

Seminario web

# Planificación financiera Parte 2

Facilitado por

Kristine Alvarez, Directora  
Nonprofit Finance Fund

3 de junio de 2021  
1 pm Hora del Este



# Metas de aprendizaje

ENCUESTA



Evaluar su situación financiera y riesgo examinando el balance general



Tener un mayor entendimiento sobre cómo los activos, obligaciones y activos netos pueden influir en las metas fijadas para el futuro



Presentar prácticas presupuestarias claves para determinar sus necesidades financieras a largo plazo

# Acuerdos para participar en la reunión

## Contribuir para que la experiencia de aprendizaje sea valiosa

- Todas las experiencias son válidas; estamos aquí en calidad de compañeros para aprender uno del otro
- Invitación para compartir libre y francamente, y hacer preguntas
- Atienda sus necesidades primero

# Fortaleza financiera



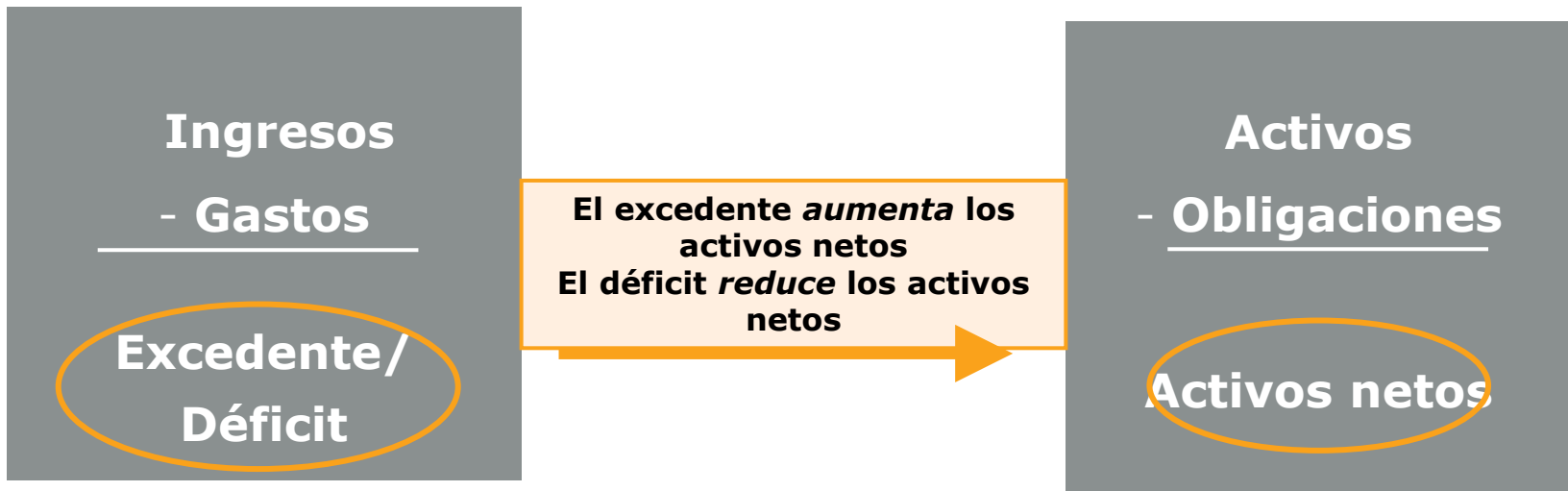
# El modelo de operaciones está vinculado con la estructura de capital



Modelo de operaciones  
(Estado de resultados)  
*Resultados anuales de las actividades*



Estructura de capital  
(Balance general)  
*Foto instantánea de la salud financiera en general*



# Cómo el presupuesto está relacionado con otros estados financieros

## “Modelo de operaciones”

### Estado de resultados

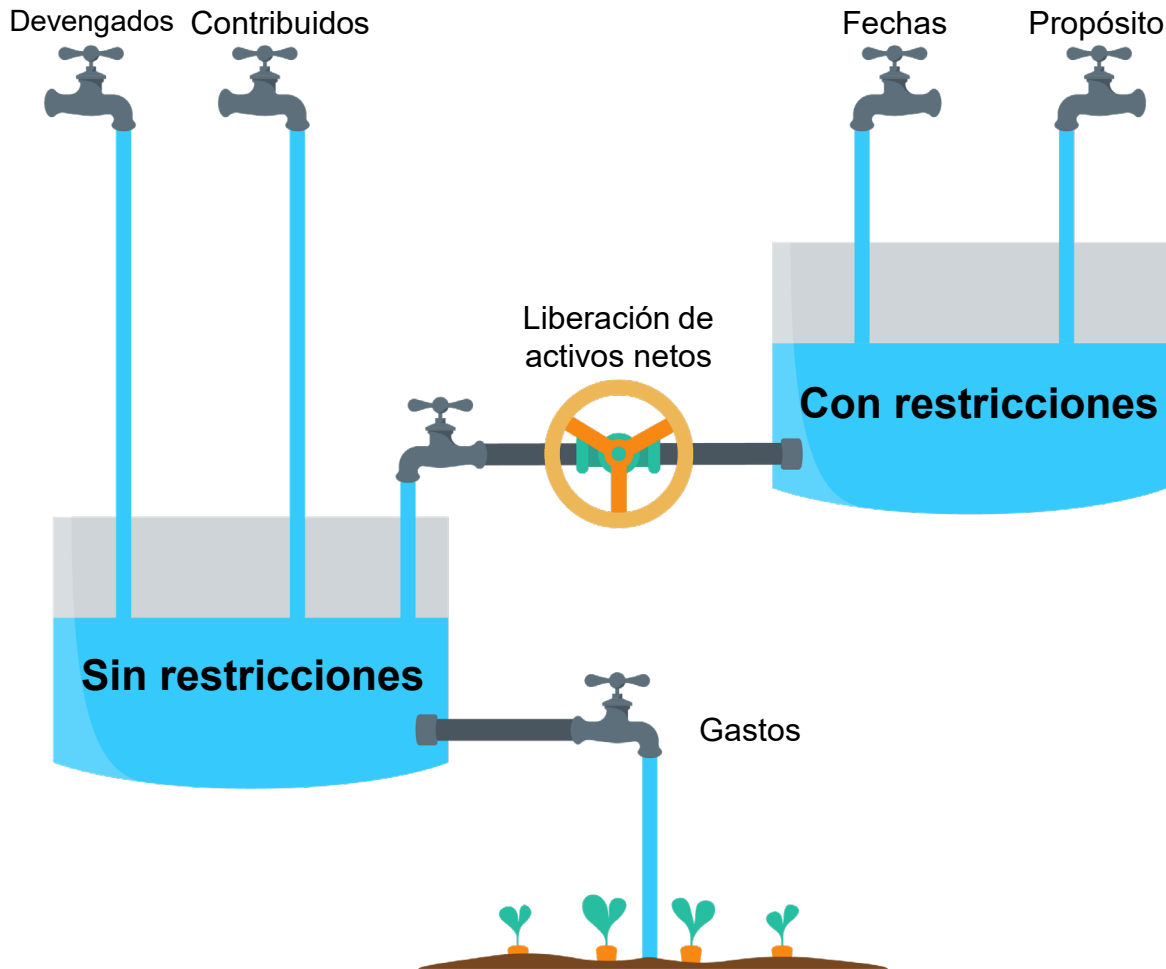
<b>Ingresos</b>
Devengados
Contribuidos
<b>Gastos</b>
Personal
Profesional
Ocupación
Apoyo
Interés
<b>Excedente / Déficit</b>

**Su situación anterior** →

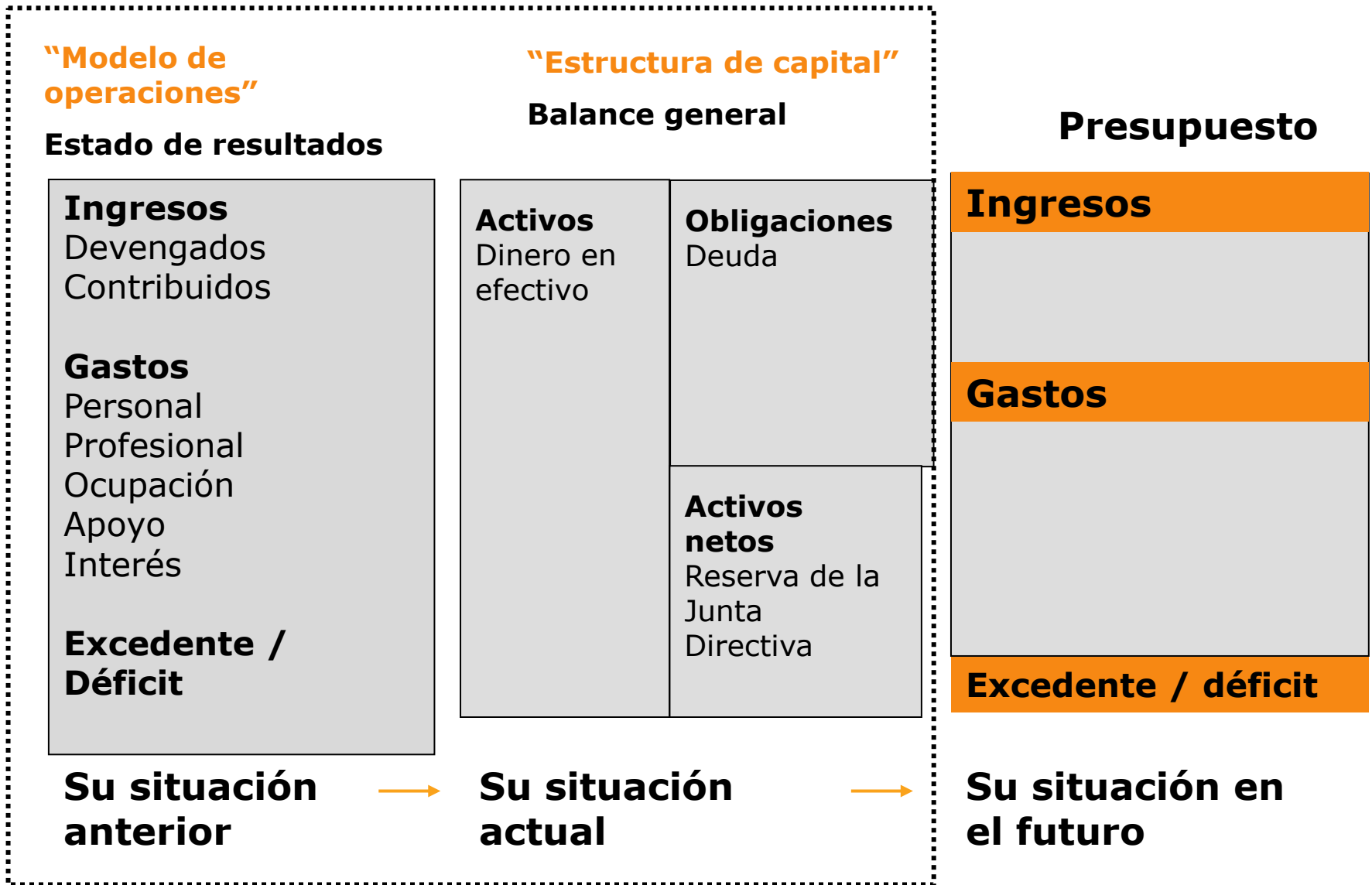
# Repaso: Restricciones afectan el flujo de dinero

Ingresos sin restricciones

Ingresos con restricciones



# Cómo el presupuesto está relacionado con otros estados financieros





# El presupuesto eficaz responde a 5 preguntas claves

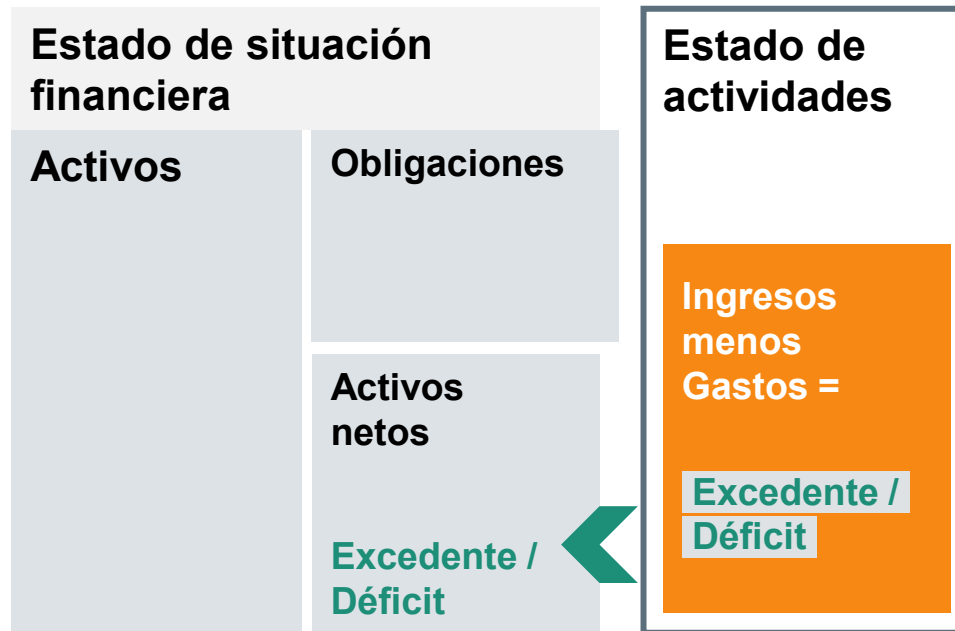
- ¿Hay suficientes ingresos para cubrir los gastos?
- ¿Cuáles son los ingresos no restringidos?
- ¿Cuáles son los ingresos comprometidos para años futuros?
- ¿Cuáles de los ingresos y gastos son recurrentes, confiables y continuos (modelo de operaciones)? ¿Cuáles son los ingresos y gastos únicos, especiales u ocasionales?
- ➔ ■ ¿Cuales son las necesidades de la organización que figuran en el balance general, y cómo está abordando la organización dichas necesidades?

El presupuesto puede servir como una herramienta de gestión y también un recurso para la comunicación.

# Balance general y estado de resultados

## Balance general

## Estado de resultados



Para entender la estructura de capital  
(Evolución de las cifras del balance)

# ¿Qué aspecto tiene la Estructura de Capital?

Modelo de operaciones  
Resultados anuales de las actividades



Estructura de capital  
*Foto instantánea de la salud financiera en general*



- **Capitalización** = alineación de los recursos del balance general con la misión y metas de impacto a corto y largo plazo
- **Necesidades del balance general** = elementos más allá del estado de resultados



Subcapitalizado



Capitalizado incorrectamente



Bien capitalizado

# Cómo leer el balance general

Activos – Obligaciones = Activos netos

## Balance general

### Estado de situación financiera

#### Activos

Lo que POSEEN las organizaciones

#### Obligaciones

Las DEUDAS que tienen las organizaciones

#### Activos netos

Lo que POSEEN las organizaciones libre de deudas

\$



# Los detalles de su balance general

¿Qué se posee y qué se debe? ¿Cómo sirven los recursos para respaldar su misión?



**Balance general** Foto instantánea de un momento dado

## Activos

- **Dinero en efectivo**  
(¿Cuánto? ¿Qué tan disponible está?)
- **Cuentas por cobrar**  
(¿No se cobran a tiempo? ¿Existe el riesgo de que no se puedan cobrar?)
- **Inversiones**  
(¿Cuánto? ¿Tienen restricciones?)
- **Propiedad y equipo (P&E, siglas en inglés)**  
(¿Cómo se resuelven los problemas de mantenimiento?)

## Obligaciones

- **Cuentas por pagar**  
(¿Cómo se gestiona el flujo de dinero en efectivo?)
- **Línea de crédito, deudas** (¿Tienen un plan para pagar las deudas?)

## Activos netos

- **Activos netos sin restricciones** (¿Poseen más de lo que deben? ¿Cuánta liquidez tienen?)
  - **Reservas**  
(¿Las tienen? ¿Son adecuadas para las necesidades?)
  - **Designaciones de la junta directiva**
  - **Activos netos con restricciones**  
(¿Respaldan los programas fundamentales?)
    - Propósito o fechas
    - Fondo de dotaciones

# Balance general

Balance general	
Activos	Obligaciones
	Activos netos

<b>Organización ABC</b>		
<b>Estado de situación financiera</b>		
	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Activos</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
Efectivo y equivalentes	\$ 64,552	\$ 43,671
Cuentas por cobrar	17,027	17,829
Subvenciones y promesas por cobrar	172,856	148,845
Propiedad y equipo, neto	626,041	635,041
<b>Total de activos</b>	<b>\$ 880,476</b>	<b>\$ 845,386</b>
<b>Obligaciones</b>		
Línea de crédito	\$ 60,000	\$ 58,000
Cuentas por pagar	43,652	48,772
Ingresos postergados	5,600	6,240
Hipoteca por pagar	302,000	323,150
<b>Total de obligaciones</b>	<b>\$ 411,252</b>	<b>\$ 436,162</b>
<b>Activos netos</b>		
Activos netos sin restricciones	\$ 340,092	\$ 380,103
Activos netos con restricciones	129,132	29,121
<b>Total de activos netos</b>	<b>\$ 469,224</b>	<b>\$ 409,224</b>
<b>Total de obligaciones y activos netos</b>	<b>\$ 880,476</b>	<b>\$ 845,386</b>

# Cómo se analiza el balance general

## Evaluación de la solvencia financiera

### Balance general

#### Activos

¿Tiene acceso la organización a los recursos adecuados?

- Dinero en efectivo – ¿Cuánto? ¿Qué tan disponible está (liquidez)?”
- Cuentas por cobrar – ¿Qué tan fácil se pueden cobrar? ¿Qué es lo que está en riesgo?
- Propiedad y equipo
- Inversiones – ¿Cuánto? ¿Cuáles no tienen restricciones o son flexibles?
- Propiedad y equipo – ¿Cómo resuelve la organización los problemas de mantenimiento?

#### Obligaciones

¿Debe más la organización que lo que posee?

- Cuentas por pagar, deudas – ¿Cómo se gestiona el flujo de dinero en efectivo? ¿Cómo se gestionan las deudas?

#### Activos netos

- Activos netos sin restricciones –  
¿Poseemos más de lo que debemos?  
¿Cuánta liquidez se tiene?
  - Reservas – ¿Acaso la organización las tiene? ¿Son adecuadas para sus necesidades?
- Activos netos con restricciones –  
¿Respaldan los programas  
fundamentales?

# Adaptabilidad financiera y capacidad para el riesgo

La capacidad de la organización para **adaptarse y mitigar los riesgos** depende de los recursos que tiene a la mano.

Las siguientes características a menudo son indicadores de que la organización tiene **mayor capacidad para los riesgos o cambios**:

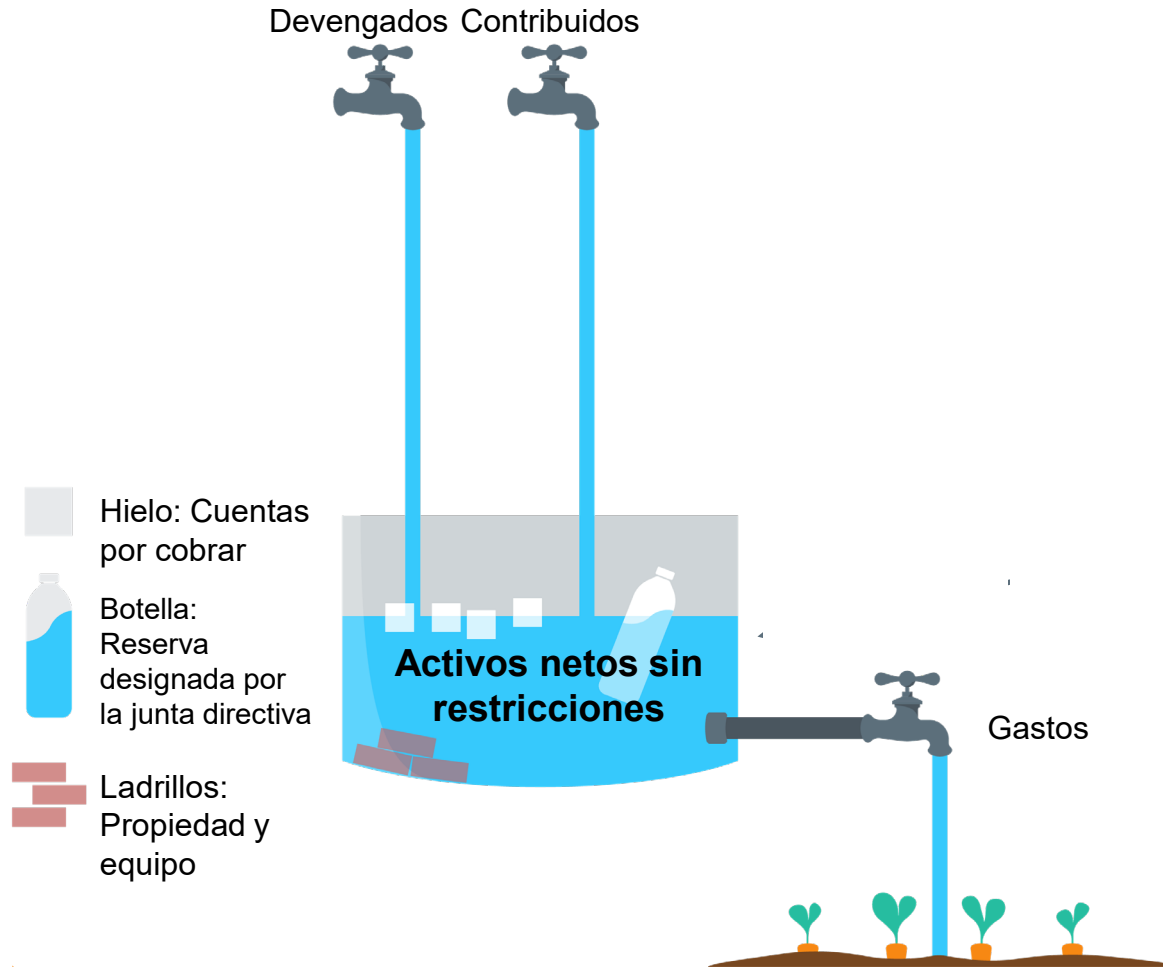
- Disponibilidad de dinero en efectivo y cuentas por cobrar sin restricciones
- Acceso a una línea de crédito
- Reservas disponibles para que la gerencia las utilice
- Poco o ningún desgaste de los activos fijos
- Excedentes que se repiten

**Liquidez y disponibilidad** de recursos que figuran en el balance general pueden ayudar a entender la capacidad para los riesgos.



# Liquidez y disponibilidad

## Ingresos sin restricciones



# Medidas de adaptabilidad financiera

## Dinero en efectivo: medición de la liquidez

Capacidad de la organización de cubrir las obligaciones de corto plazo y gastos cotidianos

$$\text{Meses de dinero en efectivo} = \frac{\text{Total de dinero en efectivo}}{(\text{Total de gastos} / 12)}$$

## Activos netos disponibles: Medición de recursos disponibles

La red de seguridad de la organización; capacidad de gestionar los riesgos y aprovechar oportunidades

$$\text{Meses de Activos Netos Disponibles (ANA, siglas en inglés)} = \frac{\text{Total de activos netos sin restricciones} - \text{valor líquido de P y E}}{(\text{Total de gastos} / 12)}$$

# Balance general

## Organización ABC

### STATEMENT OF FINANCIAL POSITION

	2018	2017
<b>Assets</b>		
Cash and cash equivalents	88,552	53,671
Accounts receivable	7,027	7,029
Grants and pledges receivable	22,856	48,845
Inventory	103,735	103,843
Property & equipment, net	646,041	655,041
<b>Total Assets</b>	<b>868,211</b>	<b>869,229</b>
<b>Liabilities</b>		
Line of credit	60,000	58,000
Accounts payable	86,854	106,795
Mortgage payable	391,009	403,152
<b>Total Liabilities</b>	<b>537,863</b>	<b>567,947</b>
<b>Net Assets</b>		
Without restrictions	251,847	232,703
With restrictions	78,501	68,580
<b>Total Net Assets</b>	<b>330,348</b>	<b>301,282</b>
<b>Total Liabilities &amp; Net Assets</b>	<b>868,211</b>	<b>869,229</b>

# Liquidez y disponibilidad para ABC

## Average Monthly Expenses (FY18)

Operating Expenses /	\$731,790
12 Months	12
<b>= Average Monthly Expenses</b>	<b>\$60,982</b>

## Months of Cash

Total Cash /	\$88,552
Average Monthly Expenses	\$60,982
<b>= Months of Cash</b>	<b>1.5</b>

## Months of Available Net Assets

Total Unrestricted Net Assets	\$251,847	
	Net P&E	\$646,041
	- P&E Debt	\$391,009
- Total Equity in P&E	\$255,032	
<b>Total Available Net Assets (ANA)</b>	<b>(\$3,185)</b>	

## Months of ANA

Total ANA /	(\$3,185)
Average Monthly Expenses	\$60,982
<b>= Months of ANA</b>	<b>(0.1)</b>

# Meses de liquidez: Una guía general

Mientras que la cantidad “correcta” de liquidez para una organización es variable, a continuación se describe cuál podría ser la situación según los diferentes niveles de liquidez:

Núm. de meses que se pueden cubrir los gastos	Situación operativa
< 1 mes	<b>Crisis</b> – Buscando dinero a como dé lugar, retrasando los pagos a proveedores, sobregirando la cuenta de cheques
< 3 meses	<b>Poco dinero en efectivo</b> – Recurriendo a la línea de crédito, retrasando los pagos a proveedores.
3-6 meses	<b>Espacio para respirar</b> – Se tiene un poco de tiempo para planear a largo plazo. Un colchón para “malos tiempos.”
6+ meses	<b>Maneja riesgos</b> – Capaz de sobrellevar conmociones cada vez más fuertes, tales como reparaciones grandes de las instalaciones, reducción de fondos y posibles recesiones.

# Indicadores positivos y áreas de investigación

## Balance general

---

### Indicadores positivos

- Dinero en efectivo para cubrir gastos por un mínimo de tres meses
- Disponibilidad de activos netos sin restricciones
- Los activos actuales exceden las obligaciones
- Prueba de que se pueden manejar las deudas
- Constancia de la reinversión en los activos fijos



---

### Áreas de investigación

- Alta cantidad de obligaciones (por ejemplo, deudas, cuentas por pagar) comparadas con el total de activos
- Liquidez baja o en declive, medida por el número de meses que se pueden cubrir los gastos con dinero en efectivo o activos netos disponibles
- La organización ha vendido inversiones o bienes inmobiliarios para generar dinero en efectivo
- Una línea de crédito que se ha utilizado al máximo durante <sup>†</sup> ' año



# Aspiración a largo plazo: Incorporar los costos completos en el presupuesto

	<b>Total de gastos</b> Operativos, no operativos y gastos no financiados
	<b>Capital circulante</b> Acceso a dinero en efectivo para necesidades cotidianas
	<b>Reservas</b> Ahorros, un fondo para “malos tiempos”
	<b>Pago del monto principal de la deuda</b> Hipoteca, línea de crédito, etc.
	<b>Activos fijos adicionales</b> Dinero para comprar un nuevo edificio o computadoras
	<b>Capital para hacer cambios</b> Recursos para adaptarse, desarrollarse y/o expandir

*Siempre*  
requeridos por  
*todas* las  
organizaciones

*A veces algunas*  
organizaciones  
los necesitan

# Ejemplo: El presupuesto que incluye las necesidades de más largo plazo que figuran en el balance general

Organizational Budget FY14 (\$ in thousands)	Total
<b>Revenue</b>	
(A) Earned	
Legal fees	\$25
Conference revenue	\$40
Interest	\$4
Investment Income	\$21
Subtotal	<b>\$ 90</b>
(B) Contributed	
Foundations	\$765
Individuals	\$52
Special events (net of direct expenses)	\$77
Subtotal	<b>\$ 894</b>
<b>Total Revenue</b>	<b>\$ 984</b>
<b>Expenses</b>	
Salary and Benefits	
Salaries	\$593
Fringe Benefits (25% of salaries)	\$148
Payroll Taxes (8% of salaries)	\$47
Subtotal (Personnel)	<b>\$ 789</b>
Occupancy	\$65
Insurance	\$8
Office Supplies	\$16
Professional Fees	\$73
Dues & Subscriptions	\$3
Conference Fees	\$7
Travel	\$16
Subtotal (Other Than Personnel)	<b>\$ 187</b>
<b>Total Expenses</b>	<b>\$ 976</b>
<b>Operating Surplus/Deficit</b>	<b>\$ 8</b>
Priority Balance Sheet Needs	
Contribution to reserve fund	\$15
<b>Surplus/Deficit After Reserve Fund Savings Goal</b>	<b>\$ (7)</b>
<b>Shortfall to Accomplishing Key FY14 Priorities</b>	<b>\$7</b>



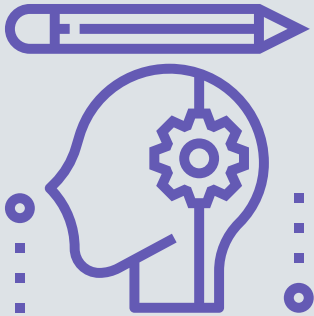
# Conclusión de la sesión

Por favor comparte por voz o chat sus respuestas sobre cualquiera o todas las siguientes preguntas:

---

## Cabez

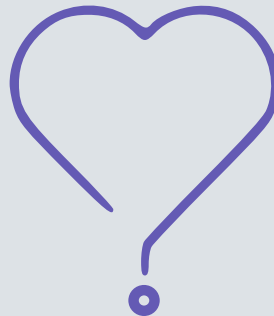
¿Qué **aprendió** en la sesión de hoy?



---

## Corazón

¿Qué **sintió** en la sesión de hoy?



---

## Pies

¿Qué **acciones** tomará para transmitir esto a su organización y comunidad?



# ¡Gracias!

[nff.org](http://nff.org)

[investinresults.org](http://investinresults.org)

[@nff\\_news](https://twitter.com/nff_news)

