

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA GESTIONAR EL RIESGO DE CRÉDITO DE
LOS CLUBES SOCIALES DE PLAYA A RAÍZ DE LA PANDEMIA POR COVID-19”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

GÓMEZ GONZÁLEZ, OSCAR ARMANDO

VEGA, EMERSON RAÚL

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO/A EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

DICIEMBRE DE 2022

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
SECRETARIO GENERAL : INGENIERO FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MAESTRO NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
VICEDECANO : MAESTRO MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS
SECRETARIA : LICENCIADA VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LICENCIADO EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ
TRIBUNAL EXAMINADOR : MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ
: MAESTRO VICTOR RENE OSORIO AMAYA

DICIEMBRE DE 2022

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS.

Infinitas gracias a Dios todopoderoso por acompañarme en este proyecto y por brindarme la fuerza, salud y voluntad para culminar la Maestría en Finanzas. A mi bella esposa Veronica por su amor, comprensión y por luchar conmigo por mis sueños y ayudarme a alcanzarlos. A mis hijos: Ricardito y Gerardito por alegrar y dar sentido a mi vida con su hermosa presencia. Son mi motor. A toda mi familia por sus oraciones, consejos y palabras de aliento. A mis compañeros de trabajo, jefes y amistades cercanas por todo el cariño y apoyo incondicional. A mi compañero Oscar Gómez por su dedicación en este importante proyecto. A nuestro asesor MSc. Víctor Osorio por su apoyo brindado. Muchas gracias.

Emersón Raúl Vega.

Agradezco primeramente a Dios por haberme permitido terminar una meta más en mi vida, por darme la sabiduría de lo alto, a lo largo de este proyecto. A mi madre, Maudalena González, quien con sus desvelos me apoyo incondicionalmente en este proceso. A las autoridades de la Maestría, encabezada por el Director y MSc. Juan Vicente Alvarado Rodríguez, por los conocimientos brindados y su valiosa contribución académica para la finalización de este documento y a nuestro asesor MSc. Víctor René Osorio Amaya. A mi compañero Raúl Vega, por su apoyo incondicional, por haber compartido sus conocimientos para la culminación de este documento.

Oscar Gómez Gonzalez.

ÍNDICE

INFORME EJECUTIVO	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del problema:	4
1.3 Preguntas de investigación.....	6
1.4 Objetivos de la investigación	6
1.4.1 General.....	6
1.4.2 Específicos	6
1.5 Justificación del problema:	7
1.6 Hipótesis de la investigación	7
1.6.1 Hipótesis General:.....	7
1.6.2 Hipótesis Específicas:	8
1.7 Variables:	8
1.8 Viabilidad del Estudio.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 El derecho de asociación en El Salvador.	9
2.2 Evolución Historia de los Club Sociales en El Salvador	9
2.3 Generalidades de los Clubes Sociales.....	12
2.3.1 Asociación:	13
2.3.2 Asociaciones:	14
2.3.3 Constitución:	14

2.3.4 Miembros o Afiliados:	14
2.3.5 Fundación:.....	14
2.4 Asociaciones y Fundaciones:	15
2.4.1 Características de las Asociaciones y Fundaciones:	15
2.4.2 Por su Responsabilidad:.....	15
2.4.3 Por su responsabilidad tributaria:.....	16
2.4.4 Por su utilidad pública:	16
2.4.5 Obligatoriedad de la norma interna:	16
2.5 Régimen Jurídico Interno.....	16
2.5.1 Personalidad jurídica:.....	16
2.5.2 Prueba de la existencia y representación legal:.....	17
2.5.3 Estatutos:.....	17
2.5.4 Marco normativo.....	17
2.5.5 Resumen Marco Legal.	18
2.6 Modelo de Negocio para los Clubes Sociales de Playa:	18
2.6.1 Público Objetivo:	19
2.6.2 Valor Diferencial frente a la competencia y beneficios para el consumidor:	19
2.6.3 Clasificación de los Recursos:	19
2.6.4 Estructura de Costes:.....	20
2.6.5 Alianzas Claves:.....	20
2.6.6 Principales Actividades:.....	20
2.7 Plan Estratégico	20

2.7.1	La planeación	21
2.7.2	Antecedentes	21
2.8	Importancia de la planeación	21
2.8.1	Elementos esenciales de la planeación y Administración por objetivos,..	22
2.8.2	Tipos de planes	22
2.8.3	Pasos de la planeación	23
2.8.4	Objetivos o metas.....	23
2.9	Estrategias Financieras.....	23
2.9.1	Naturaleza y el propósito de las estrategias	23
2.9.2	Proceso de planificación estratégica	25
2.10	Análisis del Impacto económico, antecedentes y generalidades:	25
2.11	Administración del Riesgo:.....	26
	Riesgo:	26
	Preferencias de riesgo	27
	Evaluación del riesgo	28
	Rendimiento:.....	28
2.12	Toma de Decisiones:.....	29
2.12.1	La importancia y limitaciones de la toma de decisiones racional.....	30
2.12.2	Toma de decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo.	30
2.13	Covid-19 y sus Impactos en la economía nacional e internacional	31
2.13.1	Antecedentes	31
2.13.2	Impacto Económico	32

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.1 Tipo de Investigación:.....	34
3.2 Población y Muestra:	34
3.2.1 Población.....	34
3.2.2 Unidad de Análisis:.....	35
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	36
3.3.1 La Técnica:.....	36
3.3.2 El Instrumento.....	37
3.3.3 Procedimiento	38
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	38
4.1 Resultados obtenidos con la Aplicación de Instrumentos de Investigación.	38
4.2 Caso de Estudio: Club ABC	53
4.3 Comparativo Financiero y Análisis Vertical.....	55
Figura 11: Estado de Resultados correspondiente al periodo 2020 y 2019	55
Figura 12: Estado de Resultados correspondiente al periodo 2020 y 2019	56
Figura 13: Estado de Situación Financiera correspondiente al periodo 2020 y 2019.....	57
Figura 14: Estado de Resultados por Centro de Costos Playa, periodo 2020-2019.	58
Figura 15: Estado de Resultados por Centro de Costos Alimentos, periodo 2020-2019..	59
Figura 16: Análisis de Flujo de Efectivo	62
4.4 Plan Estratégico para gestionar el riesgo de Crédito de los Clubes Sociales.....	63
4.4.1 Proceso de Formulación y Ejecución de la Estrategia.	63
4.4.2 ¿Cuál es la situación actual?	63
4.4.3 ¿A dónde queremos llegar?.....	65

4.4.4 ¿Cómo vamos a llegar?	67
Tabla 13. Análisis FODA.....	68
4.4.5 Desarrollo de Estrategias	70
4.4.5.1 Estrategia número uno: Implementar la Metodología para la Gestion de Riesgo de Crédito.....	70
4.4.5.2 Estrategia número dos: Retener a los Miembros.	71
4.4.5.3 Estrategia número tres: Facilitándo Alternativas de Pago.	71
4.4.5.4 Estrategia número cuatro: Nuevos Canales de Pago.....	72
4.4.5.5 Estrategia número cinco: Guía de Tareas y Procedimientos.	73
4.4.5.6 Estrategia número seis: Fondo de Proteccion para Situaciones de Emergencias. 73	
4.4.5.7 Estrategia número siete: Herramientas Financieras, Inteligencia de Negocios, Riesgo Financiero.	73
4.5 Cumplimiento de Objetivos	74
Objetivo General:.....	74
Objetivos Específicos:	75
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	77
5.1 CONCLUSIONES:.....	77
5.2 RECOMENDACIONES.....	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	79
Bibliography	79
ANEXOS.....	85
Anexo 1: Guía de Cuestionario.....	85
Anexo 2: Instrumento Guía de entrevista	89

Anexo 3: Cierre de Operaciones Club Social:	90
Anexo 5: Resumen Marco Legal:	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Afectaciones Económicas para los Clubes Sociales.	39
Tabla 2.	Evaluación del Impacto Económico.	40
Tabla 3.	Existencia de una Metodología para la Gestión del Riesgo de Crédito.....	42
Tabla 4.	Principales Causas que Afectaron las Cuentas por Cobrar.	43
Tabla 5.	Medidas Aplicadas para Gestionar el Riesgo de Crédito.....	44
Tabla 6.	Existencia de guía de Procedimientos para Identificar Riesgos.	46
Tabla 7.	Formas para Identificar el Nivel de Riesgo de Crédito.....	47
Tabla 8.	Indicadores para la Gestión del Riesgo de Crédito.....	49
Tabla 9.	Contribuciones de un Plan Estratégico.	51
Tabla 10.	Contribución de un Plan Estratégico.....	52
Tabla 11.	Indicadores de Liquidez.....	60
Tabla 12.	Indicadores de Solvencia	61

INFORME EJECUTIVO

La presente investigación se ha elaborado con el fin de dar a conocer los efectos económicos de la Pandemia por Covid-19 en los Clubes Sociales de playa del departamento de la Libertad y las fortalezas de Planeación Estratégica que el Profesional en Finanzas debe desarrollar en su ámbito profesional para la reducción y migración de riesgos en tiempos de crisis.

La investigación, ha permitido conocer de primera mano los efectos negativos provocados por la Pandemia en las áreas operativas, administrativas y financieras. Dejando en evidencia, que la ausencia de planificación estratégica y una mala Administración Financiera pueden llevar a una empresa de gran tradición al cierre total de sus operaciones.

Además, se comprobó la capacidad para generar flujos de efectivo por medio de aportaciones mensuales, ingresos por la venta de servicios de alimentación, alquileres de ranchos de playa entre otros; y que, ante una Gestión deficiente de las Finanzas, dichos recursos son insuficientes para la operación, poniendo en riesgo la capacidad de atender y cumplir con los compromisos adquiridos con clientes internos, externos y accionistas.

De igual manera, se dieron a conocer los diferentes escenarios financieros y las medidas correctivas aplicadas en los Clubes Sociales. Priorizando la reducción del Riesgo de Impago de sus clientes a través de diferentes estrategias, las cuales pueden ser adaptadas y aplicadas a rubros similares y que están comprobadas por su efectividad.

INTRODUCCIÓN

Este documento de investigación está formado por cinco capítulos:

En el primero, se mencionan los antecedentes de la Pandemia, la justificación del problema, los objetivos planteados y la determinación de la hipótesis.

El segundo capítulo, muestra el derecho de asociación en El Salvador, evolución histórica de los Clubes Sociales en El Salvador, así como las Fundaciones y Asociaciones, premisas sobre Plan Estratégico y la Importancia de la Planeación como medidas estratégicas financieras para la toma de decisiones y sus impactos en la economía nacional e internacional.

El tercer capítulo describe la metodología empleada, donde se estableció el tipo de la investigación, la población en estudio, la unidad de análisis, y el instrumento aplicado, así como los procedimientos para recopilar, procesar y analizar la información obtenida. Facilitando así, la toma de decisiones para la problemática en estudio.

En el cuarto capítulo, se presentan los resultados de las encuestas, los resultados de la investigación y el comportamiento de las variables en estudio con respecto a los resultados que se muestran en tablas, gráficos y análisis, para una mejor comprensión de toda la información recopilada. Además, se presenta la comprobación de hipótesis, y se desarrolla un caso práctico del diseño de las medidas de gestión financieras del Club Social ABC, para mejorar su desempeño financiero luego del impacto causado por la crisis económica por Covid-19. Finalmente, en el capítulo cinco se presentan las principales conclusiones y recomendaciones que surgen a partir de la investigación realizada.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

El mundo nunca se había enfrentado a una crisis como la del COVID-19 (nuevo coronavirus). Desde su aparición en Asia a finales de 2019; la Pandemia por Coronavirus ha generado un impacto sin precedentes en la economía global, donde muchas organizaciones se han visto afectadas en su operación, pero directamente en sus utilidades y con la necesidad de reestructurar sus modelos de negocio, obligándose a aplicar diferentes estrategias para recuperar su dinamismo económico y adaptarlas a una nueva normalidad en el corto plazo (Chile, 2021).

Desde su aparición en China, el mundo empezó a sentir el impacto con la disminución en sus procesos productivos, las limitaciones en la cadena de suministros, la caída de sus exportaciones a todos los continentes, y por supuesto el impacto financiero en las empresas (Ltda., 2020).

A nivel mundial, muchas empresas se vieron obligadas a cerrar sus operaciones, contrayendo la economía de las principales potencias, incrementó la tasa de desempleo, afectando directamente la generación de ingresos, aumentado significativamente el porcentaje de vencimientos en las carteras de cobro y la insolvencia en el capital de trabajo neto para el funcionamiento óptimo de las organizaciones ((CEPAL), 2020).

En América Latina países como Chile, México, Brasil, Ecuador o Perú mantienen una estrecha relación comercial con China, quien a raíz de la pandemia se vio obligada a cerrar sus plantas de producción como una medida de prevención ante el incremento de los contagios.

Especialistas económicos de América Latina han seguido de cerca el comportamiento de los mercados chinos a raíz de esta grave crisis, quienes señalan que el crecimiento económico se

verá afectado en un 0.5%. Sin embargo, la compañía estadounidense de asesoría financiera: Bloomberg LP, reveló que China disminuirá del 6% al 4.5%, por lo que se estima la mayor reducción en su economía desde 1992.

“Las economías emergentes y en desarrollo de Asia experimentaron una disminución del Producto Interno Bruto del -0.8%” (Fondo Monetario Internacional, 2021, p. 41).

Países como Chile cuentan con tratados de libre comercio con China desde 2005, en los que se estrecharon los lazos comerciales con la potencia asiática dando paso al intercambio comercial entre estas naciones y según los informes del Banco Central de Chile, el tercer trimestre 2019 reflejan que el comercio exterior con China refleja un 54%, equivalente a 17,000 millones de dólares (Chile B. C., 2019).

“Los efectos de la Pandemia en Chile durante 2020, representó una disminución del Producto Interno Bruto del -5.8%” (Fondo Monetario Internacional, 2021, p. 42).

Por otra parte, México mantiene relaciones de cooperación y amistad con China, en los que dicha cooperación ha dinamizado la relación bilateral entre México y China con cifras de intercambio comercial que rondan los 81 millones de dólares a 2020, fortaleciendo los mercados de esta nación y que les ayuda a ser más competitivos en los mercados internacionales. México ha encontrado en la nación asiática a su segundo socio comercial después de los Estados Unidos. Este dinamismo comercial ha permitido que alrededor de 1000 empresas chinas hayan descubierto en México un potencial de desarrollo, entre ellas las firmas tecnológicas reconocidas que no se han escapado de los efectos de la pandemia (DGCREB, 2022).

“Mexico cerró el año 2020 con una reducción de su Producto Interno Bruto en -8,3%” (Fondo Monetario Internacional, 2021, p. 42).

Igual importancia representa Brasil, Ecuador y Perú para sus exportaciones e importaciones, ya que estas permiten que muchas empresas comercialicen sus productos en los diferentes sectores de la economía y en estos tiempos de Pandemia, han tenido que ingeniárselas para superar la actual crisis.

“América del Sur, compuesto por diez países finalizó el año 2020 con una reducción del Producto Interno Bruto en -6,63%; donde el país más afectado fue Venezuela” (Fondo Monetario Internacional, 2021, p. 42).

Las relaciones comerciales de Estados Unidos con China, y sus efectos con respecto a la Pandemia, representan una caída del 3.4% de sus importaciones, equivalentes a 37,639 millones de dólares, y los rubros de empresas más afectados fueron los de telefonía, computadoras, juguetes, televisores, calzado, artículos de plásticos, entre otros (Redacción, 2020).

“Al cierre de 2020, los Estados Unidos de America reflejan una reducción de su Producto Interno Bruto en -3.4%” (Fondo Monetario Internacional, 2021, p. 42).

Centroamérica y Panamá, tienen una gran dependencia del mercado asiático, debido a que la mayoría de los productos que se comercializan son de origen chino. La crisis por la pandemia y la disminución de los ingresos en el flujo operativo, han imposibilitado que las empresas puedan responder a sus gastos operativos y a las obligaciones contraídas con proveedores internacionales en el corto plazo (Staff, 2020).

“América Central, cerro el año 2020 con una reduccion del Producto Interno Bruto en - 7.1%” (Fondo Monetario Internacional, 2021, p. 42).

El Salvador con su economía frágil, no se ha escapado a los efectos de la Pandemia, ya que las organizaciones del sector turismo se han visto obligadas a replantear sus modelos de operación y sobre todo a buscar planes de contingencia, para recuperar la economía.

En El Salvador, el mayor impacto de la Pandemia se reflejó en la actividad Crediticia, donde los Bancos reflejaron que en “El primer trimestre de 2020 recuperó el dinamismo perdido en 2019, pero a partir del segundo trimestre inició una tendencia a desacelerar su crecimiento cerrando sólo con el 1.1%” (Banco Central de Reserva, 2020, p. 24).

Una de las apuestas por el Gobierno para reactivar la economía en sus diferentes sectores fue: “La entrega de un apoyo financiero de US\$300 para la población” (Banco Central de Reserva, 2020, p. 13).

1.2 Definición del problema:

El Salvador cuenta con Clubes Sociales de larga tradición y sólida reputación, quienes a través de los años se han encargado de reunir y proporcionar a sus miembros, servicios tendientes a satisfacer sus necesidades culturales, sociales, deportivas y de sano esparcimiento; fomentando las relaciones cordiales, armoniosas y de respeto entre sus miembros y sus familiares (Estatutos Club Salvadoreño, 2018, p1).

La pertenencia de un miembro hacia un club Social, le confiere derechos y deberes. Sus derechos están relacionados con el uso de las instalaciones y los servicios concedidos dentro de la misma. Mientras que sus deberes, les obligan dentro de las instalaciones a las buenas prácticas de comportamiento y por otra parte con el cumplimiento de sus Cuotas Sociales (Membresías) para el sostenimiento y operación.

Los miembros que componen los Clubes Sociales gozan de un crédito dentro de su membresía, y que al momento de visitar instalaciones podrán adquirir consumos y servicios pagaderos en los meses subsiguientes. Para hacer uso del crédito, los miembros deben mantener sus pagos al corriente.

Los Clubes Sociales; dentro de su estructura de ingresos, tienen como principales rubros: las Cuotas Sociales emitidas mensualmente al crédito y ventas de Restaurantes y servicios. Estos últimos ya sea al contado o al crédito.

Los Clubes Sociales dentro del departamento de La Libertad, tienen como principal atractivo: su fácil acceso, clima agradable, gastronomía, hermosas playas y muchos más elementos que contribuyen con la afluencia de visitas por parte de los miembros a dichas zonas. Y que se ve incrementada en períodos de festividades y vacaciones respectivamente.

La Pandemia por Covid-19 y el cierre de los Clubes Sociales durante la Cuarentena domiciliar obligatoria, representó un descenso significativo de los ingresos en Restaurantes; por otro lado, la falta de pago en las Cuotas Sociales incrementó el Riesgo de Crediticio en los Departamentos de Cobro, ya que las deudas y los vencimientos se incrementaron en su principal activo.

Una deficiente gestión del Crédito y Cobro minimiza los ingresos e impide que se cubran las responsabilidades adquiridas con clientes internos, externos, acreedores, proveedores y accionistas.

La carencia de Planes de contingencia, Estrategias definidas, Herramientas de gestión y Recursos Tecnológicos impactó de forma negativa a la Administración de Cobros en los Clubes Sociales, por tal razón, se plantea el problema de investigación de la siguiente manera:

¿En qué medida un Plan Estratégico contribuye a minimizar el riesgo de Crédito de las Cuentas Por Cobrar en los Clubes Sociales de playa?

1.3 Preguntas de investigación

¿Cuál fue el impacto económico a raíz de la Pandemia por Covid-19 de los Clubes Sociales de playa por la mala gestión de riesgo?

¿Los Clubes Sociales de playa, cuentan con una metodología para la gestión del riesgo del crédito?

¿Cuáles fueron las principales causas que afectaron las cuentas por cobrar del sector de los Clubes Sociales de playa?

¿Existe actualmente una guía de procedimientos para identificar los posibles riesgos de crédito y toma de decisiones oportunas?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 General

Realizar un Plan Estratégico que contribuya a minimizar el riesgo de las cuentas por cobrar de los Clubes Sociales de playa.

1.4.2 Específicos

-Analizar el impacto económico a raíz de la pandemia por COVID-19 de los Clubes Sociales de playa por la mala gestión de riesgo.

-Identificar si en el sector cuentan con una metodología para la gestión del riesgo de crédito.

-Investigar las principales causas que afectaron las cuentas por cobrar del sector.

-Establecer una guía de procedimientos para identificar los posibles riesgos de crédito y toma de decisiones oportunas.

1.5 Justificación del problema:

El impacto económico que tuvieron las empresas a raíz de la Pandemia por Covid-19, dependió del sector económico al que pertenecen y del tamaño de esta, adaptándose a operar bajo una nueva normalidad. Por lo tanto se considera que la investigación es de importancia para la Junta Directiva y la toma de decisiones, ya que por medio de la investigación se explicarán conceptos teóricos y prácticos sobre el Análisis Financiero y de esta forma fortalecerlo con el plan estratégico, pues facilitara la detección de factores de riesgo, que contribuirá y brindará alternativas de solución a los problemas económicos asociados a la crisis por Covid-19; donde los Clubes Sociales de playa han sido afectados con la caída de sus fuentes de ingreso, reducción del capital trabajo y el incremento en los días del ciclo de efectivo , poniendo en riesgo la operación y la falta de capacidad de responder a las obligaciones contraídas.

1.6 Hipótesis de la investigación

1.6.1 Hipótesis General:

Existe una relación directa significativa entre la implementación de un Plan Estratégico y el impacto económico de la Cuentas por Cobrar en los Clubes Sociales de playa.

1.6.2 Hipótesis Específicas:

El Plan Estratégico, contribuye a minimizar el impacto económico de las cuentas por cobrar de las empresas de los Clubes Sociales de playa.

-La aplicación de una metodología de trabajo contribuirá a mejorar el trabajo y la gestión del riesgo crediticio de los Clubes Sociales de playa

- El uso de una guía de procedimientos facilitará la identificación de riesgos de crédito de los Clubes Sociales de playa.

1.7 Variables:

Variable Independiente: Plan Estratégico

Variable Dependiente: Impacto Económico

1.8 Viabilidad del Estudio

La investigación se considera viable, ya que el tema en estudio es reciente y novedoso en el ámbito de la economía del sector turismo de los Clubes Sociales de playa, así mismo los resultados económicos obtenidos por esta crisis, han obligado a las empresas a buscar diferentes alternativas de solución.

Además, la viabilidad se da, ya que será una fuente de información para la toma de decisiones. Así mismo para su ejecución se cuentan con recursos y materiales bibliográficos, que contribuyen a profundizar la problemática; así mismo se cuenta con los recursos económicos para llevar a cabo el presente estudio; de igual forma se cuenta con los conocimientos y experiencia necesaria para proponer alternativas de solución favorable.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 El derecho de asociación en El Salvador.

La Constitución de la República de El Salvador, en su artículo número siete establece a los ciudadanos que: “tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación” (Constitución de la República de El Salvador , 1983, p.2).

Bajo esta prerrogativa, el deseo de asociarse libremente representa un derecho para todos los ciudadanos en los diferentes sectores económicos y las clases sociales. Quienes a través de este derecho pueden acceder a aquellas Asociaciones o Clubes con quienes se sienten más representados: entre los que se pueden mencionar Clubes Sociales, culturales, deportivos, profesionales, salud, humanitarios, esparcimiento familiar y recreativos, entre otros.

La razón de pertenecer a un Club Social o Asociación se debe al deseo de compartir experiencias con aquellas personas y/o profesionales que comparten su mismo nivel social, así como sus intereses y gustos personales; que finalmente contribuyen a una sociedad más integrada y desarrollada capaz de afrontar los retos sociales, profesionales y económicos del país.

2.2 Evolución Historia de los Club Sociales en El Salvador

A través de los años, la sociedad civil y sus diferentes estratos sociales, han contado con diferentes opciones de asociación.

A lo largo de la historia nacional; se menciona que el desarrollo de país en el ámbito agrícola, económico y social fue gracias al aporte del sector cafetalero en los años treinta donde: “las elites políticas y económicas salvadoreñas buscaron construir a una República agraria con

modelos político culturales importados de las potencias que en ese momento reflejaban más aquellos ideales: Francia, Gran Bretaña y Estados Unidos” (Ministerio de Educación, 2009,p.9).

Fue así; como en los años treinta, se dieron los primeros acercamientos entre las familias prominentes que participaban en la expansión del café y que dieron paso al grupo de inversionistas y comerciantes que participaban en la expansión y el crecimiento del sector.

Una pequeña porción de la población se enriqueció como nunca antes lo pudo haber imaginado. Este grupo estaba compuesto por los principales inversionistas y comerciantes, especialmente los que participaron en la expansión de los productos de exportación principales, como el café y el azúcar. Familias como los Álvarez, Araujo, Dueñas, Duke, Gallardo, Regalado, Guirola, Meardi, entre otras, formaban esta élite (Ministerio de Educación, 2009, p.40).

Fueron estas familias, quienes dieron paso al desarrollo social y la necesidad de asociación, de esta forma :

La expansión cafetalera atrajo a un pequeño grupo de inmigrantes europeos que, buscando acrecentar sus fortunas, vinieron a invertir sus capitales en la producción, el financiamiento y la exportación del café. Rápidamente, estos inmigrantes fueron asimilados por el sector más acaudalado de la población. Estos llegaron a ser partícipes del poder, que para entonces disfrutaban los salvadoreños más ricos, a través de alianzas matrimoniales, de relaciones de negocios y de la activa participación en la política del país (Ministerio de Educación, 2009, p.40).

Estos acercamientos entre las familias de elite e inversionistas, se llevaban a cabo en lugares exclusivos y de asociación como lo son: “El Club Internacional, contiguo al Teatro

Nacional de San Salvador, fue por muchos años centro de reunión de la elite capitalina” (Ministerio de Educación, 2009,p.12).

La recopilación del sitio: Estatutos (2019) especifica que: Casino salvadoreño y Club Internacional; entidades organizadas, el primero de julio de 1880 y el doce de julio de 1903, respectivamente.

A través de su sitio: Estatutos (2019), especifica que El Club Salvadoreño, fue creado el el año de 1954, a raíz de la fusión de los clubes antes mencionados. Su principal atractivo son Club de Playa en El Sunzal, La Libertad y su Club de Golf como principal atractivo el Lago de Ilopango, En San Salvador.

Por su parte, RcPineda (2022), en su sitio nos detalla que el Club Campestre Cuscatlan fue fundado en el año de 1953 con un total de 750 miembros y donde su principal apuesta es el golf en la zona de la Colonia Escalón.

Por otro lado, el sitio provisionales.byethost15.com (2012), menciona que el Círculo Deportivo Internacional fue fundado el 22 de Diciembre de 1937 y nace con el fin de ofrecer un club social exclusivo que fomentará el deporte en cada una de sus categorías.

El Club Social El Encanto, en el municipio de San José Villanueva, La Libertad , cuenta con más de 10 años de desarrollo social en el país, su valor agregado corresponde a la venta de terrenos e inmuebles y campo de Golf.

Club Arabe Salvadoreño, el cual data desde el 1940 brinda a sus asociados el servicios de esparcimiento y desarrollo social en todas sus instalaciones.

Maya Country Club, con más de 30 años de servicio y donde su principal atractivo es el deporte del tenis con su excelente ubicación en Santa Tecla.

Club Tecleño : De acuerdo con el sitio clubtecleno.org, este cuenta con su sede central en Santa Tecla y su sede de Playa en El Tunco, La Libertad. Fue “Fundado en 1893, y pone a tu disposición sus amplias y versátiles instalaciones. Contamos con espacios al aire libre, ideales para disfrutar de una tarde en familia, degustando nuestra exquisita gastronomía”.

Siempre en Santa Tecla, contamos con el Club de Leones Internacional, el cual conforme su pagina web: clstecla.x10.mx la define como : “una organización apolítica sin fines de lucro que tiene como meta ayudar a las personas menos favorecidas de nuestro bello país El Salvador, defendiendo como siempre nuestro lema: "Sirviendo a la Comunidad"”.

2.3 Generalidades de los Clubes Sociales.

Un Club Social, se define bajo el concepto de: “Asociación de naturaleza laica, apolítica y sin fines de lucro para sus miembros. Sus actividades son de carácter social, cultural y deportivo (Estatutos Club Salvadoreño, 2018, p1).

Finalidad u objetivo: el artículo número cinco de los estatutos, define su objetivo así: La finalidad del Club es proporcionar a sus miembros servicios tendientes a satisfacer sus necesidades culturales, sociales, deportivas y de sano esparcimiento; fomentando las relaciones cordiales, armoniosas y de respeto entre sus miembros y sus familiares (Estatutos Club Salvadoreño, 2018, p.15).

Los Clubes Sociales antes mencionados, tienen dentro de sus generalidades los siguientes elementos y que forman parte de sus generalidades de operación y funcionamiento; por lo tanto, es importante conocer su contenido para conocer los elementos que están de por medio.

- ✓ Denominación, Domicilio, Plazo y Naturaleza.
- ✓ Finalidad u Objetivo.
- ✓ Del Patrimonio.
- ✓ Del Gobierno del Club.
- ✓ La Asamblea General de Miembros Honorarios y Fundadores.
- ✓ Junta Central de Directores (Junta Directiva).
- ✓ De los Miembros y de los Visitadores.
- ✓ De las Cuotas de los Miembros.
- ✓ De la Admisión de Miembros.
- ✓ De la Disolución del Club.
- ✓ Reforma de los Estatutos.
- ✓ Disposiciones Generales.
- ✓ Disposiciones Transitorias.

Para conocer más acerca a los Clubes Sociales y el efecto ocasionado por la Pandemia por Covid-19 en dicho sector, es necesario desarrollar un análisis del sector con los efectos ocasionados ante la pandemia, así como la toma de decisiones ante la crisis por Covid-19.

2.3.1 Asociación:

En El Salvador, se cuenta con una ley que establece en sus consideraciones que: “es obligación del Estado garantizar a los habitantes de El Salvador el derecho de asociarse libremente” (Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, 1996, p1).

2.3.2 Asociaciones:

De acuerdo con la normativa, en su capítulo once define que las asociaciones son: “todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal” (Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, 1996, p.3).

2.3.3 Constitución:

El artículo número doce, establece que “Las asociaciones se constituirán por escritura pública en la cual los miembros fundadores establezcan la nueva entidad, aprueben el texto de sus estatutos y elijan los primeros administradores” (Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, 1996, p.3).

2.3.4 Miembros o Afiliados:

De acuerdo con el artículo número quince: “Las asociaciones deberán llevar un Libro de Registro de sus Miembros o Afiliados, en el que se consignará la clase o categoría de miembros, nombre, profesión u oficio, domicilio, nacionalidad, fecha de ingreso y retiro de los mismo” (Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, 1996, p.4).

2.3.5 Fundación:

“Se entenderán por fundaciones, las entidades creadas por uno o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines” (Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, 1996, p.4).

2.4 Asociaciones y Fundaciones:

De acuerdo a la segunda consideración, se estipula que:

Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, cuyo esfuerzo y trabajo han brindado resultados positivos en el mejoramiento de las condiciones de vida de muchas familias salvadoreñas y que además permite destacar la importancia social que estas personas jurídicas realizan en el desarrollo económico y social del país (Ley Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, 1996, p.1).

2.4.1 Características de las Asociaciones y Fundaciones:

2.4.2 Por su Responsabilidad:

Las asociaciones en su artículo número cinco, establecen que:

Las asociaciones y fundaciones son civilmente responsables de las acciones realizadas a su nombre por sus administradores o miembros,

Las asociaciones y fundaciones no tendrán responsabilidad penal, pero serán civilmente responsables de los daños ocasionados por los delitos o faltas cometidos por sus administradores o miembros actuando a su nombre, en los términos señalados por la legislación penal.

Las asociaciones y fundaciones son civilmente responsables de las acciones realizadas a su nombre por sus administradores o miembros, cuando éstos no excedan las facultades que les fueren confiadas por la norma que las regula (Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, 1996, p.2).

2.4.3 Por su responsabilidad tributaria:

Por otra parte, el artículo 6 establece que: “Las asociaciones y fundaciones estarán sujetas a las mismas obligaciones tributarias que establecen las leyes para las personas naturales y jurídicas, en cuanto no estén expresamente excluidas por dichas leyes (Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, 1996, p.2).

2.4.4 Por su utilidad pública:

El artículo 7 menciona sobre su utilidad definiendo que: “Las asociaciones y fundaciones podrán ser declaradas de utilidad pública, previa calificación de la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda” (Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, 1996, p.2).

2.4.5 Obligatoriedad de la norma interna:

Según el artículo 8, determina que “la norma interna de las asociaciones y fundaciones tiene fuerza obligatoria sobre ellas y sus miembros están obligados a obedecerla bajo las sanciones que las mismas normas impongan” (Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, 1996, p.2).

2.5 Régimen Jurídico Interno

2.5.1 Personalidad jurídica:

El artículo número 26, determina que: “Las asociaciones y fundaciones tienen derecho a solicitar el reconocimiento de su personalidad jurídica por el Estado, a través del Ministerio del Interior” (Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, 1996, p.6).

2.5.2 Prueba de la existencia y representación legal:

Según el artículo 27, establece que: “La existencia de las asociaciones y fundaciones se comprobará con el testimonio de la escritura pública de constitución, debidamente inscrita en el Registro” (Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, 1996, p.6).

2.5.3 Estatutos:

El artículo 28 menciona que: “Los estatutos de las asociaciones y fundaciones, constituyen el ordenamiento básico que rige sus actividades y serán de obligatorio cumplimiento para todos los administradores y miembros de las mismas, sin perjuicio de las disposiciones contenidas en la presente ley” (Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, 1996, p.6).

2.5.4 Marco normativo

Ente regulador: su marco normativo será a través del Ministerio de Gobernación quien garantizará que su operación esté bajo las normas legales correspondientes,

Gobernación:

Para su desarrollo, los Clubes Sociales se rigen por la Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro

Mercantiles y tributarias:

Estas serán regidas por medio del Ministerio de Hacienda.

2.5.5 Resumen Marco Legal.

Como complemento de información a la legislación que rige a las Asociaciones y Fundaciones, se incluye en el apartado de los anexos, una tabla resumen por cada capítulo, su artículo y el resumen correspondiente.

2.6 Modelo de Negocio para los Clubes Sociales de Playa:

En los Clubes Sociales y bajo el marco legal de las Asociaciones, las personas tienen el derecho de agruparse libremente, desarrollando actividades legales.

Para la investigación, estas se desarrollan en actividades turísticas, recreativas y de esparcimiento familiar, conocidas como Clubes de Playa.

Para pertenecer a un Club Social, deben pagar una cuota de ingreso y su solicitud deberá ser conocida y evaluada por la Junta Directiva, quien se encargará de aprobar o rechazar la solicitud. Cumpliendo previamente con el pago de la cuota ingreso única, denominada prima de ingreso (Estatutos Club Salvadoreño, 2018, p 20).

Pertenecer a un Club Social permite: la asistencias a los clubes de playa, uso de piscinas, alquiler de casas de veraneo, hospedajes del día, consumo en Restaurantes hasta diez veces el valor de su cuota mensual.

Los deberes a los que se comprometen son: al pago puntual de sus cuotas sociales, a cumplir el reglamento interno, y someterse a las restricciones cuando su membresía se encuentra en mora. Estas restricciones le impiden consumir servicios a crédito.

2.6.1 Público Objetivo:

Los potenciales candidatos a miembros, serán aquellos consumidores que tengan reconocida solvencia moral, económica y buenas costumbres (Estatutos Club Salvadoreño, 2018, p 21).

2.6.2 Valor Diferencial frente a la competencia y beneficios para el consumidor:

Los miembros que son aceptados en los Clubes sociales de playa, tienen la ventaja de acceder a lugares privilegiados, con amplia seguridad, cercanos a la capital, de fácil acceso y lugares donde el servicio y la calidad son prioridad.

En comparación con un Hotel, los servicios brindados a los socios son personalizados, ya que los empleados conocen a los socios y sus exigencias.

Los miembros de los Clubes que tienen al día sus pagos, podrán consumir en los restaurantes al crédito y pagar sus facturas en los próximos 30 días hábiles,

Los miembros del Club y por su antigüedad, pueden cambiar de categoría y postularse para formar parte de la Junta Directiva (Estatutos Club Salvadoreño, 2018, p 20).

Los servicios de Restaurante brindados a la membresía están enfocados a márgenes de satisfacción y no a márgenes de utilidad económica como en las empresas afines.

2.6.3 Clasificación de los Recursos:

Los recursos económicos de los Clubes Sociales están compuestos por las aportaciones fijas de sus miembros, denominadas membresías, así como los otros servicios.

Los recursos económicos de empresas similares dependen de la asistencia de sus clientes, y de la afluencia por las temporadas de verano.

2.6.4 Estructura de Costes:

Los clubes sociales de playa, ofrecen a sus miembros una serie de servicios que van en función de la satisfacción de sus miembros, mientras que los negocios similares buscan obtener la mayor rentabilidad económica, sacrificando así la satisfacción y calidad.

Los club Sociales de playa, buscan la satisfacción de sus asociados.

2.6.5 Alianzas Claves:

Los miembros que pertenecen a un Club Social, están facultados para visitar otros clubes sociales en otros países, bajo la figura de reciprocidad. Fomentando los lazos de amistad entre clubes (Estatutos Club Salvadoreño, 2018, p 16).

2.6.6 Principales Actividades:

Los miembros afiliados a los Clubes Sociales pueden acceder a servicios de alimentos en restaurantes a costos accesibles, uso de las demás instalaciones sin costo alguno para el cónyuge e hijos, uso de ranchos de playa para visitas del día, uso del campo golf a tarifas preferenciales, uso de juegos acuáticos para los socios y sus hijos sin coste alguno, almacenamiento para lanchas, motos acuática y otros.

2.7 Plan Estratégico

En contraste, definimos la planeación estratégica como **"El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo"** (Leonardo D. Godstein, 1998, p.5).

2.7.1 La planeación

Un concepto importante para considerar es: "la planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de estos antes de emprender la acción" (Leonardo D. Godstein, 1998, p.5).

De igual manera, la planeación es "la proyección impresa de las acciones de corto, mediano y largo plazos de las empresas para que operen con éxito en el contexto en donde actúan, lo cual permite administrar sus recursos, organizarlas internamente, dirigirlas, gerenciarlas y controlarlas" (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011.p.170).

2.7.2 Antecedentes

Así mismo los antecedentes son importantes porque:

Uno de los pasos esenciales —a menudo ignorados— de una planeación efectiva y coordinada es la elaboración de premisas, o el establecimiento y acuerdo entre gerentes y planeadores para emplear supuestos congruentes y críticos en los planes que consideran. Las premisas de planeación se definen como el ambiente anticipado en el que se espera que los planes operen; incluyen supuestos o pronósticos de las condiciones futuras y conocidas que afectarán la operación de los planes (Harold Koontz, 2012, p.146).

2.8 Importancia de la planeación

A continuación, se menciona la importancia de la planeación porque: "está familiarizado con la teoría de la administración básica y tiene las bases para comprender las cinco funciones

administrativas esenciales: planeación, organización, integración de personal, dirección y control” (Harold Koontz, 2012, p.108).

2.8.1 Elementos esenciales de la planeación y Administración por objetivos,

De acuerdo con el autor los elementos a considerar para la solución a nuestra problemática son: “Planeación, Instrumentación de los planes, Control: comparación entre planes y resultados, Acción correctiva” (Harold Koontz, 2012, p.108).

2.8.2 Tipos de planes

Los planes pueden considerarse como: “1. Misiones o propósitos. 2. Objetivos o metas. 3. Estrategias. 4. Políticas. 5. Procedimientos. 6. Reglas. 7. Programas. 8. Presupuestos” (Harold Koontz, 2012, p.108).

Los tipos de planes poseen diversas clasificaciones:

En primer término, se clasifican en relación con la estrategia general, sus tácticas y operaciones. En segundo término, se encuentran los planes de contingencia para actuar en una situación de emergencia, no deseada, pero sí calculada desde la planeación estratégica, lo que se conoce coloquialmente como “plan b”. En tercer lugar, se encuentran los planes únicos, en donde están los programas, proyectos y presupuestos anuales. En cuarto lugar, están los planes continuos, que involucran políticas, normas, reglas, procedimientos, operaciones y estándares de calidad. En quinto lugar, se ubican los planes de las áreas básicas: producción, ventas o mercadotecnia, finanzas y de recursos humanos (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011, p.175).

2.8.3 Pasos de la planeación

Dentro de los pasos de la planeación se consideran las siguientes etapas: “1. Estar atentos a las oportunidades, 2. Establecer objetivos, 3. Desarrollar premisas, 4. Determinar cursos alternativos, 5. Evaluar cursos alternativos, 6. Seleccionar un curso, 7. Formular planes derivados, 8. Cuantificar los planes mediante presupuestos” (Harold Koontz, 2012, p.114-117).

2.8.4 Objetivos o metas

Es importante consideración los objetivo o metas de una planeación porque: “Los objetivos o metas (ambos términos se usan indistintamente en esta obra) son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control” (Harold Koontz, 2012, p.110).

2.9 Estrategias Financieras

Un concepto importante que desarrollar es: “estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos” (Harold Koontz, 2012, p.111).

2.9.1 Naturaleza y el propósito de las estrategias

Así mismo la naturaleza y el propósito de las estrategias son importantes porque:

Estrategias y políticas están estrechamente relacionadas, ambas orientan, son el marco de los planes, la base de los planes operativos e influyen todas las áreas de la administración. El término estrategia (derivado de la palabra griega strategos, que significa general) se ha utilizado

de diferentes maneras, y los autores difieren en al menos un aspecto importante: algunos se enfocan en los dos puntos finales (misión/propósito y metas/objetivos) y los medios para alcanzarlos (políticas y planes), otros resaltan los medios para los fines en el proceso estratégico, más que los fines en sí. Como se indicó en el capítulo 4, la estrategia se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia (Harold Koontz, 2012, p.130).

2.9.1.1 Proceso de Formulación de Estrategias y Toma de Decisiones

De acuerdo con el autor,

Las decisiones estratégicas, por su naturaleza, son complejas y suponen muchas situaciones imprevisibles. Seleccionar un curso de acción depende de la disponibilidad y de cómo se interprete la información, del análisis, la intuición, la emoción, el conocimiento político y de muchos factores más. Tanto las diferentes personas como los diferentes grupos ponen énfasis en aspectos diferentes y, si bien una decisión estratégica es un avance hacia lo desconocido, no hay un curso de acción correcto; todo lo que puede hacerse es interpretar la situación actual, formular expectativas sobre el futuro, y actuar de acuerdo con opiniones sobre los riesgos y el posible curso de los acontecimientos. Con frecuencia, es posible identificar cursos de acción que tienen pocas probabilidades de ser exitosos y, en este sentido, es importante comprender el proceso estratégico para obtener beneficios reales y así evitar adoptar cursos de acción desastrosos (Maestro, 1991, p.129).

2.9.2 Proceso de planificación estratégica

Se mencionan los pasos específicos para el proceso de una planeación estratégica:

Insumos a la organización, Análisis de la industria, Perfil de la empresa, Orientación, valores y visión de los ejecutivos, Misión (propósito), Objetivos principales e intención estratégica, Ambiente externo presente y futuro, Ambiente interno, Desarrollo de estrategias alternativas, Evaluación y elección de estrategias, Pruebas de congruencia y planeación de contingencias, Planeación a mediano y corto plazos, Implementación a través de organizar, Asignar personal, Dirigir y controlar (Harold Koontz, 2008, p.133-138).

2.10 Análisis del Impacto económico, antecedentes y generalidades:

Aplicar análisis económico exige reforzar el término de economía como ciencia, donde:

Utiliza un conjunto de herramientas que facilitan el análisis de la realidad, dada su complejidad. Es así como desarrolla teorías y modelos que representan una visión simplificada de la realidad y que se basan en un conjunto de supuestos que permiten aislar algunos aspectos para poder analizar otros (Mario Bergara, 2003, P.24).

Los diferentes fenómenos de la economía a lo largo de la historia han obligado a países como Estados Unidos a mejorar sus indicadores de producción:

En los últimos ciento treinta y tres años, la producción anual de bienes y servicios se ha multiplicado por más de 75. Sin embargo, los resultados de la

economía de Estados Unidos no son únicos; otros países industriales también han tenido durante ese mismo período tasas de crecimiento similares y, en algunos casos, más altas (Bernanke, 2004,p.5).

A lo largo de la investigación, se mencionan una serie de conceptos financieros y que para su mayor comprensión se conceptualizan en la lista del glosario.

2.11 Administración del Riesgo:

Riesgo:

El riesgo se define como la “es la posibilidad de pérdida financiera” donde “Los activos que tienen más posibilidades de pérdida son considerados más arriesgados que los que tienen menos posibilidades de pérdida” (GITMAN, 2007, p.196).

Otra definición más genérica del concepto de riesgo es:

“Es la probabilidad de ocurrencia de un hecho no deseado que afecta los objetivos, disminuye el desempeño de una empresa hasta el nivel por debajo de lo esperado y genera pérdida” (Chorro, 2019, p.6).

Para la investigación, es importante definir el término de riesgo y riesgo crediticio, ya que por el fenómeno de la crisis por Covid-19, la presente propuesta contempla medidas de mitigación y reducción del riesgo de crédito en el sector de los Clubes Sociales de Playa del departamento de La Libertad.

Riesgo financiero: según el autor se define como la “Posibilidad de que la empresa no sea capaz de cumplir con sus obligaciones financieras. El nivel depende de la facilidad de

predicción de los flujos de efectivo operativos y de las obligaciones financieras de costo fijo de la empresa” (GITMAN, 2007,p.197).

Definiremos al **Riesgo Crediticio** como la “Probabilidad de pérdida futura derivada del incumplimiento en tiempo y/o forma de las obligaciones crediticias del cliente como consecuencia del empeoramiento de sus circunstancias económicas particulares y/o de una evolución negativa del contexto en el que desarrolla su actividad” (SSF, 2011, 01 de marzo, p.2).

Preferencias de riesgo

Las compañías y su Alta Dirección buscan constantemente, crear y generar negocios rentables y eficientes, así mismo con el menor nivel de riesgo posible. Para ello es importante conceptualizar los diferentes perfiles de riesgo.

Aversión al riesgo: es considerada como la “Actitud del inversionista que exige un rendimiento mayor como compensación por el incremento del riesgo” (Zutter, 2012.p.289).

Neutralidad ante el riesgo: en términos básicos se define como la “actitud del inversionista cuando elige una inversión con rendimiento más alto sin considerar el riesgo” (Zutter, 2012.p.289). Las actividades de inversión por parte de la alta dirección conllevan una medición del riesgo constante y de esa forma garantizar que las operaciones financieras tengan el mayor éxito posible.

Buscador del riesgo: bajo este perfil, se define a la “Actitud de los inversionistas que prefieren las inversiones con el mayor riesgo, incluso si estas tienen rendimientos esperados bajos” (Zutter, 2012.p.290).

Evaluación del riesgo

Pensar que: “Cuanto mayor es la incertidumbre acerca de cómo se desempeñará una inversión, más riesgosa es esa inversión” (Zutter, 2012.p.290). Nos hace concentrar nuestro interés en destacar que aquellos negocios o inversiones donde el nivel de riesgo es alto e inminente, las probabilidades de pérdida son altas, por lo tanto, se necesita una evaluación completa del riesgo para su correcta mitigación.

El análisis de sensibilidad:

El análisis de sensibilidad es un “método para evaluar el riesgo considerando varias alternativas posibles (o escenarios) con la finalidad de obtener una percepción del grado de variación entre los rendimientos” (Zutter, 2012.p.290). Este análisis nos facilitará la toma de decisiones bajo las condiciones de riesgo existentes, ya que es necesario identificar aquellas áreas fuertes y débiles en términos planificación.

Intervalo:

El intervalo es la “Medida del riesgo de un activo, que se calcula restando el rendimiento asociado con el resultado pesimista (peor) del rendimiento asociado con el resultado optimista (mejor)” (Zutter, 2012.p.290). Este concepto es importante ya que es necesario conocer cuánto es el nivel máximo y el mínimo de riesgo que estamos dispuestos a asumir ante las decisiones que se van a tomar.

Rendimiento:

Los efectos posteriores a la Pandemia por Covid-19, han obligado a las empresas a buscar e implementar nuevos modelos de negocio en su operación, estrategias para competir de manera

eficiente y sobre todo, obtener el mejor rendimiento financiero el cual se determina por medio de indicadores.

El rendimiento “está vinculado a la proporción existente entre los recursos que se emplean para conseguir algo y el resultado que luego se obtiene. De este modo, el rendimiento se asocia al beneficio o la utilidad” (Porto, 2022, p.1).

Los indicadores de rendimiento, o mejor conocidos como rentabilidad, “sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades” (SÁNCHEZ, 2011,p.27).

La razón de ser de una empresa es generar utilidades y la misma vez, ser rentables y eficientes en sus operaciones y de esa forma generar mejores utilidades para la alta dirección. Eso nos lleva a proponer las mejores soluciones a los problemas identificados durante la investigación.

2.12 Toma de Decisiones:

Este fue un elemento clave e importante para esta investigación, que definió a “La toma de decisiones como el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas” (Harold Koontz, 2012, p.152).

Condiciones para la Toma de Decisiones.

El profesional en las finanzas, debe: “enfrentar tres condiciones distintas: certidumbre, riesgo e incertidumbre.” (P. Robbins & Coulter, 2010,p.129).

Bajo condiciones de riesgo, los “gerentes tienen información histórica de experiencias personales o información secundaria que les permite asignar probabilidades a diferentes alternativas” (P. Robbins & Coulter, 2010,p.129).

2.12.1 La importancia y limitaciones de la toma de decisiones racional.

Según el autor, la toma de decisiones considera: “1. Establecer las premisas. 2. Identificar las alternativas. 3. Evaluar las alternativas en términos de la meta que se busca. 4. Elegir una alternativa” (Harold Koontz, 2012,p.157). Es decir, tomar una decisión con la que se pueda resolver un problema específico.

Referirnos a la Racionalidad en la toma de decisiones, es hacer mención a:

Las personas que actúan o deciden con racionalidad “y que” intentan alcanzar una meta que no puede lograrse sin acción; deben entender claramente los cursos de acción mediante los cuales se pretende llegar a una meta en las circunstancias y limitaciones existentes, así como reunir la información y capacidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta buscada, y, por último, tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga el logro de la meta de la manera más efectiva (Harold Koontz, 2012, p.157).

2.12.2 Toma de decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo.

Casi todas las decisiones se toman en un ambiente de incertidumbre; sin embargo, su grado variará entre la certidumbre relativa y la gran incertidumbre. Tomar decisiones supone ciertos riesgos.

En una situación con certidumbre, las personas están razonablemente seguras de lo que ocurrirá cuando tomen una decisión; asimismo, la información está disponible y se considera confiable, además de que se conocen las relaciones de causa y efecto que le subyacen.

En cambio, en una situación de incertidumbre las personas sólo tienen una escasa base de datos, no saben si los datos son confiables y están inseguros sobre si la situación puede cambiar o no, además de que no pueden evaluar las interacciones de sus diferentes variables; por ejemplo, una compañía que decide extender su operación a un país que no le es familiar, sabe, por tanto, muy poco sobre la cultura, leyes, ambiente económico y política de éste, más incertidumbre tendrá aún respecto a uno cuya situación política sea tan volátil que incluso los expertos no puedan anticipar un posible cambio de gobierno (Harold Koontz, 2012, p.162-163).

2.13 Covid-19 y sus Impactos en la economía nacional e internacional

2.13.1 Antecedentes

De acuerdo con un estudio del PNUD, la pandemia de coronavirus Covid-19, es la crisis de salud global que define nuestro tiempo y el mayor desafío al que nos hemos enfrentado desde la Segunda Guerra Mundial. Desde su aparición en Asia a finales del año 2020, el virus ha llegado a cada continente, excepto a la Antártida. Los casos aumentan a diario en África, las Américas, y Europa (PNUD, 2022, p.1).

2.13.2 Impacto Económico

A estas fechas, la mayoría de los países mantienen una carrera contra la propagación de la enfermedad, “haciendo pruebas y dando tratamiento a los pacientes, rastreando los que tuvieron contacto, limitando los viajes, poniendo en cuarentena a los ciudadanos y cancelando grandes reuniones como los eventos deportivos, los conciertos y las escuelas” (PNUD, 2022, p.2).

Pero el COVID-19 es mucho más que una crisis de salud. Al poner a prueba a cada uno de los países que toca, la enfermedad por COVID-19 tiene el potencial de crear crisis sociales, económicas y políticas devastadoras que van dejando profundas cicatrices y para esta investigación, consiste en buscar posibles soluciones a través de estrategias financiera para reducir el impacto económico en los Clubes Sociales de Playa.

A diario las empresas se vieron en la necesidad de reducir empleados, a raíz de la caída de ingresos y la falta de recursos para cubrir la operación diaria y los objetivos de la organización. Entre ellos, el sector turismo y los Clubes de Playa afectados directamente.

En El Salvador y de acuerdo con un estudio de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES). El Salvador cayó en su recesión más profunda en 2020, desde los Acuerdos de Paz, y fue una de las economías de la región que mostró mayor contracción. A octubre de 2020, se perdieron 45,003 empleos formales respecto a febrero, y durante el año ingresaron 55,000 jóvenes a buscar empleo, por lo cual, la demanda total de empleo fue de más de 100,000 puestos, una brecha insatisfecha no observada durante varias décadas. En El Salvador, de acuerdo con cifras oficiales, el COVID-19 ha contagiado a 52,388 personas y fallecieron 1,530 (al 21 de enero de 2021), aunque las alcaldías reportaron en su

momento casi tres veces más personas enterradas con protocolo COVID-19, mostrando un impacto más completo del sufrimiento familiar causado por la pandemia.

El crecimiento económico de El Salvador en 2020 se contrajo; de acuerdo con FUSADES en -7.2%, y el Banco Central de Reserva (BCR) lo calcula entre -7.0% y -8.5%; lo cual fue explicado por una de las cuarentenas más largas en la región, que se combinó con un aumento de la incertidumbre económica, debido a la vulneración a la institucionalidad democrática, el clima electoral y la corrupción. Para 2021, la recuperación proyectada se consideró moderada así, para FUSADES, entre -0.6% a 4.0%, y BCR entre 3.5% a 4.0%, lo cual no logró compensar la enorme caída del año pasado, y de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) en 2022 se retornaría al nivel de producción de 2019. Este contexto extraordinariamente difícil, ha implicado un incremento de la pobreza, la quiebra de muchas empresas, varios negocios que continuaron operando tuvieron que reducir el personal, otros detuvieron las inversiones, y la mayoría se enfocó en reducir los costos operativos para evitar el cierre.

De acuerdo con el informe del Banco Central de Reserva (BCR), al mes de diciembre 2020, establece que: entre marzo y octubre de 2020, la crisis económica asociada con la pandemia por COVID19 provocó la pérdida de 49,178 empleos en el sector privado del país.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación contiene los procedimientos a considerar durante el proceso de investigación, y que servirán de base para cumplir los objetivos planteados.

El presente protocolo estudió las variables que están de por medio ante los efectos de la crisis por Covid-19 y que estuvieron relacionados con el impacto económico en las empresas del sector turismo, específicamente los Clubes Sociales de playa.

La aplicación de la presente guía se enfocó en orientar al investigador en la implementación de métodos de recolección, selección, análisis e interpretación de datos que permitieron identificar la situación actual de la empresa, y de esa forma tomar decisiones estratégicas oportunas por medio la detección de factores e indicadores de riesgo, que impidieron el desarrollo y crecimiento de empresa los Clubes Sociales de playa durante los periodos 2020 y 2022.

3.1 Tipo de Investigación:

La presente investigación fue de tipo no experimental, porque se realizó: “sin la manipulación deliberada de variables y en las que solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Roberto Hernández Sampieri, 2014, p.152).

El enfoque utilizado en esta investigación fue el Método Cualitativo, ya que, por medio de este, se planteó “porque sus datos fueron producto del total de los entrevistados” (Roberto Hernández Sampieri, 2014, p.18).

A través de esta investigación se han “elaborado los reportes con resultados y que ofrecen recomendaciones, aplicaciones que servirán para solucionar los problemas” (Roberto Hernández Sampieri, 2014,p.18). Específicamente en los Clubes Sociales de Playa a raíz de la pandemia por Covid-19 en el periodo de 2020 a 2022.

3.2 Población y Muestra:

3.2.1 Población

De acuerdo con el autor: “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Roberto Hernández Sampieri, 2014, p.174). Para

nuestro caso los clubes de playa que fueron afectados en la disminución de sus ingresos a raíz de la pandemia por Covid-19.

El universo de la investigación se delimitó en el Sector Turismo, específicamente en los Clubes de Playa del Departamento de la Libertad, que está integrado por veinticuatro empresas que fueron objeto de estudio y que se indican a continuación:

Club de playa Isla San Blas, Club De Playa Taquillo Corte De Cuentas, Club de El Salvador - Playa en La Libertad, Atami, Club San Blas, El Peñón - Club de El Salvador, Fisherman's Beach Club, Club de Playa Fundación Poma, -Santa Fe, Hotel y Club De Playa-, Restaurante Club De Playa Mannys, Club Tecleño El Tunco, Club Playa, La Bonita Beach Club, Círculo Deportivo Internacional El Balsamar, La Libertad Diving, Club Condominio San Blas, Hostal Club de Mochileros de El Salvador, Club Terraza, Club Salvadoreño El Sunzal, Club de Tennis KSE en San Diego, Club Campestre Cuscatlan, El Club Social El Encanto, Maya Country Club, Club de Leones, y por lo tanto es susceptible de estudiarlos a todos.

3.2.2 Unidad de Análisis:

De acuerdo con el autor: “La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición” (Roberto Hernández Sampieri, 2014, p.183).

Las unidades de análisis para el presente estudio se contemplaron, el Comité de Finanzas, Departamento de Contabilidad y las Gerencias Generales de los Clubes de playa.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.3.1 La Técnica:

Para la presente investigación y su respectiva recolección de datos, se hizo uso de la técnica de la encuesta, y se debe a que la investigación es tipo no experimental; así mismo porque esta investigación “es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa” (Roberto Hernández Sampieri, 2014, p.153). Estos elementos facilitan la aplicación de encuestas con preguntas relevantes bajo un contexto natural, tal como sucedieron los eventos y de esa forma facilitar la recolección de datos.

Por otra parte, también se hizo uso de la técnica de la entrevista, ya que su aplicación y análisis “implica organizar los datos recogidos, transcribirlos cuando resulta necesario y codificarlos” (Roberto Hernández Sampieri, 2014, p.394). La principal razón de usar esta técnica y la guía correspondiente; fue porque a través de ella, se obtuvieron con mayor facilidad y de primera mano la información hacia los principales problemas que han experimentado los Clubes de Playa del departamento de La Libertad.

Por medio de la entrevista se han recabado datos “con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así poder responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento” (Roberto Hernández Sampieri, 2014, p.397).

El Sector Turismo Interno de El Salvador y sus atractivas playas, fueron de los últimos sectores habilitados para la reapertura económica bajo una nueva normalidad, afectando y extendiendo la caída de los ingresos de los clubes de playa del departamento de la Libertad.

3.3.2 El Instrumento.

En esta etapa y como parte del método cualitativo se procedió con la recolección de datos a través de los instrumentos: el cuestionario y la guía de entrevista para las unidades de análisis, con los cuales se pretende “analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento” (Roberto Hernández Sampieri, 2014, p.397).

La encuesta consiste en “la interrogación sistemática de individuos a fin de generalizar. Se usa para conocer la opinión de un determinado grupo de personas respecto de un tema que define el investigador” (Morán Delgado & Alvarado Cervantes, 2010,p.47).

Para el caso de la encuesta, el instrumento aplicado fue el cuestionario, porque a través de este se recopilaron datos por medio de un “conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013)” (Roberto Hernández Sampieri, 2014,p.217).

El contenido de las preguntas a considerar fueron preguntas abiertas y cerradas al 100% de la población, las cuales “contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas” (Roberto Hernández Sampieri, 2014,p.217). Las preguntas cerradas resultan más fáciles de codificar y analizar.

Para la entrevista, el instrumento utilizado fue la guía de entrevistas. Esta se define como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Roberto Hernández Sampieri, 2014,p.403). Esta guía de entrevista fue debidamente estructurada y dirigida a cinco empresas seleccionadas: Club Tecleño, Club Salvadoreño El sunzal, Club Deportivo Internacional, Club el Encanto y Maya

Country Club. Con el objeto de conocer el punto de vista en relación al impacto económico producto de la pandemia por Covid-19.

3.3.3 Procedimiento

El trabajo que conlleva preparar y tabular los datos obtenidos, es el aspecto más relevante e importante en la parte de procesamiento, ya que implica la fase que más tiempo absorbe,

Los resultados obtenidos de cada instrumento fueron elaborados en formato de procesadores de texto de Microsoft Word, seguidamente se descargaron los resultados en tablas de cálculo denominada como la base de datos, los cuales fueron objeto de procesamiento por medio del Software de R, y que finalmente fueron utilizados para el análisis de resultados.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

4.1 Resultados obtenidos con la Aplicación de Instrumentos de Investigación.

Luego de gestionarse la aplicación de los instrumentos correspondientes, se procede con la tabulación y presentación de los resultados obtenidos.

Con este apartado, se dan a conocer las opiniones proporcionadas por las unidades de análisis y la tendencia de los resultados de estas; así como la orientación de las diferentes variables y la problemática en estudio.

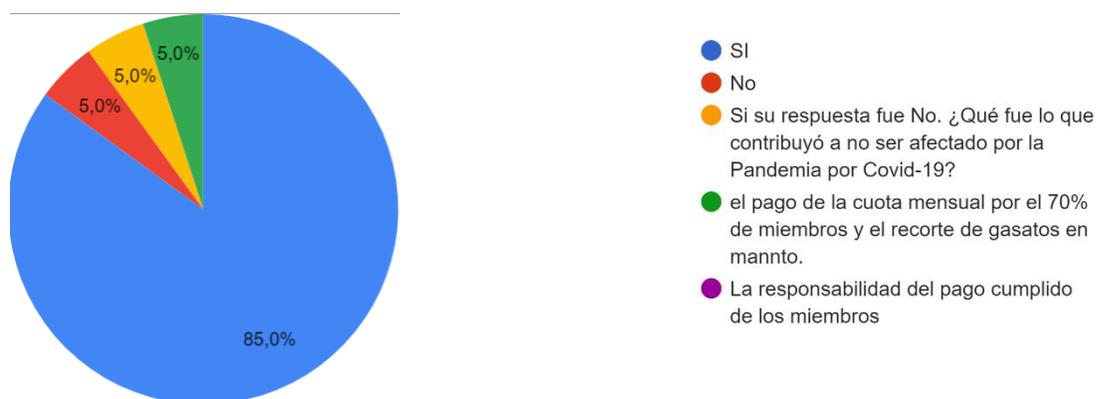
Pregunta número 1. ¿Considera que su empresa se vio afectada con la reducción de ingresos durante la Pandemia por Covid-19? Si su respuesta fue No. ¿Qué fue lo que contribuyó a no ser afectado por la Pandemia por Covid-19?

Tabla 1. Afectaciones Económicas para los Clubes Sociales.

Opciones	Número	%
Si	17	85,00
No	2	15,00
TOTAL	19	100.00

Figura 1.

Afectaciones Económicas para los Clubes Sociales durante la Pandemia por Covid-19.



Análisis de Resultados:

Del total de los encuestados, se puede observar que el 85% fue impactado económicamente durante la Pandemia por Covid-19; mientras que el 15% no refleja impacto en su economía,

Con los resultados obtenidos, se pudo constatar que los Clubes Sociales de Playa, tuvieron un impacto considerable en su operación, específicamente con la caída de sus ingresos por ventas de alimentos y bebidas, caída en los ingresos por tarifas de ingresos de visitantes, caída en los ingresos por alquileres de hospedajes, servicios en general y otros.

También se constató, que por tratarse del periodo de verano y la proximidad con el periodo vacacional de Semana Santa, los Clubes Sociales de playa se habían abastecido sus stocks de inventarios con niveles altos.

Cabe mencionar que el principal impacto en la caída de los ingresos, se refleja en las aportaciones mensuales (Membresías), las cuales representan la mayor fuente de ingresos para el sostenimiento de la operación total, el mantenimiento de áreas recreativas y edificaciones en general.

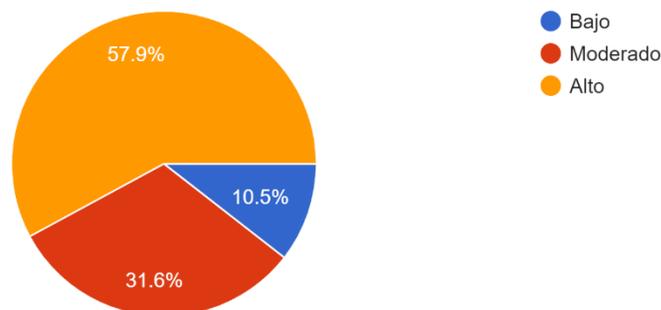
Pregunta número 2. ¿Cómo evalúa el impacto económico a raíz de la Pandemia por Covid-19 en los Clubes Sociales de playa por la mala gestión de riesgo?

Tabla 2. Evaluación del Impacto Económico.

Opciones	Número	%
Bajo	2	10,50
Moderado	6	31,60
Alto	11	57,90
TOTAL	19	100.00

Figura 2.

Evaluación del Impacto económico en los Clubes Sociales durante la Pandemia por Covid-19.

**Análisis de Resultados:**

Con los resultados obtenidos, se ha constatado que el impacto económico en los Clubes Sociales de playa por ha sido alto, ya que sus operaciones se vieron duramente afectadas durante el cierre por la Cuarentena Obligatoria y por encontrarse dentro del sector turismo, se concentraron factores como las limitaciones de movilización, caída total en el flujo de la asistencia a los Clubes, y como efecto cascada la fuerte caída en los ingresos a sus niveles más críticos.

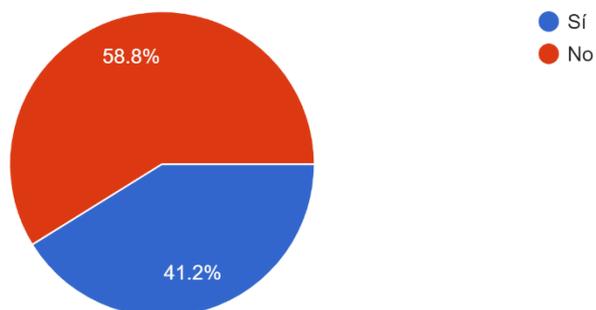
Del total de las encuestas, se identifican a 11 Clubes de gran tradición con una situación de impacto alto, entre las que se pueden identificar: Maya Country Club, Club Tecleño, Club El Sunzal, Club CDI el Balsamar y Club El Encanto Country, quienes experimentan caídas significativas en sus ingresos por alimentos y bebidas, alquileres de casas y apartamentos eventos, aportaciones mensuales de sus miembros en conceptos de membresías, así como el incremento de sus saldos de Cuentas por cobrar, los cuales se incrementaron de manera exponencial hasta reflejar incrementos en sus saldos vencidos hasta del 70% de sus asociados.

Pregunta número 3. ¿Cuentan actualmente los Clubes Sociales de playa, con una metodología para la gestión del riesgo del crédito?

Tabla 3. Existencia de una Metodología para la Gestión del Riesgo de Crédito.

Opciones	Número	%
Si	7	41,20
No	10	58,80
Abstenciones	2	-
TOTAL	19	100.00

Figura 3.



Análisis de Resultados.

Con los resultados, se puede apreciar que el 58.80% de los Clubes Sociales, no cuentan en su estructura con nociones y fundamentos para la gestión del riesgo de crédito; osea que carecen de un conocimiento básico del tratamiento que se debe de aplicar a los créditos de los clientes en situación crítica de impago y las tareas que se deben de desarrollar para la reducción

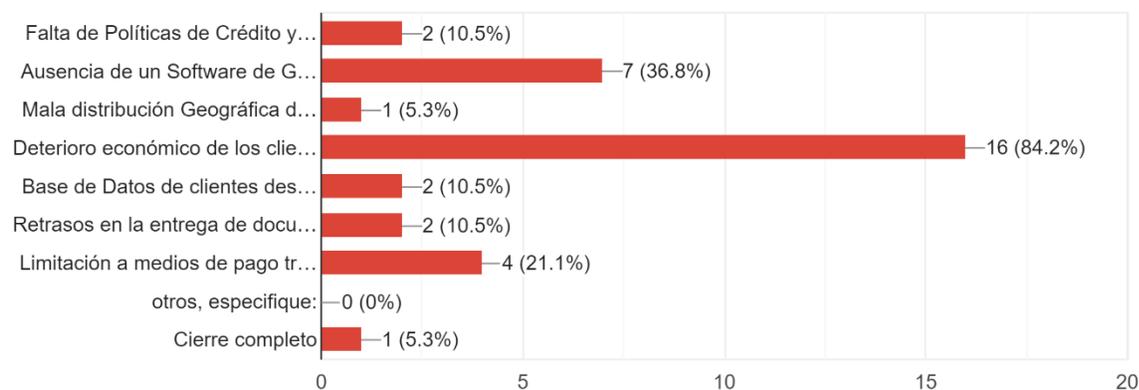
de índices de vencimientos en en sus diferentes estratos ya que ponen en riesgo las fuentes de Cash Flow para actividades de operación

Pregunta número 4. ¿Cuáles fueron las principales causas que afectaron las cuentas por cobrar de los Clubes Sociales?

Tabla 4. Principales Causas que Afectaron las Cuentas por Cobrar.

Opciones	Número	%
Falta de Políticas de Crédito y Cobranza definidas	2	10,50
Ausencia de un Software de Gestión	7	36,80
Mala distribución Geográfica de la cartera	1	5,30
Deterioro económico de los clientes por la pandemia Covid-19	16	84,20
Base de Datos de clientes desactualizada	2	10,50
Retrasos en la entrega de documentos por cobrar	2	10,50
Limitación a medios de pago tradicionales	4	21,10
Otros	1	5,30

Figura 4.



Análisis de Resultados.

Conforme los resultados obtenidos, podemos apreciar que de todas las empresas encuestadas, se identifican que el 84.2% puntualizan, que sus efectos con el incremento en saldos de sus cuentas por cobrar se originaron por el deterioro económico de sus clientes y asociados a raíz de la Pandemia por Covid-19. A pesar de tener un segmento de clientes con alto poder adquisitivo y capacidad de endeudamiento y pago; estos clientes, no se libraron de la crisis económica originada por el Covid-19; cerrando negocios, disminuyendo la jornada laboral, y finalmente experimentando un recorte de sus ingresos.

La segunda causa que afectaron a los clubes de Playa, fue la ausencia de una herramienta digital para la gestión y administración de las cuentas por cobrar antes y durante la Cuarentena obligatoria con el 36.80%; la cual facilita la comunicación entre los equipos de trabajo durante la Pandemia por Covid-19; ya que era necesario mitigar el riesgo de impago.

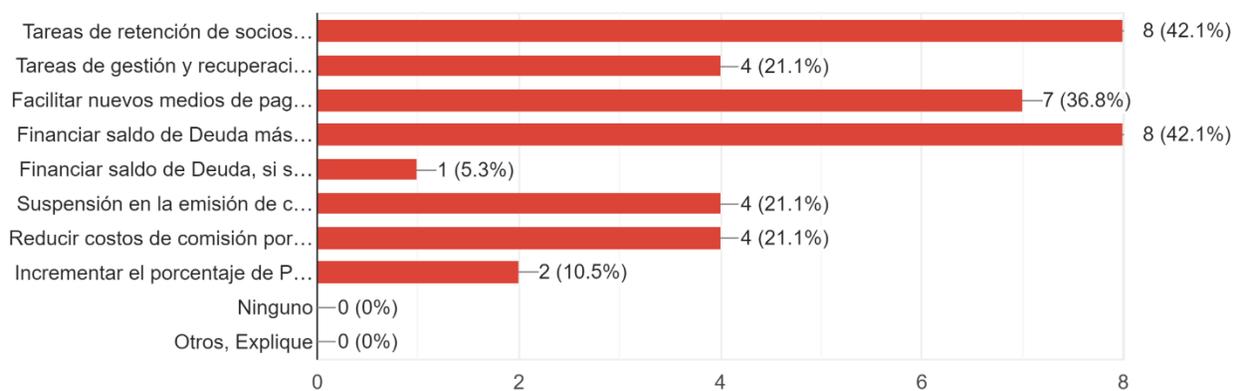
Pregunta número 5. ¿Qué medidas se tomaron para gestionar y contener el riesgo de crédito?

Tabla 5. Medidas Aplicadas para Gestionar el Riesgo de Crédito.

Opciones	Número	%
Tareas de retención de clientes para evitar renunciadas masivas	8	42,10
Tareas de gestión y recuperación con el 50% del equipo de trabajo	4	21,10
Facilitar nuevos medios de pago a través de canales electrónicos	7	36,80
Financiar saldo de Deuda más Cuota mensual subsiguiente, si se queda	8	42,10

Financiar saldo de Deuda, si se retira (renuncia)	1	5,30
Suspensión en la emisión de cuotas hasta por ocho meses	4	21,10
Reducir costos de comisión por recuperación	4	21,10
Incrementar el porcentaje de Provisión por incobrabilidad	2	10,50
Ninguno	0	0,00
Otros Explique	0	0,00

Figura 5:



Análisis de Resultados.

Con los Resultados podemos identificar que los Club Sociales de Playa tomaron medidas para retener a los asociados como principal estrategia para disminuir la salida de sus asociados, la cual representa un 42.10%; dicha actividad fue apoyada por medio del departamento de Mercadeo quien hizo todo lo posible para poder detener la salida masiva de clientes.

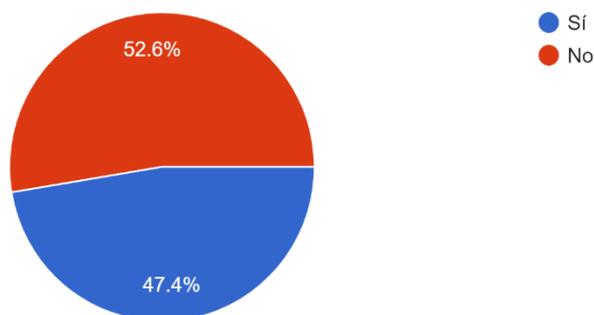
La segunda alternativa de respuesta, con el 42.10% es la opción de financiar la deuda por medio de planes de pago en corto plazo; esto, con el objetivo de mantener a los socios activos y sus beneficios a pesar de tener saldos en mora.

Con el 21,10% lo representan las Alternativas de Pago para los clientes a través de Medios de Pagos Electrónicos, con el objetivo de brindar fácil acceso a las opciones de pago, ya que en ese momento las alternativas de pago eran limitadas. Es importante mencionar que esta Pandemia obligó a la mayoría de empresas a masificar el uso de los recursos y herramientas tecnológicas y de esa forma interactuar con sus clientes.

Pregunta número 6. ¿Existe actualmente una guía de procedimientos para identificar los posibles riesgos de crédito y toma de decisiones oportunas?

Tabla 6. Existencia de guía de Procedimientos para Identificar Riesgos.

Opciones	Número	%
Si	9	47,40
No	10	52,60
TOTAL	19	100.00

Figura 6:**Análisis de Resultados:**

Con los resultados, se puede apreciar que el 52,60% de los Clubes Sociales, actualmente no cuentan con una guía de procedimientos para identificar los posibles riesgos de crédito, limitando así la toma de decisiones oportunas; es decir que no poseen un conocimiento técnico para identificar los posibles riesgos de impago, y toma de decisiones oportunas, para prevenir el riesgo y reducir la cartera de crédito de los clientes que se encuentran en morosidad.

Pregunta número 7. ¿Existe actualmente una forma para identificar el nivel de riesgo de crédito para la toma de decisiones?

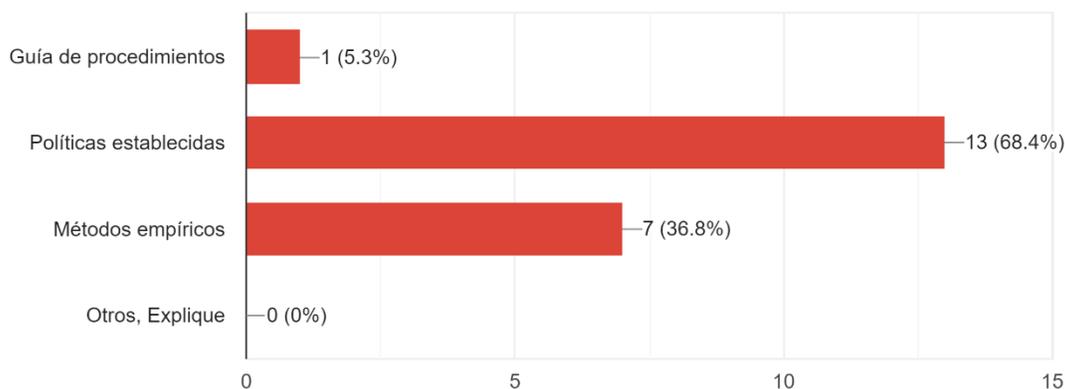
Tabla 7. Formas para Identificar el Nivel de Riesgo de Crédito.

Opciones	Número	%
Guía de procedimientos	1	5,30
Políticas establecidas	13	68,40
Métodos empíricos	7	38,90
Otros	0	0,00

Figura 7:

7. ¿Existe actualmente una forma para identificar el nivel de riesgo de crédito para la toma de decisiones?

19 respuestas



Análisis de Resultados.

Conforme los resultados obtenidos, podemos apreciar que de todas las empresas encuestadas, se identifica que el 68,40%, puntualizan que poseen políticas establecidas para identificar el nivel de riesgo de crédito para la toma de decisiones,

Contar con políticas de crédito debidamente establecidas, contribuyó a la detección oportuna del segmento de miembros fuertemente afectados a raíz de la Pandemia por Covid-19; lo cual permitió evaluar el impacto económico y las estrategias a implementar.

El 36,80 % de los encuestados puntualizan que poseen métodos empíricos para la gestión del riesgo y el restante 5.30% de los encuestados poseen una guía de procedimientos que no aporta mayor capacidad de reacción en situaciones críticas.

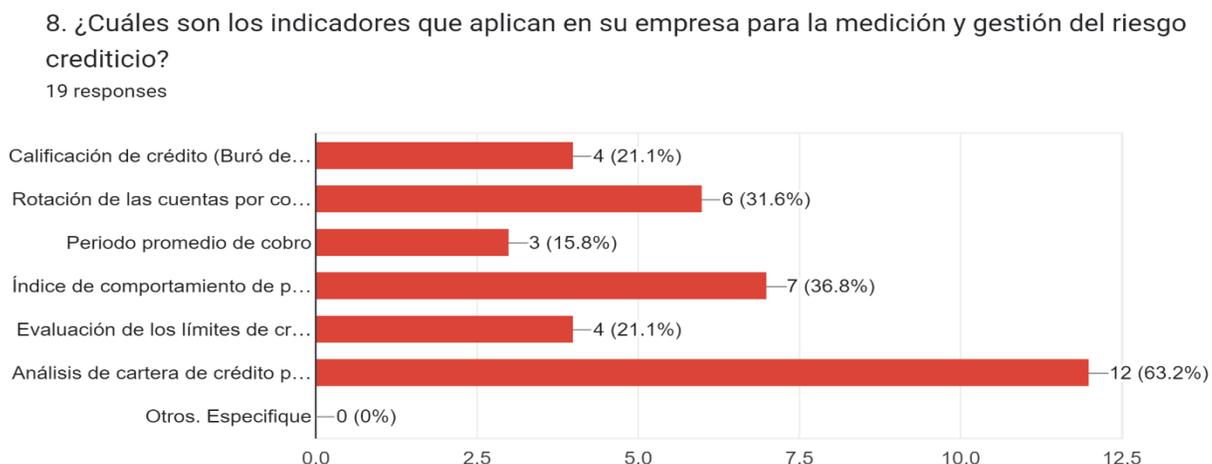
Es importante aclarar, que esta pregunta de investigación es de selección múltiple, lo que permite al entrevistado seleccionar más de una alternativa de respuesta, por lo tanto los porcentajes son superiores al 100%

Pregunta número 8. ¿Cuáles son los indicadores que aplican en su empresa para la medición y gestión del riesgo crediticio?

Tabla 8. Indicadores para la Gestión del Riesgo de Crédito

Opciones	Número	%
Calificación de crédito (Buró de crédito) y evaluación de los límites de crédito	4	21,10
Rotación de las cuentas por cobrar	6	31,60
Periodo promedio de cobro	3	15,80
Indicador de índice de comportamiento de pagos.	7	36,80
Evaluación de los límites de crédito	4	21,10
análisis de la cartera de crédito por vencimiento	12	63,20
Otros Explique	0	0,00

Figura 8:



Análisis de Resultados.

Conforme los resultados obtenidos, podemos apreciar que de todas las empresas encuestadas, se identifica que el 63,20%, puntualizan que poseen **Análisis de la Cartera de Crédito por Vencimiento**, para poder identificar el nivel de riesgo de crédito, lo cual es sano y beneficioso para un monitoreo constante de los saldos y las valores mínimos y máximos aceptados por la administración en tiempos de relativa normalidad y en tiempos de crisis como en la Pandemia por Covid-19.

El 36,80% de los encuestados utilizan el indicador denominado **Índice de Comportamiento de Pagos**, en el que se puede identificar y advertir el historial de pagos de los clientes en un periodo de tiempo determinado; evaluando así, el cumplimiento de sus obligaciones en tiempos y los montos establecidos; lo cual permitirá evaluar sí el problema se concentra en un segmento mayor o menor de la cartera de clientes y tomar decisiones oportunas.

El 31,60% puntualizan en la **Rotación de las Cuentas por cobrar**, con la finalidad de medir y gestionar el riesgo oportunamente. El 21,10% señalaron que aplican la **Calificación de Crédito (Buró de crédito) y Evaluación de los Límites de Crédito** respectivamente, para medir el nivel de riesgo al momento de gestionar el riesgo asociado de un cliente nuevo, así como su calificación crediticia, y de esta forma evaluar y validar su solvencia de pagos.

El 15,80% de los encuestados aplican el **Periodo Promedio de Cobro** para llevar un control oportuno de las fechas de pagos de los clientes.

Pregunta número 9. ¿En qué medida un Plan Estratégico contribuye a minimizar el riesgo de crédito de las cuentas por cobrar en los Clubes Sociales de playa?

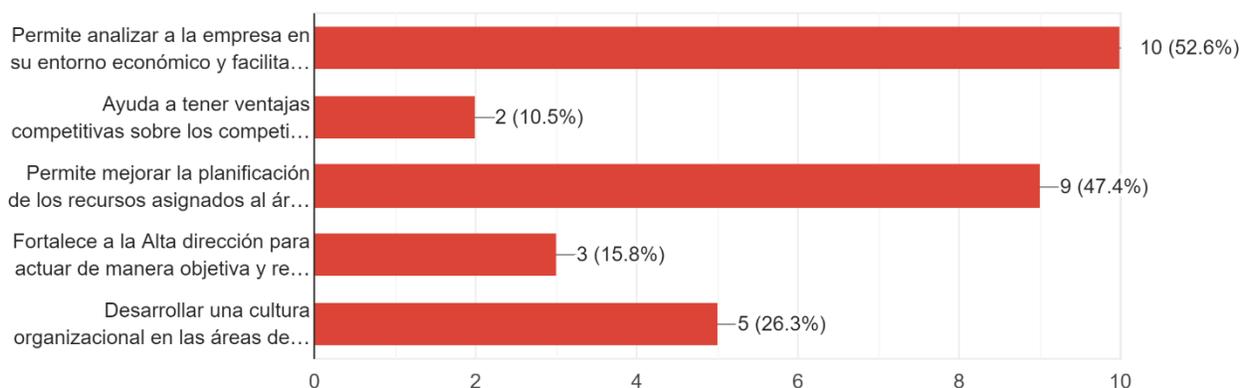
Tabla 9. Contribuciones de un Plan Estratégico.

Opciones	Número	%
Permite analizar a la empresa en su entorno económico y facilita la toma de decisiones ante amenazas de riesgo de crédito.	10	52,60
Ayuda a tener ventajas competitivas sobre los competidores del mismo sector económico aplicando medidas correctivas de mitigación de riesgo.	2	10,50
Permite mejorar la planificación de los recursos asignados al área de créditos y Cobros cuando estos son limitados.	9	47,40
Fortalece a la Alta dirección para actuar de manera objetiva y realista ante situaciones de riesgo crediticio	3	15,80
Desarrollar una cultura organizacional en las áreas de crédito y cobro para contribuir al logro de los objetivos y metas del departamento	5	26,30

Figura 9:

9. ¿En qué medida un Plan Estratégico contribuye a minimizar el riesgo de crédito de las cuentas por cobrar en los Clubes sociales de playa?

19 respuestas



Análisis de Resultados.

Conforme los resultados obtenidos, podemos apreciar que de todas las empresas encuestadas, se identifica que el 52,60%, puntualizan que a través de un Plan Estratégico, este les **“Permite analizar a la empresa en su entorno económico y facilitar la toma de decisiones ante las amenazas del riesgo de crédito”**. El 47,40% reflejan que **“Permite mejorar la planificación de los recursos asignados al área de créditos y Cobros cuando estos son limitados**. El 26,30 % de los encuestados puntualizan con el Plan Estratégico podrán **“Desarrollar una cultura organizacional en las áreas de crédito y cobro para contribuir al logro de los objetivos y metas del departamento”**, el 15,80% de los encuestados específico que **“Fortalece a la Alta Dirección para actuar de manera objetiva y realista ante situaciones de riesgo crediticio”**, y el 10,50% manifestó que **“Ayuda a tener ventajas competitivas sobre los competidores del mismo sector económico aplicando medidas correctivas de mitigación de riesgo”**.

Pregunta número 10. ¿Considera que un Plan Estratégico contribuirá a minimizar el riesgo de crédito de las cuentas por cobrar en los Clubes Sociales de playa?

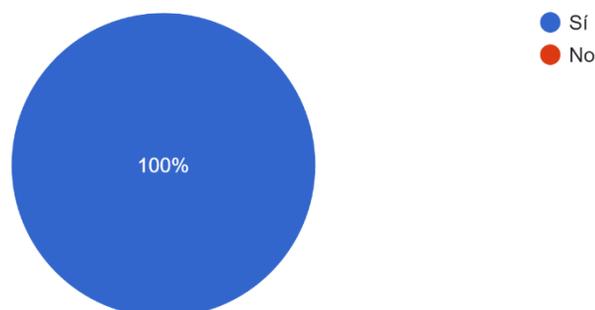
Tabla 10. Contribución de un Plan Estratégico.

Opciones	Número	%
Si	19	100.00
No	0	0.00
TOTAL	19	100.00

Figura 10:

10 ¿Considera que un Plan Estratégico contribuirá a minimizar el riesgo de crédito de las cuentas por cobrar en los Clubes sociales de playa?

19 responses



Análisis de Resultados:

Con los resultados, se puede apreciar que el 100.00% de los Clubes Sociales, actualmente consideran que un plan estratégico contribuirá a minimizar el riesgo de crédito de las cuentas por cobrar en los Clubes Sociales de playa, ya que estos Clubes Sociales tendrán una alternativa para poder cubrir en cierta medida el riesgo asociado de impago de sus clientes y tomar decisiones oportunas, para la gestión del riesgo.

4.2 Caso de Estudio: Club ABC

El Club ABC, es una institución con gran tradición en los servicios de esparcimiento y actividades de descanso para sus asociados, familias e invitados.

Desde su fundación en los años cincuenta y a principios del año 2020 cuenta con una membresía creciente.

En el año 2020, reflejaban una cifra de un mil ciento sesenta y tres miembros, en sus diferentes categorías, quienes con su contribución mensual sostienen la operación y el mantenimiento de las instalaciones.

Su estructura orgánica está compuesta por la Asamblea General de Miembros Fundadores y Honorarios quienes rigen el funcionamiento del Club ABC.

La Junta Directiva está compuesta por miembros elegidos en Asamblea General y por un periodo de 3 años.

La Junta Directiva es el ente Administrador y que deberá rendir cuentas ante la Asamblea General cada tres años de los Resultados Financieros; así mismo debe de cumplir y hacer cumplir los estatutos, dictaminar las medidas que estime convenientes en beneficio de la institución y de sus miembros,

La Junta Directiva se encargará por medio de la Gerencia General y de Jefatura Administrativa Financiera, de la elaboración de los Presupuestos Operativos de cada sucursal, garantizando la máxima eficiencia en sus operaciones.

El Presidente, el Tesorero y el Gerente General, velarán por el correcto manejo de los fondos, teniendo a cargo la supervisión de la Contabilidad, el Cobro Efectivo de las Deudas, y la con autorización del Presidente para las erogaciones correspondientes.

El Club ABC, fue testigo de la Pandemia por Covid-19 y los efectos que reflejó en su operación, instalaciones, y sus asociados, así mismo puso a prueba la capacidad para superar las dificultades más grandes en todos sus años de operación.

4.3 Comparativo Financiero y Análisis Vertical

Figura 11: Estado de Resultados correspondiente al periodo 2020 y 2019

CLUB ABC,				
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020				
(Expresado en dólares de Estados Unidos de Norte América)				
	2020	2019	DIFERENCIA	%
INGRESOS				
Membresía	\$ 1,253,941.97	\$ 1,214,961.93	\$ 38,980.04	3 %
Cuotas de Ingreso	\$ 247,203.55	\$ 405,322.14	\$ (158,118.59)	-39 %
Restaurantes	\$ 374,515.09	\$ 712,338.01	\$ (337,822.92)	-47 %
Golf	\$ 95,946.03	\$ 80,723.28	\$ 15,222.75	19 %
Playa, Casas y Ranchos	\$ 168,458.49	\$ 290,578.77	\$ (122,120.28)	-42 %
Marina	\$ 46,126.61	\$ 49,142.85	\$ (3,016.24)	-6 %
Otros Ingresos	\$ 27,686.30	\$ 48,842.03	\$ (21,155.73)	-43 %
TOTAL INGRESOS	\$ 2,213,878.04	\$ 2,801,909.01	\$ (588,030.97)	-21 %
COSTOS Y GASTOS				
Costo de Ventas	\$ 239,090.90	\$ 465,532.13	\$ (226,441.23)	-49 %
Administrativos	\$ 739,663.48	\$ 903,249.33	\$ (163,585.85)	-18 %
Gastos Marina	\$ 45,609.31	\$ 57,155.09	\$ (11,545.78)	-20 %
Gastos Golf	\$ 280,308.29	\$ 296,282.49	\$ (15,974.20)	-5 %
Restaurantes	\$ 118,606.36	\$ 178,357.09	\$ (59,750.73)	-34 %
Playa, Casas, Aptos y Zona Verdes	\$ 280,504.14	\$ 383,456.42	\$ (102,952.28)	-27 %
Edificios y Piscinas	\$ 158,174.08	\$ 192,527.82	\$ (34,353.74)	-18 %
TOTAL COSTO Y GASTOS	\$ 1,861,956.56	\$ 2,476,560.37	\$ (614,603.81)	-25 %
EXCEDENTE DE OPERACIÓN	\$ 351,921.48	\$ 325,348.64	\$ 26,572.84	8 %
INGRESOS DE NO OPERACIÓN				
Alquiler	\$ 145,913.44	\$ 185,101.69	\$ (39,188.25)	-21 %
GASTOS DE NO OPERACIÓN				
Gastos Financieros	\$ 24,883.44	\$ 45,597.43	\$ (20,713.99)	-45 %
Otros Gastos	\$ -	\$ 172.32	\$ (172.32)	-

TOTAL GASTOS DE NO OPERACIÓN	\$ 24,883.44	\$ 45,769.75	\$ (20,886.31)	46 %
EXCEDENTE DE NO OPERACIÓN	\$ 121,030.00	\$ 139,331.94	\$ (18,301.94)	13 %
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	\$ 472,951.48	\$ 464,680.58	\$ 8,270.90	2 %

Análisis:

Analizados los resultados totales de los ingresos 2020 y 2019, podemos concluir que el impacto económico representa una caída considerable del 21%, que equivale a \$588K dólares, los cuales impactan directamente en la utilidad y en la operatividad del negocio. Y que obligaron a la Junta Directiva a tomar decisiones estratégicas para minimizar el impacto y evitar el cierre del negocio.

Por el lado de los costos y gastos de operación, es evidente el efecto dominó. Porque el total de los gastos refleja una variación negativa del 25% que representan \$614K dolares; donde sus principales variaciones lo componen, la reducción del 50% de los costos directos por adquisición de Materias primas en el área de Alimentos y Bebidas. Los Gastos de Personal Operativo en el área de restaurantes reflejan una disminución del 34%.

Con respecto a los excedentes del ejercicio 2020 y a pesar del impacto de la crisis económica, los resultados incrementaron levemente en un 2% que representan \$8K dólares con respecto al ejercicio 2019, gracias a las decisiones estratégicas tomadas por la Junta Directiva oportunamente.

Figura 12: Estado de Resultados correspondiente al periodo 2020 y 2019

CLUB ABC,
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 y 2019
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

	2020	2019	Análisis Vertical		Análisis Horizontal
			2020	2019	2020 -2019
INGRESOS					
Ingresos por membresías	\$ 1,501,146.00	\$ 1,620,284.00	68%	58%	-7%
Ingresos por consumos y servicios	\$ 685,046.00	\$ 1,132,783.00	31%	40%	-40%
Otros ingresos	\$ 27,686.00	\$ 48,842.00	1%	2%	-43%
Total ingresos	\$ 2,213,878.00	\$ 2,801,909.00	100%	100%	-21%
COSTOS Y GASTOS					
Costos y gastos de operación	\$ 1,861,957.00	2,476,560	84%	88%	-25%
Total costos y gastos	\$ 1,861,957.00	2,476,560	84%	88%	-25%
Excedente de operación	\$ 351,921.00	\$ 325,349.00	16%	12%	8%
Ingresos y gastos de no operación					
Ingresos de no operaciones	\$ 145,913.00	\$ 185,102.00	7%	7%	-21%
Gastos Financieros	-\$ 24,883.00	-\$ 45,598.00	-1%	-2%	-45%
Otros Gastos	\$ -	-\$ 172.00	0%	0%	-100%
Excedente de no operación	\$ 121,030.00	\$ 139,332.00	5%	5%	-13%
Excedente del ejercicio	\$ 472,951.00	\$ 464,681.00	21%	17%	2%

Figura 13: Estado de Situación Financiera correspondiente al periodo 2020 y 2019

CLUB ABC BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 y 2019 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)					
	2020	2019	Análisis Vertical		Análisis Horizontal
			2020	2019	2020 -2019
ACTIVO					
Activo corriente					
Caja y bancos	\$ 754,475.00	\$ 1,181,289.00	12%	28%	-36%
Cuentas por cobrar	\$ 274,391.00	\$ 148,160.00	4%	3%	85%
Inventarios	\$ 11,494.00	\$ 8,215.00	0%	0%	40%
Pagos anticipados	\$ 85,628.00	\$ 261,321.00	1%	6%	-67%
Total activo corriente	\$ 1,125,988.00	\$ 1,598,985.00	17%	38%	-30%
Activo no corriente					
Propiedad, planta y equipo - neto	\$ 5,312,432.00	\$ 2,598,538.00	82%	61%	104%
Activos intangibles - netos	\$ 45,851.00	\$ 51,681.00	1%	1%	-11%
Otros activos	\$ 2,162.00	\$ 2,162.00	0%	0%	0%
Total activo no corriente	\$ 5,360,445.00	\$ 2,652,381.00	83%	62%	102%

Total Activo	\$	6,486,433.00	\$	4,251,366.00	100%	100%	53%
PASIVO							
Pasivo corriente							
Préstamos a corto plazo	\$	15,540.00	\$	19,892.00	0%	0%	-22%
Proveedores y acreedores	\$	95,031.00	\$	118,108.00	1%	3%	-20%
Otros pasivos	\$	7,765.00	\$	10,759.00	0%	0%	-28%
Total pasivo corriente	\$	118,336.00	\$	148,759.00	2%	3%	-20%
Pasivo no corriente							
Préstamos a largo plazo	\$	1,898,150.00	\$	116,350.00	29%	3%	1531%
Pasivo diferido	\$	27,167.00	\$	24,247.00	0%	1%	12%
Provisión por prestaciones laborales	\$	72,016.00	\$	64,197.00	1%	2%	12%
Total no pasivo corriente	\$	1,997,333.00	\$	204,794.00	31%	5%	875%
Total pasivo	\$	2,115,669.00	\$	353,553.00	33%	8%	498%
PATRIMONIO							
Capital							
Capital	\$	1,849,450.00	\$	1,849,450.00	29%	44%	0%
Superávit por revaluaciones	\$	1,132,147.00	\$	1,132,147.00	17%	27%	0%
Excedentes acumulados	\$	916,216.00	\$	451,536.00	14%	11%	103%
Excedente del ejercicio	\$	472,951.00	\$	464,680.00	7%	11%	2%
Total patrimonio	\$	4,370,764.00	\$	3,897,813.00	67%	92%	12%
Total pasivo y patrimonio	\$	6,486,433.00	\$	4,251,366.00	100%	100%	53%

Figura 14: Estado de Resultados por Centro de Costos Playa, periodo 2020-2019.

Análisis

En el presente informe se dan a conocer las cifras obtenidas en los rubros de servicios, dejando en evidencia la aparatosa caída de los ingresos en todos sus rubros y el déficit en cada uno de ellos.

CLUB ABC, CENTRO DE COSTOS PLAYA							
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020							
(Expresado en dólares de Estados Unidos de Norte América)							
	2020		2019		DIFERENCIA	%	
INGRESOS							
Lago	\$	38,016.43	23 %	\$	71,104.16	24 %	\$ (33,087.73) 47 %
CASAS	\$	21,673.19		\$	31,232.51		\$ (9,559.32) 31 %
RANCHOS	\$	4,294.02		\$	7,352.76		\$ (3,058.74) 42 %
INVITADOS	\$	9,010.22		\$	17,735.36		\$ (8,725.14) 49 %
OTROS	\$	3,039.00		\$	14,783.53		\$ (11,744.53) 79 %
Playa	\$	130,442.06	77 %	\$	219,474.61	76 %	\$ (89,032.55) 41 %

CASAS Y APARTAMENTOS	\$ 101,347.67		\$ 147,150.26		\$ (45,802.59)	31 %
RANCHOS	\$ 7,067.61		\$ 13,531.66		\$ (6,464.05)	48 %
INVITADOS	\$ 16,862.09		\$ 26,317.58		\$ (9,455.49)	36 %
OTROS	\$ 5,164.69		\$ 32,475.11		\$ (27,310.42)	84 %
TOTAL INGRESOS	\$ 168,458.49	100 %	\$ 290,578.77	100 %	\$ (122,120.28)	42 %
COSTOS Y GASTOS						
Lago	\$ 107,580.77	38 %	\$ 139,678.92	36 %	\$ (32,098.15)	23 %
Personal fijo y eventual	\$ 78,507.39		\$ 77,724.50		\$ 782.89	1 %
Mantenimiento	\$ 29,073.38		\$ 61,954.42		\$ (32,881.04)	53 %
Playa	\$ 172,923.37	62 %	\$ 243,777.50	64 %	\$ (70,854.13)	29 %
Personal fijo y eventual	\$ 93,513.47		\$ 129,849.90		\$ (36,336.43)	28 %
Mantenimiento	\$ 79,409.90		\$ 113,927.60		\$ (34,517.70)	30 %
TOTAL COSTO Y GASTOS	\$ 280,504.14	100 %	\$ 383,456.42	100 %	\$ (102,952.28)	27 %
RESULTADO DE OPERACIÓN	\$ (112,045.65)		\$ (92,877.65)		\$ (19,168.00)	21 %
	-67 %		-32 %			

Figura 15: Estado de Resultados por Centro de Costos Alimentos, periodo 2020-2019

Análisis

En el presente informe se dan a conocer las cifras obtenidas en los rubros de Alimentos y Bebidas, dejando en evidencia la caída de los ingresos generando un pequeño margen de utilidad en el orden de los siete mil dólares. Generando una caída del 87% con relación al periodo anterior.

CLUB ABC, CENTRO DE COSTOS RESTAURANTES ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 (Expresado en dólares de Estados Unidos de Norte América)				
	2020	2019	DIFERENCIA	%
INGRESOS				
Lago	\$ 151,246.60	\$ 312,376.77	\$ (161,130.17)	-52 %
EVENTOS Lago	\$ 7,054.85	\$ 9,860.41	\$ (2,805.56)	-28 %

VENTAS RESTAURANTE LAGO	\$ 144,191.75	\$ 302,516.36	\$ (158,324.61)	-52 %
Playa	\$ 223,215.39	\$ 399,793.31	\$ (176,577.92)	-44 %
VENTAS RESTAURANTE	\$ 217,089.02	\$ 397,681.81	\$ (180,592.79)	-45 %
EVENTOS	\$ 6,126.37	\$ 2,111.50	\$ 4,014.87	190 %
Casa Club-eventos	\$ 1,504.65	\$ 5,158.75	\$ (3,654.10)	-71 %
TOTAL INGRESOS	\$ 375,966.64	\$ 717,328.83	\$ (341,362.19)	-48 %
COSTOS Y GASTOS				
Lago	\$ 134,232.02	\$ 274,013.21		
Costo de Ventas	\$ 121,221.11	\$ 254,325.68	\$ (133,104.57)	-52 %
Gastos por Restaurantes	\$ 13,010.91	\$ 19,687.53	\$ (6,676.62)	-34 %
Playa	\$ 223,465.24	\$ 369,876.01		
Costo de Ventas	\$ 117,869.79	\$ 211,206.45	\$ (93,336.66)	-44 %
Administrativos	\$ 42,312.82	\$ 90,388.21	\$ (48,075.39)	-53 %
Generales y mantenimiento	\$ 63,282.63	\$ 68,281.35	\$ (4,998.72)	-7 %
Casa club	\$ 11,184.74	\$ 20,055.32		
Generales	\$ 11,184.74	\$ 20,055.32	\$ (8,870.58)	-44 %
TOTAL COSTO Y GASTOS	\$ 368,882.00	\$ 663,944.54	\$ (295,062.54)	-44 %
RESULTADO DE OPERACIÓN POR RUBRO	\$ 7,084.64	\$ 53,384.29	\$ (46,299.65)	-87 %
	2 %	7 %		

Tabla 11. Indicadores de Liquidez

Liquidez	2020	2019	Promedio
	54.81	28.58	41.70
Razón Circulante	<u>\$ 6,486,433.00</u>	<u>\$ 4,251,366.00</u>	
	\$ 118,336.00	\$ 148,759.00	
	9.42	10.69	10.06
Razón ácida o prueba de ácido	<u>\$ 1,114,494.00</u>	<u>\$ 1,590,770.00</u>	
	\$ 118,336.00	\$ 148,759.00	
	6.38	7.94	7.16
Razón de efectivo	<u>\$ 754,475.00</u>	<u>\$ 1,181,289.00</u>	

\$ 118,336.00 \$ 148,759.00

Indicadores de Líquidez

Análisis:

Para la empresa en estudio, se refleja una razón circulante promedio de 41.70, esto se debe a que para el ejercicio 2020 presentaba un indicador superior, y comparandolo el ejercicio 2019 muestra un incremento de del 26.2 con respecto a la liquidez , esto quiere decir que a pesar de los efectos en la caída de los ingresos por la Pandemia, el Club ABC pudo sostener su operación.

Tabla 12. Indicadores de Solvencia

	Indicadores de solvencia.		Promedio
	2020	2019	
Solvencia	0.33	0.08	0.20
Razón de deuda total	\$ 2,115,669.00	\$ 353,553.00	
	\$ 6,486,433.00	\$ 4,251,366.00	

Análisis:

El indicador muestra un promedio 0.20 considerado como un bajo apalancamiento, ya que la institución en estudio posee capacidad para hacer frente a sus obligaciones de manera independiente sin necesidad de buscar fuentes de financiamiento externo.

En la Figura N° 16, Análisis del Estado de Flujo de Efectivo:

Se muestra el efectivo al final del año, para el ejercicio 2019, posee un monto de \$1,181,288.00 y para el ejercicio 2020 tiene un monto de \$ 754,475.00, es decir; que a pesar del impacto de la pandemia Covid 19, el Club Social ABC, disminuyó sus ingresos en \$426,813.00, comparandolo un año con otro; pero sin embargo la Junta Directiva, tomó decisiones oportunas y radicales con la finalidad de seguir captando las cuotas mensuales por membresía y de esta forma minimizar el impacto en los resultados del ejercicio derivado por la crisis de Covid 19. Por lo tanto el Club Social ABC, demostró tener solvencia financiera.

Figura 16: Análisis de Flujo de Efectivo

Estado de Flujo de Efectivo, CLUB SOCIAL ABC			
Años que terminan el 31 de diciembre de 2020 y 2019			
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América.			
		2019	2020
Flujos de efectivo por actividades de operación:	\$	464,680.00	\$ 472,951.00
Depreciaciones	\$	219,735.00	\$ 209,678.00
Amortizaciones de intangibles	\$	5,715.00	\$ 5,829.00
Reserva para obligaciones laborales	\$	45,583.00	\$ 56,602.00
Pérdidas por retiros de activos fijos	\$	-	\$ -
Reserva de cuentas incobrables	-\$	5,943.00	-\$ 1,217.00
Sub - total	\$	729,770.00	\$ 743,843.00
Cambios netos en activos y pasivos:			
Disminución (aumento) en cuentas por cobrar	\$	2,087.00	-\$ 125,014.00
Disminución (aumento) en inventarios	\$	603.00	-\$ 3,279.00
Aumento en pagos anticipados	-\$	205,607.00	-\$ 26,683.00
Aumento en proveedores	\$	1,305.00	-\$ 12,046.00
Disminución en acreedores	-\$	20,820.00	-\$ 11,031.00
Disminución en otros pasivos	-\$	2,475.00	-\$ 1,994.00
Pagos de pasivo laboral	-\$	10,032.00	-\$ 48,783.00
Aumento (disminución) en pasivos diferidos	\$	2,812.00	\$ 2,920.00
Efectivo neto provisto por actividades de operación	\$	497,643.00	\$ 517,933.00
Flujos de efectivo por actividades de inversión:			
Adiciones de propiedad, planta y equipo	-\$	106,678.00	-\$ 2,721,194.00
Adiciones de activos intangibles	-\$	250.00	\$ -

Efectivo neto usado en actividades de inversión	-\$	106,928.00	-\$2,721,194.00
Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:			
Desembolsos de préstamos recibidos	\$	115,814.00	1788836
Pagos de préstamos	-\$	188,781.00	-12388
Efectivo neto usado en actividades de financiamiento	-\$	72,967.00	\$ 1,776,448.00
Aumento neto en el efectivo	\$	317,748.00	-\$ 426,813.00
Efectivo al principio del año	\$	863,540.00	1181288
Efectivo al final del año	\$	1,181,288.00	\$ 754,475.00

4.4 Plan Estratégico para gestionar el riesgo de Crédito de los Clubes Sociales

El Plan estratégico “es el producto de la acción de planeación en la empresa y el resultado de la evaluación de sus capacidades, y debilidades; oportunidades; amenazas en el entorno” (Reyes, PH. D., 2012, p. 158).

La puesta en marcha del presente Plan Estratégico consiste en “las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, p.4).

4.4.1 Proceso de Formulación y Ejecución de la Estrategia.

El proceso de elaborar y ejecutar una estrategia “consta de cinco fases interrelacionadas e integradas: Visión Estratégica, Establecimiento de Objetivos, Diseño, Aplicación y Ejecución, Vigilar Avances y Desempeño” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, p.21).

4.4.2 ¿Cuál es la situación actual?

Los miembros que componen los Clubes Sociales gozan de una línea de crédito dentro de su membresía, y que al momento de visitar instalaciones podrán adquirir consumos y servicios

pagaderos en los meses subsiguientes. Para hacer uso del crédito, los miembros deben mantener sus pagos al corriente.

Los Clubes Sociales; dentro de su estructura de ingresos, tienen como principales rubros: las Cuotas Sociales emitidas mensualmente al crédito y ventas de Restaurantes y servicios. Estos últimos ya sea al contado o al crédito.

La Pandemia por Covid-19 y el cierre de los Clubes Sociales durante la Cuarentena domiciliar obligatoria, representó un descenso significativo de los ingresos en Restaurantes; por otro lado, la falta de pago en las Cuotas Sociales incrementó el Riesgo de Crediticio en los Departamentos de Cobro, ya que las deudas y los vencimientos se incrementaron en su principal activo.

La Pandemia ha puesto en evidencia la deficiente gestión del Crédito y Cobro en los Clubes Sociales, y por lo tanto se deben aplicar medidas correctivas ante situaciones similares en un futuro cercano.

Los instrumentos de investigación aplicados contribuyeron a determinar las siguientes áreas de oportunidad:

Que el 85% del total de los Clubes, reportó afectaciones económicas por la Pandemia de Covid-19.

Que el 58%, clasifican el impacto económico como alto

El 60% de los Clubes Sociales carecen de una Metodología específica para la gestión de riesgo de crédito.

Que las medidas aplicadas para contener el riesgo de crédito durante la Pandemia fueron limitadas, ya que su implementación se concentró en retener a los Miembros, haciéndoles conciencia de no retirarse completamente, facilitándoles alternativas de pago con plazos extendidos, suspensión en la emisión de la cuota social, entre otros.

Que los Clubes Sociales, no cuentan con una guía de procedimientos para la detección de riesgos de crédito.

Que los indicadores para la Gestión del Riesgo en los Clubes Sociales son limitados, y que no se está monitoreando el comportamiento de los mismos, lo que impide la toma de decisiones oportunas para minimizar el riesgo.

Una vez identificada la problemática y los elementos que la componen, es necesario “establecer el Plan Estratégico para la toma de decisiones” (W.L Hill & Jones, 2009.p.35). Logrando así, una implementación exitosa y el posicionamiento del Club Social hacia una organización más competitiva y capaz de superar obstáculos como los experimentados durante la Pandemia.

Se establece que el horizonte financiero y operativo de los clubes es alentador, ya que la posición y fidelización que estos ocupan en la mente de sus miembros es grande, pues se sienten identificados.

4.4.3 ¿A dónde queremos llegar?

Con la puesta en marcha del Plan Estratégico se pretende establecer: “La definición de las metas, tiempos, recursos, formatos de aplicación y definición de los responsables” (W.L Hill & Jones, 2009.p.179). Cada una de ellas, aplicándolas a la realidad propia de los Clubes.

La clave del éxito consistirá en la integración adecuada de cada uno de estos elementos y los responsables de cada uno de ellos y para su cumplimiento se debe de considerar.

Con la puesta en marcha del Plan Estratégico se pretende: posicionar al Club Social en la mejor Asociación del país, por su sólida estructura financiera, rentabilidad de sus activos y operaciones, capacidad para evaluar y mitigar el riesgo crediticio, eficiencia en los procesos operativos y administrativos, Inteligencia de los Negocios, innovación para implementar herramientas tecnológicas para beneficio de sus miembros.

Con todos estos elementos, se podrá analizar el entorno económico, por lo que se facilitará la toma de decisiones ante las posibles amenazas.

Con la estrategia de innovación, se pretende catapultar a los clubes en la aplicación de herramientas de Inteligencia de los Negocios y que se entienden como el “conjunto de metodologías, aplicaciones, prácticas y capacidades enfocadas a la creación y administración de información que permite tomar mejores decisiones a los usuarios de una organización ” (Conesa Caralt & Curto Diaz, 2011,p.18).

Sus beneficios consisten en “crear, manejar y mantener métricas, indicadores claves de rendimiento (KPI, Key Performance Indicador) e indicadores claves de metas (KGI, Key Goal Indicator) fundamentales para la empresa” (Conesa Caralt & Curto Diaz, 2011,p.20).

La propuesta de estrategia comprende la aplicación de herramientas tecnológicas de “Análisis Predictivo y Cuadro de Mando” (Conesa Caralt & Curto Diaz, 2011,p.19).

Los Cuadros de Mando son “una herramienta que permiten entender muy rápidamente la situación de negocio” (Conesa Caralt & Curto Diaz, 2011,p.177).

4.4.4 ¿Cómo vamos a llegar?

Para obtener resultados efectivos, se aplicarán los “Enfoques de la Planificación Estratégica” (Scott, 1998, p.9).

Elaborar Análisis FODA:

Aplicar el Enfoque de Planificación:

Establecer Objetivos Estratégicos:

Planificación de Estrategias Funcionales:

El análisis FODA, “consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes” (Munch, 2010,p.49).

En la Matriz Foda, “se combinan mediante una matriz para ubicar las máximas oportunidades y fuerzas de la empresa, o las debilidades y las amenazas” (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011,p.185).

Luego de determinarse el FODA, procederemos a la etapa de construcción de los siguientes elementos: “Filosofía, Valores, Visión, Misión, Objetivos, Políticas, Estrategias, Presupuesto de Inversión, Cuadro para definir las estrategias a utilizar” (Munch, 2010,p.55).

Con los elementos debidamente detallados, se procederá con la implantación de la estrategia mediante el diseño organizacional. Esta consiste en asignar a los empleados “tareas y papeles específicos de creación de valor y especifica la forma en que las labores se deben vincular en una forma que incremente la eficiencia, la calidad, la innovación y la actitud sensible ante los clientes, las capacidades distintivas que crean una ventaja competitiva” (W.L Hill & Jones, 2009,p.403).

En la tabla número 13 refleja el Análisis FODA, el cual contempla la Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, el cual es clave para la formulación de las estrategias.

Tabla 13. Análisis FODA

FACTORES/FACTORES	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		Esquema Salarial
		Inversión en herramientas de trabajo.
		Plan de Capacitación,
		Crecimiento de Saldos vencidos,
		Volumen de ventas
	Gobierno Corporativo.	Procesos de trabajo
	Calidad de servicios y	Falta de planeación
	productos,	Plan de Compensación,
	Línea de crédito.	Análisis Crediticio
	Excelentes Instalaciones	Metodología de trabajo,
	Recursos Humanos con años de	Manuales de procedimientos
	experiencia.	
	Tradicón	Presupuestos
	Capacidad Generadora de Flujo	Gestión de Riesgo Crediticio
		Plan Estratégico
		Costos
		Inventarios
		Plan de trabajo.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)

Constante crecimiento de la industria		
Alta demanda de productos		
Calificación de Crédito.	1- Metodología para la Gestión de Riesgo de Crédito	
Estructura de Capital Conservadora	6- Fondo de protección para situaciones de emergencias	4- Nuevos Canales de Pago
Necesidad del producto	5- Guía de tareas y procedimientos	7- Inteligencia de negocios
Deseo de pertenencia		
Procesos por definir		
Reservas de Liquidez		
Tecnologías de información en auge		
Inteligencia de los Negocios- BI		

AMENAZAS**ESTRATEGIA (FA)****ESTRATEGIA (DA)**

Fuerte competencia		
Aumento de precios		
Baja Asistencia		
Pérdida de Clientes (Mora)	2- Retener a los Miembros	3- Nuevas alternativas y/p planes de pago
Competencia consolidada en el mercado		
Bajo crecimiento de la organización.		
Expulsión por Mora		
Incobrabilidad		

Fuente: Elaboración Propia.

4.4.5 Desarrollo de Estrategias

4.4.5.1 Estrategia número uno: Implementar la Metodología para la Gestión de Riesgo de Crédito.

Objetivo: Conocer la existencia de una metodología de trabajo en el lugar de aplicación.

Evaluación FODA: Elaborar la matriz que conlleva analizar los cuatro cuadrantes, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en la que se identifiquen las áreas de mayor oportunidad.

Enfoque de Planificación: identificar la existencia de un programa de trabajo con las asignaciones de cada responsables y los tiempos establecidos para su cumplimientos

Objetivos Estratégicos: Garantizar que la existencia de un metodología de trabajo, facilite la aplicación de los procesos de gestión, seguimiento y cumplimiento de metas.

Planificación de Estrategias Funcionales:

El Responsable del Departamento de Cobros y los Gerentes de las Sucursales deberán estar concentrados en la ejecución de las metas corporativas y su debido cumplimiento. Poniendo énfasis en la Rendición de Cuentas, monitoreo constante de Resultados, y la presentación final de los mismos a la Jefatura Inmediata y un esquema de reconocimiento acorde al cumplimiento de metas.

4.4.5.2 Estrategia número dos: Retener a los Miembros.

Fidelización, Mercadeo, otros.

Objetivo: El Departamento de Cobros debe identificar y clasificar los miembros cuya situación de riesgo sobrepase los máximos permitidos, ya que de conforme los estatutos deberán ser expulsados. Esta misma base, deberá ser gestionada por Mercadeo con un tipo de gestión más comprensible ante su situación de impago por falta de liquidez.

La estrategia consiste, en que el Departamento de Mercadeo, ejecutará una campaña de contacto hacia los miembros. Esta puede ser por medios tradicionales o por medios digitales. Como una forma de concientización ante la inversión ejecutada. Ya que al retirarse del club implicaría una pérdida de inversión aproximadamente de \$5,000 dólares en adelante.

Dentro del contacto realizado por el departamento de Mercadeo, se conocerá de primera mano cuáles los casos más crítico. Y dependiendo el número de casos que se encuentren bajo la misma situación, se recomienda evaluar los saldos y el porcentaje que representa en la cartera total.

4.4.5.3 Estrategia número tres: Facilitando Alternativas de Pago.

Planes de financiamiento, plazos, máximos y mínimos

Objetivo: Tomando en cuenta aquellos casos cuya situación de impago supera los rangos establecidos, y donde se compruebe los efectos negativos en el consumidor. Se le facilitarán planes acordes a sus posibilidades de pago sin restringir el derecho de acceso a las instalaciones.

Los planes de financiamiento podrán ser entre los periodos de 6, 12 y hasta 24 meses. Manteniéndose sus derechos en total normalidad, entre los que se puede mencionar: alquiler de servicios ranchos, casas, ingreso de instalaciones, consumos de alimentos, acceso de invitados, eventos, etc.

4.4.5.4 Estrategia número cuatro: Nuevos Canales de Pago.

Pasarelas de pago, costos, implementación, ventajas

Objetivo: Habilitar nuevos accesos de pago a los clientes a través de canales tecnológicos, entre los que se puede mencionar: pasarelas de pago, cargos automáticos, códigos QR, botones de pago, aplicaciones móviles y que facilitan la movilización de recursos hacia la organización.

Cabe destacar, que cada uno de estos recursos tecnológicos dependen de las empresas desarrolladoras, bancos, microfinanciera etc, y donde sus costos pueden ser negociados dependiendo el volumen de transacciones.

De acuerdo con los estudios por parte de la empresa Analítica Market Research, los hábitos de los Salvadoreños cambiaron posterior a las pandemia, ya que se incrementó el uso de las tecnologías.

Es importante mencionar; que con la implementación de esta estrategia, conlleva la reducción de costos de comisión a cobradores tradicionales. Por lo tanto implica una

reestructuración interna, en la que se tenga que prescindir elementos físicos que anteriormente atendían de manera presencial.

4.4.5.5 Estrategia número cinco: Guía de Tareas y Procedimientos.

Objetivo: Desarrollar e implementar una guía de procedimientos con los pasos a seguir para la gestión del crédito en sus diferentes etapas.

Para poder ejecutar esta estrategia, se necesita evaluar la existencia de un servidor tecnológico con un sistema de gestión de créditos, con la capacidad de administrar los vencimientos, estadísticos de pago, inactividades y otra información de carácter general.

4.4.5.6 Estrategia número seis: Fondo de Protección para Situaciones de Emergencias.

Objetivo: Crear un fondo de efectivo con acceso inmediato que permita afrontar aquellas responsabilidades de primera línea, en caso de una nueva crisis financiera,

Este fondo de protección podrá ser evaluado al equivalente de un porcentaje de los ingresos brutos mensuales y que podrá ser invertido en diferentes instrumentos de rendimiento de corto plazo: Fondos De Inversión, Depósitos a Plazo, Cuentas de Alto Rendimiento, entre otros

4.4.5.7 Estrategia número siete: Herramientas Financieras, Inteligencia de Negocios, Riesgo Financiero.

Objetivo: Facilitar nuevas tecnológicas para la transformación de Información Financiera.

En la medida que las transacciones incrementan dentro de las organizaciones, y donde estas se convierten en datos para la toma de decisiones, se vuelve urgente y de rigor que los Administradores en Finanzas dominen las herramientas de Inteligencia de los Negocios, ya que estas contribuyen a la creación de valor y administración eficiente de la información

La razón de considerar estas herramientas como estrategias, es porque a través de ellas, se puede llevar un control ordenado de los movimientos de las Cuentas Corrientes vencimientos, detalle de clientes en mora, promesas de pagos, próximos vencimientos, cash flow, etc. Por lo tanto se vuelve importante el manejo de las presentes herramientas.

4.5 Cumplimiento de Objetivos

Objetivo General:

-Proponer un Plan Estratégico que contribuya a minimizar el riesgo de las cuentas por cobrar de los Clubes Sociales de playa.

El objetivo de la investigación consistía en proponer un Plan Estratégico por medio de los diferentes planes operativos y las acciones necesarias correspondientes para contrarrestar el riesgo de crédito producto de la pandemia por Covid-19 en los Club Sociales de Playa.

El objetivo se cumple, ya que, a través de la investigación, se han seleccionado todos aquellos planes y acciones operativas que contribuyeron en el sector en estudio para contrarrestar los impactos económicos a raíz del Covid-19 en sus departamentos de crédito; así mismo se consideran como herramientas, ya que estas son aplicables a la operación del sector en estudio de manera directa y de igual forma contribuyen al incremento del flujo de caja operativo, mejora la capacidad para afrontar obligaciones adquiridas y le da capacidad de solvencia para tomar decisiones en corto plazo.

Con esto queda en evidencia, que cuando una institución prevé su futuro, toman en cuenta todos aquellos escenarios que pondrían en riesgo su operación y los intereses de la organización.

Objetivos Específicos:

Objetivos Específico 1

-Analizar el impacto económico a raíz de la pandemia por COVID-19 de los Clubes Sociales de playa por la mala gestión de riesgo.

Por medio de los instrumentos de investigación, fuimos testigos de la realidad que los Clubes Sociales de Playa afrontaron durante la pandemia, ya que constatamos el impacto económico con la disminución de los flujos de caja por parte de la membresía en los rubros de Cuentas por cobrar, en la que quedó en evidencia el crecimiento exponencial de los saldos en mora; contrayendo así las disponibilidades de caja para las actividades de operación y las limitaciones para atender responsabilidades contraídas con terceros, entre otros. De esta forma, se da por completado el objetivo.

Objetivos Específico 2

-Identificar si en el sector de Clubes Sociales de playa cuentan con una metodología para la gestión del riesgo de crédito.

Los resultados obtenidos por medio de los instrumentos nos llevaron a identificar que el 58.8% de los Clubes Sociales de playa, no cuentan con una metodología para la gestión del riesgo de crédito debidamente establecida, ya que se identificaron oportunidades de mejora en el

personal operativo, así como las condiciones, recursos y herramientas limitadas que dificultan una gestión efectiva. De esta forma, se cumple el objetivo.

Objetivos Específico 3

-Investigar las principales causas que afectaron las cuentas por cobrar del sector de los Clubes Sociales de playa.

Con la implementación de los instrumentos correspondientes, se pudo comprobar que las principales causas que afectaron a las cuentas por cobrar fueron: el deterioro económico de los clientes quienes fueron afectados en sus actividades económicas, laborales y de emprendimiento personal. Dando prioridad a sus necesidades de subsistencia.

Otra razón fue la limitación y/o falta de una herramienta tecnológica de sistema integrado capaz de permitir los accesos remotos a los responsables y de esa forma facilitar las actividades de gestión de recuperación de créditos, así como la actualización de saldos, movimientos y transacciones de los clientes, entre otros. Demostrando así que el objetivo se cumple.

Objetivos Específico 4

-Establecer una guía de procedimientos para identificar los posibles riesgos de crédito y toma de decisiones oportunas.

La presente investigación en su apartado final contempla una lista con diez planes operativos; dentro de los cuales se consideran para este apartado: El Análisis por vencimiento de la Cartera, Evaluación de los límites de crédito por medio del Buró de Crédito, Calificación crediticia interna en base al historial de pago; los cuales fortalecen a las autoridades de los

Clubes Sociales de playa para analizar el riesgo de crédito y finalmente para la toma de decisiones. De esta forma se cumple el objetivo en mención.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 CONCLUSIONES:

El sector económico de los Clubes Sociales de Playa del departamento de la Libertad fue impactado severamente con el cierre total de sus instalaciones y la caída total de los ingresos de operación.

El Club de Playa que está ubicado en Santa Tecla y especializado en Tennis, conforme nuestra investigación y el acceso a la información financiera, se detectó que contaban con un alto nivel de endeudamiento producto de una mala gestión financiera. Además, se constató que prevalecieron los intereses económicos de un pequeño grupo élite.

Con la reapertura post pandemia Covid-19 y luego de varios intentos por recuperarse financieramente de los efectos de la crisis, el Club antes mencionado informó a su membresía sobre el cierre de sus operaciones y la clausura completa de sus instalaciones.

El Club Social de Golf, en el Departamento de la Libertad y con los efectos provocados por el Covid-19 anunció a finales de octubre del año dos mil veinte, que su Junta Directiva tomó la decisión de llevar a cabo un proceso de transición suspendiendo actividades de servicios desde noviembre de 2020 hasta mediados del año 2021.

El Club en estudio demostró que, a través de la buena gestión financiera, se planificaron y se previnieron aquellas situaciones que pusieran en riesgo la operación del Club; para ello, la Alta Gerencia priorizó en la Planificación Estratégica, las diferentes herramientas de aplicación para minimizar el impacto originado por la crisis de Covid-19.

Los Clubes Sociales de Playa concluyeron en la aplicación de las siguientes medidas para la reducción del impacto financiero:

- a) Se mantuvo la emisión y cobro de cuotas mensuales (Membresías)
- b) Se realizó la evaluación financiera de la cartera total de sus asociados
- c) Se establecieron propuestas de financiamiento a 6 y 12 meses,
- d) Se mantuvo la gestión de cobros a los miembros con mayor número de saldos vencidos
- e) Sólo se suspendió la emisión de cuotas para aquellos asociados que tenían más de ocho meses de no realizar sus pagos,
- f) Se enviaron a Expulsión definitiva aquellos casos cuya situación de deuda era insostenible, dicho saldo se liquidó contra la provisión contable por incobrabilidad.
- f) Se clasificaron los clientes por nivel de impacto económico para su seguimiento.
- g) Se activaron los recursos tecnológicos para la conectividad de los empleados por medios remotos y para la gestión de cobro, así como pasarelas de pago electrónicas.

5.2 RECOMENDACIONES

Promover la creación de un Comité Ejecutivo que vele por la correcta aprobación de aquellas solicitudes de socio, garantizando la capacidad económica de los clientes para afrontar los compromisos adquiridos con la institución. Así mismo que brinde a la Gerencia a través de un informe ejecutivo sobre los resultados obtenidos en el departamento de Créditos y Cobros.

Evaluar el Recurso Humanos en los Departamentos de Créditos y Cobros para garantizar la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos exigidos por la organización.

Reducir los medios de pago tradicionales y fomentar la implementación de pagos electrónicos a través de pasarelas de pago, los cuales contribuirán a mantener el flujo de caja en los periodos de tiempo demandados por la empresa y no depender de la voluntad del cliente.

Establecer una política para la constitución de un Fondo de Reserva para Situaciones de Emergencia, en la que se considere un plan de acción en caso de una crisis financiera similar.

Revisar los Estatutos con el objetivo de evaluar el máximo nivel de endeudamiento, para mantener saldos de Cartera en niveles óptimos, ya que actualmente sus asociados cuentan con diez veces el valor de la cuota.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

(CEPAL), C. E. (01 de julio de 2020). <https://www.cepal.org/>. Obtenido de

<https://www.cepal.org/>: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>

Alejandro, S. P. (2011). *Análisis Financiero y su Incidencia en la Toma de Decisiones de La Empresa Vihalmotos [Tesis De Licenciatura, Universidad de Ambato]*. Repositorio Institucional. Obtenido de

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1511/1/TA0024.pdf>

Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro. (1996, 21 de Noviembre). *Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro*. Diario Oficial. Obtenido de

<https://www.transparencia.gob.sv/>

- Banco Central de Reserva. (2021). Memoria de Labores 2020. *Banco Central de Reserva 2020*, I(1), 24-24.
- Banco Central de Reserva. (2022). Banco Central de Reserva 2021. *Memoria de Labores*, I(1), 13-13.
- Bergara Mario, B. N. (2003). *Economía para no economistas*. Depto de Economía, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad la República, URUGUAY.
- Bernanke, A. B. (2004). *Macroeconomía*. Pearson .
- Chile, B. C. (29 de Noviembre de 2019). <https://www.bcentral.cl/>. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/>:
https://www.bcentral.cl/documents/33528/133362/ICE_III_2019.pdf
- Chile, B. d. (08 de Enero de 2021). <https://www.bcn.cl/>. Obtenido de <https://www.bcn.cl/>: 2021
- Chorro, M. A. (2019). *Gestión de Riesgos [Diapositiva de Power Point]*. Archivo de Clases.
- Club Arabe Salvadoreño. (22 de 05 de 2022). www.clubarabesalvadoreno.com. (Club Arabe Salvadoreño) Obtenido de www.clubarabesalvadoreno.com:
<https://www.clubarabesalvadoreno.com/historia>
- Club Salvadoreño. (21/05/22 de No especificado de 2019). *Estatutos*. Obtenido de clubsalvadoreno.com: <https://www.clubsalvadoreno.com>
- Club Tecleño. (16 de 06 de 2022). <https://clubtecleno.org/>. Obtenido de <https://clubtecleno.org/>:
<https://clubtecleno.org/index.php/historia/>
- Conesa Caralt, J., & Curto Díaz, J. (2011). *Introducción al Business Intelligence*. Editorial UOC.

Constitución de la República de El Salvador. (1983, 21 de Julio). *Constitución de la República de El Salvador*. Diario Oficial.

DGCREB, B. d. (18 de Abril de 2022). <https://embamex.sre.gob.m>. Obtenido de <https://embamex.sre.gob.m: https://embamex.sre.gob.mx/china/index.php/es/la-embajada/relacion-economica>

Estatutos Club Salvadoreño. (2018). Club Salvadoreño. En C. Salvadoreño, *Estatutos Club Salvadoreño*. Diario Oficial.

Estatutos del Club de Leones. (17 de 06 de 2022). clstecla.x10.mx. Obtenido de clstecla.x10.mx: <https://clstecla.x10.mx/>

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (23 de Septiembre de 2020). *Coronavirus 2019 (Covid 2019)*. Recuperado el 05 de Marzo de 2022, de Comunicados de Prensa, Los efectos socio-económicos del COVID-19 en niñas, niños y adolescentes en El Salvador: <https://www.unicef.org/elsalvador/comunicados-prensa/>

Fondo Monetario Internacional. (2021). PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL. *La recuperación en tiempos de pandemia*, 1(1), 42-42.

Gitman, L. J. (2007). *Principios de Administración Financiera*. Pearson.

Gomez, A. (Sept de 2013). <http://www.antonioomezcava.com/los-kpi%C2%B4s-en-la-industria-del-golf/>. Obtenido de <http://www.antonioomezcava.com/los-kpi%C2%B4s-en-la-industria-del-golf/>

Gonzalez, C. d. (2009). *El Presupuesto*. Cengae Learning.

- Hernández y Rodríguez, S., & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial, Enfoque basado en competencias*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Leonard D. Goodstein, T. M. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*.
Ltda., D. &. (05 de Diciembre de 2020). <https://www2.deloitte.com>. Obtenido de [https://www2.deloitte.com: https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/el-impacto-economico-de-covid-19--nuevo-coronavirus-.html](https://www2.deloitte.com:https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/el-impacto-economico-de-covid-19--nuevo-coronavirus-.html)
- Maestro, D. y. (1991). *Administración Estratégica*. Edinburgh Business School.
- Ministerio de Educación, E. S. (2009). *Historia El Salvador*. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Hacienda. (2021). www.transparenciafiscal.gob.sv. Obtenido de www.transparenciafiscal.gob.sv:
<https://www.transparenciafiscal.gob.sv/downloads/pdf/700-DGP-GA-2021-GPC21.pdf>
- Morán Delgado, G., & Alvarado Cervantes, D. (2010). *Métodos de Investigación*. Pearson Educación de México.
- Munch, L. (2010). *Administración, Gestión organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo*. Pearson Educación de México.
- Nápoles, R. C. (2008). *Presupuestos Teoría y Práctica*. McGraw Hill Interamericana.
- P. Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Pearson Educación.
- Porto, J. P. (18 de 06 de 2022). *definicion.de*. Obtenido de *definicion.de*: <https://definicion.de/>
- Presupuesto. (2012). *Enfoque para la Planificación Financiera*. Pearson.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2022). *www.sv.undp.org*.

Obtenido de *www.sv.undp.org*:

https://www.sv.undp.org/content/el_salvador/es/home/coronavirus.html

provisionales.byethost15. (22 de Mayo de 2012). *www.provisionales.byethost15.com*. Obtenido

de <http://www.provisionales.byethost15.com/>:

<http://www.provisionales.byethost15.com/#:~:text=Historia,cada%20una%20de%20sus%20categor%C3%ADas>.

RcPineda. (23 de Mayo de 2022). *Club Campestre Cuscatlán*. Obtenido de <https://rcpineda.com/>:

[https://rcpineda.com/club-campestre-](https://rcpineda.com/club-campestre-cuscatlan#:~:text=Club%20Campestre%20Cuscatl%C3%A1n%20fue%20fundado,m%C3%A1s%20exclusivos%20de%20El%20Salvador)

[cuscatlan#:~:text=Club%20Campestre%20Cuscatl%C3%A1n%20fue%20fundado,m%C3%A1s%20exclusivos%20de%20El%20Salvador](https://rcpineda.com/club-campestre-cuscatlan#:~:text=Club%20Campestre%20Cuscatl%C3%A1n%20fue%20fundado,m%C3%A1s%20exclusivos%20de%20El%20Salvador).

Redacción, O. (10 de Diciembre de 2020). *www.opportimes.com*. Obtenido de

www.opportimes.com: <https://www.opportimes.com/importaciones-de-estados-unidos-china-bajan-3-4/>

Reyes, PH. D., O. (2012). *Planeación Estratégica para Alta Dirección*.

Rivera, W. H. (2005). *Presupuestos Planificación y Control*. Pearson Educación ®.

Ruiz, J. E. (2011). *Presupuestos, un enfoque de direccionamiento estrategico, gestión, y control de recursos*. Mac Graw Hill.

Salvador, P. d. (2020). *www.presidencia.gob.sv*. Obtenido de *www.presidencia.gob.sv*:

<https://www.presidencia.gob.sv/el-salvador-se-posiciona-como-destino-atractivo-y->

seguro-en-la-oferta-turistica-regional-gracias-al-manejo-exitoso-de-la-pandemia-de-covid-19/

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.

Scott, A. (1998). *Planificación Estratégica, Edinburg Business School*.

Staff, F. (08 de Abril de 2020). <https://forbescentroamerica.com/>. Obtenido de

<https://forbescentroamerica.com/>: <https://forbescentroamerica.com/2020/04/08/asi-es-el-reto-de-las-empresas-durante-la-pandemia-del-covid-19>

Superintendencia del Sistema Financiero (SSF). (2011, 01 de marzo). *Normas para la Gestión Integral de Riesgo de las Entidades*,. Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y Casos*.

W.L Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. McGRAW-HILL.

Zutter, L. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1: Guía de Cuestionario

Tema: Plan estratégico para gestionar el riesgo de crédito de los Clubes Sociales de playa a raíz de la pandemia por COVID-19, en El Departamento de La Libertad.

Objetivo: Obtener de una manera ordenada y sistemática, la información necesaria para conocer el impacto económico ocasionado por la Pandemia de Covid-19 en los Club Sociales de Playa; así como las acciones que se tomaron para gestionar y mitigar el riesgo de crédito.

Indicaciones: El presente instrumento está compuesto por preguntas de tipo abiertas y cerradas. Las preguntas abiertas deberán contestarse de acuerdo con sus experiencias; mientras que las preguntas cerradas deberán contestarse conforme las opciones de respuesta proporcionadas y que se acerquen más a su realidad.

A continuación, se presentarán diez preguntas de opción múltiple. Marque con una X la que mejor corresponda.

Objetivo pregunta 1: Conocer si la empresa, se vio afectada por la Pandemia.

1. ¿Considera que su empresa se vio afectada con la reducción de ingresos durante la Pandemia por Covid-19?

- a. Si
- b. NO.

Si su respuesta fue No. ¿Qué fue lo que contribuyó a no ser afectado por la Pandemia por Covid-19?

Objetivo pregunta 2: Analizar el impacto económico a raíz de la pandemia por COVID-19 en los Clubes Sociales de playa por la mala gestión de riesgo.

2. ¿Cómo evalúa el impacto económico a raíz de la Pandemia por Covid-19 en los Clubes Sociales de playa por la mala gestión de riesgo?

- a. Bajo

- b. Moderado
- c. Alto

Objetivo pregunta 3: Identificar si en el sector de los Clubes Sociales de playa cuentan con una metodología de trabajo para la gestión del riesgo de crédito.

3. ¿Cuentan actualmente los Clubes Sociales de playa, con una metodología para la gestión del riesgo del crédito?

- a. Si
- b. No

Objetivo pregunta 4: Investigar las principales causas que afectaron las cuentas por cobrar de los Clubes Sociales de playa.

4. ¿Cuáles fueron las principales causas que afectaron las cuentas por cobrar de los Clubes Sociales de playa?

- a. Falta de Políticas de Crédito y Cobranza definidas
- b. Ausencia de un Software de Gestión
- c. Mala distribución Geográfica de la cartera
- d. Deterioro económico de los clientes por la pandemia Covid-19
- e. Base de Datos de clientes desactualizada
- f. Retrasos en la entrega de documentos por cobrar
- g. Limitación a medios de pago tradicionales
- h. Otros: _____

Objetivo pregunta 5: Conocer las acciones y medidas que se aplicaron durante la cuarentena obligatoria para gestionar y contener el riesgo de crédito.

5. ¿Qué medidas se tomaron para gestionar y contener el riesgo de crédito?

- a. Tareas de retención de clientes para evitar renuncias masivas
- b. Tareas de gestión y recuperación con el 50% del equipo de trabajo
- c. Facilitar nuevos medios de pago a través de canales electrónicos
- d. Financiar saldo de Deuda más Cuota mensual subsiguiente, si se queda
- e. Financiar saldo de Deuda, si se retira (renuncia)
- f. Suspensión en la emisión de cuotas hasta por ocho meses
- g. Reducir costos de comisión por recuperación
- h. Incrementar el porcentaje de Provisión por incobrabilidad.
- i. Ninguno
- j. Otros, Explique: _____

Objetivo pregunta 6. Identificar la existencia de una guía de procedimientos para identificar los posibles riesgos de crédito y toma de decisiones oportunas.

6. ¿Existe actualmente una guía de procedimientos para identificar los posibles riesgos de crédito y toma de decisiones oportunas?

- a. Si ___
 b. No ___

Objetivo pregunta 7. Conocer la metodología utilizada para identificar el nivel de riesgo de un cliente y su contribución para la toma de decisiones.

7. ¿Existe actualmente una forma para identificar el nivel de riesgo de crédito para la toma de decisiones?

- a. Guía de procedimientos b. Políticas establecidas
 c. Métodos empíricos d. Otros, Explique: _____

Objetivo pregunta 8: comprobar la existencia de indicadores para la medición y gestión del riesgo crediticio en la empresa.

8. ¿Cuáles son los indicadores que aplican en su empresa para la medición y gestión del riesgo crediticio?

- a. Calificación de crédito (Buró de crédito)
 b. Rotación de las cuentas por cobrar
 c. Periodo promedio de cobro
 d. Índice de comportamiento de pagos
 e. Evaluación de los límites de crédito
 f. Análisis de Cartera de Crédito por Vencimientos
 g. Otros. Especifique: _____

Objetivo pregunta 9: identificar en qué medida un plan estratégico contribuye a minimizar el riesgo de crédito de las cuentas por cobrar en los Clubes Sociales de playa.

9. ¿En qué medida un Plan Estratégico contribuye a minimizar el riesgo de crédito de las cuentas por cobrar en los Clubes Sociales de playa?

- a. Permite analizar a la empresa en su entorno económico y facilitar la toma de decisiones ante las amenazas del riesgo de crédito.
- b. Ayuda a tener ventajas competitivas sobre los competidores del mismo sector económico aplicando medidas correctivas de mitigación de riesgo
- c. Permite mejorar la planificación de los recursos asignados al área de créditos y Cobros cuando estos son limitados.
- d. Fortalece a la Alta dirección para actuar de manera objetiva y realista ante situaciones de riesgo crediticio
- e. Desarrollar una cultura organizacional en las áreas de crédito y cobro para contribuir al logro de los objetivos y metas del departamento.

Objetivo pregunta 10: Evaluar si un plan estratégico contribuirá a minimizar el riesgo de crédito de las cuentas por cobrar en los Clubes Sociales de playa.

10. ¿Considera que un Plan Estratégico contribuirá a minimizar el riesgo de crédito de las cuentas por cobrar en los Clubes Sociales de playa??

- a. Si ___
- b. No ___

Anexo 2: Instrumento Guía de entrevista



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
 MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Tema: Plan estratégico para gestionar el riesgo de crédito de los Clubes Sociales de playa a raíz de la pandemia por COVID-19.

1. ¿Nos podría mencionar en qué medida se vio afectado el negocio durante la pandemia COVID-19 y cuáles fueron los meses que más le impactaron con relación a la fluctuación de ingresos del negocio?
2. ¿Han determinado el valor económico de los ingresos que se dejaron de percibir y las pérdidas que esto representó en las utilidades de la empresa durante el año 2020?
3. ¿Actualmente existe una cuantificación de las pérdidas de inventarios por el tipo de alimentos perecederos del negocio durante la pandemia COVID-19? y si es así ¿A Cuánto ascienden las pérdidas económicas del negocio?
4. Durante la pandemia COVID-19, ¿Cuántos empleados se vieron afectados directamente con el cierre de operaciones del negocio?
5. Durante la pandemia COVID-19, ¿Cuáles fueron las fuentes de ingresos o apalancamiento que el negocio utilizó para hacer frente a las obligaciones contraídas con proveedores y acreedores?
6. Durante la pandemia COVID-19 ¿Qué medidas de austeridad se tomaron para reducir los gastos del negocio?
7. ¿Actualmente cuentan con un plan de contingencia ante una situación de crisis? Y si es así podría explicarnos el debido procedimiento.
8. Durante la pandemia COVID-19 ¿tuvieron que cerrar algún local o establecimiento por falta de recursos para la operatividad del negocio?
9. ¿Actualmente llevan un control para poder identificar si a la fecha, todos los clientes que se encontraban en morosidad en la cartera de cuentas por cobrar, en la pandemia Covid-19, ya se encuentran solventes?

¿Considera que un plan estratégico reduciría el impacto económico en su negocio?

Anexo 3: Cierre de Operaciones Club Social:

Anexo 1:

Se refleja comunicado por parte del Club Social en la que se anuncia el cierre de operaciones por parte de dicho Club.



Km. 10 Carretera a Santa Tecla,
Nueva San Salvador, El Salvador, C.A.
Tels. : 2207-6200-22076212-22076259

Seguir manteniéndolo y darles el servicio de calidad que nos ha caracterizado requiere de una nueva inversión, lo ya no es posible frente a la situación actual en diferentes aspectos que enfrenta el país en su futuro cercano.

Por este motivo, nos hemos visto obligados a la lamentable decisión de comunicarles que el 31 de enero del corriente año, el club cierra y finaliza sus operaciones. No obstante se ha llegado a un acuerdo con Joya del Pacífico, que los socios del Maya podrán hacer uso de sus instalaciones por 6 meses mas previa presentación de carnet extendido a los socios del Maya que estén al día al 31 de enero del presente año.

Ha sido una decisión difícil que nos afecta profundamente a lo que ha representado la trayectoria que hemos tenido y que nos ha permitido más que servirle como un club de entretenimiento, el afortunado privilegio que más que un miembro(a) hemos sido una familia, que ha sido la característica principal del Maya Country Club desde su nacimiento.

Reitero nuestro agradecimiento.

Atentamente,
Enrique Molins
Presidente Ejecutivo
Maya Country Club

Anexo 5: Resumen Marco Legal:

Resumen del Capítulo I: Ley de Asociaciones sin Fines de Lucro.

ARTÍCULO	DISPOSICIONES PRELIMINARES	RESUMEN
1	Objeto de la ley	Establecer un régimen jurídico especial.
2	Denominaciones de la ley	Podrán ser Asociaciones y/o Fundaciones
3	Capacidad	Deberá atenerse a lo que disponga la presente ley y las normas específicas que rijan sus actuaciones.
4	Representación	Las asociaciones y fundaciones serán representadas por las personas.
5	Responsabilidad	Las asociaciones y fundaciones son civilmente responsables. Las asociaciones y fundaciones no tendrán responsabilidad penal
6	Responsabilidad tributaria	Estarán sujetas a las mismas obligaciones tributarias que establecen las leyes para las personas naturales y jurídicas.
7	Utilidad pública	Podrán ser declaradas de utilidad pública, previa calificación de la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda.
8	Obligatoriedad de la norma interna	Tiene fuerza obligatoria sobre ellas y sus miembros están obligados a obedecerla bajo las sanciones que las mismas normas impongan.
9	Fines no lucrativos	Cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores.
10	Exclusiones	Se regirán por lo dispuesto en las leyes especiales que regulan su creación y funcionamiento.

Fuente: Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro

Resumen del Capítulo II: Ley de Asociaciones sin Fines de Lucro.

ARTÍCULO	ASOCIACIONES	RESUMEN
11	Concepto	Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas
12	Constitución	Se constituirán por escritura pública
13	Administración	Estará a cargo de las personas y organismos que sean establecidos en los estatutos.
14	Derechos y obligaciones de los miembros	Dentro de la entidad y las condiciones de afiliación de nuevos miembros y la pérdida de tal calidad.
15	Registro de miembros o afiliados	En el que se consignará la clase o categoría de miembros, nombre, profesión u oficio, domicilio, nacionalidad, fecha de ingreso y retiro de los mismo.
16	“ “	Los estatutos de las asociaciones establecerán también el procedimiento de reforma de los mismos.
17	Federaciones y confederaciones	son asociaciones y serán los estatutos de estas entidades los que determinarán la relación de unas con respecto a las otras.

Fuente: Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro

Resumen del Capítulo III: Ley de Asociaciones sin Fines de Lucro.

ARTÍCULO	FUNDACIONES	RESUMEN
18	Concepto	Las entidades creadas por uno o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública.
19	Constitución	Se constituirán por escritura pública o por testamento
20	Dirección	Serán administradas por la persona o por el organismo colegiado que disponga el fundador.
21	Normas relativas a los administradores	Tienen la facultad de administrar y disponer del

		patrimonio de esta en los términos que establezcan las leyes y los estatutos de la entidad
22	Aportaciones de bienes a la fundación	Es indispensable para la constitución de esta
23	Estatutos de las fundaciones	Constituyen la normativa que regirá a la fundación y deberán contener los requisitos señalados en el Art. 28 de esta ley.
24	“ “	El fundador podrá modificar en todo momento los estatutos de la fundación
25	“ “	La decisión de modificar los estatutos será tomada por unanimidad de los miembros del organismo directivo

Fuente: Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro

Resumen del Capítulo IV: Ley de Asociaciones sin Fines de Lucro.

ARTÍCULO	REGIMEN JURIDICO INTERNO	RESUMEN
26	Personalidad jurídica	Tienen derecho a solicitar el reconocimiento de su personalidad jurídica por el Estado, a través del Ministerio del Interior.
27	Prueba de la existencia y representación legal	Se comprobará con el testimonio de la escritura pública de constitución, debidamente inscrita en el Registro
28	Estatutos	Constituyen el ordenamiento básico que rige sus actividades y serán de obligatorio cumplimiento para todos los administradores y miembros de estas.
29	Denominación	Su denominación con el término "fundación" y podrán incluir el nombre de personas naturales en la misma.
30	Domicilio	Se fijará de acuerdo con el municipio que señalen sus estatutos.
31	Límites a los administradores	No podrán disponer del patrimonio de la entidad para fines particulares ni podrán contratar con la misma.

32	“ “	Deberán hacerse constar en actas asentadas en los libros autorizados por la Dirección General del Registro
33	Responsabilidad penal	Responderán personalmente por infracciones cometidas a los estatutos y a las leyes

Fuente: Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro

Resumen del Capítulo V: Ley de Asociaciones sin Fines de Lucro

ARTÍCULO	PATRIMONIO	RESUMEN
34	Normas generales	Estará afecto exclusivamente a la consecución de sus fines.
35	Administración del patrimonio	Estará confiada a los organismos de dirección que establezcan sus estatutos.
36	Fondos obtenidos por llamamientos públicos	Para la realización de obras de beneficencia o utilidad general, deberán informar de ello a la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda para efectos de control fiscal.
37	Normas sobre la adquisición de bienes	Tienen facultades para adquirir a cualquier título y administrar toda clase de bienes muebles e inmuebles
38	Límites a la adquisición de bienes inmuebles	Art. 108 de la Constitución de la República, sólo podrán adquirir los bienes inmuebles que necesiten para destinarlos al cumplimiento inmediato y directo de sus fines
39	Venta forzosa de bienes inmuebles	Se hará en subasta pública de conformidad al Capítulo IV Título III Libro Segundo del Código de Procedimientos Civiles
40	Obligación de llevar contabilidad formal	De su patrimonio, de acuerdo con algunos de los sistemas contables generalmente aceptados y conforme a las normas tributarias, autorizada por la Dirección General del Registro
41	Vigilancia	Contarán con los organismos de vigilancia de la administración del patrimonio que señalen sus estatutos.

42	Fiscalización del Estado	Estarán fiscalizadas por el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la República,
43	Competencia de la Fiscalía General de la República	A efecto de defender los intereses del Estado y de la sociedad y promover la acción de la justicia en defensa de la legalidad

Fuente: Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro

Resumen del Capítulo VI: Ley de Asociaciones sin Fines de Lucro

Artículo	PERSONAS JURIDICAS EXTRANJERAS	RESUMEN
44	Principio general	Tienen en El Salvador los mismos derechos que las personas jurídicas salvadoreñas
45	Patrimonio	Deberá disponer en el país de un patrimonio suficiente para la actividad que desarrollará.
46	Domicilio	Se considerarán domiciliadas en el lugar en que establezcan su oficina principal.
47	Protesta Legal	En relación con los actos y contratos que haya de celebrar en territorio salvadoreño
48	Representación legal	Deberán contar con un representante legal acreditado en el país.
49	Solicitud de inscripción	Deberá presentar solicitud de inscripción al Registro, acompañado de los documentos que señala el Art. 50.
50	Documentación	Deberá presentar la documentación autorizada para comprobar.
51	Procedimiento de inscripción	Presentará la solicitud de autorización por escrito acompañada de la documentación a que se refiere el artículo anterior, ante la Dirección General del Registro
52	Presunción de Derecho y Suspensión de la Autorización	Cuando tengan promotores o agentes dependientes en la República y, por lo tanto, deberán cumplir los requisitos exigidos por esta ley.
53	Inscripción de poderes	Deberán inscribirse en el Registro.
54	Inscripción de Convenios de Cooperación Internacional	Se regirán de acuerdo con los términos del convenio

55	Cancelación de la inscripción	Su representante acreditado deberá comunicarlo por escrito al Registro para efectos de la cancelación de la inscripción correspondiente.
----	-------------------------------	--

Fuente: Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro

Resumen del Capítulo VII: Ley de Asociaciones sin Fines de Lucro

ARTÍCULO	REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES	RESUMEN
56	Creación del Registro de Asociaciones y Fundaciones	Como una dependencia del Ministerio del Interior
57	Domicilio del Registro	Tendrá su domicilio en la ciudad de San Salvador.
58	Materias del Registro	Las asociaciones y fundaciones nacionales y extranjeras legalmente autorizadas para funcionar en el país
59	Publicidad del Registro	Podrá ser consultado por cualquier persona.
60	Director General	Estará a cargo de un Director General nombrado por el Ministro del Interior
61	Requisitos para ser Director General	Ser mayor de treinta años. Estar autorizado para el ejercicio de la Abogacía y el Notario y contar por lo menos con tres años.
62	Prohibiciones al Director General	No podrá ejercer la procuración ni autorizar instrumentos sujetos a inscripción en el Registro.
63	Funciones del Director General	La inscripción de las asociaciones y fundaciones, nacionales y extranjeras a que se refiere la presente ley. La inscripción de los estatutos entre otros.
64	Reconocimiento y existencia de la personalidad jurídica	Se adquiere mediante la inscripción del instrumento constitutivo de la entidad en el Registro
65	Trámite registral	Presentará solicitud escrita dirigida al Director General del Registro.

66	Efecto del Registro	Se probará con el instrumento debidamente inscrito
67	Actos anteriores al Registro	Serán válidos y la responsabilidad será solidaria entre las personas que los acordaron y ejecutaron.
68	“ “	Actualizar la información registral
69	Arancel del Registro	Se cancelará la suma de trescientos colones, por cada inscripción que se hará por medio de mandamiento.
70	Resolución de Conflictos	Serán devueltos a los interesados, haciendo constar dicha situación, para que éstos diriman sus divergencias o controversias ante el Juez competente en materia civil en juicio sumario.

Fuente: Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro

Resumen del Capítulo VIII: Ley de Asociaciones sin Fines de Lucro

ARTÍCULO	DISOLUCION Y LIQUIDACION	RESUMEN
71	Causales de disolución de las asociaciones	Por la voluntad de sus miembros. Por haberse reducido el número de miembros por debajo del límite establecido en los estatutos. Por el vencimiento de su plazo.
72	Causales de disolución de las fundaciones	Por la voluntad de sus fundadores. Por el vencimiento de su plazo. Por la reducción o destrucción de su patrimonio destinado a su mantenimiento
73	Procedimiento de disolución voluntaria de las asociaciones y fundaciones	Se procederá a otorgar la correspondiente escritura pública de disolución, la cual deberá ser inscrita en el Registro.
74	Disolución judicial	Serán disueltas por resolución judicial cuando se compruebe que realizan actividades ilícitas, de lucro directo, contrarias a la moral, la seguridad y el orden público

75	Procedimiento de disolución judicial	La entidad no procediere de manera voluntaria, la acción de disolución podrá ser iniciada ante juez competente en materia civil.
76	Efectos de la disolución	Deberá agregar a su denominación las palabras "en liquidación"
77	Plazo para la liquidación	Deberá establecer un plazo máximo para proceder a la liquidación, el cual en ningún caso podrá exceder de dos años.
78	Facultades de los liquidadores	Tendrán la representación legal y la administración de la entidad.
79	Procedimiento de liquidación	Se realizará con arreglo a las normas establecidas en los estatutos
80	Finiquito de la Corte de Cuentas de la República	Será necesario contar con el finiquito de la Corte de Cuentas de la República para que se apruebe legalmente la liquidación y el otorgamiento de la Escritura Pública de Liquidación.
81	Destino de los bienes	Deberá consignarse claramente en los mismos las personas o instituciones a quienes se destinarán los bienes
82	Nulidad	Se distribuirá entre sus administradores o miembros en caso de disolución.

Fuente: Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro

Resumen del Capítulo IX: Ley de Asociaciones sin Fines de Lucro

ARTÍCULO	INFRACCIONES, SANCIONES, RECURSOS Y PROCEDIMIENTOS	RESUMEN
83	Infracciones	No llevar contabilidad formal en los casos establecidos por la Ley y no aplicar las normas de contabilidad. No presentar al Registro los Balances Generales y Estados de Pérdidas y Ganancias debidamente dictaminados por Auditor, entre otras.

84	Sanciones	Con multa que oscilará entre la cantidad de quinientos hasta diez mil colones
85	Pago de las multas	Deberá hacerse efectivo dentro de los treinta días contados a partir de su notificación
86	Cobro de la multa por la vía judicial	El Director General del Registro certificará el adeudo y lo remitirá a la Fiscalía General de la República, para que proceda inmediatamente a efectuar el cobro por la vía judicial.
87	Recurso de Revocatoria	Podrá pedir, dentro del término de tres días hábiles, contados desde el siguiente al de la notificación, que se revoque la resolución pronunciada.
88	Recurso de Apelación	El infractor podrá interponer recurso de apelación, para ante el Ministro del Interior, dentro del plazo de tres días hábiles.
89	Recurso de Hecho	Podrá el apelante presentarse ante el Ministro del Interior dentro de tres días contados desde el siguiente al de la notificación de la negativa, pidiendo que se le admita el recurso de hecho.

Fuente: Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro

Resumen del Capítulo X: Ley de Asociaciones sin Fines de Lucro

ARTÍCULO	DISPOSICIONES GENERALES, TRANSITORIAS, Y VIGENCIA	RESUMEN
90	Procedimientos en segunda instancia	Serán los mismos que se han establecido en el Libro III del Código de Procedimientos Civiles y en la Ley de Casación en su caso.
91	Obligación notarial	Deberá advertir a los otorgantes la obligación en que están de registrarla, los efectos del registro y las sanciones impuestas por la falta de este.
92	Derechos adquiridos de las personas jurídicas existentes	Sin perjuicio de los derechos adquiridos por las personas jurídicas existentes antes de la vigencia de esta.

93	Entidades aprobadas como corporaciones y fundaciones de utilidad pública.	Que antes de dicha vigencia fueron aprobadas con el carácter de fundaciones de utilidad pública, quedarán sujetas al régimen de las asociaciones.
94	Personalidad jurídica para las Iglesias	Las disposiciones del Título XXX del Libro Primero del Código Civil, se continuarán aplicando única y exclusivamente para el reconocimiento de la personalidad jurídica de las Iglesias.
95	Bienes raíces propiedad del Estado situado en territorio extranjero	se procederá a lo dispuesto en la adición al Art. 552 del Código Civil, según Decreto Legislativo N.º 208 de fecha 21 de junio de 1979, publicado en el Diario Oficial N.º 132, Tomo 264 de fecha 17 de julio del mismo año.
96	Aplicación preferente	La presente ley por su carácter especial prevalecerá sobre las demás que la contraríen.
97	Plazo para reformar estatutos	Dispondrán de un período de hasta seis meses contados a partir de esa vigencia para reformar y armonizar sus Estatutos
98	Reglamento	El Presidente de la República, en un plazo no mayor de noventa días, contados a partir de la vigencia de esta ley, deberá decretar el Reglamento respectivo
99	Vigencia	El decreto entrará en vigor ocho días después de su publicación en el Diario Oficial

Fuente: Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro