



**CLUB MILITAR**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**COMPARATIVO AL 31 DE MARZO**

Cifras Millones de \$	2024	2023	Análisis Horizontal		Nota
			\$	%	
<b>ACTIVO</b>					
Efectivo y equivalentes al efectivo	35,836	24,724	11,112	44.9%	1
Cuentas por cobrar					
<i>Cuotas de sostenimiento</i>	160	94	67	71.5%	
<i>Prestación de servicios</i>	188	233	- 45	-19.3%	
<i>Otras cuentas por cobrar</i>	666	774	- 108	-14.0%	
<i>Deterioro acumulado de cuentas por cobrar</i>	-	-	-	0.0%	
<b>Cuentas por cobrar (neto)</b>	<b>1,014</b>	<b>1,100</b>	<b>- 86</b>	<b>-7.8%</b>	2
Inventarios	1,470	2,420	- 949	-39.2%	3
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>38,320</b>	<b>28,244</b>	<b>10,076</b>	<b>35.7%</b>	
<i>Propiedades, planta y equipo</i>	161,115	148,145	12,970	8.8%	
Depreciación acumulada PP&E -	- 14,257	- 11,566	- 2,691	23.3%	
<b>Propiedades, planta y equipo, neto</b>	<b>146,858</b>	<b>136,579</b>	<b>10,279</b>	<b>7.5%</b>	4
<b>Otros Activos</b>	<b>19,174</b>	<b>28,369</b>	<b>- 9,195</b>	<b>-32.4%</b>	
<i>Reserva Financiera Actuarial</i>				100%	
Efectivo y equivalentes al efectivo, restringido	17,809	17,722	87	0%	
Propiedades, planta y equipo	-	10,000	- 10,000	-100%	
Avances y Anticipos	910	-	910	100%	
Fondo de contingencia	162	-	162	100%	
Licencias y software	455	647	- 192	-30%	
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>166,194</b>	<b>164,948</b>	<b>1,246</b>	<b>1%</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>204,513</b>	<b>193,191</b>	<b>11,322</b>	<b>6%</b>	

Cifras Millones de \$	2024	2023	Análisis Horizontal		Nota
			\$	%	
<b>PASIVO</b>					
Bienes y Servicios	898	1,300	- 402	-31%	6
Acreedores	357	299	59	20%	
Impuestos y Contribuciones	327	486	- 159	-33%	
Beneficios a los empleados corto plazo	2,083	1,927	157	8%	
Ingresos recibidos por anticipado	281	262	19	7%	
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>3,946</b>	<b>4,273</b>	<b>- 327</b>	<b>-8%</b>	
Beneficios a los empleados (pensiones)	29,905	25,461	4,445	17%	
Provisiones para contingencias	20,567	19,397	1,170	6%	
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>50,473</b>	<b>44,858</b>	<b>5,615</b>	<b>13%</b>	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>54,419</b>	<b>49,131</b>	<b>5,288</b>	<b>11%</b>	
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital fiscal	46,633	46,629	4	0%	7
Resultados del ejercicio	3,863	3,091	772	25%	
Utilidad o excedentes acumulados	114,693	102,109	12,585	12%	
Ganancias o pérdidas por beneficios postempleo	- 15,096	- 7,768	- 7,328	94%	
<b>Total Patrimonio</b>	<b>150,094</b>	<b>144,061</b>	<b>6,033</b>	<b>4%</b>	
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>204,513</b>	<b>193,192</b>	<b>11,321</b>	<b>6%</b>	

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


  
**MELQUESIDEC GIL ROMERO**  
 Responsable de Contabilidad


  
**CR JOHN FREDY UBAQUE RODRIGUEZ**  
 Subdirector General

**CLUB MILITAR**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**COMPARATIVO AL 31 DE MARZO**

Cifras en millones de \$	2024	2023	Análisis Horizontal		Nota	
			\$	%		
<b>INGRESOS</b>						
Cuotas de sostenimiento	7,783	6,930	852	12.3%	8	
Suministro de bebidas y alimentos	2,829	2,243	586	26.1%		
Alojamiento	1,188	1,063	124	11.7%		
Organización de eventos	238	184	54	29.3%		
Recreativos, culturales, y deportivos	177	151	26	17.1%		
Carnets	-	0	0	-100.0%		
Descuentos: Servicios hoteleros y de promoción turística	- 402	- 320	- 82	25.7%		
Ingresos por servicios, neto	4,029	3,322	708	21.3%		
<b>Total ingresos de actividades ordinarias</b>	<b>11,812</b>	<b>10,252</b>	<b>1,560</b>	<b>15.2%</b>		
<b>COSTO DE VENTAS</b>						
Total costo de ventas	3,169	3,601	- 432	-12.0%	9	
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>8,643</b>	<b>6,651</b>	<b>1,992</b>	<b>30.0%</b>		
Otros ingresos	1,769	1,364	405	29.7%	10	
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
Sueldos, contribuciones y prestaciones	1,967	1,587	380	23.9%		
Gastos de personal diversos	366	402	- 36	-8.9%		
Gastos generales	2,671	1,836	835	45.5%		
Impuestos, contribuciones y tasas	635	254	381	150.1%		
Depreciaciones, amortizaciones, deterioro y provisiones	844	666	179	26.8%		
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>6,482</b>	<b>4,744</b>	<b>1,738</b>	<b>36.6%</b>		
<b>RESULTADO NETO OPERACIONAL</b>	<b>2,161</b>	<b>1,907</b>	<b>254</b>	<b>13.33%</b>		
Gastos financieros	66	179	- 113	-63.2%		
<b>RESULTADO NETO DEL PERIODO</b>	<b>3,863</b>	<b>3,091</b>	<b>772</b>	<b>24.99%</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 31 DE MARZO DE 2024

### 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.

### 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 ha preparado sus estados financieros al corte 31 de diciembre de 2023.

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 durante la vigencia 2022.

Para la vigencia 2023 dicho manual surtió cambios de contenido en lo que refiere a políticas contables relacionadas con las cuentas por cobrar y costos y gastos; lo anterior atendiendo las situaciones económicas y financieras presentadas durante el año que sugieren la revisión constante del manual y la actualización de las normas de reconocimiento, medición, presentación y revelación de hechos económicos contenidos en las modificaciones impartidas 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 integre 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 social y misional de la entidad.

Desde la vigencia 2021 se ha venido trabajando el módulo de derecho y cartera de SIIF a través del cual la entidad emite 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 través de la Circular Externa 042 del 26 de diciembre de 2023, SIIF Nación informa que a partir del 1 de enero de 2024 el proceso de emisión y recepción de factura electrónica de venta, cambia su modo de operación y pasa de “Proveedor tecnológico” a “Software propio”, es decir, que a partir de ésta fecha todo el proceso de generación, transmisión, validación, expedición y recepción de facturas electrónicas de venta, notas débito, notas crédito y demás instrumentos electrónicos que se deriven de la factura electrónica de venta con validación previa a su expedición pasará a ser asumido en su totalidad por el SIIF Nación,

por lo que todas las entidades que hacen parte del PGN usuarias de SIIF Nación deben migrar hacia el nuevo mecanismo de emisión de documentos electrónicos.

Lo anterior podría generar traumatismo al momento de emitir las facturas electrónicas de venta que sean de obligatorio cumplimiento su expedición, toda vez que la administración tributaria se encuentra en proceso de fiscalización de entidades y sociedades que incumplan con el requisito de expedir los respectivos soportes electrónicos para soportar las transacciones comerciales. El Club Militar se encuentra evaluando posibilidades para mitigar el impacto de los cambios introducidos por SIIF Nación ya que por el modelo de negocio no se puede dejar de emitir documentos electrónicos, especialmente facturas de venta; entre ellas están: (i) adquirir un software que ejecute todas las actividades inherentes al proceso de facturación electrónica; (ii) expedir las facturas y demás documentos electrónicos a través de la solución gratuita de la DIAN según disponibilidad de dicha plataforma.

### *Comparabilidad*

Los Estados Financieros se presentarán 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 social y cumplimiento de sus obligaciones. Al 31 de marzo de 2024 el valor del efectivo disponible asciende a \$35.836 millones, presentando un incremento del 45% con respecto al mismo periodo del año anterior, donde el importe fue de \$24.724 millones, debido principalmente a que el saldo acumulado incluye recursos generados a través de la venta de servicios, oportuno recaudo de las cuotas de sostenimiento y reconocimiento de rendimientos financieros.

### **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.

Las cuentas por cobrar presentan el siguiente comportamiento al 31 de marzo:

Concepto	mar-24	mar-23	Variación	%
Cuotas de sostenimiento	160	94	67	71,5%
Prestación de servicios	188	233	- 45	-19,3%
Otras cuentas por cobrar	666	774	- 108	-14,0%
<b>Cuentas por cobrar (neto)</b>	<b>1.014</b>	<b>1.100</b>	<b>- 86</b>	<b>-7,8%</b>

De acuerdo con la política contable de cuentas por cobrar, el análisis de deterior se realiza al finalizar cada vigencia fiscal, por lo que al corte del primer trimestre del año no se reconocen importes por deterioro; sin embargo, la entidad determinó que para el cierre de la vigencia 2023 no existen partidas materiales que sean susceptibles de deterioro, por lo que no fue necesario afectar el resultado al reconocer rubro por concepto de deterioro en el balance.

### 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 31 de marzo comprende los siguientes elementos:

Concepto	mar-24	mar-23	Variación	%
Mercancías en existencia (A&B)	521	638	- 117	-18,4%
Materiales y suministros	949	1.781	- 832	-46,7%
<b>Total inventarios</b>	<b>1.470</b>	<b>2.420</b>	<b>- 949</b>	<b>-39,2%</b>

La disminución en el valor de los inventarios de materiales y suministros obedece principalmente al traslado, a partir del segundo semestre del año anterior de elementos de inventarios que habían quedado reconocidos como activos durante el primer semestre pero que fueron consumidos durante el periodo, tal es el caso de todos los elementos de lencería, loza, cristalería y demás elementos utilizados en las áreas de alojamiento, eventos, alimentos y bebidas y deportes.

### 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 31 de marzo se presentan los siguientes saldos:

Concepto	mar-24	mar-23	Variación	%
Terrenos	69.251	59.251	10.000	16,9%
Semovientes	28	24	4	16,6%
Edificaciones	70.801	68.668	2.133	3,1%
Plantas, ductos y tuneles	2.540	2.540	-	0,0%
Redes, líneas y cables	2.033	2.028	5	0,2%
Maquinaria y equipo	3.418	3.223	194	6,0%
Equipo Medico Y Científico	42	19	23	123,2%
Muebles, enseres y equipo de oficina	730	614	116	18,9%
Equipos de computación y comunicación	3.164	3.350	- 186	-5,6%
Equipos de transporte, tracción y elevación	1.061	1.037	24	2,3%
Equipos de comedor, cocina, despensa y hotelería	7.456	6.799	657	9,7%
Bienes de arte y cultura	591	591	-	0,0%
Depreciación acumulada	- 14.257	- 11.566	- 2.691	23,3%
<b>Total propiedades, planta y equipo</b>	<b>146.858</b>	<b>136.579</b>	<b>10.279</b>	<b>7,5%</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 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 las vigencias 2022 y 2023 y de \$5.000 millones que fueron asignados al presupuesto durante el segundo semestre del año anterior y que se encuentran en ejecución en la presente vigencia. Así mismo se cuenta con recursos de \$13.870 millones para proyectos de inversión para ejecutar en el año 2024, destinados a mejoramiento de infraestructura física 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 2023 fue de \$30.424 millones, de los cuales el 60% está respaldada con recursos líquidos (efectivo y equivalentes). El saldo que se venía presentando como reserva financiera correspondiente a parte del terreno de la sede principal fue ajustado mediante Resolución 0000482 del 31 de diciembre de 2023, liberando el importe destinado y dejando el respaldo del pasivo pensional 100% con recursos líquidos, provenientes principalmente de los rendimientos financieros generados por el Tesoro Nacional.

#### **NOTA 6 – Pasivos**

Los pasivos de la entidad al 31 de marzo de 2024 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 31% respecto del mismo periodo del año anterior debido, principalmente, a los pagos efectuados durante el primer trimestre del año en curso de partidas por pagar registradas al cierre de la vigencia 2023. El comportamiento de estos pasivos se evalúa periódicamente a través del comité de pagos para priorizar las deudas con proveedores de acuerdo con el flujo de caja.

El rubro de impuestos mantiene un comportamiento lineal toda vez que estos dependen directamente de los ingresos generados en la venta de servicios gravados con IVA (alojamiento, eventos y recreación y deportes), Impoconsumo (alimentos y bebidas) y las retenciones practicadas a los proveedores de bienes y servicios.

Al 31 de diciembre de 2023 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 enero corresponde al valor de dicha actualización menos la respectiva amortización correspondiente a los pagos de mesadas y bonos pensionales efectuados durante ese mes.

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 \$20.102 millones. La actualización de las provisiones contables se realiza de manera semestral, de acuerdo con la política contable.

#### **NOTA 7 – Patrimonio**

A 31 de marzo de 2024, el patrimonio de la entidad está comprendido principalmente por el capital fiscal cuyo importe asciende a \$46.633 millones y los excedentes acumulados por valor de \$114.693 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 2023 fue de \$15.096 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 31 de marzo dichos ingresos representan el 66% 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.
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 enero se presentan los siguientes saldos por línea de negocio:

Concepto	mar-24	mar-23	Variación	%
Suministro de bebidas y alimentos	2.829	2.243	586	26%
Alojamiento	1.188	1.063	124	12%
Organización de eventos	238	184	54	29%
Recreativos, culturales, y deportivos	177	151	26	17%
Descuentos en venta de servicios	- 402	- 320	- 82	26%
<b>Total ingresos por venta de servicios, neto</b>	<b>4.029</b>	<b>3.322</b>	<b>708</b>	<b>21%</b>

El incremento que se puede observar del 21% consolidado en la venta de servicios con respecto al mismo periodo del año anterior corresponde básicamente a la temporada alta que termina durante el mes de enero y que para esta vigencia resultó en un factor positivo que indica la alta demanda de los servicios ofrecidos por la entidad y la recuperación de las capacidades instaladas, producto de la ejecución de los proyectos de inversión con recursos asignados por la Nación a través de las empresas del GSED.

#### 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. Es así como al 31 de marzo, este rubro representa el 79% de los ingresos netos generados por la venta de servicios; evidenciando una disminución del 12% frente al mismo periodo del año anterior, lo que muestra que necesariamente las cuotas de sostenimiento siguen siendo una de las principales fuentes de financiación, teniendo en cuenta el objeto principal de la entidad, el cual es brindar bienestar a los socios y afiliados, de tal manera que dentro de dicha estructura se ha planteado que indudablemente las cuotas de sostenimiento deben apalancar parte de los costos de operación, especialmente en la línea de bienestar de recreación y deportes, pues es allí donde se presta la mayor cantidad de servicios sin costo alguno para el socio y/o afiliado.

Los análisis de costos y estabilización del proceso tanto en el sistema (ERP) como en la operación permiten a la entidad conocer el costo de prestar servicios en cualquiera de sus líneas de negocio y determinar la rentabilidad de cada uno sin tener que recurrir a las cuotas de sostenimiento, cuyo fin esencial es apalancar el gasto administrativo y los proyectos de inversión.

Producto del continuo proceso de revisión de la estructura de costos, durante la vigencia 2023 se realizó la reclasificación de algunos elementos del costo al gasto para que fueran soportados por las cuotas de sostenimiento, de tal manera que se pudiera lograr un punto de equilibrio entre los costos de operación y la venta por prestación de servicios en cada línea de negocio; razón por la cual elementos como depreciaciones, gastos de personal, insumos, materiales y suministros, servicios públicos, entre otros, se reconocieron como gasto del periodo.

Tal como se indica en la política de costos actualizada durante la vigencia 2023, los elementos que se están reconociendo dentro de este rubro del estado de resultados son:

Alimentos y Bebidas y Alojamiento

**1. Costos Directos:**

- Mano de Obra (fija y variable)
- Materia prima (sólo para A&B)

**2. Costos Indirectos**

- Servicios públicos (40%)
- Impuesto Industria y Comercio
- Materiales y suministros

Recreación y deportes

**1. Costos Directos**

- Mano de obra fija

**2. Costos Indirectos**

- Servicios públicos (10%)
- Impuesto Industria y Comercio
- Materiales y suministros

Otros costos indirectos tales como seguros, transporte, mercadeo y publicidad, otros impuestos, mantenimientos, gastos financieros, depreciaciones, entre otros, se imputan en el gasto del periodo.

**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 31 de marzo, el detalle de este rubro está comprendido por:

Concepto	mar-24	mar-23	Variación	%
Sueldos y salarios	1.191	947	244	26%
Incapacidades y gastos médicos	22	12	10	84%
Aportes a seguridad social	368	294	74	25%
Prestaciones sociales	386	334	52	16%
Servicios técnicos (personal OPS)	227	231	- 4	-2%
Otros gastos de personal	139	171	- 32	-19%
Vigilancia y seguridad	178	157	21	0%
Materiales y suministros	126	115	11	10%
Mantenimiento	35	42	- 7	-18%
Servicios públicos (1)	1.068	566	502	89%
Gastos de viaje	3	1	2	0%
Comunicaciones y transporte	20	23	- 3	-12%
Seguros	452	-	452	100%
Honorarios (2)	454	395	59	15%
Servicios	321	535	- 214	-40%
Otros gastos generales	13	2	11	100%
Impuestos	635	254	381	150%
Depreciaciones, amortizaciones, provisiones	844	666	179	27%
<b>Total gastos de administración</b>	<b>6.482</b>	<b>4.744</b>	<b>1.738</b>	<b>37%</b>

- (1) El incremento en el rubro de servicios públicos se debe básicamente a la distribución por centro de costos que se viene realizando desde el segundo semestre del año 2023, donde se reclasificaron los importes reconocidos en el costo por este concepto al gasto, de tal manera que el 50% del costo total de los servicios públicos fuera asumido por las cuotas de sostenimiento; situación que se mantiene en el inicio de la presente vigencia.
- (2) La variación en el rubro de honorarios y servicios se debe principalmente a los contratos de prestación de servicios prorrogados a partir del segundo semestre del año 2023 y que siguieron para la presente vigencia necesarios para el cumplimiento de las metas establecidas por la administración, principalmente en lo relacionado con estudios de diseño para el mejoramiento y adecuación de la infraestructura de las sedes del Club.

**NOTA 11 – Indicadores Financieros**

INDICADORES DE BALANCE		INDICADORES DE RESULTADO	
mar-24	mar-23	mar-24	mar-23
<b>Capital de Trabajo Neto</b> Activo Corriente - Pasivo Corriente \$34.374      \$23.971		<b>Margen bruto (sin cuotas)</b> Resultado bruto - cuotas / Ventas netas 21,36%      -8,41%	
<b>Razon de Liquidez</b> Activo Corriente / Pasivo Corriente 9,71      6,61		<b>Margen operacional</b> Resultado Oper / ING operacionales 18,29%      18,60%	
<b>Endeudamiento</b> Pasivo total / Activo total 26,61%      25,43%		<b>Margen neto</b> Resultado neto / ING totales 28,45%      26,61%	
<b>Autonomía</b> Pasivo total / Patrimonio 36,26%      34,10%		<b>EBITDA</b> Res neto + (dep+amort+deter+prov+tax) \$4.708      \$3.757	