

**CLUB MILITAR**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**COMPARATIVO AL 30 DE SEPTIEMBRE**

Cifras Millones de \$	2023	2022	Análisis Horizontal		Nota
			\$	%	
<b>ACTIVO</b>					
Efectivo y equivalentes al efectivo	33,985	32,990	995	3.0%	1
Cuentas por cobrar					
<i>Cuotas de sostenimiento</i>	79	104	- 25	-23.9%	
<i>Prestación de servicios</i>	86	155	- 68	-44.2%	
<i>Otras cuentas por cobrar</i>	990	224	766	341.5%	
<i>Deterioro acumulado de cuentas por cobrar</i>	-	223	223	-100.0%	
<b>Cuentas por cobrar (neto)</b>	<b>1,156</b>	<b>260</b>	<b>896</b>	<b>344.6%</b>	2
Inventarios	2,043	1,650	393	23.8%	3
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>37,184</b>	<b>34,900</b>	<b>2,284</b>	<b>6.5%</b>	
<i>Propiedades, planta y equipo</i>	150,077	137,120	12,958	9.4%	
<i>Depreciación acumulada PP&amp;E -</i>	- 13,065	- 10,491	- 2,574	24.5%	
<b>Propiedades, planta y equipo, neto</b>	<b>137,012</b>	<b>126,628</b>	<b>10,384</b>	<b>8.2%</b>	4
<b>Otros Activos</b>	<b>25,295</b>	<b>24,247</b>	<b>1,047</b>	<b>4.3%</b>	
<i>Reserva Financiera Actuarial</i>					
Efectivo y equivalentes al efectivo	14,744	9,601	5,143	54%	5
Propiedades, planta y equipo	10,000	13,903	- 3,903	-28%	
Licencias y software	551	743	- 192	-26%	
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>162,307</b>	<b>150,876</b>	<b>11,431</b>	<b>8%</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>199,491</b>	<b>185,776</b>	<b>13,716</b>	<b>7%</b>	

Cifras Millones de \$	2023	2022	Análisis Horizontal		Nota
			\$	%	
<b>PASIVO</b>					
Bienes y Servicios	1,852	2,226	- 374	-17%	6
Acreedores	193	168	25	15%	
Impuestos y Contribuciones	278	335	- 57	-17%	
Beneficios a los empleados corto plazo	1,693	1,885	- 192	-10%	
Ingresos recibidos por anticipado	365	506	- 142	-28%	
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>4,381</b>	<b>5,120</b>	<b>739</b>	<b>-14%</b>	
Beneficios a los empleados (pensiones)	24,101	23,167	934	4%	
Provisiones para contingencias	20,530	15,832	4,699	30%	
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>44,632</b>	<b>38,999</b>	<b>5,633</b>	<b>14%</b>	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>49,012</b>	<b>44,118</b>	<b>4,894</b>	<b>11%</b>	
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital fiscal	46,629	46,629	-	0%	
Resultados del ejercicio	9,508	8,744	764	9%	
Utilidad o excedentes acumulados	102,109	90,351	11,757	13%	
Ganancias o pérdidas por beneficios postempleo	- 7,768	- 4,068	- 3,700	91%	
<b>Total Patrimonio</b>	<b>150,479</b>	<b>141,657</b>	<b>8,821</b>	<b>6%</b>	
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>199,491</b>	<b>185,776</b>	<b>13,715</b>	<b>7%</b>	7

TC (RA) JUAN CARLOS ARENAS FONSECA  
 Coordinador Grupo Gestión Financiera


MEL QUESIDEC GIL ROMERO  
 Responsable de Contabilidad


CR JOHN FREDY UBAQUE RODRIGUEZ  
 Subdirector General

**CLUB MILITAR  
ESTADO DE RESULTADOS  
COMPARATIVO AL 30 DE SEPTIEMBRE**

Cifras en millones de \$	2023	2022	Análisis Horizontal		Nota
			\$	%	
<b>INGRESOS</b>					
Cuotas de sostenimiento	23,270	20,622	2,649	12.8%	8
Suministro de bebidas y alimentos	7,663	7,156	506	7.1%	
Alojamiento	2,986	2,794	193	6.9%	
Organización de eventos	637	487	150	30.8%	
Recreativos, culturales, y deportivos	511	374	136	36.4%	
Carnets	0	0	0	-26.9%	
Descuentos: Servicios hoteleros y de promoción turística	- 1,114	- 1,037	- 77	7.4%	
<b>Ingresos por servicios, neto</b>	<b>10,684</b>	<b>9,775</b>	<b>908</b>	<b>9.3%</b>	
<b>Total ingresos de actividades ordinarias</b>	<b>33,954</b>	<b>30,397</b>	<b>3,557</b>	<b>11.7%</b>	
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
<b>Total costo de ventas</b>	<b>11,351</b>	<b>10,941</b>	<b>410</b>	<b>3.7%</b>	9
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>22,603</b>	<b>19,456</b>	<b>3,147</b>	<b>16.2%</b>	
Otros ingresos	5,603	3,338	2,266	67.9%	
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
Sueldos, contribuciones y prestaciones	5,282	4,647	636	13.7%	10
Gastos de personal diversos	1,256	1,137	119	10.5%	
Gastos generales	8,018	5,651	2,367	41.9%	
Impuestos, contribuciones y tasas	691	599	92	15.3%	
Depreciaciones, amortizaciones, deterioro y provisiones	3,113	1,738	1,375	79.1%	
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>18,361</b>	<b>13,773</b>	<b>4,588</b>	<b>33.3%</b>	
<b>RESULTADO NETO OPERACIONAL</b>	<b>4,242</b>	<b>5,683</b>	<b>- 1,441</b>	<b>-25.36%</b>	
Gastos financieros	336	276	60	21.7%	
<b>RESULTADO NETO DEL PERIODO</b>	<b>9,508</b>	<b>8,744</b>	<b>764</b>	<b>8.74%</b>	

  
TC (RA) JUAN CARLOS ARENAS FONSECA  
Coordinador Grupo Gestión Financiera

  
MELQUESIDEC GIL ROMERO  
Responsable de Contabilidad

  
CR JOHN FREDY UBAQUE RODRIGUEZ  
Subdirector General

## **NOTAS DE REVELACIÓN AL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Y ESTADO DE RESULTADOS AL 30 DE SEPTIEMBRE**

### **NATURALEZA JURÍDICA**

El Club Militar creado por la Ley 124 de 1948, es un establecimiento público del Orden Nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, adscrito al Ministerio de Defensa Nacional, reorganizado conforme a la Ley 489 de 1998 y Decretos Leyes 2336 de 1971 y 2164 de 1984 y sus estatutos.

### **Objeto**

El Club Militar es la entidad encargada de contribuir al desarrollo de la política y los planes generales que en materia de bienestar social y cultural adopte el Gobierno Nacional, en relación con el personal de oficiales en actividad o en retiro de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional, de acuerdo con el Estatuto de Socios.

### **Entidades de Control**

El Club Militar es controlado y vigilado por aquellas entidades a las que constitucionalmente se les estableció dichas atribuciones, con el propósito de prestar vigilancia en los aspectos relacionados con el control fiscal y financiero del ejercicio de las funciones y actuación de los funcionarios públicos, de la aplicación del Código Único Disciplinario y de la comisión de todos aquellos delitos contra la Administración Pública. Entre las entidades de vigilancia y control se encuentran: (i) Contraloría General de la República; (ii) Procuraduría General de la Nación; (iii) Congreso de la República de Colombia; (iv) Contaduría General de la Nación; (v) Ministerio de Hacienda y Crédito Público; (vi) Ministerio de Defensa; (vii) revisoría fiscal, por estatutos.

### **Misión**

La Misión del Club Militar es brindar servicios de bienestar social, cultural y de recreación a los socios y beneficiarios, a través de constante implementación de mejores prácticas con responsabilidad social, contribuyendo a fortalecer la tradición militar y policial, estrechando lazos familiares y de compañerismo.

### **Visión**

En el 2038 el Club Militar será una organización líder en servicios de bienestar, moderna, sostenible, competitiva e innovadora, ágil en su gestión, orientada al socio brindándole una atención óptima e integral.

### **Declaración de cumplimiento del marco normativo y limitaciones**

El Club Militar dando cumplimiento a lo establecido en el marco normativo aplicable a las entidades de gobierno adoptado mediante Resolución 533 de 2015 y sus adiciones y/o modificaciones expedidas por la Contaduría General de la Nación.

Mediante Resolución 000768 del mes de mayo de 2018 se adopta el Manual de Políticas Contables del Club Militar, las cuales han presentado cambios, ajustes y modificaciones en pro de mejorar la calidad en la preparación y presentación de la información financiera.

De acuerdo con la Resolución 000640 del 11 de noviembre de 2021 *“Por la cual se deroga la resolución 0768 del 05 de mayo de 2018 y se dictan otras disposiciones como es Adoptar el Manual de Políticas Contables a través del Sistema de Gestión de Calidad del Club Militar, cuya actualización se hará con base en los lineamientos dispuestos para las actualizaciones y modificaciones de los documentos del Sistema, acordes con el marco normativo que rige el quehacer contable público (...)”*, se establece el manual de políticas contables modificado y ajustado a las nuevas realidades económicas de la entidad y a la actualización del marco normativo para entidades de gobierno efectuado por la CGN.

#### *Limitaciones*

El Club Militar cuenta con un Sistema de Información Administrativo, Operativo, Financiero y de Recurso Humano ERP SEVEN y KACTUS como herramienta de apoyo para la gestión de la operación comercial, administrativa, financiera y de talento humano. Este sistema no cuenta con interfaz alguna que enlace la información generada con el Sistema Integrado de Información Financiera – SIIF, por tal razón se deben realizar registros contables manuales, ya que éstos proveen información de ingresos, cartera, inventarios, elementos de propiedades, planta y equipo, cuentas por pagar, nómina, pasivos pensionales, provisiones y litigios y demás operaciones inherentes al objeto y misionalidad de la entidad.

Se ha implementado desde el año 2021 el módulo de derechos y cartera en SIIF a través del cual la entidad viene realizando su facturación electrónica sobre la venta de servicios en cada una de sus líneas de negocio. Ello ha permitido cumplir con los requerimientos de la administración tributaria para aquellas entidades que vendan bienes o presten servicios.

El proceso de facturación se realiza de manera simultánea en los aplicativos SIIF y SEVEN con el fin de registrar en oportunidad las transacciones económicas generadas en la venta de servicios; se continúa manejando el sistema POS para la facturación en la línea de negocio de alimentos y bebidas y se emiten los documentos electrónicos en la medida que los clientes los soliciten. A partir del 1 de abril de 2023 se comenzaron a emitir las facturas electrónicas en todas las ventas cuyo valor antes de impuestos sea igual o mayor a 5 UVT (\$212.000 aprox) y que se realicen a través de los POS.

Así mismo a partir del mes de agosto de 2022 se ha iniciado con el proceso de emisión del documento soporte en operaciones o transacciones comerciales realizadas con personas no obligadas a facturar, dicho proceso se viene adelantando a través de SIIF Nación, siendo éste el sistema oficial a través del cual se emiten dichos documentos.

#### *Comparabilidad*

Los Estados Financieros se presentan en forma comparativa respecto del periodo anterior. De igual forma se incluye información de tipo descriptivo y narrativo siempre que sea relevante para la adecuada comprensión de los Estados Financieros del periodo presentado. La entidad prepara sus estados financieros con una periodicidad anual; para efectos de presentación de información a nivel interno y administrativo se preparan el estado de situación financiera y estado de resultados de manera mensual sin que ello

constituya obligación para la entidad Reportante de prepararlos bajo los lineamientos de un cierre de vigencia.

## NOTAS DE REVELACIÓN

### NOTA 1 – Efectivo y Equivalentes

Representa los recursos de liquidez inmediata que posee la entidad y que puede utilizar para el desarrollo de su objeto y cumplimiento de sus obligaciones. Al 30 de septiembre de 2023 el valor del efectivo disponible acumulado asciende a \$33.985 millones, presentando un incremento del 3% con respecto al mismo periodo del año anterior, donde el importe fue de \$32.990 millones, debido principalmente a un mayor recaudo de rendimientos financieros pagados por el Tesoro Nacional sobre los recursos dispuestos en CUN. Así mismo se ha venido cumpliendo con los pagos dentro del desarrollo normal del negocio.

Ninguna de las partidas relacionadas con el efectivo y equivalentes se encuentra restringida, salvo los recursos destinados para apalancar el pasivo pensional y que se detallan en la NOTA 5 – Reserva Financiera Actuarial.

### NOTA 2 – Cuentas por cobrar

La cartera del Club Militar se encuentra definida por el valor a recuperar por concepto de cuotas de sostenimiento no recaudadas dentro del mismo mes de reconocimiento y por la venta de servicios a crédito. Es de anotar que el proceso de recuperación y seguimiento de cartera se ha venido realizando de manera permanente con base en los estados de cuenta cada socio, así como la aplicación del estatuto de socios y la política contable.

Las cuentas por cobrar presentan el siguiente comportamiento al 30 de septiembre:

Concepto	sep-23	sep-22	Variación	%
Cuotas de sostenimiento	79	104	- 25	-23,9%
Prestación de servicios	86	155	- 68	-44,2%
Otras cuentas por cobrar	990	224	766	341,5%
Deterioro acumulado de cuentas por cobrar	-	223	223	-100,0%
<b>Cuentas por cobrar (neto)</b>	<b>1.156</b>	<b>260</b>	<b>896</b>	<b>344,6%</b>

Al 31 de diciembre de 2022, en aplicación de la política contable de deterioro de cuentas por cobrar, se revisó el saldo acumulado de deterioro que se venía presentando en balance toda vez que la cartera por edades no presentó saldos por cobrar mayores a 90 días, de acuerdo con la política contable, el análisis de deterioro se realiza una vez al finalizar la vigencia fiscal, por lo que al 30 de septiembre no se presentan saldos acumulados de deterioro.

El incremento de la cartera en el rubro de otras cuentas por cobrar se debe principalmente a que para el mes de septiembre no llegó el recaudo de los descuentos de la nómina de ejército por valor de \$758 millones, monto que se recauda en el mes de octubre, esto debido a los procesos que se surten a través de cada caja pagadora. El saldo restante corresponde a partidas conciliatorias que se encuentran en proceso de revisión y depuración.

### NOTA 3 – Inventarios

Se incluyen dentro de la categoría de inventarios todos los productos y materias primas que son utilizados en el proceso de transformación de alimentos y bebidas, así como licores, combustibles, elementos de lencería, ropería, insumos, suministros y demás materiales propios para las adecuaciones y mantenimientos de las instalaciones de las sedes del Club Militar. Al 30 de septiembre comprende los siguientes elementos:

Concepto	sep-23	sep-22	Variación	%
Mercancías en existencia (A&B)	541	548	- 8	-1,4%
Materiales y suministros	1.503	1.102	401	36,4%
<b>Total inventarios</b>	<b>2.043</b>	<b>1.650</b>	<b>393</b>	<b>23,8%</b>

El incremento en el valor de los inventarios de materiales y suministros se debe principalmente a la adquisición de materiales y suministros para dotación de las áreas de alojamiento, recreación y deportes y eventos, compras que se realizaron en su gran mayoría a finales del año 2022 y que al corte del mes de junio de 2023 no se habían realizado los traslados y salidas en el sistema para su consumo o uso. A partir del mes de julio se inició proceso de depuración del rubro de materiales y suministros y se han imputado al gasto entre los meses de julio y septiembre \$422 millones y se espera amortizar al mes de diciembre un aproximado de \$1.000 millones de pesos correspondientes a las compras efectuadas en vigencia 2022.

### NOTA 4 – Propiedades, planta y equipo

Comprende aquellos activos tangibles que la entidad posee para usar en la prestación de los servicios en desarrollo de su objeto, o para propósitos administrativos, que no están disponibles para la venta y de los cuales se espera obtener beneficios económicos futuros a través de su explotación o uso. Al 30 de septiembre se presentan los siguientes saldos:

Concepto	sep-23	sep-22	Variación	%
Terrenos	59.251	55.348	3.903	7,1%
Semovientes	24	34	- 10	-28,6%
Edificaciones	69.625	62.344	7.280	11,7%
Plantas, ductos y tuneles	2.540	2.265	275	12,2%
Redes, líneas y cables	2.033	2.028	5	0,2%
Maquinaria y equipo	3.453	3.123	331	10,6%
Equipo Medico Y Científico	44	19	25	132,4%
Muebles, enseres y equipo de oficina	710	461	249	53,9%
Equipos de computación y comunicación	3.401	2.982	419	14,0%
Equipos de transporte, tracción y elevación	1.061	1.067	- 6	-0,6%
Equipos de comedor, cocina, despensa y hotelería	7.343	6.857	486	7,1%
Bienes de arte y cultura	591	591	-	0,0%
Depreciación acumulada	- 13.065	- 10.491	- 2.574	24,5%
<b>Total propiedades, planta y equipo</b>	<b>137.012</b>	<b>126.628</b>	<b>10.384</b>	<b>8,2%</b>

Como resultado de los planes de mejoramiento, adecuación y mantenimiento de la infraestructura de las instalaciones de la entidad, la administración se ha propuesto efectuar inversiones importantes con recursos propios para recuperar habitaciones, cabañas, alojamientos, equipos y demás elementos necesarios para mejorar la prestación del servicio a sus afiliados.

Igualmente, el objetivo de la presente administración es lograr la recuperación de la capacidad instalada del Club Militar en cada una de sus sedes, proyección que se ha podido complementar con la entrega por parte del GSED (Nación) de recursos por el orden de los \$10.000 millones que fueron ejecutados en la vigencia 2022 y para la presente vigencia se ejecutarán \$5.000 millones de pesos adicionales que fueron asignados por el Gobierno Nacional para recuperación de la cocina principal de la sede ubicada en Bogotá D.C. Igualmente se espera continuar con la gestión de recursos para las vigencias posteriores con el fin de recuperar las capacidades instaladas y operativas de las sedes del Club.

#### **NOTA 5 – Reserva Financiera Actuarial**

Comprende los recursos destinados por la entidad para cubrir el pasivo pensional, cuyo saldo al 31 de diciembre de 2022 fue de \$26.137 millones, de los cuales el 60% está respaldada con recursos líquidos (efectivo y equivalentes) y el saldo con activos fijos, especialmente con parte del costo del terreno que posee el Club en su sede principal. El importe en efectivo se amortiza de manera mensual en la medida que se pagan las mesadas y los bonos pensionales.

#### **NOTA 6 – Pasivos**

Los pasivos de la entidad al 30 de septiembre de 2023 comprenden las obligaciones tanto corrientes como de largo plazo adquiridas en desarrollo de su objeto y aquellas que por condiciones inherentes a su naturaleza jurídica se generan, como es el caso del pasivo pensional.

El Club ha mantenido una política conservadora respecto del pago de sus obligaciones, siendo 30 días el plazo promedio con el cual se cancelan los pasivos con proveedores y acreedores. Dichos pasivos presentan una disminución del 2% respecto del mes de septiembre de 2022 debido principalmente al pago de los pasivos relacionados con los proyectos de inversión y el pago de proveedores de bienes y servicios dentro del mismo mes de reconocimiento de la cuenta por pagar, de acuerdo con lo definido en los Comités de pago.

El rubro de impuestos disminuyó un 17% respecto del mismo periodo del año anterior debido principalmente a que para la vigencia 2023 la periodicidad en la presentación y pago del Impuesto sobre las ventas cambio de bimestral a cuatrimestral, por lo que al mes de septiembre sólo se tiene causado el impuesto generado en dicho mes. Lo que respecta a impuesto al consumo presenta un comportamiento lineal y no presentan mayor variación entre un periodo y otro; en cuanto las retenciones practicadas a proveedores de bienes y servicios si se tiene una variación importante toda vez que para el año 2022 al mes de septiembre se tenía un saldo por pagar de \$236 millones mientras que para el mismo mes del presente año el saldo es de \$128 millones, esto debido principalmente a la causación de pagos correspondientes a los proyectos de inversión ejecutados durante el segundo semestre de la vigencia anterior.

Al 31 de diciembre de 2022 el Club Militar contrató los servicios profesionales del señor Juan Carlos Jaimes Muñoz, miembro de la Asociación Colombiana de Actuarios, para la actualización de las obligaciones por beneficios post empleo, clasificados principalmente en bonos pensionales y pensiones de jubilación. El saldo presentado al mes de agosto corresponde al valor de dicha actualización menos la respectiva amortización correspondiente a los pagos de mesadas y bonos pensionales efectuados en lo corrido del año.

Los pasivos por provisiones comprenden principalmente el reconocimiento que se ha venido realizando de la actualización del proceso jurídico con Ammon Agri SAS cuyo importe al 31 de diciembre asciende a \$19.397 millones, al mes de agosto se actualizó dicho importe y se afectó el resultado del periodo en \$1.136 dejando el saldo acumulado de la provisión de este proceso en \$20.102 millones.

#### **NOTA 7 – Patrimonio**

A 30 de septiembre de 2023, el patrimonio de la entidad está comprendido principalmente por el capital fiscal cuyo importe asciende a \$46.629 millones y los excedentes acumulados por valor de \$102.109 millones.

Así mismo se incluye el valor de la actualización del pasivo pensional, cuyo efecto neto en el patrimonio de la entidad al 31 de diciembre de 2022 fue de \$7.768 millones, importe que se actualiza una vez finalice el periodo fiscal a través del resultado del estudio actuarial.

#### **NOTA 8 – Ingresos**

Los ingresos de actividades ordinarias están comprendidos por:

1. Ingresos no tributarios, los cuales están representados por las cuotas de sostenimiento que se descuentan a los miembros (afiliados) de la entidad, quienes a través de sus aportes contribuyen al funcionamiento y operación de la misma. Al 30 de septiembre dichos ingresos representan el 69% del total de ingresos operacionales reconocidos por la entidad, razón por la cual las cuotas comprenden el pilar fundamental para el sostenimiento del Club desde lo administrativo, operativo, de infraestructura e inversión. El incremento al mes de septiembre de 2023 del 12,8% del valor reconocido de cuotas de sostenimiento respecto del mismo periodo del año anterior obedece principalmente a la retroactividad de los incrementos en las asignaciones salariales y pensionales de los miembros de las fuerzas militares y de policía afiliados al Club Militar, que para el año 2023 fue del 14,62%.
2. La venta de servicios del Club comprende, entre otros, ventas de alojamiento, consumos de alimentos y bebidas, actividades deportivas, de recreación y bienestar y organización de eventos. Al cierre del mes de septiembre se presentan los siguientes saldos por línea de negocio:



Concepto	sep-23	sep-22	Variación	%
Suministro de bebidas y alimentos	7.663	7.156	506	7%
Alojamiento	2.986	2.794	193	7%
Organización de eventos	637	487	150	31%
Recreativos, culturales, y deportivos	511	374	136	36%
Carnets	0	0	- 0	-27%
Descuentos en venta de servicios	- 1.114	- 1.037	- 77	7%
<b>Total ingresos por venta de servicios, neto</b>	<b>10.684</b>	<b>9.775</b>	<b>908</b>	<b>9%</b>

El incremento neto que se puede observar del 9% consolidado en la venta de servicios con respecto al mismo periodo del año anterior corresponde básicamente a la mayor oferta de servicios gracias a la recuperación de las capacidades instaladas en las áreas de alojamiento, alimentos y bebidas y recreación y deportes en cada una de las sedes del Club Militar. Así mismo se resalta el desarrollo de importantes eventos que se han venido realizando gracias a la gestión comercial y alianzas estratégicas con entidades tanto públicas como privadas, cuyo efecto resultó en un factor positivo que indica la alta demanda de los servicios ofrecidos por la entidad y la recuperación de las capacidades instaladas, como consecuencia de la ejecución de los recursos destinados a proyectos de inversión.

#### NOTA 9 – Costos

Los costos asociados a la operación de la entidad, comprende entre otros, la mano de obra, la materia prima y los costos directos fijos y variables que hacen parte de la estructura de costos que se ha venido implementando y recuperando en la entidad. Es así como al 30 de septiembre, los costos de operación se ubican un 6% por encima del total de ingresos generados por la venta de servicios, situación que se explica por la distribución proporcional de los costos directos e indirectos de operación en cada una de las líneas de negocio, especialmente de servicios públicos, cuya proporción, luego de analizadas las variables que afectan la operación, se encuentra distribuida en un 46% promedio con cargo al costo y el otro 54% asumido por las cuotas de sostenimiento. La estructura de costos está comprendida por los siguientes elementos:

- Mano de obra directa e indirecta
- Material prima e insumos
- Servicios públicos
- Depreciaciones
- Honorarios y servicios técnicos (personal outsourcing y OPS)

Es de anotar que producto de la revisión continua de dicha estructura, a partir del segundo semestre de la actual vigencia se realizará una distribución proporcional de los servicios públicos en el costo de ventas de la siguiente manera: (i) A&B 20%; (ii) Alojamiento 20%; (iii) R&D 10%, ya que como se ha podido analizar la línea de recreación y deportes no genera los suficientes ingresos para cubrir los gastos fijos de operación. Así mismo se determinó que el costo del personal contratista asociado a la línea de recreación y deportes sea asumido por las cuotas de sostenimiento.

**NOTA 10 – Gastos de administración**

Dentro de los gastos de administración y funcionamiento se incluyen conceptos necesarios para la continuidad del negocio, tales como: salarios y prestaciones, honorarios y servicios, gastos de vigilancia, servicio de aseo, servicios públicos, seguros, impuestos, depreciaciones, entre otros. Al 30 de septiembre, el detalle de este rubro está comprendido por:

Concepto	sep-23	sep-22	Variación	%
Sueldos y salarios (1)	3.164	2.689	475	18%
Incapacidades y gastos médicos	37	49	- 11	-23%
Aportes a seguridad social	1.004	864	140	16%
Prestaciones sociales	1.076	1.044	32	3%
Servicios técnicos (personal OPS)	785	725	59	8%
Otros gastos de personal	472	412	60	15%
Vigilancia y seguridad	690	503	187	37%
Materiales y suministros (2)	1.282	278	1.004	361%
Mantenimiento (2)	496	107	389	364%
Servicios públicos.(3)	1.985	1.188	797	67%
Gastos de viaje	6	8	- 3	-33%
Comunicaciones y transporte	95	76	19	25%
Seguros	172	422	- 250	-59%
Honorarios	1.255	1.553	- 298	-19%
Servicios (4)	2.019	1.498	521	35%
Otros gastos generales	15	17	- 2	-13%
Impuestos	691	599	92	15%
Depreciaciones, amortizaciones, provisiones	3.113	1.738	1.375	79%
<b>Total gastos de administración</b>	<b>18.360</b>	<b>13.773</b>	<b>4.587</b>	<b>33%</b>

- (1) Los salarios y prestaciones y demás cargos laborales presentan un incremento general consolidado promedio del 18% debido principalmente al aumento retroactivo de los salarios para servidores públicos señalado en el Decreto 0905 de junio de 2023.
- (2) El rubro de materiales y suministros y mantenimientos presenta un incremento promedio del 361% respecto del mismo periodo del año pasado debido principalmente a la recuperación de instalaciones y mantenimientos preventivos que se vienen adelantando y ejecutando con recursos propios de la entidad, así como al reconocimiento de traslados de inventarios al gasto de materiales y suministros entregados para uso en cada una de las áreas operacionales correspondiente a insumos adquiridos en vigencia 2022 por valor de \$422 millones.
- (3) Los servicios públicos dentro del rubro de gastos de administración presentan un incremento del 67% debido a la reclasificación que se efectuó a partir del mes de julio del consumo de los mismos dentro de las líneas operacionales, principalmente de alimentos y bebidas, alojamiento y recreación y deportes según la nueva distribución de la estructura de costos.
- (4) El gasto de servicios se incrementó un 35% básicamente por el reconocimiento acumulado de varias facturas del contrato de servicio de aseo, así como la contratación de servicios

para mantenimiento operativo, ambiental y preventivo que requieren las diferentes instalaciones y áreas de las sedes del Club Militar.

**NOTA 11 – Indicadores Financieros**

INDICADORES DE BALANCE		INDICADORES DE RESULTADO	
sep-23	sep-22	sep-23	sep-22
<b>Capital de Trabajo Neto</b> Activo Corriente - Pasivo Corriente		<b>Margen bruto (sin cuotas)</b> Resultado bruto - cuotas / Ventas netas	
\$32.803	\$29.781	-6,25%	-11,93%
<b>Razon de Liquidez</b> Activo Corriente / Pasivo Corriente		<b>Margen operacional</b> Resultado Oper / ING operacionales	
8,49	6,82	12,49%	18,70%
<b>Endeudamiento</b> Pasivo total / Activo total		<b>Margen neto</b> Resultado neto / ING totales	
24,57%	23,75%	24,04%	25,92%
<b>Autonomía</b> Pasivo total / Patrimonio		<b>EBITDA</b> Res neto + (dep+amort+deter+prov+tax)	
32,57%	31,14%	\$13.313	\$11.082