



**estudioglobal**  
asesoría | consultoría

# **“Las estrategias de la gestión eficaz en el Tercer Sector”**

**3 de noviembre de 2011**

**Valencia**

# I. GESTIÓN ECONÓMICO - FINANCIERA



# IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO

- La naturaleza casi pública de los bienes o servicios ofertados.
- Los progresivos recortes en los Presupuestos Públicos.
- Número creciente de entidades que optan a estos fondos.



# Estructura financiera DÉBIL de las entidades. Soluciones:

- Tener un proyecto serio.
- Manejar toda la información relativa al proyecto: antes, durante y después.
- Ser transparentes en nuestra gestión.
- Disponer de los recursos humanos necesarios.



# EMPRESAS FRENTE A ENL

Empresas → Beneficio Económico

ENL → Beneficio Social

ENL Sostenible → Formación en gestión económica, contabilidad ordenada y al día, partidas presupuestarias, prioridades presupuestarias en base a objetivos, distinguir resultados económicos y liquidez y diversificar las fuentes de financiación.



# BUENAS PRÁCTICAS EN DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES

Entre 30 – 40% Recursos Propios

No más de 50% Subvenciones

No superar 20% una Fuente



# PROCESO DE GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERO

- ✓ Planificación: Objetivos en relación con recursos.
- ✓ Ejecución: Llevar a cabo las actividades.
- ✓ Evaluación: Actividades para obtener y procesar información.



# PROCESO DE GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERO

La gestión económica – financiera  
en las enl nos dará autonomía y  
sostenibilidad financiera.



# COMO INTEGRAR LA GESTIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA EN LAS ENL

- Planificación económico–financiera.  
Otros procesos de gestión.
- Evaluación económica – financiera.  
Contabilidad analítica.
- Gestión del circulante e inversión.
- Economías de escala, banca ética.



# RETOS PARA EL FUTURO INMEDIATO EN LA FINANCIACIÓN

- Mayor privatización hacia el sector lucrativo o no.
- Detección de rentabilidad por las empresas.
- Medios de comunicación papel significativo.



## PILARES FUNDAMENTALES:

- ✓ Misión y valores en los que se basa
- ✓ Experiencia en el sector
- ✓ Gestión de los recursos humanos
- ✓ Comunicación de manera adecuada
- ✓ Mayor profesionalización
- ✓ Actividad económica – beneficio
- ✓ Transparencia y participación



LA RESPUESTA ES...

*INNOVACIÓN, FLEXIBILIDAD E  
IMAGINACIÓN*



# II. FISCALIDAD



# FISCALIDAD

Niveles de protección fiscal en España (de menor a mayor / finalidad privada lucrativa a mutual o de interés general):

- Cooperativas y sociedades laborales no protegidas; Fundaciones y Asociaciones no calificadas.

- Sociedades laborales.

- Cooperativas de crédito protegidas.

- Cooperativas protegidas.

- Cooperativas especialmente protegidas.

- Fundaciones y Asociaciones calificadas; Cooperativas no lucrativas.

Tratamiento fiscal especial favorable para las ESFL (entidades sin fines lucrativos): Ley 49/2002, de 23 de diciembre, regulación del rég. fiscal de las ESFL.

Art. 35 del C.C.: Son entidades de interés público, aquellas que no persiguen la obtención de beneficios repartibles entre sus socios, sin perjuicio de la protección o beneficio mutuo.

- Asociaciones: Integradas por la pluralidad de individuos agrupados.

Requieren de un requisito: DECLARACION DE UTILIDAD PUBLICA (difícil y muy limitado acceso en la práctica).

- Fundaciones (las reconocidas por ley): Conformadas por la adscripción de un patrimonio o de bienes a la consecución de un fin concreto.



Entidades acogidas a la Ley 49/2002: Todas las Fundaciones; Asociaciones declaradas de utilidad pública; ONG de desarrollo; Entidades deportivas; Entidades singulares (Cruz Roja y ONCE); Entidades religiosas; Federaciones de las anteriores.

Entidades NO acogidas a la Ley 49/2002: Asociaciones NO declaradas de utilidad pública; Resto de ONG de desarrollo; Aplicación del art. 9.3 del TRLIS.

### **Requisitos acceso (art. 3 LRFESFL):**

Materiales: Realización de actividades de interés general, destino rentas a fines de interés general, actividades no desarrollo explotaciones ajenas a objeto estatutario, miembros hasta 4º grado parentesco no destinatarios ni beneficiados, gratuidad órganos gobierno y destino patrimonio caso disolución a fines de interés general.

Contables y registrales: INSCRIPCIÓN registral, Llevanza CONTABILIDAD según Normas, MEMORIA ECONÓMICA (elaboración anual, ingresos y gastos por categorías y por proyectos, y porcentaje de participación en mercantiles) y CCAA (rendición de cuentas ante el órgano público encargado del registro).



# FISCALIDAD II

**Opción régimen:** Se debe efectuar mediante presentación de declaración censal, quedando vinculado para los próximos períodos impositivos. [Art. 1 Reglam. Ley 49/2002].

**Renuncia régimen:** Se debe realizar con un mes de antelación al inicio del siguiente período impositivo y mediante declaración censal, y su efecto será para el período impositivo siguiente.

**Incumplimiento requisitos:** Obligación de ingresar todas las cuotas correspondientes más los intereses de demora. (Regularización tributaria tras la pertinente inspección).



## BENEFICIOS FISCALES EN EL IS

Por norma general (Ley 49/2002) no tributarán en el IS (RDLegislativo 4/2004, de 5 de marzo, que aprueba el TRLIS) los rendimientos y rentas obtenidas en el marco de su objeto social, y la tributación de los excedentes o beneficios generados por sus funciones empresariales será con tipos de gravamen disminuidos a su favor.

Rentas exentas del IS (art. 6 LRFESFL):

- a) Derivadas de donativos, donaciones, aportaciones, ayudas, cuotas sociales y subvenciones, siempre que se destinen a financiar fines.
- b) Procedentes del patrimonio mobiliario o inmobiliario de la entidad (dividendos, participaciones, intereses, cánones y alquileres).
- c) Derivadas de adquisiciones y transmisiones.
- d) Obtenidas en el ejercicio de explotaciones económicas exentas (art. 7 LRFESFL).
- e) Atribuidas o imputadas a ESFL y procedentes de rentas exentas anteriores, según Norma tributaria.

Rentas sujetas al IS (art. 3.3 Ley 49/2002): Las obtenidas por las ESFL derivadas del ejercicio de explotaciones económicas (cuando realicen la ordenación por cuenta propia de medios de producción y recursos humanos con la finalidad de intervenir en producción o distribución de bienes o servicios).

\*El INCN que corresponda a la explotación económica ajena a su objeto social NO puede superar el 40% de los ingresos totales.

Base Imponible (art. 8.1 LRFESFL): Sólo se incluirán las rentas derivadas de explotaciones económicas exentas.

No deducible (art. 8.2 LRFESFL): Gastos imputables exclusivamente a rentas exentas, cantidades destinadas a amortizar elementos patrimoniales no afectos a explotaciones económicas sometidas a gravamen y cantidades que constituyan aplicación de resultados (excedentes explotaciones económicas no exentas).



## TRIBUTACIÓN LOCAL

Exento (art. 15 Ley 49/2002): IBI, IAE, IVTNU.

### ENTIDADES BENEFICIARIAS MECENAZGO

Aquellas que generan dcho. a la aplicación de beneficios fiscales a sus donantes o patrocinadores.

#### Ley 49/2002

Art. 16	D.A. (5ª, 10ª, 18ª)
Fundaciones	Cruz Roja española y ONCE
Asoc. declaradas de utilidad pública	Obra Pía Santos Lugares
ONG de desarrollo	Consortios (Casa América...)
Federaciones	Fundaciones, ent religiosas
Estado, C.C.A.A. y entidades locales	Iglesia Católica
Universidades públicas y sus colegios mayores adscritos	
Institutos (Cervantes, Ramón Llull...)	

\*Según el art. 17 Ley 49/2002: Las donaciones “acto de liberalidad por el cual una persona dispone gratuitamente de una cosa a favor de otra, que la acepta”, y las aportaciones, a estas entidades, en general.

Bases: Dinerarias.- Importe.

En especie.- Valor computable en el momento de la transmisión, y en su defecto, el valor determinado según las normas del IP.

(...constitución de dchos. reales de usufructo, donativos de obras de arte...)



# III. ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN DE FONDOS



PROBLEMA A RESOLVER: ESTRUCTURA FINANCIERA  
POCO DIVERSIFICADA → ALTA VULNERABILIDAD  
ALTO NIVEL DE CONTROL

SOLUCIONES: AYUDAS FINANCIERAS PRIVADAS  
DONANTES PRIVADOS  
RECAUDACIÓN A NIVEL LOCAL  
PATROCINIOS CON EMPRESAS  
TODO EL EQUIPO CAPTA

SIN PERDER DE VISTA → MISIÓN, VALORES  
FINES Y PRINCIPIOS



## DATOS INTERESANTES...

Sólo 20% de los españoles contribuyen en enl, 60% en otros países. Sólo el 9% de forma regular.

Sin embargo España es uno de los principales países en donaciones puntuales frente a catástrofes puntuales.

Los socios regulares NO recomiendan las entidades a sus conocidos y familiares. Motivos: creen que ya es suficiente su aportación y temen ser presuntuosos.

Necesitamos trabajar la *implicación emocional*.

Se limitan campañas puntuales y sin continuidad.

Y sólo se trabaja un punto: o fondos o socios.

Hemos de conocer a nuestros socios:

Sus necesidades, porqué se van, lo que les interesa...



# DECÁLOGO DE LA CAPTACIÓN DE FONDOS

1. Saber cuánto queremos y para qué.
2. Publicidad equilibrada entre lo racional y lo emotivo.
3. Valorar todas las aportaciones con igual consideración.
4. Participación del equipo en la captación.
5. Coherencia entre los valores y la estrategia.



6. Segmentar en fases el programa de captación.
7. Eficiencia en la utilización de los fondos. No caridad.
8. Conocer nuestro entorno. DAFO.
9. Diversificar lo necesario las fuentes de financiación.
10. «Cuidar a los donantes». Que se sientan imprescindibles. Captar y mantener. Hablarán de nosotros.



# INSTRUMENTOS DE CAPTACIÓN

Ya conocidos:

- Subvenciones.
- Convenios.
- Acuerdos por servicios.
- Deducciones.
- Exenciones tributarias.
- Inversiones éticas y solidarias.
- Productos de financiación. Banca ética.
- Ahorro de costes -- Voluntariado



# FILANTROPÍA EMPRESARIAL

## RSE

- Productos o servicios.
- Donaciones y legados dinerarios.
- Actividades de patrocinio.

Datos interesantes... Estudio entre 1.814 empresas españolas:

30,1% han emprendido acciones de carácter social.

68,7% lo tienen previsto.

1,2% ni lo han hecho ni lo tienen previsto.



# A considerar en el patrocinio...

Motivos de la empresa:

- Vinculación a la buena imagen.
- Búsqueda de un «beneficio» económico futuro.
- Publicidad de la empresa.
- Cambios en los valores de la sociedad.
- Incentivos fiscales.
- Diferenciación con los competidores.



# LA COMUNICACIÓN



Si no hay estrategia de comunicación:

- Mensajes desordenados.
- Audiencias equivocadas.
- Canales no apropiados.
- Podemos olvidar la M, V y Valores.
- No medimos su impacto.

¡¡Cómo y qué comunicar!!



COM. INTERNA → Motivar e integrar a todos los miembros de las organización. Impregnarlos de la comunicación que vamos a difundir al exterior.

COM. EXTERNA → Boletines informativos, web, redes sociales, tableros de anuncios, mails, cartas personalizadas, reportes de las medidas alcanzadas con sus aportaciones, memoria anual, periódicos, revistas especializadas. Adaptar el mensaje a la audiencia y al medio. Facilitar la tarea de donar.

MÁXIMO BENEFICIO → SINERGIA DE TODOS



# OTROS INSTRUMENTOS DE CAPTACIÓN

Más novedosos:

- Formar a equipos de voluntarios para la captación.
- Utilizar a líderes de opinión que se identifiquen.
- Captador de fondos remunerado.
- Member get member. Barato y sencillo. Impulso. Motivar al personal con objetivos concretos. Es necesario que tengan confianza en la entidad. Creatividad. Buscar complicidad. Incentivar.



- Cara a cara: Stands en centros comerciales u otros lugares predeterminados, contacto directo, personas capacitadas y organizadas. Muchos no pararán, pero quien lo haga permanecerá tiempo.
- A través de la web 2.0: Aumento exponencial la capacidad de captación, no hay barreras físicas ni geográficas, facilidad de obtener información y de donar, más fácil declinar la invitación a donar, sentimiento de comunidad amplio (mismos objetivos aunque no se conozcan), feedback de recaudación. Redes sociales – juventud.



EJEMPLO:

[http://www.avaaz.org/es/bolivia\\_stop\\_the\\_crackdown/?vc](http://www.avaaz.org/es/bolivia_stop_the_crackdown/?vc)



# CAMBIOS ...

- ✓ De los proyectos sociales → la marketing.
- ✓ Aprovechar la crisis para reestructuraciones internas. Potenciar las ideas de todos.
- ✓ Visualizar la evolución de los donantes y las estrategias. Adaptarnos a los cambios del entorno.
- ✓ Enfocar la organización al donante, como responsable de alcanzar nuestros objetivos. Plan de fidelización.
- ✓ Mayor transparencia, coherencia y estrategia global. Comunicación eficaz.
- ✓ Romper moldes.



# NOVEDADES ADAPTACIÓN NPGC 2012

- . REMISIÓN PGC O PYMES EN LO NO REGULADO (ACTIVO, INGRESOS O Nº MEDIO DE TRABAJADORES).
- . VARIACIONES DE PATRIMONIO NETO (DOTACIÓN FUNDACIONAL O FONDO SOCIAL).
- . MEMORIA MÁS RELEVANTE  
MODELO N, A Y S.  
INF.CUMPLIMIENTO ACTIVIDADES E INVENTARIO NORMAL INCLUIRÁ ESTADO FLUJOS DE EFECTIVO
- . REGULACIÓN MICROENTIDADES.



*Muchas gracias.*

*[www.estudioglobal.es](http://www.estudioglobal.es)*



**estudioglobal**  
asesoría | consultoría