

EL CLUB MILITAR Y SU PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Durante la presente vigencia, el Club Militar ha continuado trabajando en la estabilización de sus procesos en cada uno de los frentes que lo conforman; así sus procedimientos administrativos, operativos y financieros se han venido estructurando y reforzando para ofrecer a sus clientes servicios de calidad que se encuentren a la vanguardia del sector. Con una reactivación progresiva de los servicios, en la medida que las autoridades sanitarias y el Gobierno Nacional, lo han permitido, las directivas del Club han propendido por enfocar todos sus esfuerzos en implementar altos estándares de calidad en la prestación de servicios, ofreciendo valor agregado al socio e incentivando al cliente interno, empleados y funcionarios que día a día se esfuerzan por cumplir los objetivos de la entidad con Actitud, Perseverancia y Pasión.

Desde la parte financiera se continúa trabajando en la optimización y mejora de procesos contables a través del software misional ERP SEVEN, con el fin de obtener datos útiles y oportunos para una adecuada toma de decisiones, determinando los módulos que aún se encuentran sin utilizar al 100% con el fin de darles la utilidad que le corresponde. Se han revisado y mejorado en el sistema los procesos de cartera, costos, inventarios, activos fijos, tesorería y presupuesto, de tal manera que se cuente con información fidedigna y en tiempo real.

Desde el segundo semestre del año 2020, con la llegada de la actual administración se han alcanzado importantes logros como la actualización del proceso y procedimientos financieros motivando la participación de todos los jefes de área con la asesoría de la Oficina de Planeación para llevar a feliz término y en un tiempo muy corto esta importante labor. Igualmente se resaltan la estrategia de la Dirección al involucrar al personal del Club Militar en cada una de las actividades y procesos que hacen parte del trabajo que requiere el grupo de gestión financiera en su aporte a la organización.

A pesar de la situación de PANDEMIA por la que atravesó, no solo el Club Militar, sino Colombia y el mundo entero, durante el año 2020 y que continuó durante al año 2021, la entidad ha arrojado unos resultados financieros positivos, mejorando sus indicadores de liquidez, endeudamiento y capital de trabajo, pero con el compromiso de continuar trabajando en procura de alcanzar altos estándares de calidad que permita a la entidad satisfacer las necesidades de sus socios y clientes tanto internos como externos.

Es así como para el año 2021 se cuenta con una estructura financiera más robusta, unos indicadores de liquidez, rentabilidad operacional y endeudamiento positivos y una proyección de inversiones importante a través de una adecuada gestión de recursos y optimización de los activos de la entidad, en especial, el capital humano.

COORDINACION FINANCIERA

PRINCIPALES LOGROS



Como parte del proceso de coordinación financiera se detallan a continuación los siguientes logros:

1. *Mejora continúa de los procesos y procedimientos:* se han revisado y actualizado de manera permanente los procedimientos implementados en cada una de las áreas que conforman el grupo de gestión financiera, así como las guías e instructivos para el adecuado reconocimiento y registro de información financiera en los aplicativos dispuestos para tal efecto.
2. *Estandarización de tiempos de respuesta y presentación de informes:* desde comienzos de la vigencia se definieron los calendarios para la presentación de informes, declaraciones tributarias y contributivas, rendición de cuentas y demás solicitudes de los entes de control y de la administración, de tal manera que se cumpla de manera eficiente y oportuna con cada uno de los requerimientos solicitados a esta Coordinación.

Cabe señalar dentro de este punto que desde el mes de marzo de 2021 se logró establecer como mecanismo de comunicación, de forma mensual la rendición de cuentas por parte del grupo de gestión financiera, la cual consiste en presentar a todos los grupos de gestión, dirección, administración en general y demás partes interesadas la situación financiera actual

del Club Militar y las proyecciones, sugerencias y demás observaciones que se consideran importantes con el fin de optimizar la operatividad y los recursos de la entidad.

3. *Implementación planes de mejoramiento:* dentro de este punto es importante resaltar que producto del trabajo continuo y conjunto con la oficina de control interno se han logrado cerrar en un 100% los hallazgos de la Contraloría General de la República que se tenían de vigencias 2012 a 2016 y se tiene en un 95% el proceso de cierre de hallazgos de auditorías realizadas por el Ministerio de Defensa y Revisoría Fiscal en el año 2019.

En este punto es importante resaltar que para las auditorias efectuadas por la revisoría fiscal para las vigencias 2020 y 2021 no generaron hallazgos o situaciones que requieran la revisión o ejecución de planes de mejoramiento, puesto que sus informes al Consejo Directivo fueron emitidos sin salvedades.

4. *Reconocimiento Rendimientos Financieros – MINHACIENDA:* De manera mensual se viene percibiendo un promedio de \$50 millones de pesos por concepto de rendimientos financieros reconocidos por el Tesoro Nacional correspondiente a los excedentes (cuotas de sostenimiento) depositados en Cuenta Única Nacional (SCUN). Al mes de diciembre de 2021 el Club Militar recibió la suma de \$3.040 millones que comprenden los rendimientos acumulados desde el año 2017 que no habían sido reconocidos y los correspondientes a los meses de enero a diciembre de 2021.

Es importante aclarar que como los recursos dispuestos en CUN provienen de operaciones de carácter privado, a través de las cuotas de sostenimiento y la venta de servicios y no de recursos de la nación, por tanto, los rendimientos percibidos son destinados 100% al respaldo del pasivo pensional.

5. *Aplicación beneficios tributarios Ley de Turismo:* Con la entrada en vigencia de la Ley de Turismo (Ley 2068 de 2020), la entidad dio aplicación al beneficio señalado en el artículo 45 de la citada Ley, a través del cual se establece una exención transitoria del impuesto sobre las ventas en los servicios de hotelería y turismo hasta el 31 de diciembre de 2021, siendo ampliado por la Ley 2155 de 2021 (Ley de Inversión Social) hasta el 31 de diciembre del año 2022.

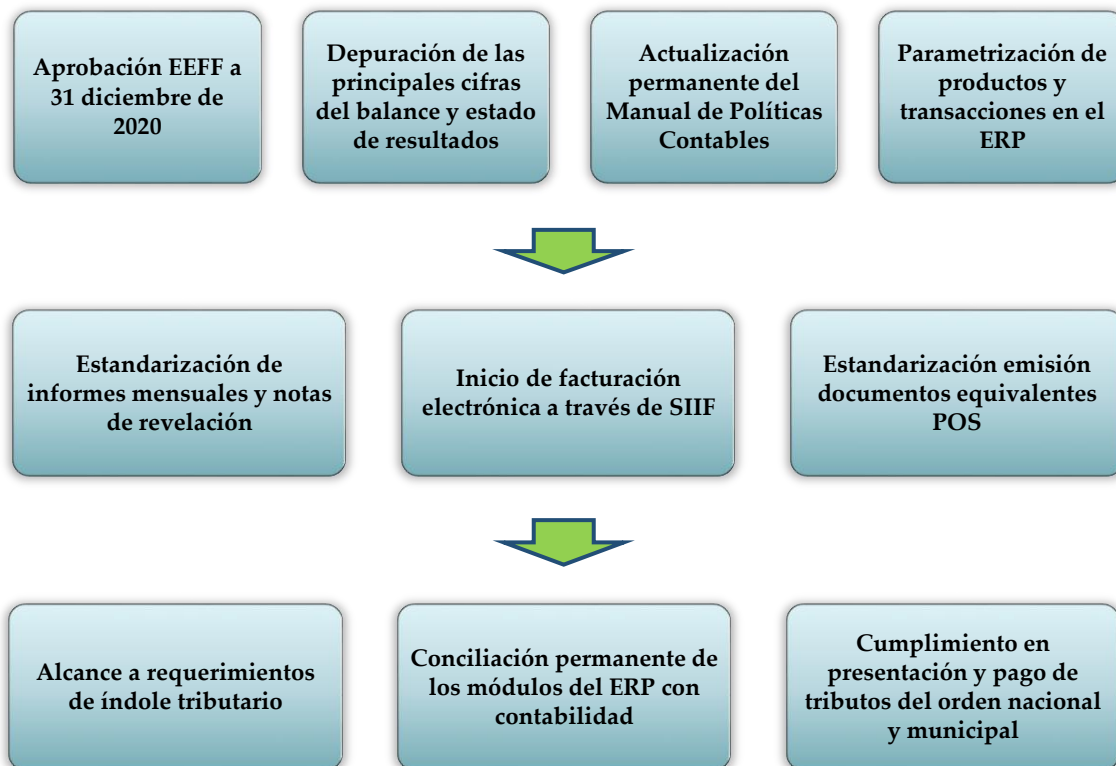
Es así como, una vez surtidos todos los trámites y procesos necesarios para acceder a dicho beneficio, en el mes de noviembre se tramitaron los respectivos registros nacionales de turismo para cada una de las sedes del Club Militar y se procedió a corregir de manera voluntaria las declaraciones del impuesto sobre las ventas de los bimestres comprendidos entre enero y octubre del año 2021, con el fin de subsanar las posibles omisiones por haber facturado el servicio de alojamiento sin el respectivo impuesto sobre las ventas.

Con la aplicación del beneficio establecido en la Ley, se vieron beneficiados directamente los socios, a quienes la tarifa por el servicio de hotelería se le disminuyó al excluirse el impuesto sobre las ventas y que al final del ejercicio, fue la entidad la que asumió el costo de haber accedido a la exención del IVA con el fin primordial de ofrecer tarifas competitivas a sus afiliados y clientes.

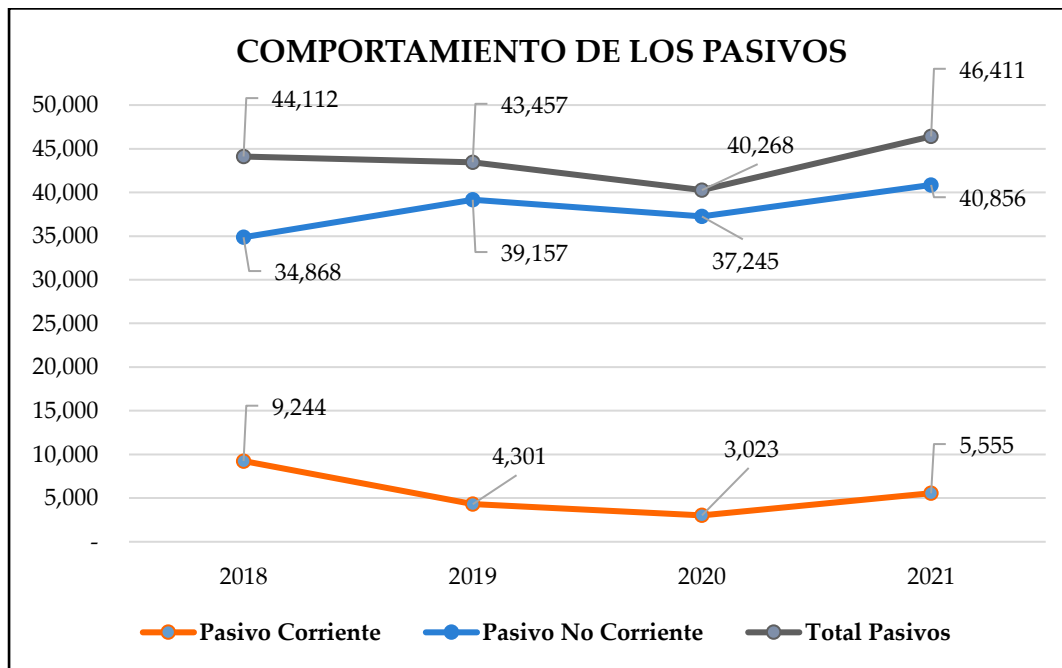
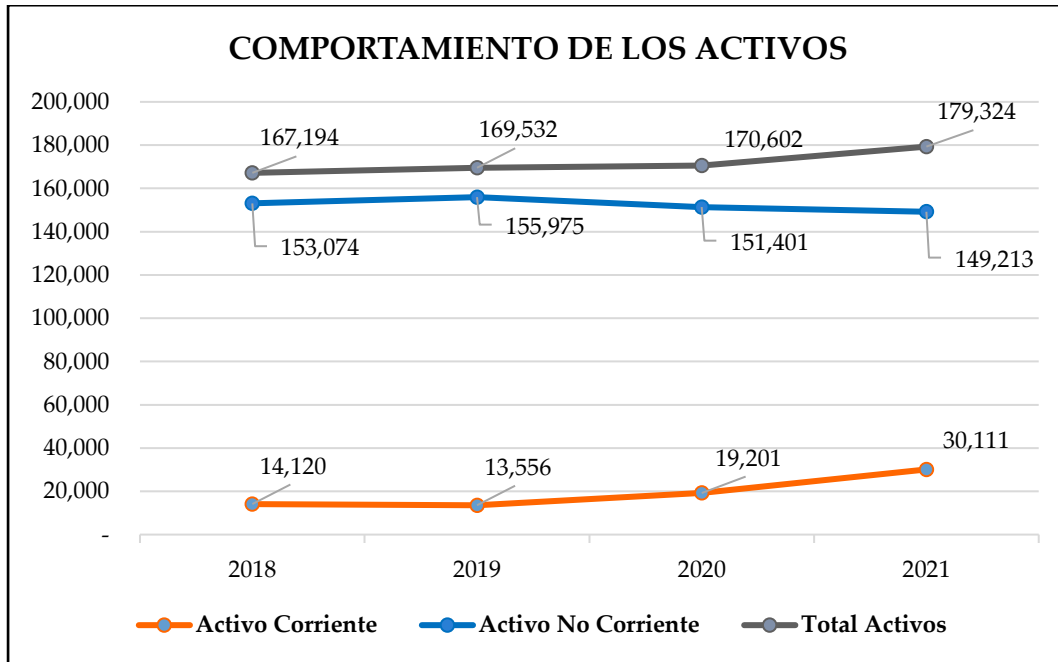
6. *Rediseño Institucional:* Desde la coordinación financiera se ha liderado la propuesta de rediseño institucional con la cual se busca transformar el Club Militar en una entidad más rentable, eficiente y productiva teniendo en cuenta su objeto social y su misión como entidad encargada del bienestar de sus socios y afiliados de las fuerzas militares y de policía. Dentro de dicho proceso se consideran aspectos tributarios, económicos, financieros y operacionales que se puedan derivar de una posible transformación o cambio de naturaleza jurídica sin alejarse del sector público, pues lo que se busca es optimizar los recursos a través de alianzas estratégicas con el Grupo Empresarial que conforma el Ministerio de Defensa.

GESTION CONTABLE

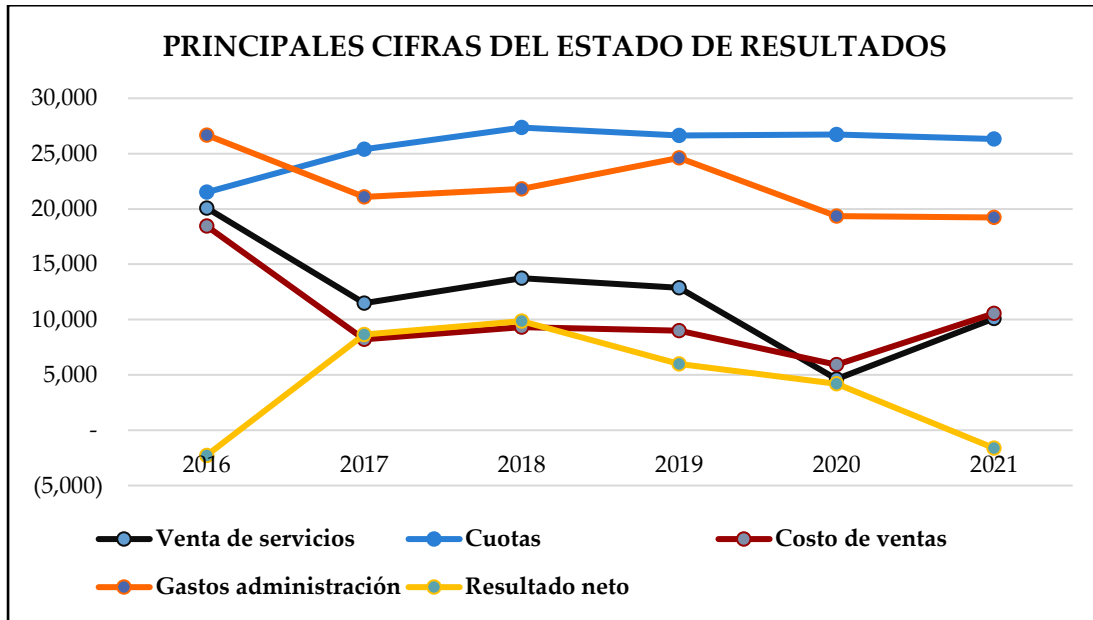
PRINCIPALES ACTIVIDADES REALIZADAS



ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA



ESTADO DE RESULTADOS



PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES DE BALANCE

Capital de Trabajo Neto Activo Corriente - Pasivo Corriente	
Año 2021	Año 2020
\$ 24.557	\$ 16.178

Razon de Liquidez Activo Corriente / Pasivo Corriente	
Año 2021	Año 2020
5,42	6,35

Endeudamiento Pasivo total / Activo total	
Año 2021	Año 2020
25,88%	23,60%

INDICADORES DE RESULTADO

Margen bruto Utilidad bruta / Ventas netas	
Año 2021	Año 2020
-4,64%	-28,01%

Margen operacional Utilidad operacional / Ingresos operac.	
Año 2021	Año 2020
28,54%	20,11%

Margen neto Resultado neto / Ingresos operac.	
Año 2021	Año 2020
-4,41%	13,40%

Autonomía	
Pasivo total / Patrimonio	
Año 2021	Año 2020
34,92%	30,90%

EBITDA	
Ing oper-CV-GA + (int-imp-dep-amort)	
Año 2021	Año 2020
\$ 10.650.128	\$ 9.841.182

Rentabilidad sobre los activos	
Resultado neto / Activo total	
Año 2021	Año 2020
-0,90%	2,46%

Rentabilidad sobre el patrimonio	
Resultado neto / Patrimonio	
Año 2021	Año 2020
-0,35%	-0,99%

Al cierre de la vigencia 2021 la entidad muestra una recuperación financiera importante con una razón de liquidez de \$5,42 pesos para cumplir por cada peso reconocido en el pasivo corriente; así mismo se muestra un endeudamiento del 25,88%, lo que indica que el Club es autosostenible desde el punto de vista económico y financiero.

A nivel de resultados operacionales los indicadores no son tan positivos dadas las condiciones de pandemia que se mantuvieron durante casi todo el año 2020 y parte del año 2021 donde la entidad tuvo que cerrar sus sedes recreativas, hoteles, restaurantes y bares, accediendo a una reapertura progresiva de las instalaciones y la prestación de servicios.

A ello se suma la implementación de una estructura de costos que se ha venido trabajando a lo largo del año, permitiendo de esta manera contar con herramientas para tomar decisiones sobre precios de venta y costos directos e indirectos de operación. Por tanto, al término de la vigencia 2021 se presenta un margen bruto de operación negativo, ubicándose en 4,64%, cifra que se ha recuperado con respecto al mismo periodo del año anterior, donde se ubicó negativo en 28,01%, principalmente por la situación de pandemia.

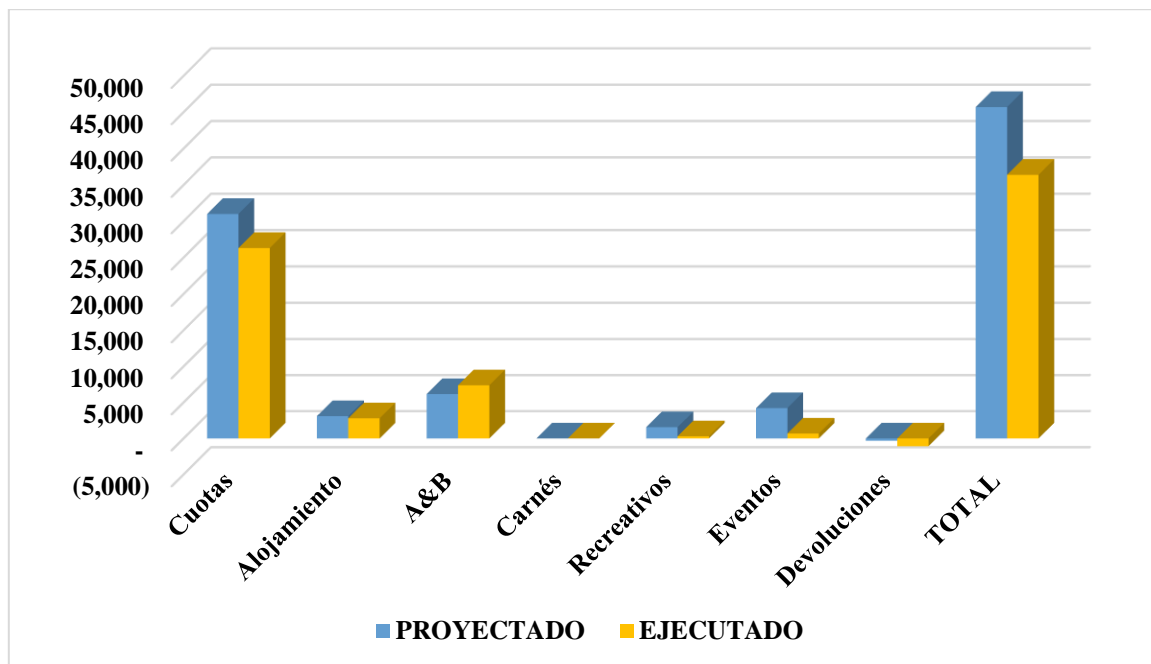
Igualmente es importante mencionar que producto del proceso jurídico que se viene adelantando en contra del Club por parte de la sociedad AMMON AGRI SAS desde el año 2017 correspondiente al contrato 050 del año 2016, en el mes de agosto de 2021, la probabilidad de pérdida del proceso paso de MEDIA a ALTA generando que para ese momento se tuviera que ajustar el valor de la provisión contable, razón por la cual el resultado neto de la operación al cierre de diciembre de 2021 es negativo.

GESTION PRESUPUESTAL Y AUDITORIA DE INGRESOS

En el ámbito presupuestal es importante mencionar que el Grupo de Gestión financiera tiene a su cargo el control de la ejecución del presupuesto de ingresos y de apropiaciones de gastos. En este aspecto se resalta que el Club Militar ha regularizado sus procedimientos presupuestales en el Sistema SIIF Nación, garantizando que toda operación de recaudo y de gasto cuente con la debida disponibilidad y registros previos al trámite de reconocimiento contable y pago de los mismos, situación que en vigencias pasadas presentó debilidades que derivaron en hallazgos de los entes de control.

Es importante resaltar que dentro del proceso de ingresos, se implementó, desde el mes de junio de 2021, la facturación electrónica a través de SIIF Nación, reconociendo a través de este aplicativo las ventas de servicios de alojamiento, recreación y deportes y eventos, entre otros. De manera simultanea se gestionaron las autorizaciones de facturación para emitir documentos equivalentes a través de los POS, sistemas por donde se registran las ventas de alimentos y bebidas.

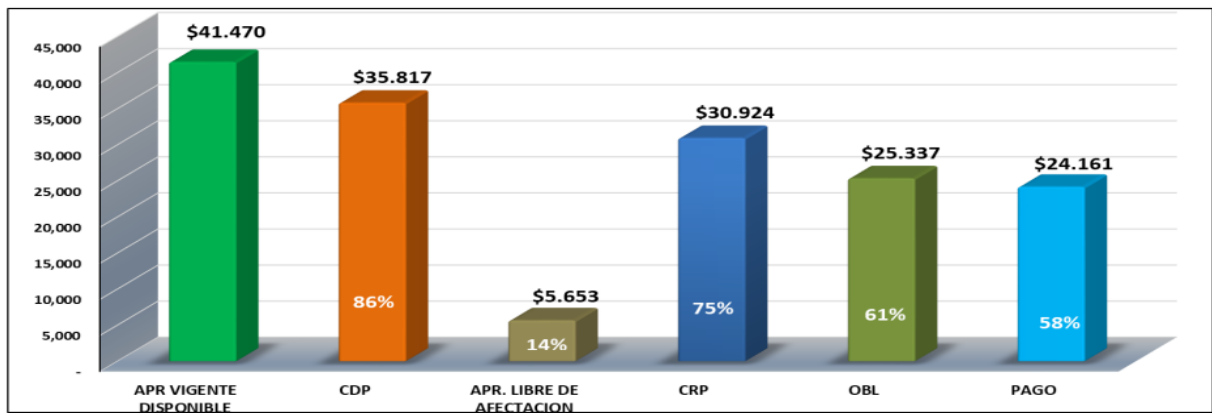
EJECUCIÓN DE INGRESOS CONSOLIDADA VIGENCIA 2021 (millones de pesos)



Cifras a 31 de diciembre de 2021

EJECUCIÓN DE GASTOS (MILLONES DE PESOS)

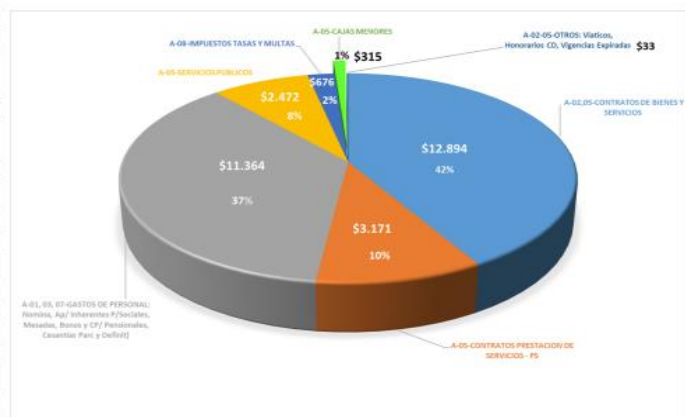
APROPIACION				ESTADO EJECUCION									
CONCEPTO	APR. INICIAL	BLOQUEO PREVIO CONCEPTO	APR. VIGENTE DISPONIBLE	CDP		APR. DISPONIB (Libre de Afectación)		COMPROMETIDO		OBLIGADO		PAGOS	
GASTOS DE PERSONAL	9,315	219	9,096	8,174	90%	922	10%	8,137	89%	8,137	89%	8,136	89%
ADQUISICION DE BYS	2,035	-	2,035	1,604	79%	431	21%	1,403	69%	1,104	54%	1,042	51%
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	15,634	11,707	3,927	3,291	84%	636	16%	3,045	78%	3,045	78%	3,045	78%
GASTOS DE COMERCIALIZACION	27,054	1,941	25,113	21,844	87%	3,269	13%	17,478	70%	12,190	49%	11,076	44%
DIMINUCION DE PASIVOS	353	-	353	177	50%	176	50%	177	50%	177	50%	177	50%
TASAS MULTAS Y SANCIONES	946	-	946	726	77%	220	23%	684	72%	684	72%	684	72%
TOTAL PRESUPUESTO CLUB MILITAR	55,337	13,867	41,470	35,817	86%	5,653	14%	30,924	75%	25,337	61%	24,161	58%



DETALLE DE COMPROMISOS (MILLONES DE PESOS)

CONTRATABLE			
CRP	%	CONCEPTO	TOTAL CRP
16,064	52%	A-02-05-CONTRATOS DE BIENES Y SERVICIOS	12,894
		A-02-Adq. de Bienes y Servicios	1,369
		A-05-G/Operación Comercial	11,525
		CONTRATOS PRESTACION DE SERVICIOS - PS	3,171
NO CONTRATABLE			
14,860	48%	A-01, 03, 07-GASTOS DE	11,364
		A-01- Nomina y aportes inherentes	8,139
		A-03-Transferencias	3,050
		Mesadas Pensionales	1,820
		Bonos Pensionales	1,086
		Cuotas Partes Pensionales	60
		Auxilios Funerarios	14
		Demandas	70
		A-07-Disminución de Pasivos:	176
		Cesantías Parciales	47
		Cesantías Definitivas	129
		A-05-SERVICIOS PUBLICOS	2,472
		A-08-IMPUESTOS TASAS Y	676
		A-05-CAJAS MENORES	315
		A-02-05-OTROS	33
		A-02-Viaticos	10
A-05-Honorarios CD	15		
A-05-Vigencias Expiradas	9		
TOTAL CRP	100%	30,924	

Valor Compromisos \$ 30.924



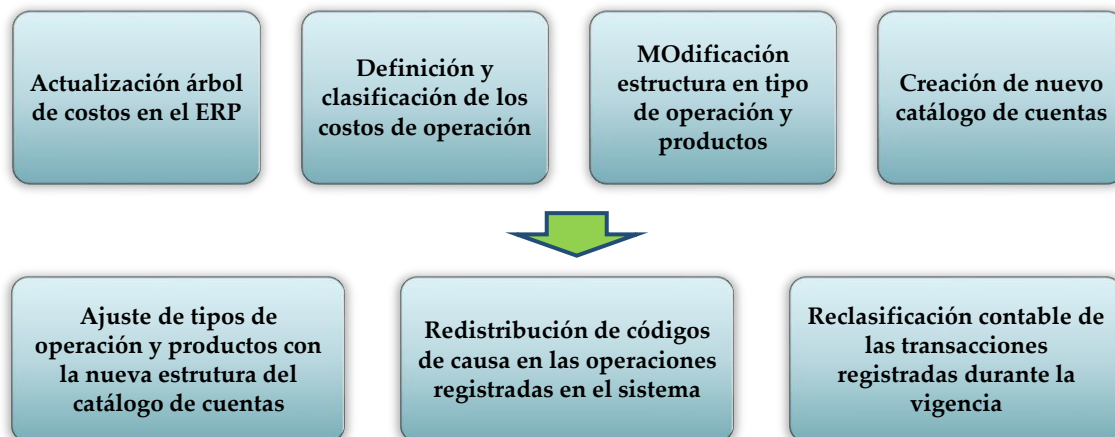
En la presente vigencia se han realizado las siguientes gestiones:

- ✓ Refuerzo de procedimientos para asegurar el cumplimiento de requisitos para ejecución presupuestal.
- ✓ Seguimiento permanente a ejecución presupuestal a través de informes periódicos a las diferentes áreas, principalmente planeación.
- ✓ Acompañamiento permanente con Ministerio de Hacienda (SIIF) para dar cumplimiento a los procedimientos y plazos de los tramites presupuestales.
- ✓ Acompañamiento en revisión de ejecución presupuestal para optimizar recursos y generar ahorros.

GESTION DE COSTOS

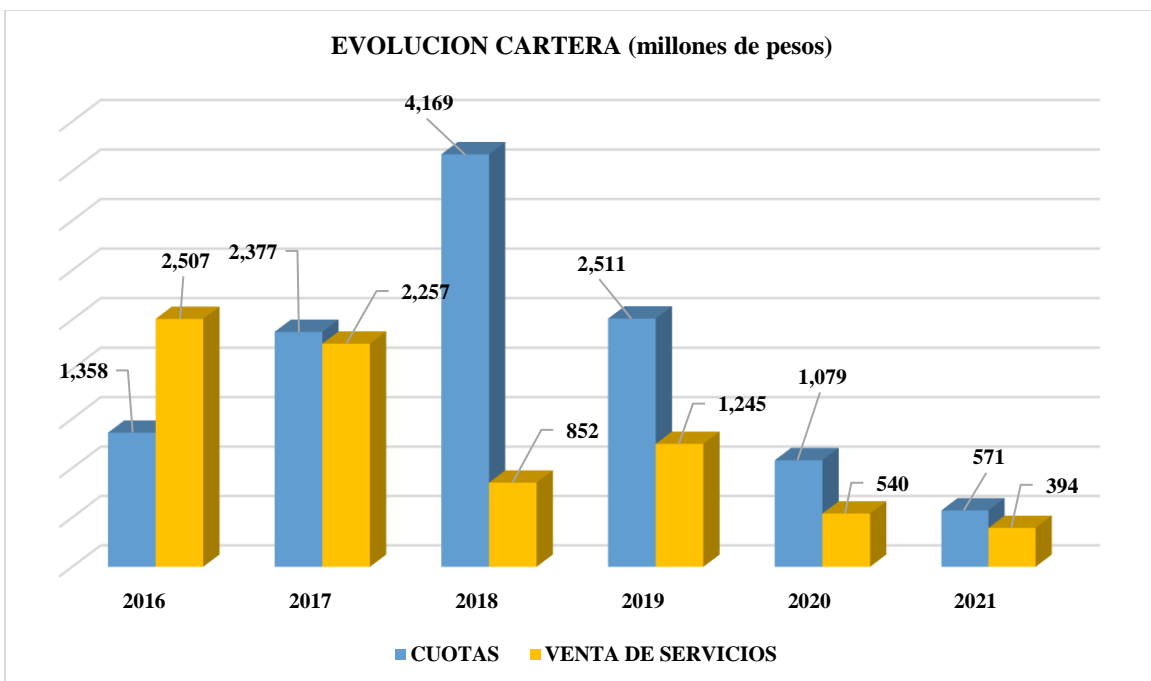
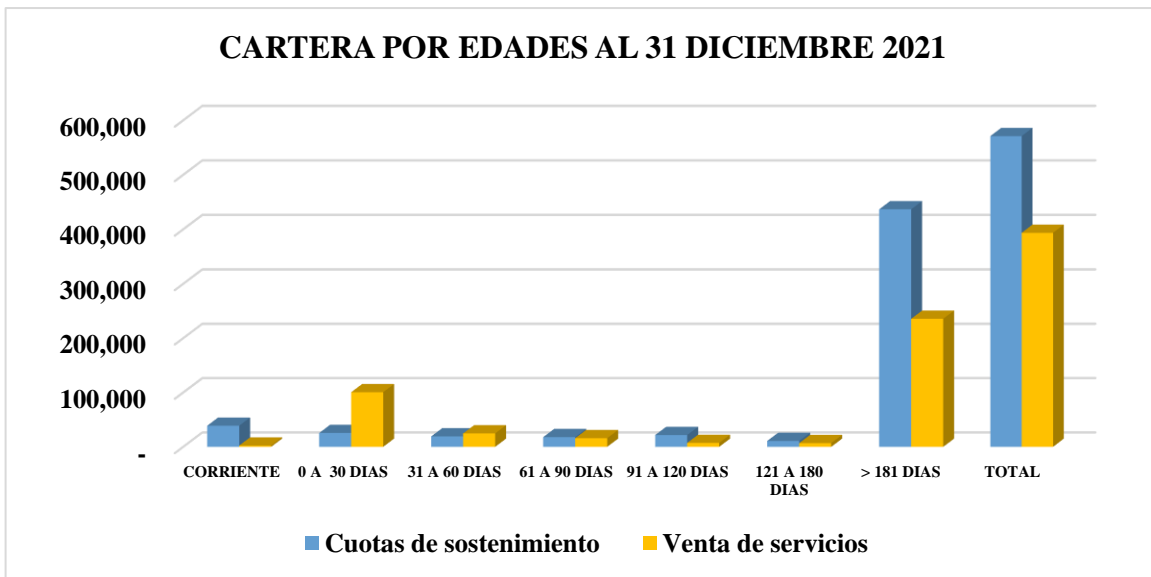
En el último año, el área de costos ha centrado sus esfuerzos en la estructuración e implementación de un sistema de costos que permita conocer el costo real de la operación por cada una de las líneas de negocio, así como los márgenes de rentabilidad con el fin que la administración pueda tomar decisiones sobre precios de venta y redistribución de los costos directos e indirectos de la operación.

Así mismo es importante resaltar que se han implementado y mejorado los procesos para la toma física de inventarios, cierre periódico mensual y reconocimiento de los costos de alimentos y bebidas en los estados financieros de la entidad, permitiendo de esta manera contar con datos de cierre mucho más cercanos a la realidad operacional de los restaurantes y bares. Es de anotar que se continuará trabajando en diferentes frentes para tener el control y seguimiento permanente de los diferentes tipos de inventarios, tanto de alimentos y bebidas como de materiales y suministros. Dentro de la estructuración del sistema de costos es importante resaltar las siguientes actividades ejecutadas:



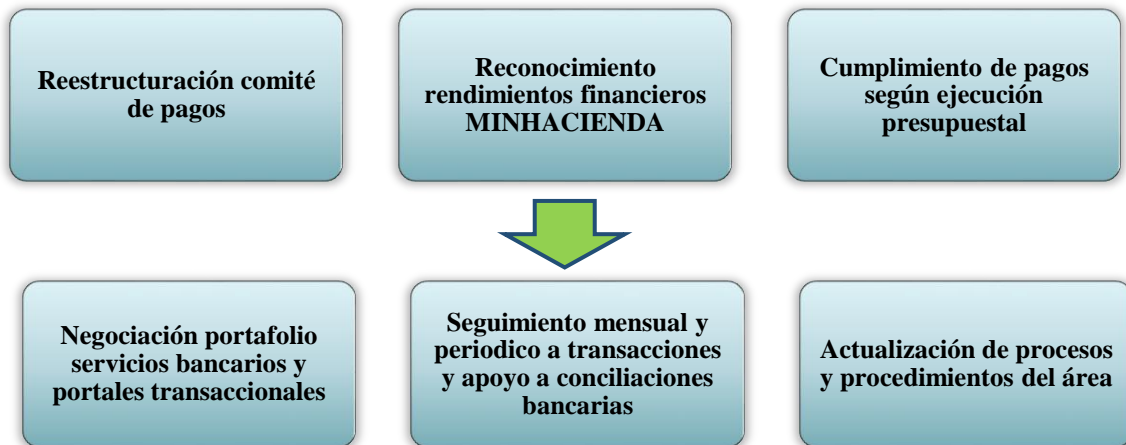
GESTION DE TESORERIA Y CARTERA

La administración de tesorería y cartera reviste la mayor importancia porque de su gestión depende en gran parte el aseguramiento del recaudo y la liquidez de la Entidad. Con una cartera mucho más aterrizada y razonable frente a la realidad económica de la entidad, se continúa con el proceso de cobro persuasivo e implementación del cobro jurídico para aquellas deudas que estando consideradas como de difícil recaudo, procede algún tipo de cobro que permita recuperar las partidas por cobrar a favor del Club.



Con la implementación de procesos de recuperación y recaudo de cartera y su mejora continúa se lograron recuperar cuentas por cobrar por valor de \$559 millones al 31 de diciembre de 2021 representados en 2.199 estados de cuenta. Lo anterior ha permitido generar las bases para estructurar un proceso de cobro persuasivo y coactivo donde han confluído las áreas jurídica y financiera con el fin de contar con las herramientas necesarias para blindar cualquier etapa de cobro que inicie la entidad contra alguno de sus deudores.

En cuanto a la gestión de tesorería se destacan las siguientes acciones:



Atentamente,

CN (RA) DANIEL ANTONIO PINZON VASQUEZ
COORDINADOR GRUPO GESTION FINANCIERA