

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



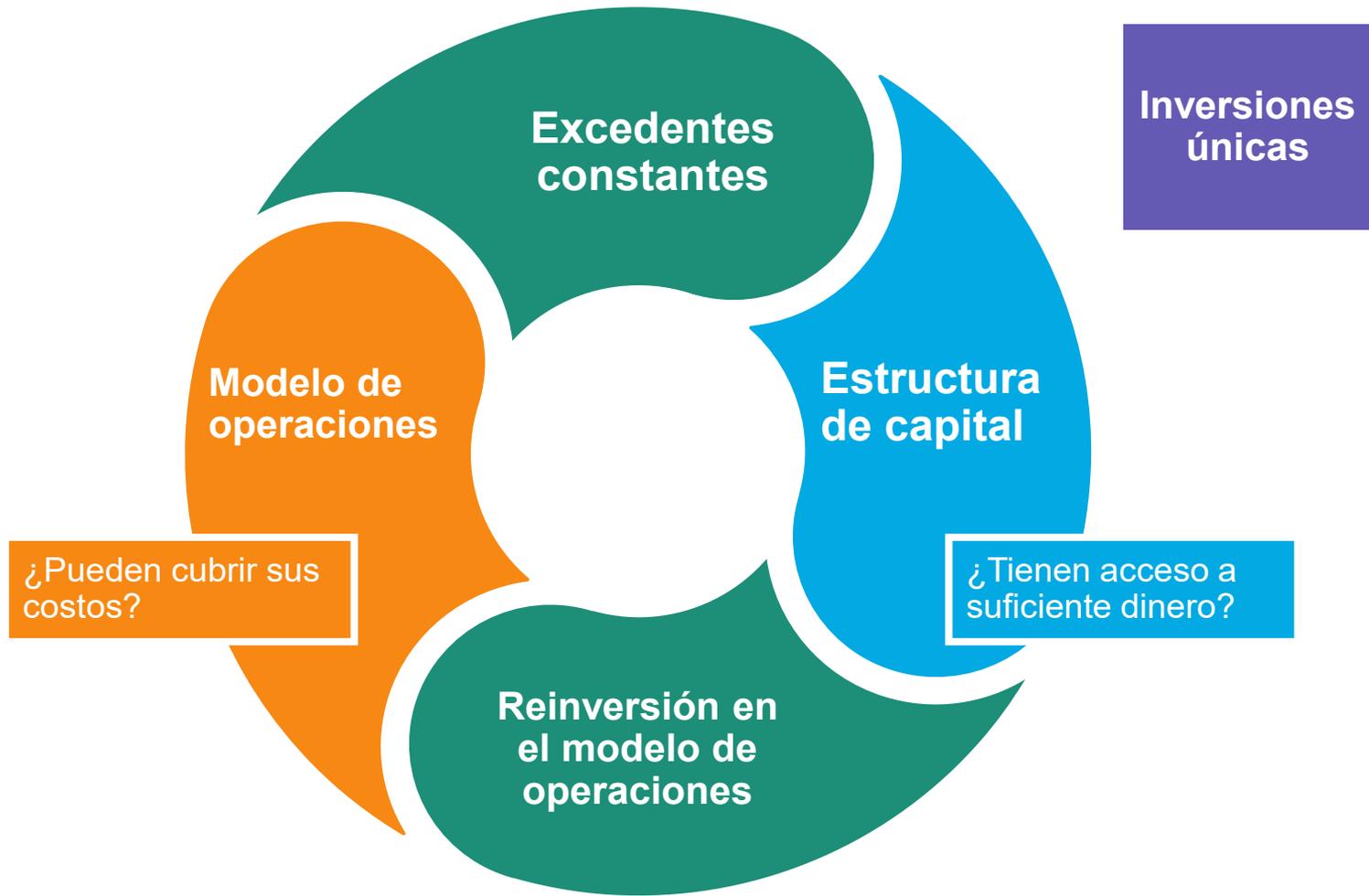
Presentar prácticas presupuestarias claves para determinar sus necesidades financieras a largo plazo

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

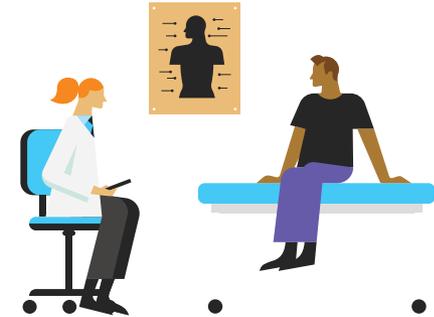
Fortaleza financiera



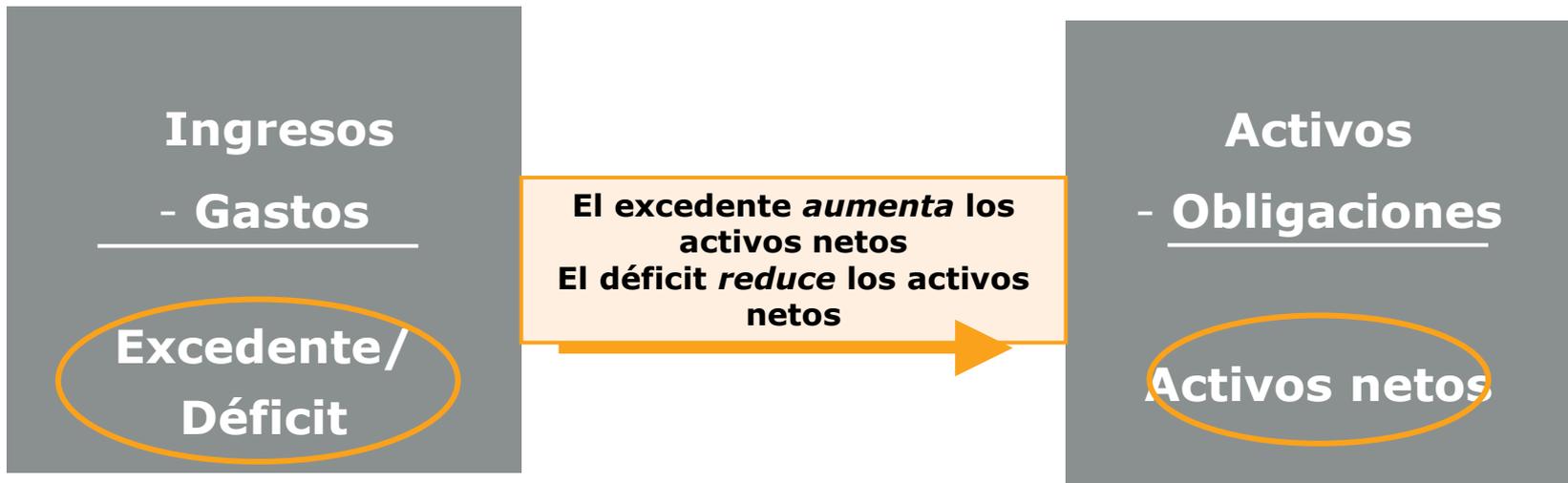
El modelo de operaciones está vinculado con la estructura de capital



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

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

Su situación anterior →

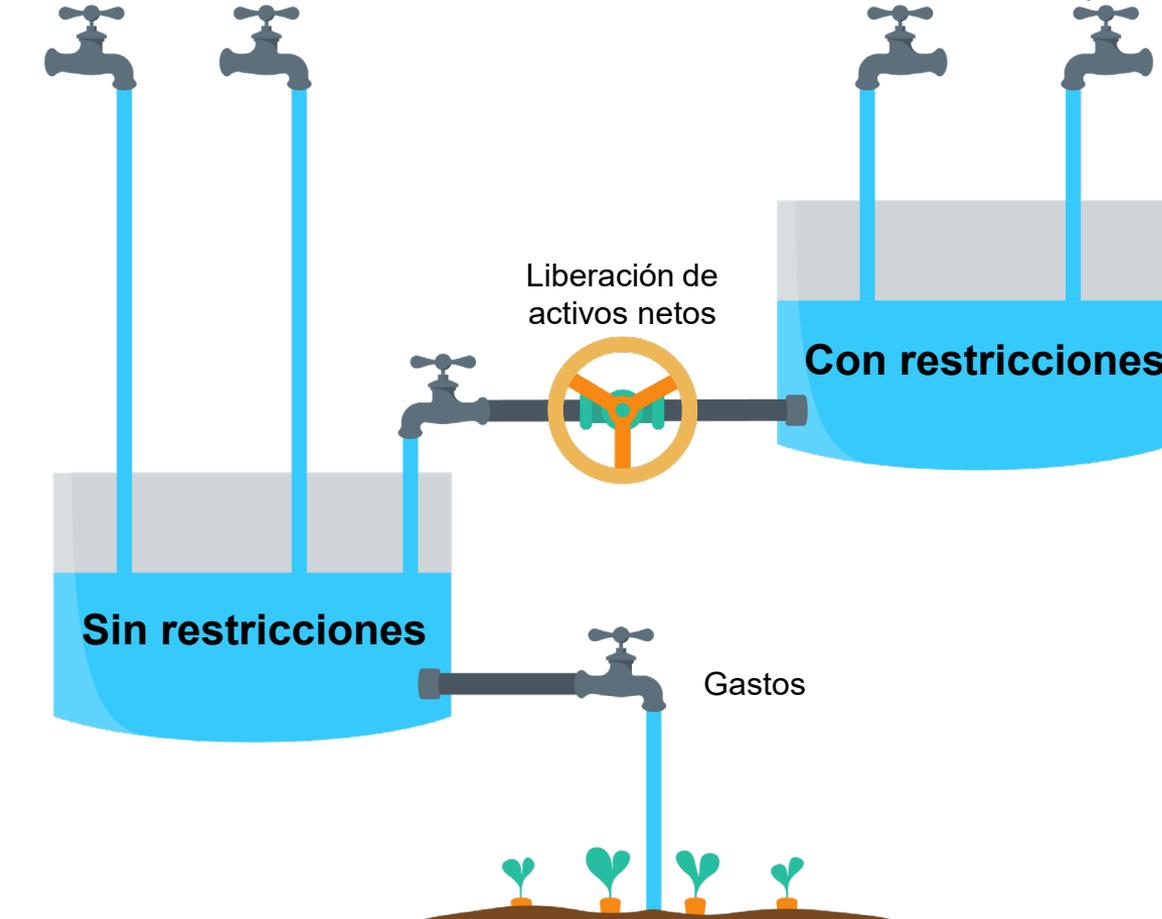
Repaso: Restricciones afectan el flujo de dinero

Ingresos sin restricciones

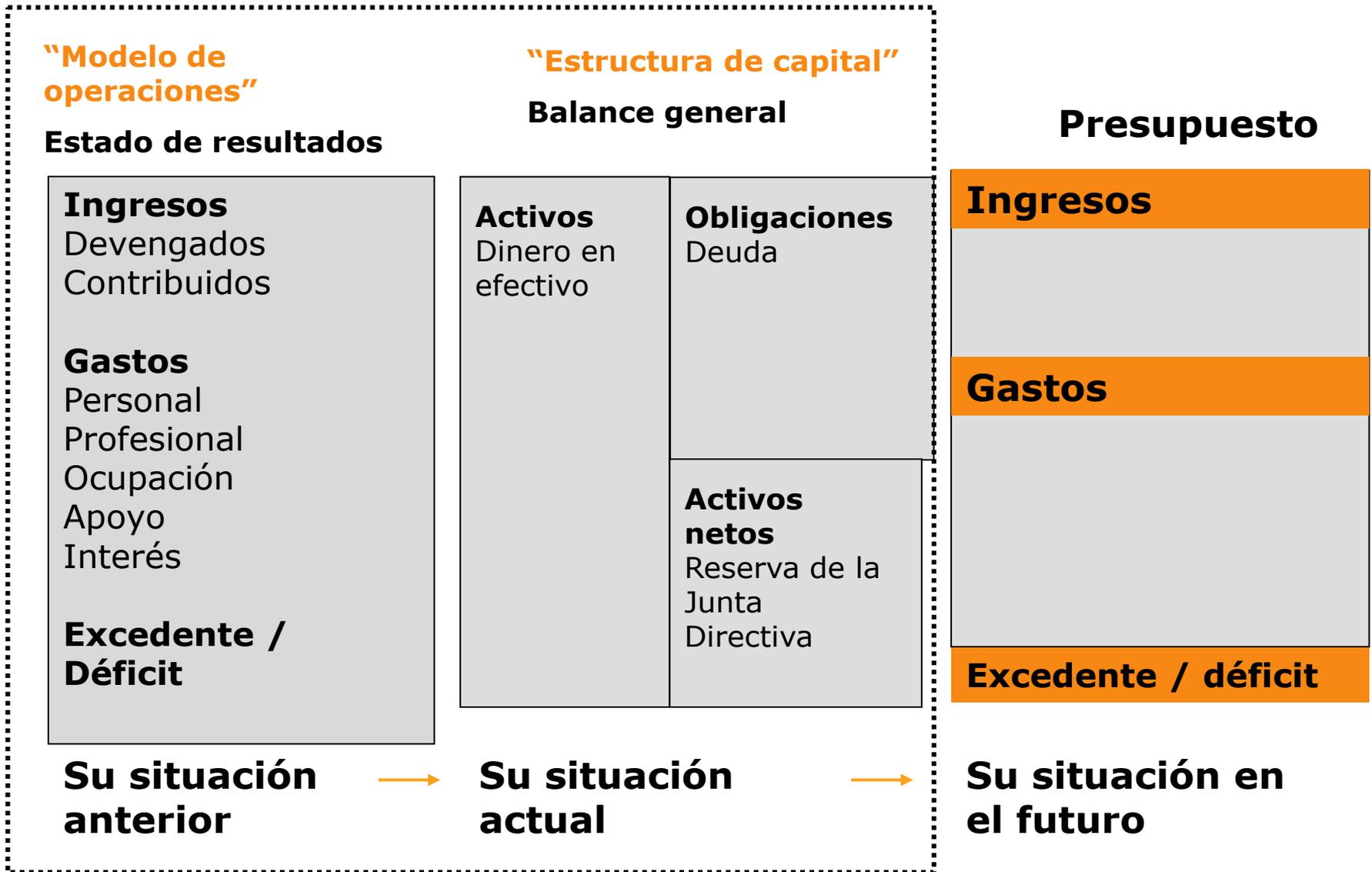
Ingresos con restricciones

Devengados Contribuidos

Fechas Propósito



Cómo el presupuesto está relacionado con otros estados financieros



El presupuesto eficaz responde a 5 preguntas claves

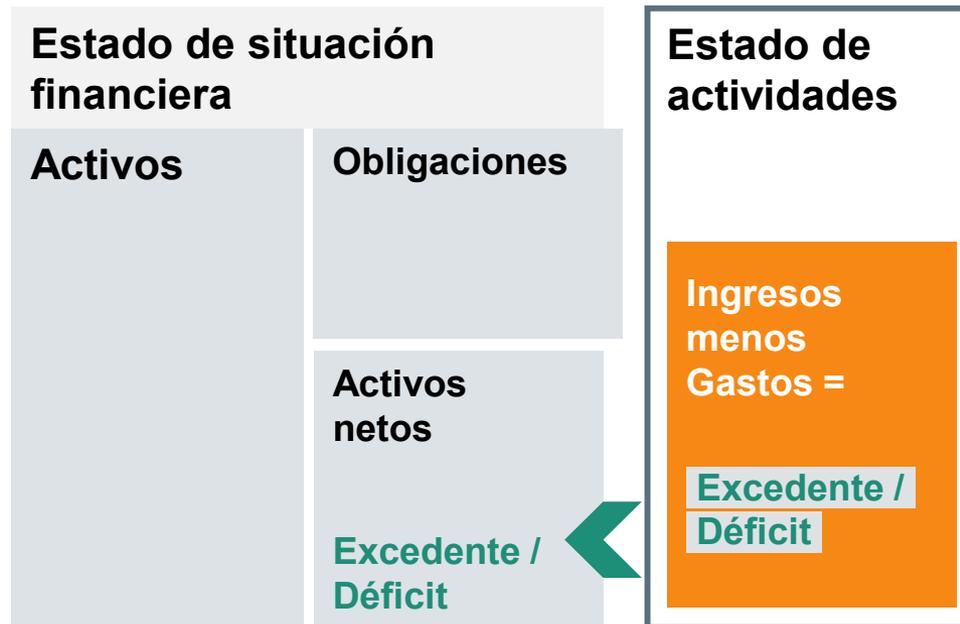
- ¿Hay suficientes ingresos para cubrir los gastos?
- ¿Cuáles son los ingresos no restringidos?
- ¿Cuáles son los ingresos comprometidos para años futuros?
- ¿Cuáles de los ingresos y gastos son recurrentes, confiables y continuos (modelo de operaciones)? ¿Cuáles son los ingresos y gastos únicos, especiales 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

Organización ABC		
Estado de situación financiera		
	2018	2017
Activos	Total	Total
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
Total de activos	\$ 880,476	\$ 845,386
Obligaciones		
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
Total de obligaciones	\$ 411,252	\$ 436,162
Activos netos		
Activos netos sin restricciones	\$ 340,092	\$ 380,103
Activos netos con restricciones	129,132	29,121
Total de activos netos	\$ 469,224	\$ 409,224
Total de obligaciones y activos netos	\$ 880,476	\$ 845,386

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.

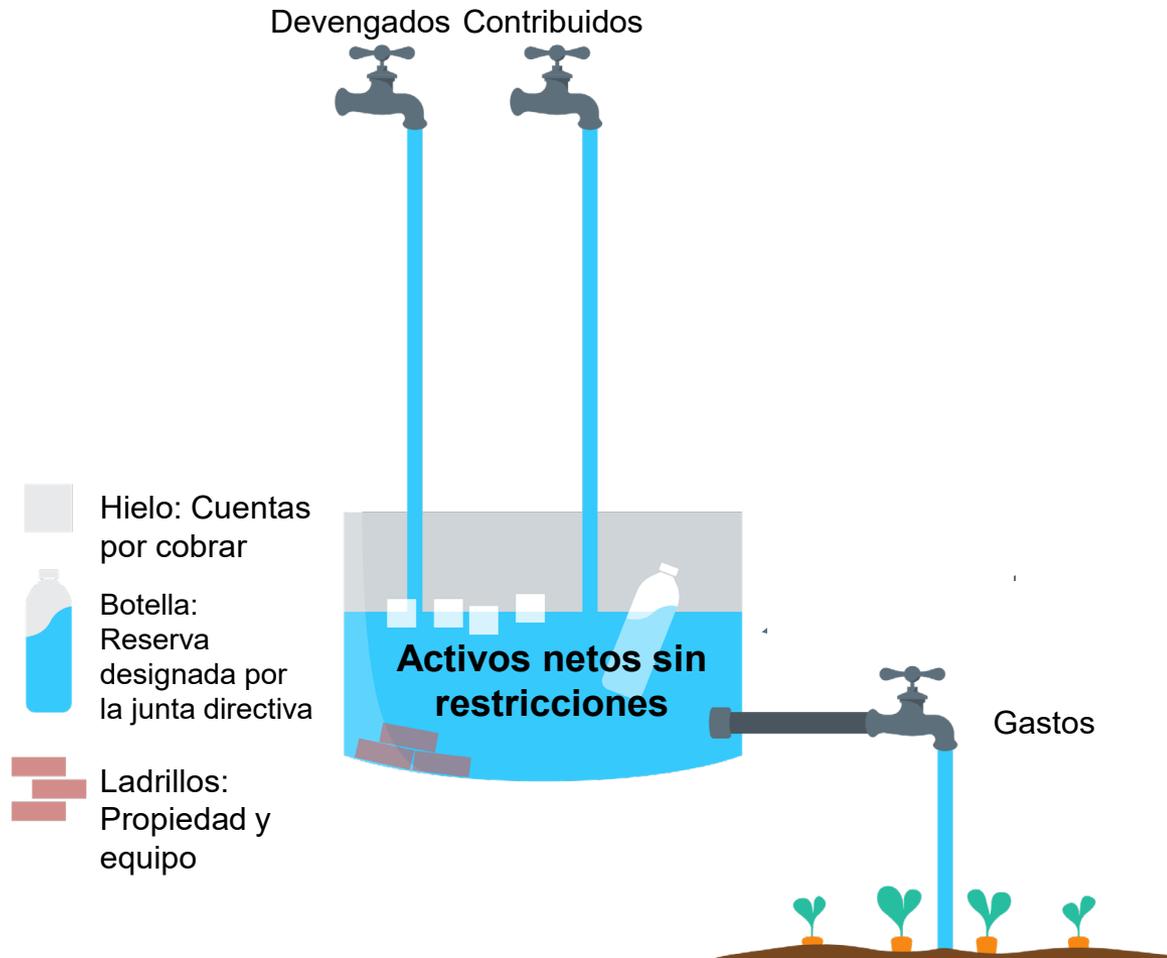
Las siguientes características a menudo son indicadores de que la organización tiene **mayor capacidad para los riesgos o cambios**:

- 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
Assets		
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
Total Assets	868,211	869,229
Liabilities		
Line of credit	60,000	58,000
Accounts payable	86,854	106,795
Mortgage payable	391,009	403,152
Total Liabilities	537,863	567,947
Net Assets		
Without restrictions	251,847	232,703
With restrictions	78,501	68,580
Total Net Assets	330,348	301,282
Total Liabilities & Net Assets	868,211	869,229

Liquidez y disponibilidad para ABC

Average Monthly Expenses (FY18)

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

Months of Cash

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

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	
Total Available Net Assets (ANA)	(\$3,185)	

Months of ANA

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

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	Crisis – Buscando dinero a como dé lugar, retrasando los pagos a proveedores, sobregirando la cuenta de cheques
< 3 meses	Poco dinero en efectivo – Recurriendo a la línea de crédito, retrasando los pagos a proveedores.
3-6 meses	Espacio para respirar – Se tiene un poco de tiempo para planear a largo plazo. Un colchón para “malos tiempos.”
6+ meses	Maneja riesgos – 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 [†] ' año



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

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

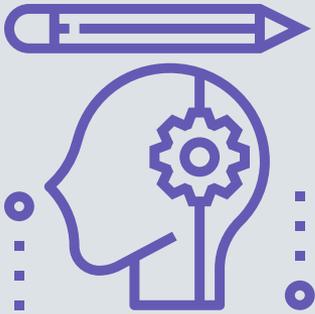
Organizational Budget FY14 (\$ in thousands)	Total
Revenue	
(A) Earned	
Legal fees	\$25
Conference revenue	\$40
Interest	\$4
Investment Income	\$21
Subtotal	\$ 90
(B) Contributed	
Foundations	\$765
Individuals	\$52
Special events (net of direct expenses)	\$77
Subtotal	\$ 894
Total Revenue	\$ 984
Expenses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

Conclusión de la sesión

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

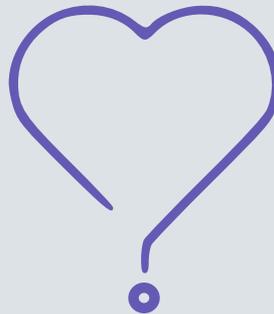
Cabez

¿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

investinresults.org

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

