

**UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECCION DE INVESTIGACIONES
FACULTAD DE POSGRADOS**

Estudio de Caso

¿Un Diagnostico Financiero brinda la información para que El Club La Pradera de Potosi, implemente procesos de planeación financiera, para afrontar los cambios económicos de la compañía?

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: FINANZAS Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**JJULIO CHAMORRO
Docente Investigador**

**HECTOR ISAÍ CARDENAS ROMERO
Estudiante Especialización Gerencia Financiera**

LA CALERA CUNDINAMARCA, OCTUBRE DE 2017

Resumen

La Pradera de Potosí, es un Club Residencial ubicado en el municipio de La Calera, las dinámicas de negocio exige que todas las empresas desarrollen avances en la utilización de la planeación financiera a largo plazo, La compañía realiza un diagnostico financiero con el objetivo de identificar y analizar cada uno de los indicadores financieros, que puedan estar afectando su estructura.

Se busca identificar los posibles riesgos que la compañía pueda presentar en cada uno de sus indicadores, se encuentra que la empresa tiene bastante pérdida operativa, pero su saldos de caja y grado de apalancamiento son muy buenos, factores que le dan seguridad al negocio y al entorno de la compañía.

El diagnostico financiero aplicado de manera acertada, traza y ayuda a encontrar las bases para tener una planeación financiera acertada, que persiga sus objetivos corporativos enmarcados dentro de sus principios de eficiencia y sostenibilidad.

El desarrollo y consolidación de las cifras permite, tomar correctivos y fijar políticas que generen mejoramiento de los procesos y garanticen el uso eficiente y adecuado de los recursos de la compañía, siempre vigilando la oferta de valor, el cual se mide con los índices de satisfacción de la membresía y cada uno de sus beneficiarios, incluyendo visitantes, que intervienen de manera positiva en los procesos de gestión de la administración.

Abstract

La Pradera de Potosí is a residential club located in the municipality of La Calera, business dynamics requires that all companies develop advances in the use of long-term financial planning, The company performs a financial diagnosis with the objective of identifying and analyze each of the financial indicators, which may be affecting its structure.

It seeks to identify the possible risks that the company may present in each of its indicators, it is found that the company has a lot of operational loss, but its cash balances and degree of leverage are very good, factors that give security to the business and to environment of the company.

The financial diagnosis applied correctly, traces and helps to find the bases to have a successful financial planning, that pursues its corporate objectives framed within its principles of efficiency and sustainability.

The development and consolidation of the figures allows corrective actions and policies to be created that generate process improvement and ensure the efficient and adequate use of company resources, always monitoring the supply of value, which is measured with the satisfaction indexes of the membership and each of its beneficiaries, including visitors, who participate positively in the management processes of the administration.

Palabras Claves: Planeación Financiera, Análisis Financiero, Diagnostico Financiero, Apalancamiento, Entidad Sin Animo de Lucro

Key Board: Financial Planning, Financial Analysis, Financial Diagnostics, Leverage, Non-profit entity

Introducción

La necesidad del ser humano de encontrar espacios de interacción social para compartir con los semejantes en diferentes áreas, ha permitido la creación de sitios dedicados exclusivamente a la generación de calidad de vida a través del deporte, la recreación actividades de integración social.

Este tipo de negocios los hay para todos los gustos, desde los más lujosos hasta los diseñados para clase media y estratos 01 y 02, es un sector bien segmentado que siempre está a la vanguardia, con el objetivo de tener un papel influyente en la sociedad, muchas de las principales decisiones políticas y económicas se toman en sitios como el Country Club de Bogotá o La Pradera de Potosí.

La Pradera de Potosí, surge hacia el año 2001, en el valle de la vereda de san Cayetano del Municipio de La Calera, un proyecto liderado por la prestigiosa firma constructora Arias Serna y Saravia, que revolucionaba el concepto de club, al ser también residencial y permitir la integración de una unidades de vivienda alrededor de una amplia oferta de servicios de un Club.

En la actualidad La Pradera de Potosí Club Residencial, enfoca su oferta de valor en el ofrecimiento de servicios a sus asociados con altos estándares en atención y satisfacción de su membresía.

Analizar las finanzas de una empresa de este sector, tiene un toque diferente, su funcionamiento no va amarrado a su imagen financiera, ya que muchos de sus negocios asociados a la membresía trabajan a pérdida, la cual posteriormente compensan con el ingreso de las cuotas de sostenimiento de los socios, la cual es fija y de obligatorio pago.

Las cuotas de sostenimiento buscan sufragar los gastos de mantenimiento, personal, servicios entre otros, siempre a favor de los socios.

La compañía es grupo II de NIIF, ya hizo el proceso de convergencia de COLGAAP A NIIF, se hace un análisis financiero de diferentes indicadores, para hallar el diagnóstico financiero, que sea la base para una planeación financiera en la compañía.

Contenido	
Resumen.....	2
Abstract	2
Palabras Claves:	3
Key Board:	3
Introducción	4
Antecedentes	7
Contexto	7
Otros Clubes del País	8
Marco Teórico	11
Planeación Financiera	11
Diagnostico Financiero o Análisis Financiero	12
Planteamiento del Problema.....	14
Formulación del Problema	15
Hipótesis.....	15
Objetivos de La Investigación.....	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos.....	16
Justificación.....	16
Metodología	18
Análisis de La Compañía	18
Activos	18
Margen Operativo	19
Ingresos	19

Gastos	20
Costos	21
Cartera	22
Flujo de efectivo (saldo final Caja)	22
Indicadores	23
Indicadores de Liquidez	23
Razón Corriente.....	24
Prueba Acida	24
Indicadores de Actividad.....	24
Rotación de Cartera (días).....	25
Rotación de Inventario (días)	25
Días Promedio Pago Proveedores	25
Ciclo de Caja	26
Rotación Activos Totales	26
Indicadores de Endeudamiento	27
Estructura de Capital	27
Endeudamiento.....	28
Indicadores de Rentabilidad	28
Rentabilidad sobre Patrimonio	29
Rentabilidad sobre La Inversión.....	29
Situación actual de la Compañía	29
Proyecciones	33
Recomendaciones.....	34
Conclusiones	35
Bibliografía	36

Antecedentes

Contexto

Eduardo Saravia Calderón, Luis Fernando Serna Londoño y Álvaro José Arias Calero; socios promotores, decidieron hace 20 años construir un proyecto que buscara aportar al desarrollo de la calidad de vida, bienestar y confort a quienes hiciesen partícipes de este sueño. Son varias las circunstancias adversas en el pasar de los años, las que la Pradera de Potosí, Club residencial ha tenido que sortear para el desarrollo del mismo, la construcción de la figura Patrimonio Autónomo para mitigar afectaciones negativas que puedan venir como resultado de figuras jurídicas poco favorables a su estructura financiera, es una de ellas.

Por consiguiente, hacía el año 2001 se convocó a una serie de asambleas en las que se concluyó la construcción del club como sociedad sin ánimo de lucro, en la cual los propietarios y socios figuraran como miembros de un patrimonio autónomo y a quienes se les transferiría la administración del mismo, estableciendo la obligación de pagar un aporte de usufructo para su sostenimiento.

A este patrimonio autónomo se le transfiere también toda la serie de activos, construcciones y terrenos que constituyen al club.

A partir del 2003, el desarrollo de la organización se empezó a consolidar y a configurar el esquema financiero de la organización, lo cual permitió la ejecución de obras y proyectos de gran envergadura.

Así, para 2007 La Pradera de Potosí, Club Residencial, ya contaba con un proyecto más consolidado, el esquema financiero toma mejor forma, se empieza a realizar la especialización de funciones, al escindir muchas de las dependencias del área financiera, el manejo de los recursos se empieza a realizar con mayor profesionalismo.

Hoy, veinte años después, encontramos una estructura financiera más robusta, pero que aún carece de elementos de control para mejorar la eficiencia y la eficacia en la ejecución de los recursos, que en su mayoría provienen de los aportes que realizan sus socios para el sostenimiento.

En la actualidad la implementación de las NIIF, ha dejado en evidencia las fallas que presenta la organización, y muchas recomendaciones sugieren a los órganos directivos, mejoramiento de la estructura organizacional, fortalecimiento de los indicadores financieros y de gestión.

Otros Clubes del País

En la actualidad existen demasiados Clubes de este tipo en el país, muchos de ellos se encuentran agrupados por regiones de acuerdo a las ligas donde se encuentren inscritos, también se evidencia que hay asociaciones que se encargan de agrupar a todos los pertenecientes a este tipo de negocio, su nombre es ASOCOLCLUBES, su función principal es la de reunir y generar una estrategia conjunta frente a aspectos que puedan determinar cambios fuertes a sus estructuras.

Una situación que marco a los clubes sociales recientemente, fue la reforma tributaria realizada, La Ley 1819, ajusto fuertemente a las entidades sin ánimo de lucro (ESAL), al expedir una serie de medidas que debían tener en cuenta para seguir perteneciendo a este selecto grupo y calificar dentro del régimen tributario especial lo que los profesionales de la contaduría calificarían, como personas jurídicas de código 04, según clasificación otorgada por la DIAN.

En la actualidad existen clubes en las principales ciudades y algunos territorios cerca de las mismas y la mayoría de ellos son de capital privado y se debe cancelar un derecho previo y surtir un proceso de admisión para ser aceptado como miembro de la respectiva corporación.

Existen por diferentes disciplinas, pero su origen se remonta a principios del siglo XX, cuando las elites y la burguesía, busco fomentar espacios donde se pudieran reunir y que no fuera frecuentado por clases sociales de inferior rango, con base a ese pensamiento, las familias más reconocidas de la ciudad de Bogotá fundaron el Country Club de Bogotá, el cual es uno de los pioneros estando cerca de cumplir 100 años desde su fundación, posteriormente ante la necesidad de seguir manteniendo ese punto de exclusividad, empezaron a salir nuevos clubes Los Lagartos nació como club, a su vez el tema cobro importancia y la burguesía de las otras ciudades principales también quiso entrar en esta serie de actividades, y se dio origen a clubes deportivos y sociales en ciudades como Barranquilla, Medellín, Cali.

Finalizando el siglo XX y a comienzos del siglo XXI y ante la flexibilidad de la Ley en torno a este tipo de compañías, se generó el nacimiento de nuevos clubes sociales y deportivos en el país, al día de hoy han empezado a existir gran variedad de clubes de diferentes formatos y enfoque, se ha diversificado a tal punto que algunos se especializan en una disciplina o contexto social definido, sin dejar de lado la importancia y reconocimiento del que siguen gozando clubes como El Country y Los Lagartos.

Para comentar un poco más acerca del sector, podemos mencionar algunos referentes del sector, El Club Campestre el Rancho, nos presenta, dentro de su informe de Gestión 2016, que han adoptado “En materia fiscal y financiera es necesario implementar estrategias que minimicen los impactos que hemos tenido por la situación económica y normativa de los últimos años. Estamos frente a grandes retos que nos exigen fortalecer las finanzas y, a la vez, promover la innovación, la estrategia, la planeación, la eficiencia, la austeridad y la productividad. La Junta Directiva debe dictar políticas de gestión de los recursos que garanticen la viabilidad de nuestra institución”.¹ (Club Campestre El Rancho , 2016)

¹ Informe de Gestión 2016, Club Campestre el Rancho, informe del presidente, Pg. 08

Algunas cifras del Club están graficadas de la siguiente forma:

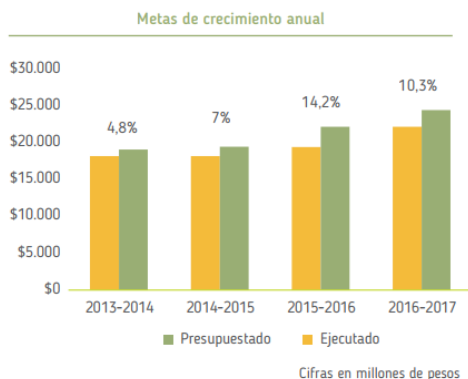


Figura 1 Ingresos, Club Campestre el Rancho

Fuente: Informe de gestión 2016, Club Campestre El Rancho

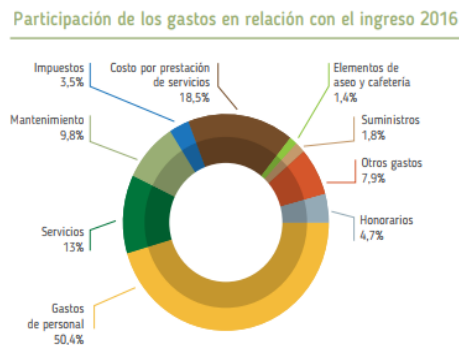


Figura 2 Gastos, Club Campestre el Rancho

Fuente: Informe de gestión 2016, Club Campestre El Rancho

Ya mencionado El club El Rancho, referente en la ciudad de Bogotá, es bueno que hagamos una referencia de un club de otro territorio, en este caso el Club Miramar de Barrancabermeja es una buena alternativa para revisar su estructura. En uno de sus apartes el informe de gestión menciona lo siguiente: “Para nosotros la opinión y sugerencias de nuestros afiliados forma parte de nuestra gran tarea de Mejoramiento, por eso basándonos en las encuestas de satisfacción en las cuales nos manifiestan tanto conformidades como no conformidades redoblamos esfuerzos en maximizar nuestras acciones a fin de obtener la excelencia en los mismos. Como una de las más importantes solicitudes fue la innovación, contratamos un grupo de chef internacionales a fin de mejorar nuestra carta tanto de comidas rápidas como de la sede campestre a fin de satisfacer las necesidades de nuestro cliente y contribuir a disfrutar de nuestros nuevos y variados menú.”² (Club Miramar Barrancabermeja, 2016)

² Informe de Gestión 2016, Club Miramar de Barrancabermeja, informe Administrativo Cap. 02, Pg. 20

Marco Teórico

Planeación Financiera

La planeación financiera, debe ser analizada desde diferentes puntos de vista, siempre enfocada en encontrar los resultados que permita hallar los métodos o herramientas, que persigan un fin específico, siempre analizando el método o las herramientas, para prever el futuro, que ese futuro este blindado contra los riesgos económicos que se puedan presentar.

Algunos autores que tratan el tema de la mejor manera son:

El señor Joaquín Moreno Fernández, manifiesta que “es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y se requieren para lograrlo”. (Fernández, 2014)

Es clave entender que la definición como la traza este autor, es la que define el rumbo que debe seguir la compañía para alcanzar sus objetivos estratégicos, garantizado bajo la conservación de la rentabilidad y otros indicadores financieros que definen el rol importante de la gerencia financiera dentro de la estructura organizacional de la empresa.

Lawrence J Gitman, traza una línea alterna para definir el concepto de estudio, dentro de sus argumentos encontramos que su principal proposición es que “La Planificación Financiera influye en las operaciones de La empresa debido a que facilita rutas que guían, coordinan y controlan las acciones para lograr sus objetivos organizacionales”. (Gitman, 2012)

Dos aspectos claves a tener en cuenta en la planeación financiera son:

- Planificación del Efectivo (Flujo de Caja)
- Planificación de las Utilidades.

Otro pensamiento para abordar esta temática es el señor Eberhard Witte, en sus escritos el da un protagonismo mayor a la planeación financiera, ya que su teoría o

pensamiento se enfoca a relacionar la planeación financiera y el control financiero, alguno de sus apartes dice: “La Planeación y el Control Financiero, implica el empleo de proyecciones, que toman como base las normas y el desempeño de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño”. En este proceso de planeación y control es importante la preparación de pronósticos y el uso de varios tipos de presupuestos, desarrollando presupuestos por áreas de acuerdo a su aporte significativo dentro de la empresa.

Podemos observar que la planeación financiera, busca disminuir la posibilidad de los riesgos y hacer menos incierto el futuro de la compañía, una planificación financiera a largo plazo mitiga los riesgos económicos que puedan golpear a la organización.

Muchas veces la falta de planeación dentro de las organizaciones desencadena problemas estructurales que pueden conllevar a un cierre de la organización temporal o permanente o sufrir daños que se hubieran podido disminuir o evitar, tomando medidas preventivas a tiempo.

Diagnostico Financiero o Análisis Financiero

El diagnostico financiero persigue un objetivo básico, que es el de hallar el estado actual de la compañía desde los diferentes indicadores que se puedan analizar, la principal importancia de el diagnostico financiero está en realizar el estudio detallado de las cifras proyectadas y el cumplimiento de acuerdo a los parámetros establecidos con anterioridad con una planeación financiera objetiva.

Oscar León García (2009), quien es un reconocido consultor gerencial especializado en valoración de empresas, dice que “Por diagnóstico financiero o análisis financiero puede entenderse el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un área específica de ésta. (García, 2009) Aunque la información contenida en los estados financieros es la que en primera instancia ayuda a conocer algo sobre la empresa, no quiere decir que sea concluyente en un estudio de la situación financiera de la

misma. La contabilidad muestra cifras históricas, hechos cumplidos, que no necesariamente determinan lo que sucederá en el futuro. Se hace necesario, por lo tanto, recurrir a otro tipo de información cuantitativa y cualitativa que complemente la contable y permita conocer con precisión la situación del negocio”.

Otra posición importante frente al tema es la del señor Héctor Ortiz Anaya, reconocido Financista, quien ha dicho que la información financiera con la que se elabora un análisis en gran medida y por regla particular siempre son los estados financieros de la compañía, pero esta información tiene límites, principalmente estos límites están basados en que “Los estados financieros no son exactos ni las cifras que se muestran son definitivas.

Esto sucede así porque las operaciones se registran bajo juicios personales y principios de contabilidad que permiten optar por diferentes alternativas para el tratamiento y cuantificación las operaciones, las cuales se cuantifican en moneda. La moneda, no conserva su poder de compra y con el paso del tiempo puede perder significado en las transacciones de carácter permanente. Las cifras que se presentan en los estados financieros no representan valores absolutos, consiguientemente, la información que ofrecen no es la medida exacta de su situación ni de su productividad, sino es provisional. En consecuencia, la utilidad o pérdida definitiva no se conoce sino hasta en el momento de la venta o liquidación de la entidad. Los estados financieros presentan rubros o cuentas con sus correspondientes saldos, pero no expresan situaciones extra financieras que afectan a la presentación de dichos valores, como es el caso de la situación laboral de sus empleados, de problemas en el área determinada de una empresa, problemas socio-políticos-económicos de un país, etc. (Anaya, 2013)

Las limitaciones que se encuentran frecuentemente con referencia a lo que el autor expuso y con base en los análisis que se puede realizar de la información están principalmente basados en que los estados financieros son:

- Provisionales o de transición
- Representan el resultado de un trabajo conjunto de varias partes de la compañía, con diferentes intereses
- En la contabilización de las principales cifras (Activos y Pasivos), no se tiene en cuenta los efectos que la economía puede tener en ellos.

- Su preparación no es realizada por grupos homogéneos, existe mucha heterogeneidad en sus cifras.
- Se omiten factores que tienen importancia y pueden afectar la situación financiera y el resultado de operaciones.

Tratar de encontrar un equilibrio perfecto entre las definiciones es muy difícil, pero lo que sí se puede lograr es hallar la importancia que tiene para la empresa realizar una planeación financiera fiable a partir de un análisis financiero confiable, la base de la planeación financiera está en las cifras del diagnóstico financiero, que muestran la realidad y situación actual de la compañía, es importante adicionar otros criterios que también influyen en el desarrollo de su objeto social y puede afectar significativamente los resultados obtenidos por la compañía.

Planteamiento del Problema

A raíz de la Reforma Tributaria, Ley 1819, surgen una serie de cambios que afectan a los clubes sociales y deportivos (ESAL), generalmente este tipo de organizaciones de características feudales y anacrónicas, no imaginaban un mundo con impuestos, donde el estado de comodidad se perdiera y se hiciera necesario un cambio en la estructura financiera, para planificar las formas de asumir este nuevo reto de operar bajo este nuevo esquema, sin afectar el bolsillo de sus asociados, manteniendo el mismo nivel de servicios a sus asociados.

La organización la Pradera de Potosí Club Residencial, interesada en evaluar el estado situacional de la compañía para la realización de la planeación financiera con miras hacia 05 años inicialmente, necesita de un diagnóstico financiero y económico, que coloque a la compañía en los diferentes escenarios posibles, para tomar decisiones que permitan hacer frente a temas pertinentes como los riesgos y externalidades negativas, a su vez, todo ello para estimar el comportamiento histórico y proyectarse hacia el futuro como compañía.

Un diagnóstico preliminar a los estados financieros de la compañía en los tres años consecutivos, nos permite resaltar que la misma presenta costos de ventas y gastos operacionales de administración bastante altos, los cuales dejan la utilidad neta del ejercicio en estado negativo. El club a su vez, no ha aumentado la cuota de usufructo (cuota de mantenimiento del club) y por viabilidad del negocio no es conveniente incurrir en cuotas extraordinarias o cuotas que incrementen el valor pactado hasta el momento. Por consiguiente, es menester diseñar herramientas que permitan hacer frente a estas situaciones financieras en los diferentes escenarios posibles con miras a una planeación financiera que mitigue estos y los diferentes riesgos probables. Debido a lo anterior, se genera la siguiente pregunta:

¿Un Diagnóstico Financiero brinda la información para que el Club La Pradera de Potosí, implemente procesos de planeación financiera, para afrontar los cambios económicos de la compañía?

Formulación del Problema

¿Un Diagnóstico Financiero brinda la información para que el Club La Pradera de Potosí, implemente procesos de planeación financiera, para afrontar los cambios económicos de la compañía?

Hipótesis

La Pradera de Potosí, necesita una reestructuración de sus finanzas para enfrentar los cambios producidos por la reforma tributaria, ley 1819, que regulo y puso en la mira las entidades sin ánimo de lucro. La carga Impositiva que debe asumir la organización, puede provocar un colapso de sus finanzas, lo que se puede ver reflejado en disminución de servicios, desmejoramiento de la calidad o hasta cierre del negocio. Todos los componentes e indicadores de la organización deben ser monitoreados y controlados, para mantener el equilibrio financiero, que haga sostenible la organización a través del tiempo.

Objetivos de La Investigación

Objetivo General

Realizar un diagnóstico Financiero y Económico como base para la Planeación Financiera y Toma de decisiones estratégicas en la Pradera de Potosí Club Residencial.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de los diferentes indicadores financieros.
- Observar el estado actual de la compañía, frente a la Reforma Tributaria (Ley 1819 de diciembre de 2016)
- Revisar si existen síntomas, que puedan afectar la operación financiera del negocio en las nuevas circunstancias.
- Revisar la situación actual de la compañía, en los diferentes escenarios que se puedan plantear para la organización y para este tipo de empresas, a raíz de los cambios introducidos por la reforma tributaria.

Justificación

La Pradera de Potosí es una organización joven que recientemente cumplió 20 años de su fundación, y la mayoría de sus procesos estratégicos se encuentran en etapa de estructuración.

Dentro de la estructuración que se busca realizar de la organización, se pretende a través de un diagnóstico financiero hallar los puntos que se deben mejorar, corregir o implementar, para conseguir una planeación financiera efectiva.

Siempre la tributación es un tema que en muchas ocasiones, no genera mucho afecto entre la sociedad y los diferentes integrantes que la componen en el caso de los Clubes Sociales y deportivos, conocían de anterioridad que una nueva reforma tributaria, los podría poner en riesgo al gravar parte de sus actividades o de sus ingresos, en una sociedad

moderna que le ha asignado al Estado un papel determinante, como eje central del desarrollo económico y del equilibrio social, propendiendo por los derechos básicos de los ciudadanos y utilizando la tributación como un instrumento de distribución de la riqueza e igualdad social.

La evolución de las organizaciones es necesaria, para su consolidación y preparación de cara al futuro, la organización de procesos estratégicos a través de la formulación efectiva de políticas que se adapten a los retos que proponen los diferentes escenarios es fundamental para conseguir solides.

En el caso financiero la organización tiene unas finanzas que se están estructurando para realizar una planeación financiera a mayor tiempo, lo cual permitirá prepararse anticipadamente para los cambios que se puedan presentar y mitigar de esta manera los efectos dentro de la organización, por nuevas normas y leyes que cambien las reglas de juego, se hace necesario en este contexto la realización de un diagnostico financiero, para trazar la hoja de ruta a seguir y con una planeación financiera coherente poder reducir al máximo los impactos que se presenten en la organización, por las nuevas reglas de juego en temas tributarios.

Lograr implementar cambios que fortalezcan la estructura de las compañías, permite fortalecer los núcleos que garantizan sostenibilidad y perdurabilidad a través del tiempo, con un modelo de gastos eficiente, que permita potenciar el ahorro con el fin de aumentar su disponible para futura inversiones.

Realizar un diagnóstico para determinar el desempeño económico y financiero que ha tenido en los últimos 5 años y la utilización de los recursos existentes para el

Metodología

Método científico como metodología de la Investigación.

Análisis de La Compañía

La Pradera de Potosi cada año, presenta a sus socios, durante la asamblea general, los resultados obtenidos y los avances en cada uno de sus diferentes proyectos, a través de su informe de gestión donde consolida todos los datos de las diferentes áreas.

Es importante que conozcamos las principales cifras e indicadores de la compañía, para poder establecer un diagnostico al respecto con base en las finanzas y la gestión realizada, de acuerdo a sus metas.

Alineados con el principio de sostenibilidad económica, La Pradera cerró un año con resultados financieros muy positivos que son fruto del esfuerzo coordinado de las áreas administrativas y operativas, el seguimiento, control, la alineación de los procesos y la adecuada aplicación de los recursos bajo el principio de eficiencia. Los informes presentados a continuación: balance, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, flujo de efectivo y revelaciones están bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) como lo establece la ley. (La Pradera de Potosi Club Residencial, 2017)³

Activos

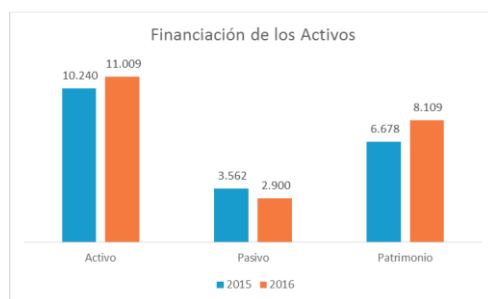


Ilustración 3 Financiación de los activos La Pradera de Potosi

³ La Pradera de Potosi Club Residencial, Informe de Gestion 2016, Pg. 49

La financiación de los activos, esta soportada principalmente por recursos propios, del Activo Neto (Patrimonio), el cual contiene el fondo social y las utilidades, tanto las retenidas, como las del periodo.

Margen Operativo

El principal indicador de La Compañía con base a su actividad económica es el margen operativo, el cual cerró con un excedente de \$ 272 millones, representando un incremento del 129% frente al 2015.

Ingresos

Los Ingresos de La Corporación, son provenientes de dos fuentes, ingresos por cuotas de Sostentamiento y los ingresos por concepto de los diferentes servicios que utilizan los socios a precios mas bajos que los encontrados en el mercado, los ingresos financian en su totalidad la operación del Club.

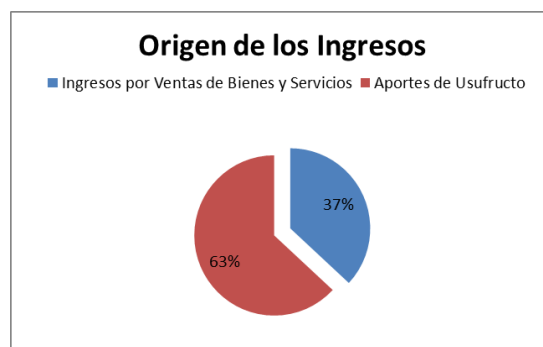


Ilustración 4 Distribución de los Ingresos, La Pradera de Potosí

Al analizar el grafico podemos observar que el origen de los ingresos que tiene La Corporación, esta representado principalmente en los aportes de usufructo (Cuotas de Sostentamiento), es importante anotar que el 63% de los ingresos aproximadamente, son ingresos fijos y no representan ninguna fluctuación a diferencia de los ingresos por venta de bienes y servicios, cuyo valor esta asociada al efecto de mercado, en especial la demanda.

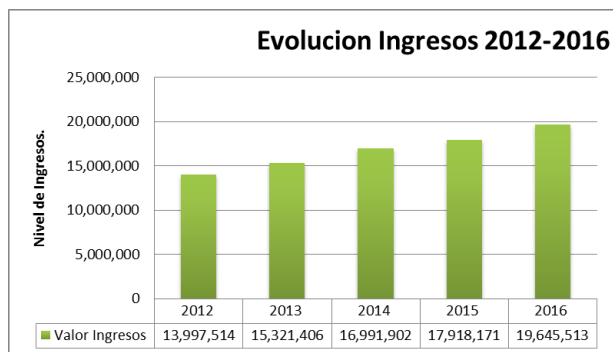


Figura 3 Evolución Ingresos, La Pradera de Potosi Club Residencial

La evolución de los ingresos ha sido constante y permanente, el factor por el cual se ha presentado este fenómeno es el aumento del valor de la cuota a los socios y el aumento de los precios de cada uno de los servicios.

Gastos

Dentro de los gastos se encuentran contemplados todos los rubros que buscan atender las necesidades de la membresía, gastos de personal, mantenimiento, adecuaciones y los asociados al desarrollo de sus actividades operacionales.

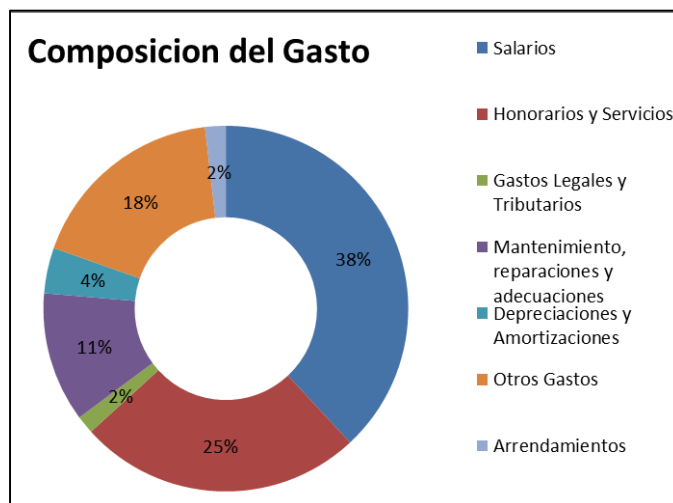


Ilustración 1 Composición del Gasto La Pradera de Potosi

La composición del gasto, como nos muestra la grafica distribuida en tres en cuatro ejes:

- Personal
- Servicios y Honorarios

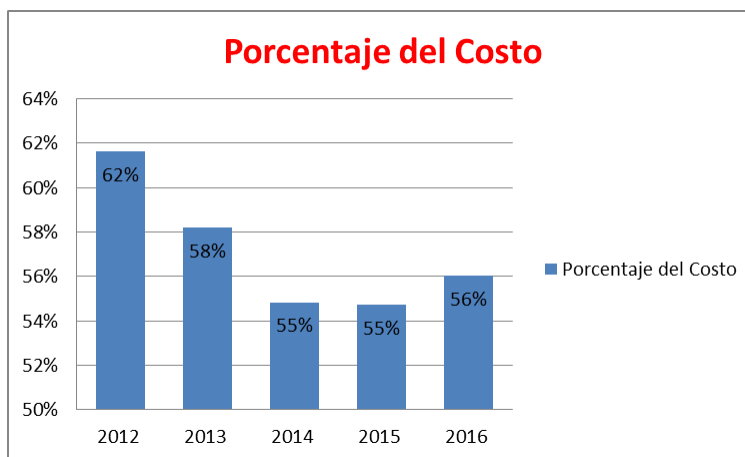
- Mantenimiento, Reparación y adecuación de las Instalaciones
- Otros Gastos (Papelería, suministros para socios, elementos de Aseo, Gastos Financieros, etc.)

Dado el tipo de actividad que se desarrolla se encuentra que los gastos reflejan el tipo de actividad económica, ya que la inversión en gasto esta reflejada en temas relacionados, con la satisfacción de los asociados, que al realizar el pago de forma cumplida mensualmente, espera como retribución una atención eficiente, que cumpla con sus expectativas.

Costos

Operación del Club incluye una venta de bienes y servicios relacionada principalmente con:

- Restaurantes
- Servicios Deportivos
- Combustibles
- Alimentos y Medicamentos Equinos

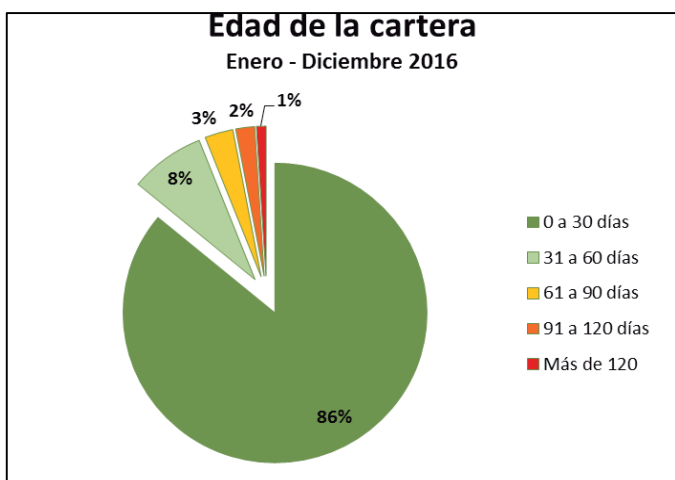


El costo objetivo siempre ha estado trazado en el 55 por ciento, el único año frente a este referente crítico, fue el año 2012 que el costo se situó en un 62%, gradualmente la situación fue controlada y se espera que se mantenga estable, para lo cual han tomado medidas correctivas y preventivas, buscando resultados enmarcados dentro de los principios de eficiencia y sostenibilidad.

Cartera

Mediante el método de cartera (venta Postpago), se recaudan las cuotas y los ingresos provenientes de las actividades relacionadas con los socios.

A diciembre 31 de 2016, el saldo total de cartera fue de \$1,169 millones que se componen de \$487 millones en la cartera de cuota extraordinaria financiada a 60 meses, \$595 millones por la financiación de traspasos y \$87 millones en la cartera de consumos en los diferentes servicios del Club.



Cartera Socios	2015	2016	\$ Variación	% Variación
Cuota Extraordinaria	1.397	487	- 910	-65%
Cartera Socios	72	87	15	21%
Financiación Derechos	698	595	- 103	-15%
Total	2.166	1.169	- 997	-46%

El comportamiento de la cartera, ha favorecido notablemente la operatividad de la organización y ha contribuido, para que el flujo de caja sea dinámico y con un alto factor de liquidez, al tener el 86% de sus ingresos en los primeros 30 días del ciclo.

Ilustración 2 Edad de La Cartera, La Pradera de Potosi

Flujo de efectivo (saldo final Caja)

El saldo Se elabora a partir de los ingresos y egresos que presenta la compañía.

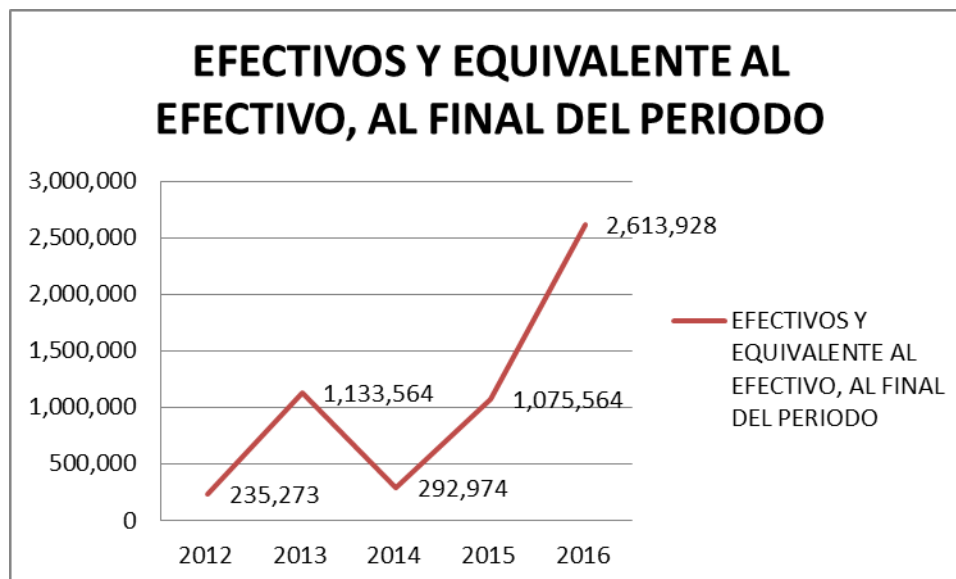


Figura 4 Análisis flujo de caja final de la compañía.

Los saldos finales de caja presentaron una variación positiva, este cambio tan significativo, se debe a la venta de traspaso de acciones, para el periodo 2016 fueron aproximadamente 1600 millones por este concepto.

Indicadores

Los indicadores a analizar son los enfocados para este tipo de negocio, se tendrá en cuenta para este proceso indicadores de liquidez, eficiencia, desempeño, endeudamiento, entre otros el objetivo es que el análisis este fundamentado en datos fáciles de interpretar.

Indicadores de Liquidez

La liquidez tiene como objetivo medir, que capacidad tiene la empresa, para cubrir sus obligaciones a corto plazo, en escenarios normales y difíciles se debe tener la disponibilidad de los recursos para cubrir las obligaciones a corto plazo.

Razón Corriente

La razón corriente busca establecer en un escenario de condiciones normales, como se encuentra la compañía para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

	2012	2013	2014	2015	2016
Activo Corriente	4,479,480	3,537,188	7,677,429	4,951,350	5,705,061
Pasivo Corriente	5,087,973	10,954,743	5,488,257	3,562,826	2,900,000
Resultado = (1)	0.88	0.32	1.40	1.39	1.97

Figura 5 Razón Corriente, La Pradera de Potosi

En el caso de nuestra compañía objeto de estudio encontramos que, finaliza el 2016, con un excelente resultado respecto a este análisis, la compañía pasa de no cubrir la totalidad de sus obligaciones a tener 1.97 pesos, por cada peso de deuda que posee.

Prueba Acida

La prueba acida marca el escenario mas difícil para la compañía, en este caso se deducen los activos de menor liquidez en la compañía (Cartera, Inventarios), con el objetivo de encontrar la disponibilidad de recursos en situaciones difíciles.

	2012	2013	2014	2015	2016
Activo Corriente - Activos de Menor Liquidez	3,415,062	1,448,332	2,299,151	1,347,935	2,913,199
Pasivo Corriente	5,087,973	10,954,743	5,488,257	3,562,826	2,900,000
Resultado = (1)	0.67	0.13	0.42	0.38	1.00

Figura 6 Prueba Acida La Pradera de Potosi

La compañía ha tenido una evolución favorable, en sus políticas de caja, también es importante entender que el cambio de COLGAAP a NIIF, favoreció la liquidez y cierra el 2016 con la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo, ya que por cada peso que debe posee también un peso para cubrir sus obligaciones.

Indicadores de Actividad

Principalmente se enfocan en encontrar la velocidad a la cual los instrumentos financieros, desarrollan el mayor grado de liquidez, es decir se convierten en efectivo, es una medida cíclica que depende de la relación o políticas de manejo de efectivo.

Rotación de Cartera (días)

La rotación de cartera busca medir la frecuencia con la cual se recaudan los créditos otorgados a los clientes, además de permitir la constante vigilancia de la política de crédito y cartera.

	2012	2013	2014	2015	2016
Cuentas por cobrar * 360	871,950	1,803,291	5,073,259	3,183,172	2,384,847
Ventas (Ingresos Operacionales)	5,456,504	6,000,262	6,729,886	6,751,445	7,252,613
Resultado (Días)	5	9	23	14	10

Figura 7 Rotación de Cartera 01

La Pradera de Potosí, tiene un contrato de venta de cartera a dos Bancos que realizan el manejo y recaudo, por estas razones sus números son menores a 30 días, siendo una cartera sana lo que le ha permitido a la organización mantener óptimos niveles de liquidez.

Rotación de Inventario (días)

Es una medida de importancia dentro de las políticas financieras ya que permite analizar cuanto es el tiempo que tarda en retornar la inversión realizada en inventarios convertida en dinero.

	2012	2013	2014	2015	2016
Inventario Promedio * 360	192,468	285,565	305,019	420,243	407,015
Costo de Ventas	3,363,120	3,491,779	3,690,663	3,694,377	4,063,623
Resultado (Días)	2	2	2	3	3

Figura 8 Rotación de Inventario, La Pradera de Potosí.

La compañía tiene unos negocios enfocados a la venta de servicios a los socios, dentro de los cuales están restaurantes, expendio de combustible, por esta razón la rotación de mercancías es demasiado rápida.

Días Promedio Pago Proveedores

Refleja el tiempo en que se tarda la compañía en cancelar sus obligaciones con los proveedores, es un indicador importante para la elaboración de los flujos de caja, al momento de realizar la planeación de pagos.

	2012	2013	2014	2015	2016
Cuentas por Pagar Promedio	797,693	902,008	770,252	1,107,269	945,610
Compras A Proveedores	7,428,275	7,678,550	8,630,514	9,902,958	11,114,675
Resultado (Dias)	39	42	32	40	31

Figura 9 Días Promedio de pago, La Pradera de Potosi

La política de pagos de la compañía esta enfocada a manejar los proveedores entre 30 y 45 días el plazo de pago , en el caso de La Pradera, su desempeño ha sido notable actualmente su promedio esta en 31 días.

Ciclo de Caja

Como su nombre lo indica este indicador busca medir cual es la dinámica del dinero dentro de la cadena de procesos de la compañía.

	2012	2013	2014	2015	2016
Rotacion Inventarios	2	2	2	3	3
Rotacion Cartera	5	9	23	14	10
Promedio Pago a Proveedores	39	42	32	40	31
Resultado (Dias)	-32	-31	-7	-23	-18

En el caso de La Pradera de Potosi, se puede apreciar que existe una excelente administración para el manejo del capital de trabajo, ya que la compra de inventarios no le genera ningún esfuerzo financiero a la compañía, también existe un buen manejo de fondos para generación de nuevos recursos.

Rotación Activos Totales

Busca medir la actividad en ventas de la compañía, hallar cuantas veces logra colocar entre sus clientes un valor igual al invertido.

	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	5,456,504	6,000,262	6,729,886	6,751,445	7,252,613
Activos Totales	13,871,647	21,281,420	18,587,340	10,240,974	11,009,943
Resultado (Días)	142	102	130	237	237

Figura 10 Rotación de Activos, la Pradera de Potosi

La Pradera de Potosi es un caso muy especial, por tratarse de una entidad sin animo de lucro, su principal ingreso no son las ventas, su principal fuente de ingresos son los aportes y/o cuotas de sus asociados, por esta razón es lenta la rotación, al cierre de 2016 el valor estaba en 237 días de demora para colocar entre los clientes un valor similar al invertido.

Se aclara que por adopción de NIIF, se evidencian cambios fuertes del periodo 2014 a 2015, por reconocimiento de la no aplicación de ajustes por inflación.

Indicadores de Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento, buscan mostrar que tan estable se encuentra la compañía, al observarla desde la composición de sus pasivos, encontrando el peso que estos puedan tener sobre el capital de la compañía

Estructura de Capital

La estructura busca establecer y hallar el financiamiento del capital de la compañía.

	2012	2013	2014	2015	2016
Pasivo Total	5,087,973	10,954,743	5,488,257	3,562,826	2,900,000
Patrimonio	8,783,674	10,326,677	13,099,083	6,678,148	5,435,631
Resultado (N veces)	0.58	1.06	0.42	0.53	0.53

Figura 11 Estructura de Capital, la Pradera de Potosi

Aquí encontramos que la compañía tiene una estructura balanceada, ya que por cada peso que aportan los accionistas, hay 0.53 centavos de peso aportado por los acreedores, la estructura es equilibrada.

Los cambios fuertes que se presentan en el patrimonio se deben a la adopción de NIIF, en el año 2015, pertenecientes al grupo 02.

Endeudamiento

Cual es ese porcentaje de dinero o fondos que los acreedores han proporcionado en el corto y largo plazo para la compra de activos.

	2012	2013	2014	2015	2016
Pasivo Total	5,087,973	10,954,743	5,488,257	3,562,826	2,900,000
Activo Total	13,871,647	21,281,420	18,587,340	10,240,974	11,009,943
Resultado (N veces)	37%	51%	30%	35%	26%

Figura 12 Endeudamiento, La Pradera de Potosí

Para el caso de la compañía objeto del presente análisis, encontramos que el año mas crítico fue el 2013, que fue el año en el que mayor porcentaje de activos era financiado por deuda, para el cierre de la vigencia 2016, el porcentaje de activos financiado por los acreedores de la compañía era un 26% la cifra mas baja en los últimos años este comportamiento se debe a que muchas de las obligaciones financieras fueron canceladas.

También podemos interpretar que en caso de liquidación de los activos, después de pagar las deudas sobraría el 74% de valor.

Indicadores de Rentabilidad

Por el tipo de negocio que estamos analizando encontramos que la utilidad no es su razón de existir, la principal razón de existir es la reinversión efectiva y precisa de los recursos, que cada uno de los socios aporta.

Estos indicadores buscan dar una apreciación acerca del rendimiento que tiene la compañía respecto de las ventas.

Rentabilidad sobre Patrimonio

Este indicador busca establecer principalmente, que cantidad es capaz de generar en favor de los propietarios.

	2012	2013	2014	2015	2016
Utilidad Neta	-201,682	1,316,361	1,331,831	2,443,256	1,987,708
Patrimonio Neto	8,783,674	10,326,677	13,099,083	6,678,148	5,435,631
Resultado (N veces)	-2.30%	12.75%	10.17%	36.59%	36.57%

Figura 13 Rentabilidad Sobre Patrimonio, la Pradera de Potosi

Se puede interpretar que por cada peso que tienen los inversores en la compañía, esta tiene la capacidad de retornar para el año 2016 36.57 centavos de peso a su dueño.

Rentabilidad sobre La Inversión

Es un indicador que principalmente busca medir la efectividad de la administración para el manejo de los recursos y la capacidad para producir utilidades con los activos disponibles.

	2012	2013	2014	2015	2016
Utilidad Neta	-201,682	1,316,361	1,331,831	2,443,256	1,987,708
Activos Totales	13,871,647	21,281,420	18,587,340	10,240,974	11,009,943
Resultado (N veces)	-0.01	0.06	0.07	0.24	0.18

Figura 14 Rentabilidad Sobre La Inversión, La Pradera de Potosi

La Pradera después de la adopción de NIIF, por ser grupo 02, ha presentado unas cifras muy particulares, ya que el reconocimiento de algunos hechos económicos, cambio significativamente la apreciación de esta rentabilidad, al presentar demasiada fluctuación.

Situación actual de la Compañía

Las organizaciones sin ánimo de lucro, no esperaban que una reforma tributaria como la que había sugerido la comisión de expertos, contratada con el único objetivo de seguir las exigencias en materia tributaria que exigía la OCDE, al país para poder ingresar.

Superar estas diferencias tributarias implica que en muchas ocasiones, nuevos sujetos pasen a estar gravados con tributos afectando de esta manera las finanzas de algunas organizaciones, en el caso de La Pradera de Potosi Club Residencial, La Ley 1819, genera un fuerte impacto a las finanzas.

El Club no cumplió los requisitos exigidos por la nueva regulación tributaria para seguir gozando de los beneficios, dentro de las exigencias para continuar siendo ESAL, esta el libre acceso a la comunidad, claramente es un punto que ningún club de este tipo cumple a cabalidad.

La OCDE, solicito especial vigilancia a este tipo de entidades a las que considero se debía hacer mayor control y vigilancia tributaria, ya que por allí mucho tributo se deja de percibir, lo que contribuye a que “el sistema en Colombia, no cumpla con los principios constitucionales de justicia, equidad e igualdad, por la existencia de múltiples beneficios tributarios que llevan a que sectores de contribuyentes de manera injustificada, no tributen o no lo hagan adecuadamente, situación que genera desequilibrios en la carga tributaria y rompe el tratamiento igualitario que debe existir entre contribuyentes similares” (Fernando Zarama Vasquez, 2017)

Ninguno de los clubes funciona como una empresa todos se mueven bajo un concepto feudalista en torno a la posesión de la tierra, con una estructura anacrónica, que no promueve la modernización de este tipo de organizaciones, al no existir ningún riesgo latente que pueda afectar las finanzas, muchas organizaciones no se preocupan por trabajar el tema.

La Pradera de Potosi ante este panorama, y observando que con la nueva regulación tributaria, pasa a ser gravada con impuesto de renta, ve la necesidad de realizar un diagnostico financiero, es allí cuando encuentra que existen muchos temas por abordar.

En la actualidad la compañía tiene dos opciones para presentación de renta, renta por la generación de utilidades, hecho que no es posible, ya que las unidades de negocio que allí tiene, no generan ningún tipo de rentabilidad, por lo que su único camino es presentar renta por el método de renta presuntiva.

Este método le puede implicar fácilmente a la organización un tributo por lo menos en términos probabilísticos de \$800.000.000 millones de pesos, situación que genera un desequilibrio en las finanzas de la organización, con este tipo de propósito ya previsto o

dimensionado con anterioridad la Organización adopto una serie de medidas con el objetivo de convertirse en una empresa moderna, que garantice la sostenibilidad del negocio a través del tiempo siendo rentable.

Actualmente la compañía presenta pérdidas en sus unidades de negocio, a raíz de la falta de modernización empresarial, tema en el que se encuentra trabajando, actualmente monitorea una serie de indicadores, como lo son los costos, los ingresos, la rotación de cartera, el promedio de pago a proveedores, todos estos componentes empiezan a cobrar un peso importante en este escenario, donde la compañía sabe que debe ajustar muchos procesos si quiere garantizar su sostenibilidad.

La organización presenta déficit en el resultado operativo, pero su flujo de caja es estable, preservando la operación del negocio, el principal factor de control son los gastos, donde sabe que debe operar a partir de la generación de valor, el ahorro de costos y gastos innecesarios, ya que el nuevo compromiso a cumplir como lo es el tema tributario, obligan a la organización a realizar planeación financiera y medir a través de estimaciones el impacto de cada uno de los indicadores analizados en la estructura de la compañía, su forma vertical hace necesaria, la redistribución de procesos y reingeniería del área financiera, con el objetivo de hacer perdurable el negocio con un concepto de empresa moderna.

Al analizar la compañía, se puede establecer que es una compañía perteneciente al sector de los clubes, pero su figura financiera, es totalmente distinta, a las demás empresas del sector, todo se debe a una figura que denominaron contrato de mandato y que lo blinda de posibles afectaciones tributarias, al generar el efecto de diseminar la responsabilidad tributaria hacia cada uno de los miembros de la corporación, la compañía asume un valor que comparado al que deben asumir los otros clubes es muy mínimo.

Las finanzas de la compañía se observan deficitarias, pero el grado de apalancamiento, esta soportada en su excelente nivel de caja que maneja, por ello es muy difícil que pueda tener impactos fuerte en sus finanzas los resultados operativos negativos que muchas veces tiene.

Su mayor fuente de financiamiento es patrimonial, los ingresos provienen principalmente del recaudo de cuotas de sostenimiento, su cartera es sana y los hábitos de pago de sus deudores no sobrepasa los días, adicionalmente la compañía tiene un grado de apalancamiento en el ciclo de caja que llega a los 18 días, inclusive la empresa opto por sacrificar grado de apalancamiento por mejorar su nivel de ingresos no operacionales, principalmente se redujo el número de días promedio de pago a proveedores, pero el ingreso financiero por concepto de descuento por pronto pago aumento en un 400% en el año 2016 en relación con el año 2012.

Se observa que la corporación ha adoptado una serie de medidas de vital importancia, para el mejoramiento de muchos de sus procesos, la adopción de políticas eficientes de manejo del efectivo en procura de garantizar liquidez en los escenarios más difíciles, la política de pagos ha contribuido para que mejoren los ingresos no operacionales de la compañía.

La adopción de normas NIIF, grupo 02 reflejo cambios significativos en los estados financieros, principalmente en el estado de situación financiera en la cuenta de activo y patrimonio, el costo que reflejo la compañía y que afecto sustancialmente, asciende aproximadamente a los \$ 7.300 millones de pesos y fueron ajustados en la información del año 2015, para la presentación del ESFA.

Los cambios influenciados por una buena gestión administrativa se ven reflejados en tres puntos esenciales:

- Reducción del porcentaje de costo del 62% paso a 56%
- Mejoramiento de la liquidez
- Política acertada de pago a proveedores
- Política eficiente de manejo de efectivo

Algunos otros temas son virtud de la aplicación de buenas estrategias financieras en la compañía, las habilidades de un buen equipo de administración con unos objetivos claros y bien definidos trazan la ruta para el logro óptimo de los indicadores de eficiencia y

sostenibilidad enmarcada en un equilibrio financiero, que sea el reflejo de una gerencia financiera bien aplicada.

Proyecciones

Con el objetivo de dimensionar el impacto que tendrá la aplicación de la Reforma Tributaria en temas de cifras, se ha realizado una proyección de como quedaría la declaración de renta que se presentara en el año 2018 y que corresponde al periodo y/o Vigencia 2017.

RENTA AÑO GRAVABLE 2017 LA PRADERA DE POTOSI CLUB RESIDENCIAL



Concepto		VALOR RENTA 2016 II
Total Patrimonio Bruto		9,911,844,000
Pasivos		845,358,000
Total Patrimonio Líquido		9,066,486,000
Total Ingresos Netos		23,133,395,174
Total costos y gastos		21,871,516,424
Depreciaciones y otros		513,997,002
Otras deducciones		-147,157,180
Renta líquida ordinaria del ejercicio		895,038,928
Compensaciones		622,346,451
	2016	282,640,000
	2015	743,131,000
Renta Líquida		272,692,477
<u>Renta Presuntiva</u>		272,692,477
Renta Líquida gravable		272,692,477
Impuesto sobre la renta líquida gravable 34%		92,715,442
Retenciones		76,941,000
<u>Anticipo renta por el año gravable 2016</u>		-
Saldo a pagar por Impuesto		15,774,442

Figura 15 Proyección de Renta La Pradera de Potosi - año 2017

Como se puede evidenciar en la figura, la situación de la compañía podría verse afectada, según el valor de la renta presuntiva en \$ 272.692.477, esta situación se ha minimizado en el caso particular de este Club por un escudo fiscal que tiene la entidad y es gracias a la

aplicación de una figura de contrato de comodato en el cual se disemina la mayor cantidad de impuesto dentro de todos sus asociados, quienes figuran como dueños del terreno, asumiendo gran proporción del gravamen y no recayendo dicha obligación en un solo NIT, la aplicación del concepto de Nuda Propiedad es la que permite que los socios nunca intenten reclamar su parte que figura en el contrato, en otros casos el impuesto a asumir por los clubes ronda alrededor de los 800 millones de pesos e inclusive valores mayores al no tener ningún escudo que los proteja, la única alternativa será acudir a las compensaciones y Posteriormente incrementar los valores de las cuotas.

Recomendaciones

El tiempo no permite enfocarse y analizar más a fondo la compañía, como sugerencias se plantea a la organización, hacer una vigilancia sobre el gasto más dominante que es el de los salarios, allí se encuentra que existe un gasto excesivo que necesita mayor planificación.

La organización sabe que las reformas tributarias futuras pueden afectar sus finanzas, por la carga tributaria que pueda recaer sobre ella, es importante generar una política tributaria a larga plazo que le permita hallar las fragilidades y los puntos sensibles que representan el mayor riesgo en temas tributarios.

Se sugiere la diversificación de los portafolios, por productos mas rentables para la compañía dado el nivel de caja y liquidez que tiene la compañía, le puede generar un aumento en los ingresos financieros y contribuirá a equilibrar sus finanzas, con la intención de disminuir las perdidas y así aumentar los ingresos.

Generación de un plan financiero a mayor tiempo, estudiar las externalidades y los riesgos latentes para el negocio y sus finanzas.

Conclusiones

El grado de apalancamiento de la compañía es muy favorable y es el resultado de una política financiera acertada, que ha contribuido para el aumento de ingresos financieros por concepto de pronto pago y recaudo de interés por las inversiones realizadas en diferentes portafolios, principalmente fondos moderados de inversión (Fiduciarias).

Algunos componentes de sus estados financieros han tenido un proceso de transformación, como el caso de los costos de los negocios que se desarrollan en torno a la operación y atención de los socios, el servicio de restaurantes, expendio de combustibles, servicios deportivos, han tenido una evolución favorable, pasando del 62% al 56%, lo que ha sido muestra de una gestión acertada y pertinente.

La transformación a NIIF, se evidencia en los estados financieros por los cambios significativos que se presentaron tanto en la cuenta del patrimonio, como en la cuenta del activo, causado principalmente por la reversión de los ajustes por inflación.

Bibliografía

- Anaya, H. O. (2013). *Analisis Financiero Aplicado*. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia.
- Club Campestre El Rancho . (2016). *Informe de Gestion* . Bogota D.C.: Comunicaciones Club Campestre El Rancho.
- Club Miramar Barrancabermeja. (2016). *Informe de Gestion* . Barrancabermeja: Club Miramar de Barrancabermeja.
- Fernández, J. M. (2014). *Contabilidad Financiera*. Ciudad de Mexico : Patria.
- Fernando Zarama Vasquez, C. Z. (2017). *Reforma Tributaria Comentada Ley 1819 de 2016*. Bogota D.C.: Legis Editores SA.
- Garcia, O. L. (2009). Introduccion al Diagnostico Financiero . En O. L. Garcia, *Administracion Financiera* (págs. 1-25). Medellin.
- Gitman, L. J. (2012). *Principios de Administracion Financiera*. Ciudad de Mexico : PEARSON EDUCACIÓN.
- La Pradera de Potosi Club Residencial. (2017). *Informe de Gestion 2016*. La Calera: Comunicaciones La Pradera de Potosi.