



**Consell Català  
de l'Esport**



Generalitat  
de Catalunya

# **GESTIÓ I ORGANITZACIÓ DE PETITES ENTITATS ESPORTIVES**



**curs d'iniciació a**

**tècnic d'esports**



# "GESTIÓ I ORGANITZACIÓ DE PETITES ENTITATS ESPORTIVES ( 35 h.)"

## **LA PLANIFICACIÓ (15 h)**

1. La Planificació. Conceptes Generals
  - 1.1. La necessitat de planificar
  - 1.2. La planificació. Concepte i teories
  - 1.3. Premisses i cauteles d'una planificació eficaç
2. Diferents nivells de planificació. Les seves fases i condicionants.
  - 2.1. Definició de nivells
  - 2.2. Guia per un procés planificador
  - 2.3. Condicionants bàsics per l'establiment d'objectius
3. Instruments pel procés planificador
  - 3.1. Quadre de barres o diagrama de Gantt
  - 3.2. El mètode d'anàlisi DAFO
  - 3.3. Indicadors de gestió
4. Bibliografia

## **LA GESTIÓ ECONÒMICA (15 h)**

1. El Sistema comptable
2. La tresoreria
3. El Pressupost
4. Anàlisi de costos
5. Finançament (Patrocinis, marketing, publicitat, etc.)
- 6.

## **ORGANITZACIÓ I GESTIÓ DE PETITES ENTITATS ESPORTIVES (5 h)**

1. Introducció
2. Classificació dels clubs esportius. Organització i Gestió.



**Consell Català  
de l'Esport**



Generalitat  
de Catalunya



## LA PLANIFICACIÓ

### 1. La Planificació. Conceptes Generals

Tot seguit es plantegen una sèrie de conceptes i instruments bàsics sobre la planificació amb la intenció d'iniciar als alumnes d'aquest curs de "gestió i organització de petites entitats esportives".

Hi ha tants tractats i fórmules sobre la planificació com autors han escrit sobre ella, sent per tant, literalment impossible abastar gran part dels mateixos amb la profunditat i amplitud adequada. Es necessari, d'aquesta manera, remarcar que aquest apartat vol apropar als participants a algunes teories i criteris metodològics d'aquesta matèria, així com l'exposició pel seu desenvolupament de dues pràctiques, amb l'objectiu de permetre'ls exercir amb cert criteri aquesta funció decisiva en la eficiència de les organitzacions esportives: la funció planificadora.

#### **"La planificació és coneixement"**

**Tant o més important que el Pla per si sol, és que la planificació comporta un procés que facilita i incorpora coneixement sobre l'estat de la nostra organització, el seu entorn i les seves diferents vies i possibilitats d'evolució.**

Tot relacionat amb el concepte de planificació, està el terme **gestió**. Aquest queda definit segons La Gran Enciclopèdia Catalana com,

- ✓ "Conjunt d'operacions administratives sobre certs béns, efectuades per una o més persones en nom de llurs propietaris i amb l'objecte d'obtenir-ne resultats beneficiosos".
- ✓ "Cadascuna de les diligències que hom fa per aconseguir alguna cosa".

Ara bé, personalment, i més enfocat a l'àmbit esportiu, m'agrada definir-ho com,

***"Tots aquells procediments que serveixen per cobrir les necessitats dels usuaris o practicants d'una entitat, enfocats a una rendibilitat econòmica i esportiva"***.



### 2.3. La necessitat de planificar

La nostra vida quotidiana està plena d'actes de planificació.... el pressupost mensual, l'administració de les compres i els pagaments del mes, preparar les vacances, la programació d'una sortida de cap de setmana, etc., són tots ells actes que podríem qualificar de planificació habitual o quotidiana.

#### ¿Què és la planificació?

La paraula planificació prové del llatí *planum*, que expressa una superfície plana o llisa. En el món anglo-saxó i segons l'Oxford Dictionary, la paraula planificació (plannig) en el segle XVII, es referia al disseny i dibuix de mapes i similars. Avui dia, l'abast de la paraula planificació és tal que és difícil establir una definició capaç d'aglutinar tots els seus significats.

Entre les múltiples definicions de planificació, M. Armstrong (1992) expressa una ajustada al plantejament d'aquest curs:

***“Planificar és intentar donar forma al futur. Dir on es vol arribar i com s'utilitzaran els recursos necessaris per aconseguir-ho”.***

Podem per tant, apuntar que planificar és entreveure bona part de les conseqüències del futur, ser capaç d'anticipar-se allò que passarà i establir una línia d'actuació d'acord amb les previsions realitzades; en bona mida, és incidir en una visió de futur per poder dirigir-lo o controlar-lo. A més de l'experiència, diferents estudis mostren que aquelles organitzacions tant públiques com privades que planifiquen de manera consistent i continua, superen a les poc o mal planificades, en els seus resultats i capacitats d'èxit.

La planificació no només condueix a la consecució de metes, sinó que aporta beneficis importants a les entitats:

- ✓ Objectius definits i compartits



- ✓ Sistemàtica de pensament i anàlisi
- ✓ Millora en la coordinació dels serveis
- ✓ Actualització de dades
- ✓ Informació interna i externa
- ✓ Implicació del personal
- ✓ Major rigor en la presa de decisions

Planificar, es mostra com una necessitat del tot imprescindible per les entitats sigui quin sigui la seva mida. La falta de planificació condueix a serveis estàtics i poc eficaços, perdent oportunitats, malgastant temps i recursos, allunyant-se per tant de la seva principal missió, ser eficients front les demandes i les necessitats de la societat.

### **2.3. la planificació. Concepte i teories**

En l'aspecte esportiu, la planificació en la seva **funció estratègica** suposa, entre altres condicions, que els equipaments s'ubiquin i corresponguin millor a les demandes i aptituds en relació a la seva zona d'influència i en equilibri amb la resta de l'entorn (configuració, accessibilitat, distància, tipus de dotació, etc.), o des d'una altra vessant uns serveis més propers a les necessitats de la zona urbana on s'actua (estructura social i demogràfica, possibilitats econòmiques, tradició esportiva, etc.).

En l'actualitat, tant des del punt de vista geogràfic o de les polítiques públiques com de les organitzacions empresarials, el concepte general de planificar va lligat, de forma invariable, al terme **estratègic**. Si anteriorment s'ha vist l'origen de planificació, també hem de fer-ho amb la paraula estratègic:

**Estratègia** és una paraula que ve del terme grec *stratego*, que resulta de la combinació de *stratos* (exercit) i *ego* (líder).

El pensament estratègic es remunta als orígens de la història:

***“Si sóc capaç de determinar els plans de l'enemic mentre que al mateix temps amago els meus, llavors jo puc concentrar-me i ell ha de dividir-se. I si jo em concentro mentre ell es divideix, jo puc utilitzar tota la meva força per atacar una fracció seva.”***



*Sun Tzu, Gran estrateg xinès. 300 ac.*

Com s'aprecia, la terminologia de caràcter militar està insertada en la planificació estratègica: Aníbal, Alexandre Magno, Júlio César, Napoleón o Mao Tse Tung, entre d'altres, han marcat la història amb les seves accions previsores i estratègiques sobre els camps de batalla i de la política.

Podem dir que des del punt de vista de les organitzacions esportives o empresarials, **estratègia és la forma** que té la nostra organització d'aconseguir els seus objectius a partir dels seus principis i valors.

En un resumit repàs històric, l'aparició dels termes de planificació estratègica en les empreses i organitzacions, tal i com els entenem avui dia, sorgeix posteriorment a la II Guerra Mundial amb diferents plantejaments en Europa, Xina i Japó. Encara que és principalment EEUU el generador de noves i renovades teories empresarials, implantant, en aquella època, la planificació de programes dintre del pressupost militar, i adoptant el sistema **pressupost-control**, on es reconeixien les conseqüències financeres que a llarg termini produïen les decisions dels seus responsables, iniciant-se d'aquesta manera també els anàlisis a curt termini dels productes i els mercats, sistema que tots coneixem avui com **Marketing**.

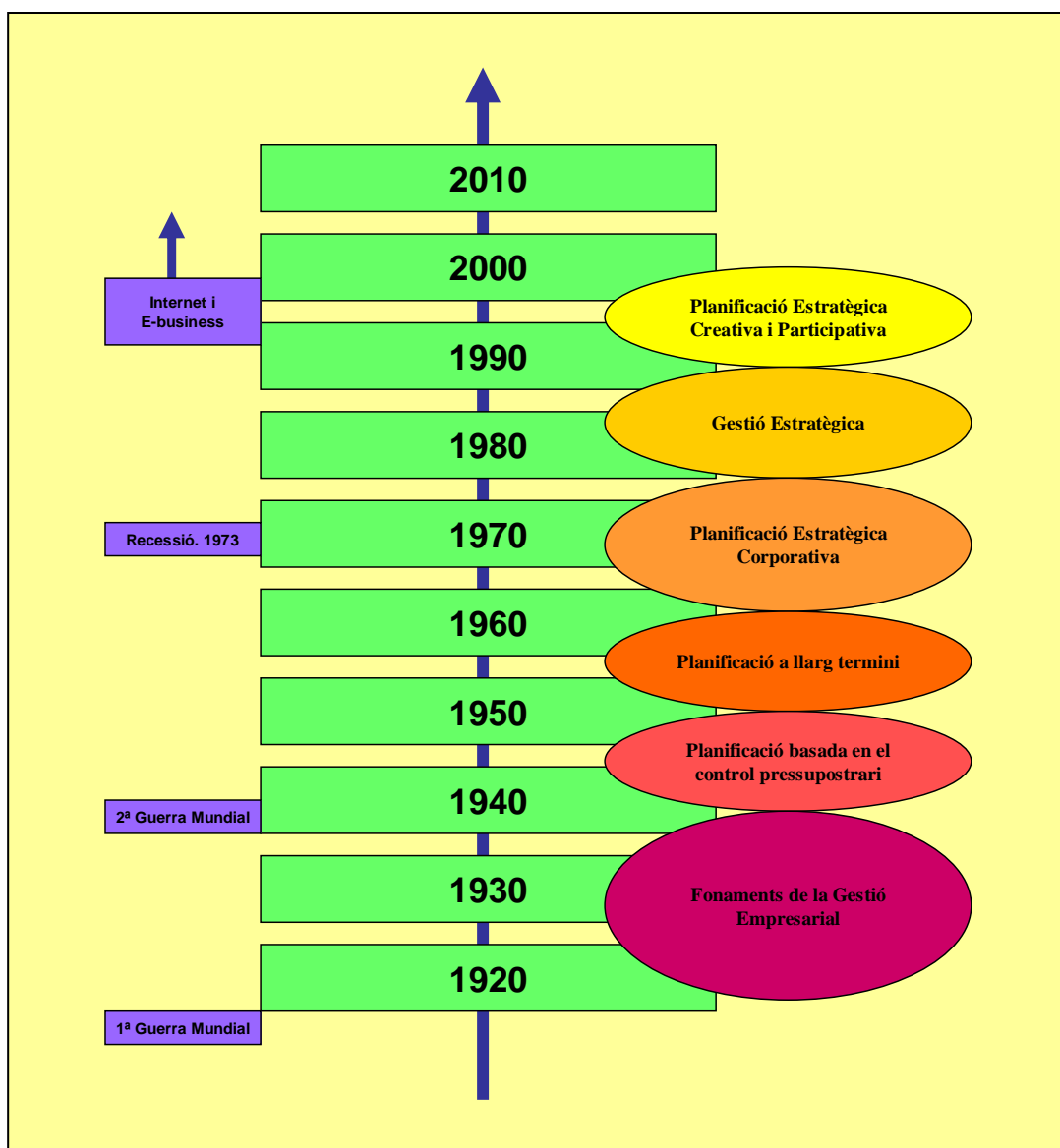
Va ser la crisi econòmica de 1973, que va fer veure que, tot i que els plantejaments que s'estaven aplicant eren encertats per al desenvolupament de les empreses en un marc estable i amb fortes taxes de creixement, aquests fracassaven o no eren eficaços davant realitats amb forta recessió econòmica. Després del desconcert inicial, va aparèixer molt aviat la resposta amb una nova corrent de pensament: **la gestió estratègica**. Aquesta plantejava dotar de major agilitat i flexibilitat a la planificació estratègica, amb anàlisis continuats i sistemes d'informació que permetien reaccionar i fins i tot anticipar els escenaris, i per tant, preparar l'organització, en tota la seva dimensió, front les contingències i oportunitats.

En la última dècada i després de les polítiques d'ajustos de despeses, fusions i dràstiques reestructuracions de les empreses produïdes per la globalització, les noves tecnologies, i en especial per el gran avenç de les comunicacions i la informàtica, s'ha configurat un context, on



es busquen estratègies noves que transformen i readapten l'enfocament del negoci o servei. Unes van enfocades en la participació de tots els nivells de l'organització en l'elaboració de l'**Estratègia Corporativa** (Hamel i Parlad, 1995), altres aporten idees innovadores sobre diverses àrees de l'**Estratègia Competitiva** (Porter, 1990) o els **Anàlisis de cartera** (Boston Consulting Group, 1998), i el **Marketing Estratègic** (Kotler, 2000).

**Gràfica 1: Evolució de la planificació**







### 2.3. Premisses i cauteles d'una planificació eficaç

Ja en 1916, Henri Fayol va definir la planificació (previsió) com una de les cinc missions a tenir en compte per l'administrador d'empresa.

Dirigir és un procés polític i la planificació és l'instrument bàsic d'aquest procés. En l'actualitat, qualsevol responsable polític, professional o tècnic ha d'assumir aquesta funció directiva com un element imprescindible front a les accelerades transformacions d'aquest segle XXI.

Inicialment, la visió d'un procés planificador ha de contenir tres preguntes o reflexions essencials:

**Gràfica 2: Visió de la Planificació. Tres preguntes essencials.**





Davant qualsevol procés de planificació acostuma a aparèixer un dubte de procediment que en molts casos porta a l'abandonament del procés planificador per part del gestor o directiu de l'organització.

Aquest dubte és sí els objectius del pla han de marcar-se abans d'iniciar el procés d'anàlisi o han de definir-se després de l'anàlisi del marc d'actuació.

Quasi totes les persones que estan en nivells directius dins d'organitzacions dedicades a l'esport, assumeixen i estan d'acord en donar importància a la necessitat de planificar, però no existeix cap criteri comú de quin ha de ser el procés raonable. Esbrinar primer **què tinc** (reflexió) per després decidir **què vull** (formulació), o bé saber per endavant **què vull**, per que, en base a l'anàlisi del **què tinc**, es puguin establir accions, **què anem a fer**, estratègies o programes per aconseguir els objectius que emanen del **què vull**.

Són dos estils diferents d'actuació reconeguts des de fa molt de temps per els estudiosos de la gestió:

✓ **Estil Reactiu**

S'actua per reacció als problemes que es plantegen. **S'intenta donar solucions a temes a mesura que aquests apareixen**, i no s'ha previst. L'actuació de l'organització és posterior (en el temps) a la causa que la genera i que acostuma a produir-se en l'entorn. Simplificant el concepte i mitjançant el següent exemple, es podria presentar així: *"Plou. Tinc que comprar un paraigües."*

✓ **Estil Proactiu**

Parteix de la definició prèvia d'escenaris possibles en els que **s'anticipa** el que pugui succeir, i si es considera convenient, es prenen les mesures per a que allò que pugui resultar un problema deixi de ser-ho o s'eviti. Aprofitant l'exemple per l'estil reactiu, en aquest cas la reflexió seria: *"Plou. Que bé que tinc un paraigües."*



Aquesta diferenciació entre estils no implica que es tingui que escollir entre l'un a l'altre, ja que serà difícil trobar organitzacions o personal directiu que només actuï d'una de les maneres.

De totes formes, la proposta que es presenta en aquest curs, planteja la conveniència de definir primer **què vull** per poder avaluar qualitativament el **què tinc**, i a partir del diagnòstic, formular les estratègies i definir les accions per apropar el que és a allò que es pretén que sigui, **què anem a fer**.

Els principals motius del fracàs en la planificació són (Celma, J., 2000):

- **El Pla s'elabora però no s'aplica.**  
Exemple. S'encarrega i es realitza un projecte de gestió, i després no es té en compte per a la posada en marxa i el funcionament de la instal·lació.
- **Excessiva diferenciació entre el curt termini i els objectius del llarg termini.**  
Exemple. No està ben programat i manquen graons per desenvolupar correctament el procés.
- **Deficient desplegament de responsabilitats**  
Exemple. No es clarifiquen les funcions i les càrregues de treball als participants
- **Deficient desplegament d'estratègies**  
Exemple. No s'ha tingut en compte tots els factors que incideixen en el procés (Entitats, personal, etc.) o no s'apliquen tots els recursos disponibles.
- **Pocs o insuficients dades per l'anàlisi**  
Exemple. Es parteix d'un estudi i anàlisi de la zona afectada deficient, i per tant, s'ha deixat d'apreciar característiques o factors decisius.
- **Absència de revisions periòdiques**  
Exemple. L'encarregat del projecte no ha connectat amb els responsables, i per tant, no s'ha pogut corregir desviacions sobre els objectius previstos.



En més ocasions que les desitjades, hem pogut apreciar situacions causades per la falta absoluta de planificació, amb resultats ineficaços o negatius; actuacions sectorials que ha descompensat el sistema esportiu local, contradiccions posteriors a la implantació dels serveis o equipaments, instal·lacions amb dimensions inadequades, poc funcionals, amb elevats costos de manteniment, mal orientades, ubicades en llocs no apropiats, presentant greus problemes per a la seva gestió, etc.

Un mostra de les conseqüències de la falta de planificació, pot ser la següent:

- **Falta de definició clara dels objectius.**
- **Costos molt superiors als habituals.**
- **Necessitats i demandes no identificades.**
- **Oferta de serveis inadequada.**
- **Política de preus excessiva o insuficient.**
- **Problema en el consens directiu i estratègic.**
- **Desconcert de l'organització.**
- **Desconfiança dels usuaris o practicants**
- **Impossibilitat d'establir actuacions de qualitat.**

I pel que fa referència a l'equipament esportiu en particular,

- **Ubicació inadequada.**
- **Orientació no convenient.**
- **Característiques de l'equipament poc funcionals.**
- **Problemes per la seva explotació i manteniment.**
- **Imatge ja inicialment deteriorada.**
- **Falta d'adaptabilitat a les noves necessitats.**

## **2. Diferents nivells de planificació. Les seves fases i condicionants.**



Utilitzar els termes adequats pot servir com una orientació per a la classificació dels plans, projectes o estudis. Aquestes diferents definicions poden correspondre al mateix tipus d'estudi però vist o interpretat per diferents dimensions:

1. Segons el seu abast:

*Estratègic, Específic, Operatiu, Sectorial, ...*

2. Segons el seu compromís:

*Decisori, Consultiu, Complementari, ...*

3. Segons la seva funció:

*Preliminar, executiu, previsor, ...*

4. Segon el seu termini:

*Curt, mig o llarg termini.*

Exemple. Un estudi estratègic, podrà ser consultiu o decisori, la seva funció podrà ser preliminar previsor i generalment serà establert a llarg termini.

## **2.3. Definició de nivells**

Els diferents nivells i conceptes que serveixen per catalogar els diferents processos de planificació en una organització, poden ser entre d'altres:

### **2.1. Plans segons el seu abast**

#### **Global – estratègics:**

Aquest àmbit afecta principalment al municipi, i no correspon tan directament a la gestió de petites entitats. Podem destacar,



- Pla Estratègic del Municipi
- Pla General Esportiu del Municipi
- Pla d'Equipaments Esportius del Municipi
- Pla d'Activitats Esportives del Municipi
- Pla d'Organització de Serveis Esportius

### **Plans específics:**

En aquest cas s'incideix més directament en la instal·lació esportiva, on es realitza l'activitat,

- Estudi de Viabilitat d'un Equipament Esportiu
- Estudi de la Programació Tècnica d'una instal·lació
- Projecte Arquitectònic
- Projecte de Gestió
- Plan de Gestió

La diferenciació entre "projecte" i "pla" de gestió ve marcada pel factor temporal, ja que el projecte es realitza abans del funcionament de l'equipament o organització amb l'objectiu de posar-lo en marxa fins arribar a la seva plenitud de gestió. El pla, en canvi, és per actuar sobre una organització o equipament que ja funciona.

### **Plans i estudis sectorials y operatius:**

Aquests plans i estudis tenen directa repercussió en la gestió d'entitats o equipaments,

- Pla de Marketing
- Pla de Patrocini
- Estudi de mercat
- Pla de viabilitat econòmica d'una entitat esportiva
- Programa de qualitat
- Pla de Manteniment
- Estudi de Reactivació o posada en marxa

## **2..2. Plans segons el seu nivell de compromís**



Un estudi o pla pot ser encarregat per complir una missió determinada front a la presa de decisions, l'assessorament o la referència dels responsables de la gestió, i per tant pot ser:

**Decisori**

Destinat a dictaminar o aprovar determinades accions, serveis o processos.

Exemple. Un estudi que determini el tancament o continuïtat d'un centre esportiu, o la viabilitat d'una entitat esportiva.

**Consultiu:**

Estudio que valora o aconsella.

Exemple. Una valoració de diferents ubicacions d'una instal·lació esportiva en una població.

**Complementari:**

Estudi que tracta de reforçar un altre estudi.

Exemple. El Pla de gestió de un complex esportiu s'amplia amb un Estudi de mercat sobre una de les seves zones d'influència.

### **2..3. Plans segons el seu funcionament**

**Preliminar:**

Que sigui una mostra, faciliti dades o referències per un altre estudi, presa de decisions, inici d'una actuació, etc.

Exemple. L'anàlisi de les demandes i necessitats de l'àmbit per la seva ubicació, té una funció preliminar per un estudi de viabilitat.

**Executiu:**

És el pla d'acció que marca els passos a complir.

Exemple. El manual que desenvolupa les accions a aplicar en l'establiment d'un procés de canvi en una organització.

**Previsor:**

Que mostra o anticipa escenaris, amenaces o oportunitats.



Exemple. Els responsables d'un complex esportiu, davant la possible ubicació propera d'una nova instal·lació de característiques semblants a la seva, encarreguen un estudi que els indiqui una mesura preventiva per fer front a aquesta competència.

## **2..4. Plans segons el seu termini**

### **Curt, mig o llarg termini**

És evident que els terminis són un dels principals requisits de la planificació. L'accelerada transformació dels mercats i la globalització van produint diferents variables sobre els períodes o terminis (amb clara tendència a retallar-los), per les empreses. Per exemple, el llarg termini per les grans empreses petrolíferes es pot situar entre els 15 i els 20 anys, les de transformació o producció a gran escala a partir de 5 anys, i les de caràcter comercial entre 1 i 3 anys.

## **2.3. Guia per un procés planificador**

Una vegada desenvolupades les tres preguntes essencials esmentades anteriorment, el procés planificador ha de transcorre com a mínim per les següents fases amb les seves corresponents etapes:

### **Fase analítica:**

1. Etapa de reflexió – formulació.
2. Etapa d'anàlisi i diagnòstic

### **Fase estratègica:**

3. Etapa d'establiment d'objectius i estratègies

### **Fase executiva:**

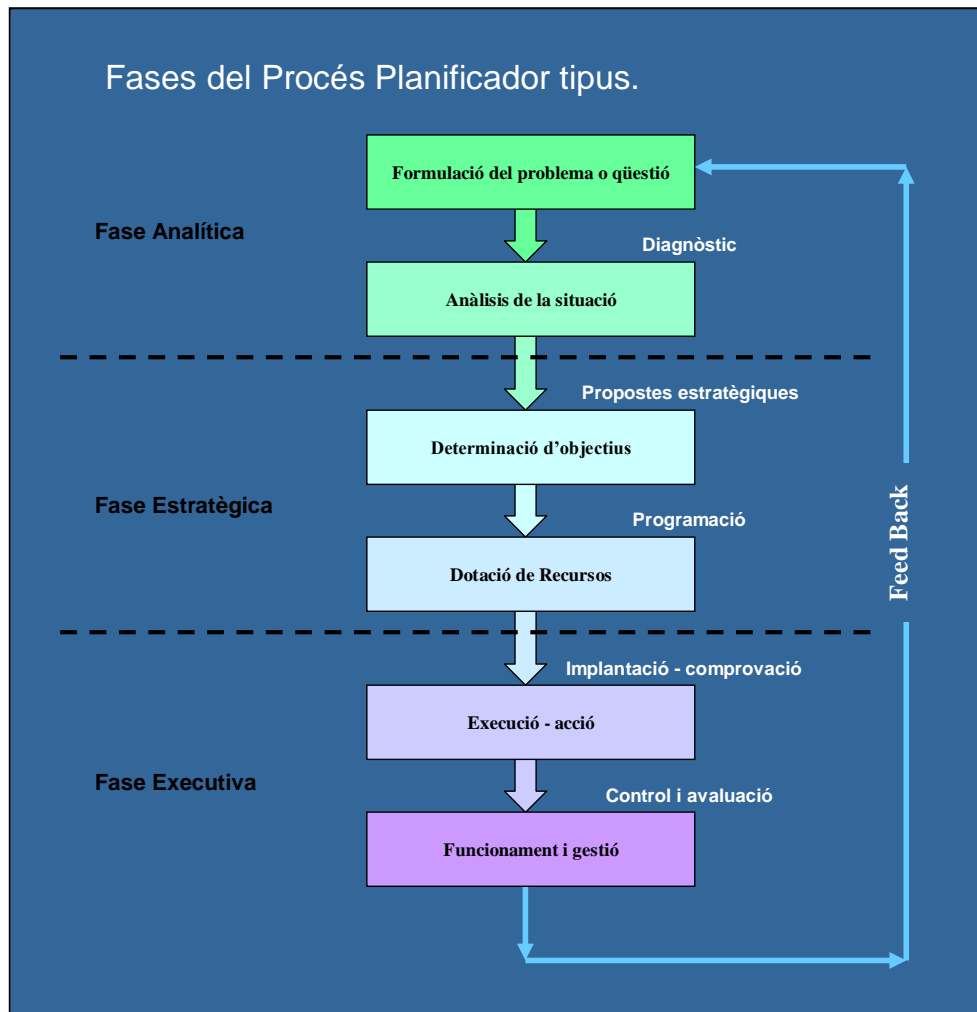
4. Etapa d'execució del procés
5. Etapa de comprovació – avaluació





Els responsables directius han d'establir els criteris pel desenvolupament d'un procés planificador en funció de la seva realitat específica, del seu sistema organitzatiu, dels seus recursos disponibles, del seu entorn, dels terminis establerts, etc.

**Gràfica 3: Guia per un procés planificador.**



Una possible guia per l'elaboració d'un procés planificador, que incorpori les 5 etapes esmentades anteriorment, podria estar basada en el següent índex de caràcter genèric:

**ETAPA 1- Reflexió - formulació**



1. Formulació del problema o qüestió
  - Determinació del marc de partida
  - Recollida d'informació interna i externa
  - Criteris polítics i referencials
  - Determinació de la missió del procés
2. Definició de l'estructura i metodologia
  - Índex, guió – programa
  - Criteris de formulació i desenvolupament

#### **ETAPA 2- Anàlisi i diagnòstic**

3. Anàlisi de la situació
  - Definició: sectors, àmbits, públics a considerar, etc.
  - Factors interns. Fortaleses i debilitats.
  - Factors externs. Amenaces i oportunitats.
  - Avaluació del nivell de prioritat, probabilitat i abast.
4. Diagnòstic
  - Factors estratègics
  - Causes
  - Conseqüències

#### **ETAPA 3- Establiment d'objectius i estratègies**

5. Determinació d'objectius
  - Establiment de prioritats
  - Quantificació
  - Terminis
6. Línies d'actuació estratègiques
  - Sector – àmbit – públic
7. Necessitats
  - Espacials, ubicació, comunicació
  - Recursos tècnics i materials
8. Assignació – equip
  - Lideratge
  - Funcions i responsabilitats
9. Pressupost
  - Estructuració
  - Processos a seguir i la seva culminació
10. Calendari
  - Planning (exemple. Gant)
11. Projectes annexes
  - Identificació
  - Processos propis, enllaçaments i retroalimentació.
12. Aprovació
  - Presa de decisions
  - Procediments i requisits

#### **ETAPA 4- Execució del procés**

13. Establiment d'indicadors de control
  - Sistemes d'informació i seguiment
14. Implantació
15. Posada en marxa
  - Direcció control
  - Procés de canvi. Modificacions i adaptacions



- Gestió

#### ETAPA 5- Avaluació i comprovació

16. Avaluació
  - Aplicació correcta dels processos i polítiques previstes
  - Resultats
17. Feed-back

### 2.3. Condicionants bàsics per l'establiment d'objectius

***“No hi ha vent favorable per aquell que no sap a on va”.*** (Sèneca)

No hi ha planificació sense objectius. Per tant, aquests s'han de formular de forma precisa i adequada, ja que la seva incorrecta configuració pot fer fracassar tot el procés.

Els objectius han de proporcionar una orientació el més ajustada possible al que es desitja:

Exemple.

Un objectiu incorrecte en la seva formulació: *anem a augmentar els abonats.*

Un objectiu ben plantejat: ***augmentar 600 abonats familiars i del municipi aquest any.*** Per tant un objectiu ha de ser,

- ✓ **Mesurable**  
600 abonats
- ✓ **Clars i ben definits**  
Els abonats han de ser familiars i del municipi
- ✓ **Amb terminis determinats**  
S'ha d'aconseguir els 600 abonats al llarg d'aquest any
- ✓ **Orientats als resultats**  
Aquest objectiu un increment de la taxa d' autofinançament dels equipaments esportius en un 10%.
- ✓ **Coherents amb les possibilitats de l'organització**



L'augment de 600 abonats no provocarà la saturació de la instal·lació gràcies a l'increment de l'aforament donat per l'ampliació de la zona aquàtica.

✓ **Assumibles pels implicats**

L'assoliment d'aquest objectiu, significarà tenir que augmentar les activitats, complementant els horaris de monitors i socorristes.

✓ **Creadors de reptes (motivadors)**

Aquest objectiu suposarà superar la barrera de tenir com abonats a més del 30% de la població.

✓ **Possibilitat de ser flexibles i redimensionables**

Les variacions que es puguin produir a l'entorn i les desviacions respecte a la previsió inicial han de poder permetre canviar l'objectiu. Per tant, si a la meitat de l'any, s'han assolit ja els 600 abonats, s'ha d'estudiar la possibilitat de poder augmentar o no aquesta xifra.

### 3. Instruments pel procés planificador

A continuació s'exposen dos instruments bàsics per a la planificació. Un, és de caràcter operatiu (diagrama de Gantt), i la seva utilització contribueix a una ordenació molt eficaç de qualsevol projecte, sobretot respecte al factor temps i la seva optimització. L'altre (Anàlisi DAFO), no és tan sols una eina important per l'establiment analític i el seu diagnòstic, sinó que també és un instrument eficaç per al posicionament estratègic de la nostra organització o dels seus serveis.

#### 3.1. Quadre de barres o diagrama de Gantt

Un instrument útil per al desenvolupament d'un pla o projecte és l'establiment d'un cronograma com el quadre de barres o diagrama de Henry Gantt. Això ens permet visualitzar els diferents camins del pla, els seus punts de contacte i la seva interdependència.

Un diagrama de barres té les següents característiques:

- ✓ Detall de cada etapa clau del projecte
- ✓ La seva durada, en simetria o asimetria amb les altres etapes



- ✓ La identificació de les seves responsabilitats
- ✓ La seva escala dependent del termini màxim del projecte o pla (hores, dies, setmanes, mesos,...)

### **Aspectes essencials**

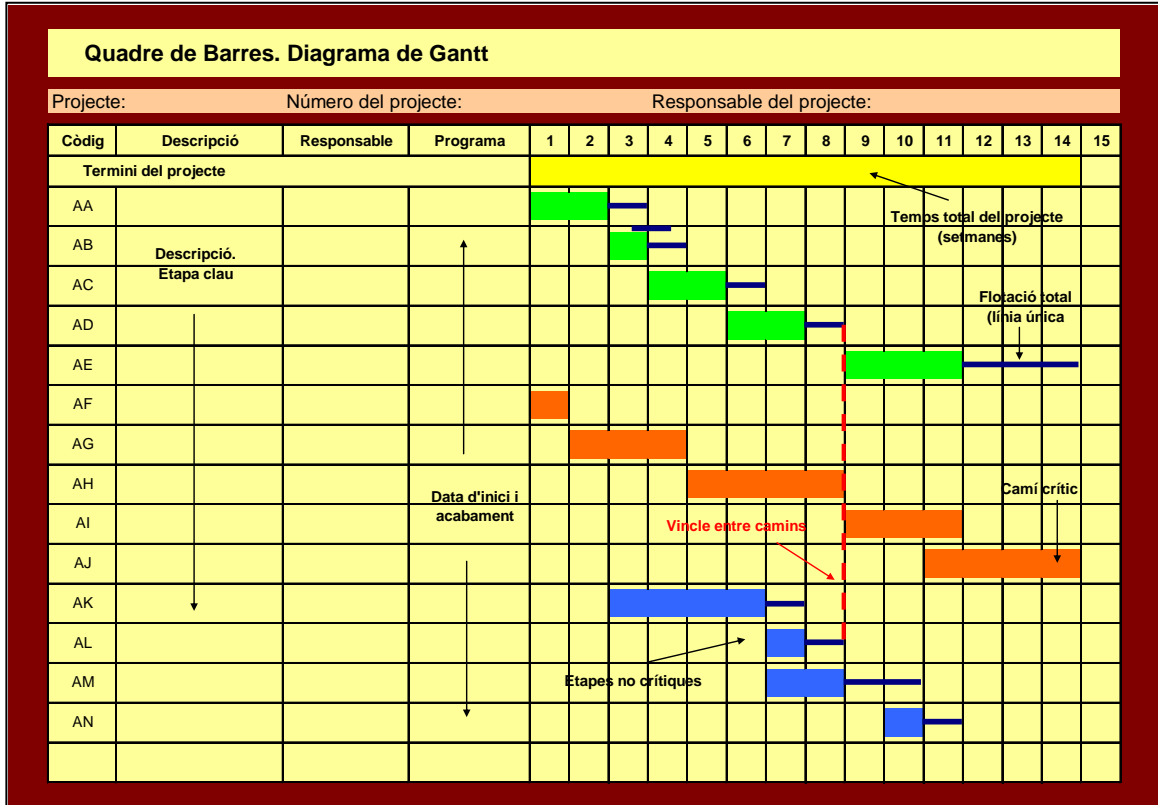
Al màxim temps disponible per realitzar el projecte se'l denomina **camí crític**, i cap de les etapes claus en aquest camí pot estendre's sense allargar el temps total del projecte. Qualsevol extensió del camí crític allargarà més enllà del termini de l'acabament del projecte.

Les altres etapes claus que no estan en el camí crític, poden tenir associat un temps extra, denominat com **flotació total**, i que s'exposa en el diagrama amb una línia única (veure gràfica). Aquest només s'ha d'utilitzar com un recurs per l'autorització del màxim responsable del projecte, ja que més endavant es pot necessitar aquest temps extra per resoldre qualsevol problema o imprevist.

La clau de la utilització del diagrama és que al veure l'ocupació i el solapament de les etapes es pot valorar els usos dels temps extra disponibles per, sense estendre la durada total del projecte (camí crític), optimitzar l'aplicació dels recursos afectats i del grup encarregat de dur a terme aquest projecte.



Veure la següent gràfica on s'exposen les característiques d'un quadre de barres. Gràfica 4:



### 3.2. El mètode d'anàlisi DAFO

Entre les diferents fórmules o matrius per la detecció de les relacions entre variables internes i externes, i les seves possibles combinacions dins d'una organització, destaca l'**Anàlisi DAFO**.

DAFO són les sigles de **D**ebilitats, **A**menaces, **F**ortaleses, i **O**portunitats, traducció al català del terme anglès **SWOT** (Strength, Weakness, Opportunities and Threats).

L'anàlisi DAFO consisteix en la investigació i avaluació dels punts dèbils i forts de la nostra organització (caràcter intern) i de les amenaces i oportunitats que ofereix l'entorn (caràcter extern), i la realització posterior d'un diagnòstic de la situació.



Segons la seva dimensió o abast, l'anàlisi DAFO és un instrument que pot ser utilitzat com a tècnica bàsica dels processos de planificació estratègica, tant per el coneixement puntual de la situació d'una organització, com per la seva introducció i articulació en el mercat.

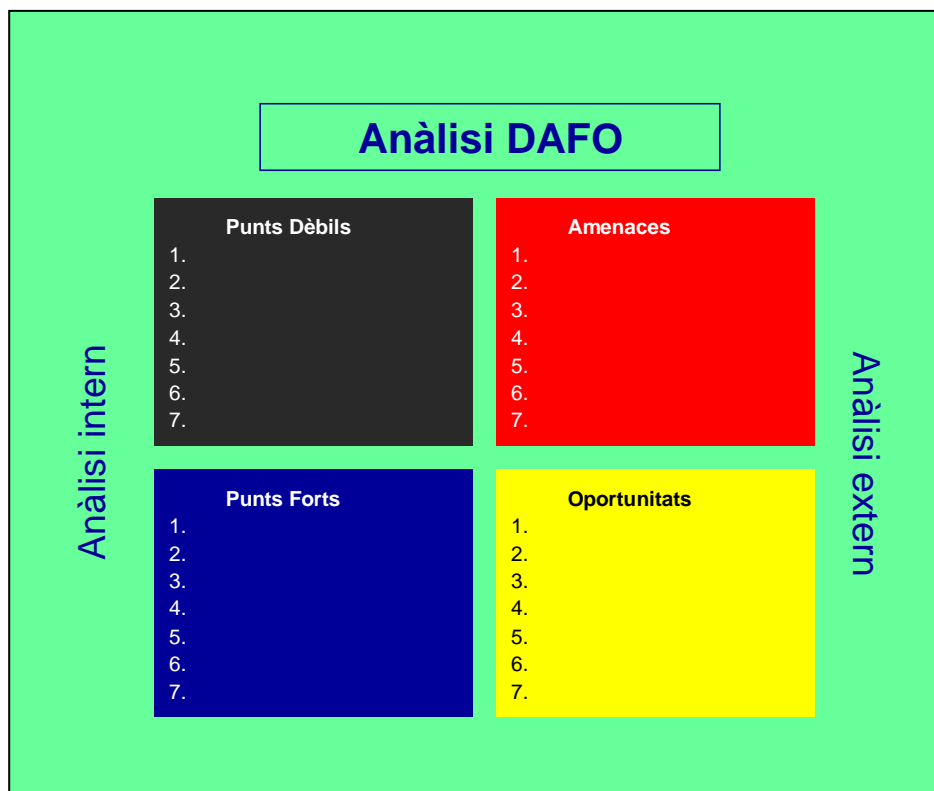
La metodologia, bàsicament consisteix en:

1. Recollir informació i ordenar-la en clau interna i externa.
2. Una vegada conegudes les debilitats, les amenaces, els punts forts i els punts dèbils, aquestes es classificaran per el seu ordre de prioritat, valorant també el seu índex de probabilitat i abast. (Generalment, el punt de partida és l'avaluació de les amenaces, donat que les organitzacions realitzen, en la majoria dels casos, la planificació estratègica com resultat de la percepció de possibles amenaces o crisis).
3. Una vegada jerarquitzades les debilitats, les amenaces, les fortaleses i les oportunitats detectades, són seleccionades les més rellevant en base a la seva importància. A aquesta selecció se li denomina **factors estratègics**.
4. El següent pas serà realitzar el **diagnòstic**. Aquest, de forma resumida, consistirà en estudiar les **causes** de cada factor estratègic i les seves **conseqüències**, argumentant i definint el seu nivell d'impacte en el conjunt de l'organització (clau interna) i en les seves actuacions (clau externa).
5. La culminació del procés DAFO es produeix per la interpretació de les conclusions del diagnòstic i la posterior formulació, en base a la mateixa, dels **objectius** i les seves **estratègies** més coherents i assumibles per corregir o millorar la situació actual de l'organització i del seu àmbit d'actuació o influència.

L'anàlisi DAFO s'expressa visualment mitjançant una gràfica. Aquesta sintetitza l'anàlisi i serveix per la seva ordenació i classificació respecte al seu nivell de prioritat o importància.



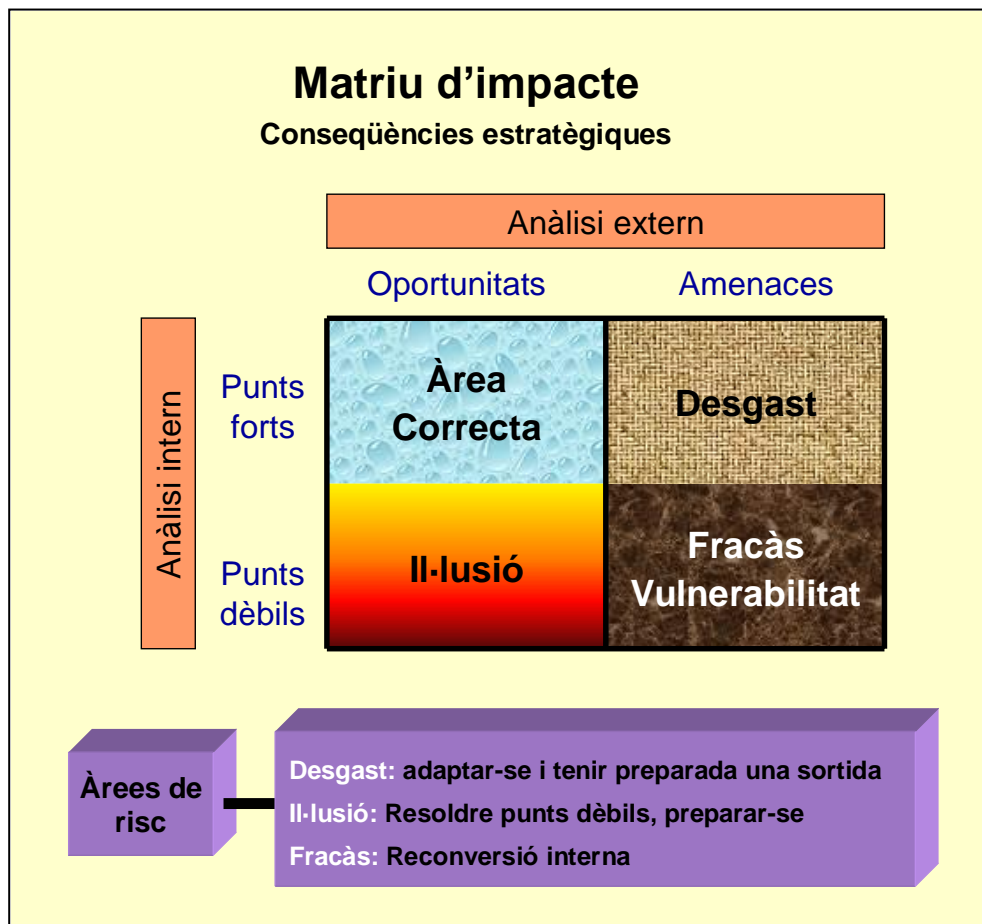
*Gràfica 5: Anàlisi DAFO, quadre bàsic.*



Depenent de l'anàlisi obtingut de la pròpia organització (anàlisi intern) respecte a l'entorn (anàlisi extern), existeixen una sèrie de conseqüències estratègiques que marcaran les línies d'actuació. Mitjançant la següent matriu, **Matriu d'impacte**, es poden apreciar els quatre escenaris de partida:



Gràfica 6: Matriu d'impacte.



### 3.3. Indicadors de gestió

Les organitzacions esportives han d'enfocar les seves preocupacions cap els resultats de la gestió.

- ✓ Definint objectius
- ✓ Reduint costos
- ✓ Millorant la qualitat



Per conèixer el valor que tenen els nostres serveis esportius hem de mesurar i comparar; mesurar mitjançant indicadors de gestió i comparar aquests indicadors amb els d'altres entitats o instal·lacions.

Hem de poder analitzar els valors de cada indicador de gestió en relació a la mitjana dels del seu grup, entenent aquí per grup a les entitats de característiques socioeconòmiques similars; també serà interessant conèixer els valors màxims i mínims del grup en qüestió.

És fonamental, per realitzar una bona gestió, preparar i tractar la informació que podem obtenir de les dades que s'han hagut de registrar d'una manera ordenada i sistematitzada.

Seguidament, proposem tot una sèrie, no exhaustiva, d'indicadors de gestió que poden ajudar a conèixer millor la nostra organització i, sobretot, si satisfem les necessitats, interessos o desig dels usuaris / integrants de l'entitat esportiva:

### **1. Indicadors d'eficàcia**

- Usuaris / número de queixes
- Temps d'espera en admissions (dies)
- Places disponibles / demanda de places
- Habitants / Places disponibles
- Hores d'entrenament / hores d'entrenament sol·licitades
- .....

### **2. Indicadors d'eficiència**

- Usuaris (jugadors) / treballadors
- % d'increment d'usuaris en un any (en un trimestre, en un mes, ..)
- Usuaris / dies de funcionament de la instal·lació
- Usuaris / habitants
- Hores de funcionament de la instal·lació / dies de funcionament de la mateixa
- Superfície de la instal·lació / usuaris



- .....

### 3. Indicadors d'economia

- Ingressos directes / costos dels serveis
- Costos del servei / habitants
- Costos del servei / usuaris del servei
- Despeses / usuaris
- Despeses / superfície de la instal·lació
- Despeses / hores d'utilització de la instal·lació
- .....

Evidentment, la llista d'indicadors és inacabable. Per això, és imprescindible conèixer la pròpia entitat i definir els indicadors més apropiats per aquesta, valorant que la informació extreta d'aquests indicadors han de servir per millorar la gestió.

### 4. Bibliografia

ARMSTRONG, MICHAEL, **Com augmentar l'eficàcia del directiu**, Ed. Deusto. Bilbao 1992.

CELMA, JOAN. **Procés de construcció i funcionament d'una instal·lació esportiva. Manual de Planificació**. Diputació de BARCELONA, 2000.

CHOWDHURY, S. **Management segle XXI**. Fianancial Times. Madrid. Ed. Pearson educació . 2000.

FAYOL, HENRI (et al.) **Strategor. Estratègia, estructura, decisió, identitat**. Barcelona, Biblioempresa. 1995

GALDÓN, DOMINGO. **Introducció a la Estratègia**. Madrid. Escuela Superior del Aire, 1983.

GIMBERT, XAVIER. **L'Enfocament estratègic de l'empresa**. Ed. Deusto.Barcelona 2001



**Consell Català  
de l'Esport**



Generalitat  
de Catalunya

HAMEL, GARY; PRAHALAD, CK. **Competint amb el futur**. Ed. Ariel. Barcelona. 1995.

JOHNSON, JAMES. **Geografia Urbana**. Ed. Oikos Tau. Barcelona 1980

KAUFMAN, ROGER. **El pensament estratègic**. Ed. C.Estudios Ramón Areces, Madrid. 1998.

KOONZ, HAROLD I O'DONNELL, CRIS **Administració, una perspectiva global**. 11 edició, Ed. McGraw-Hill. Mexico 1998.

KOTLER, PHILIP Y OTROS. **Introducció al Marketing**. Ed. Prentice Hall, Madrid, 2000.

PORTER, MICHAEL. **Competitive Advantage of nations.**, Mac Millan Press. Londres. 1990

STEINER. GEORGE. **Planificació de l'alta direcció**. Ed. Eunsa. 4ª edició. Madrid. 1994.

SILVERSTEIN, MICHAEL J. I SIEGEL, PHILIP **Idees sobre estratègia**. The Boston Consulting Group, Bilbao, Ed. Deusto. 1998

## LA GESTIÓ ECONÒMICA

### 1. El Sistema comptable

#### 1.1. El Balanç de la Situació

En aquest punt desenvoluparem el concepte de patrimoni i presentarem el Balanç de Situació com un document comptable que ens informarà de la composició i valor de l'esmentat patrimoni.

#### Concepte de Patrimoni

Tota organització, a l'objecte de desenvolupar les activitats per la qual va ser creada, necessita disposar d'una estructura d'elements (*Bens*) que permeten realitzar-les.

Així per exemple, un gimnàs que es dedica a oferir activitats dirigides i musculació, haurà de disposar d'un equipament amb sales, màquines de peses, equips de música, el diner en efectiu per poder fer els pagaments, etc. és a dir, es necessitarà tot un conjunt de bens materials i tangibles.

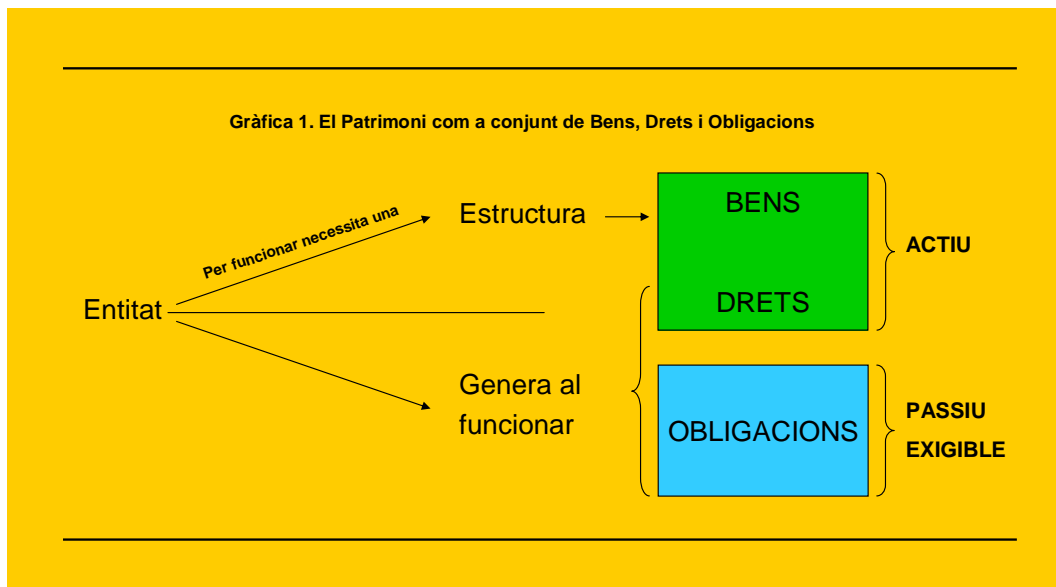
De la mateixa manera, donat que és una estructura en funcionament, el desenvolupament de les seves operacions ens generarà una sèrie de *drets i obligacions*.

Per exemple, quan venem un servei a un usuari, i aquest no ens paga al comptat, automàticament es genera un *dret* sobre l'usuari / client (el dret a cobrar el servei). De la mateixa forma, quan comprem algun producte a un proveïdor i no li paguem al comptat, es genera automàticament una *obligació*.

Com es pot observar, l'activitat de qualsevol entitat comporta tenir una sèrie de *bens* (instal·lació, màquines, diner en efectiu, etc.), de *drets* (un compte corrent a un banc, diner que ens deu un client, etc.) i d'*obligacions* (diner que se li deu al banc, a un proveïdor, etc.)



El conjunt de bens, drets i obligacions que pertanyen a l'empresa és el que constitueix el patrimoni. Els bens i drets són l'*actiu* del patrimoni (aspecte positiu), mentre que les obligacions són el *passiu exigible* (aquella part que se'ns pot exigir).



## Balanç de Situació

El Balanç de situació és el reflex en termes comptables del Patrimoni de la societat. És la valoració econòmica dels bens, drets i obligacions que componen el patrimoni empresarial en un moment donat i ordenat segons un determinat criteri.

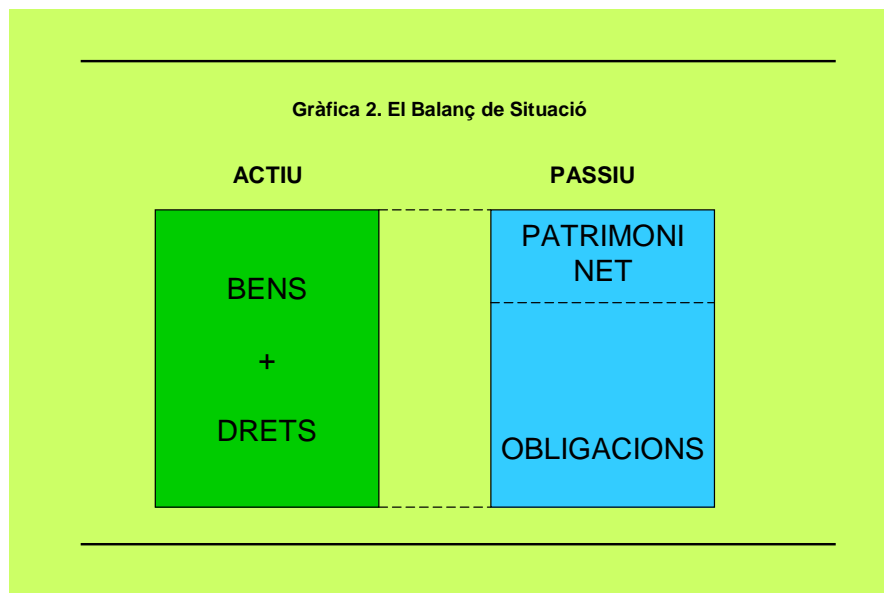
És per tant, un concepte estàtic que exposa la situació de l'entitat / empresa e un moment donat. Podríem dir que és una foto fixa, no una pel·lícula, que es refereix a un moment concret de la vida de l'entitat.

Però donat que l'entitat té que operar contínuament amb el seu patrimoni, modificant constantment la seva composició, adquireix un caràcter dinàmic. És per això, que tot Balanç ha



d'anar referit a una data determinada, ja que les operacions que realitza l'entitat produeixen variacions en el Balanç, el canvien. D'aquesta manera, donat que el Balanç fa referència a un moment determinat, rep el nom de Balanç de Situació.

Etimològicament la paraula Balanç prové de *Balanza*, posa de manifest l'equilibri existent entre els diversos elements que componen el Patrimoni de l'entitat: els bens i drets (actiu) per una part, i les obligacions (passiu exigible) per l'altra, sent la diferència de valor entre els mateixos, el valor que realment té el patrimoni, és a dir el seu *Patrimoni Net*.



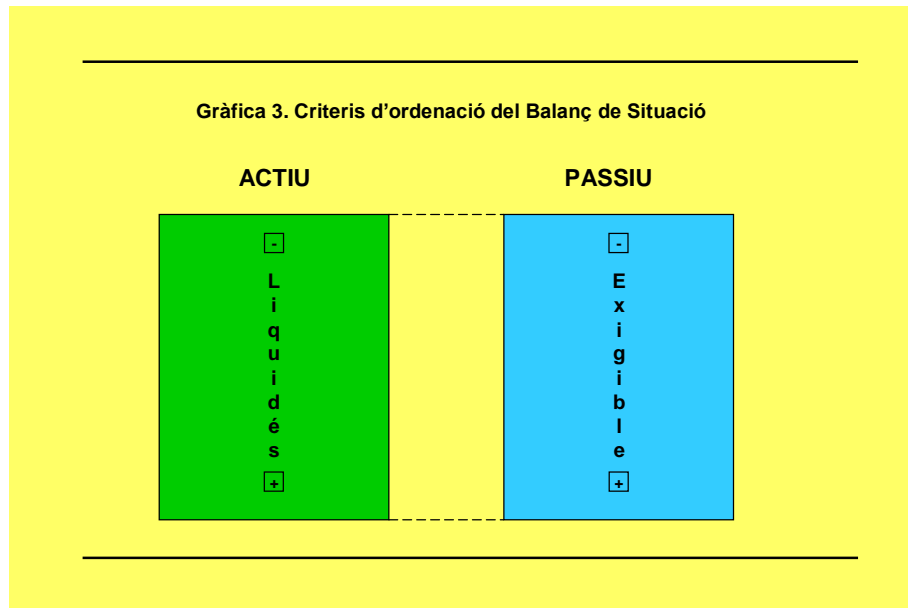
### Ordenació del Balanç de Situació

Una vegada vist l'estructura bàsica que ha de tenir tot Balanç de Situació, és necessari que la informació que en ell es reflecteixi estigui degudament ordenada, per facilitar el seu posterior anàlisi i poder donar un diagnòstic de la situació patrimonial de l'entitat.

El Balanç de Situació es pot ordenar de moltes formes. El criteri del Plan General de Comptabilitat, que és el que seguirem, consisteix en ordenar l'actiu de menor a major liquidés. La liquidés d'un actiu és la facilitat que té aquest actiu en convertir-se en diner. El diner de caixa és l'actiu més líquid, mentre que un terreny és un dels actius menys líquids.



Per la seva banda, el passiu s'ha d'ordenar de menor a major exigible. La major o menor exigibilitat d'un element del passiu dependrà del menor o major termini en el que se'ns exigirà el compliment de les nostres obligacions de pagament. Les deutes a curt termini són els passius més exigibles, en canvi, el patrimoni net és el no exigible.



### **Composició del Balanç de Situació**

Ja coneixem quina és l'estructura bàsica d'un Balanç de Situació i els criteris que ens permeten ordenar el seu actiu i el seu passiu. Ara bé, en molts casos es fa difícil determinar si un element de l'actiu és més o menys líquid que un altre, amb la qual cosa un mateix patrimoni podria estar ordenat de forma diferent segons la interpretació de qui ho ordenés.

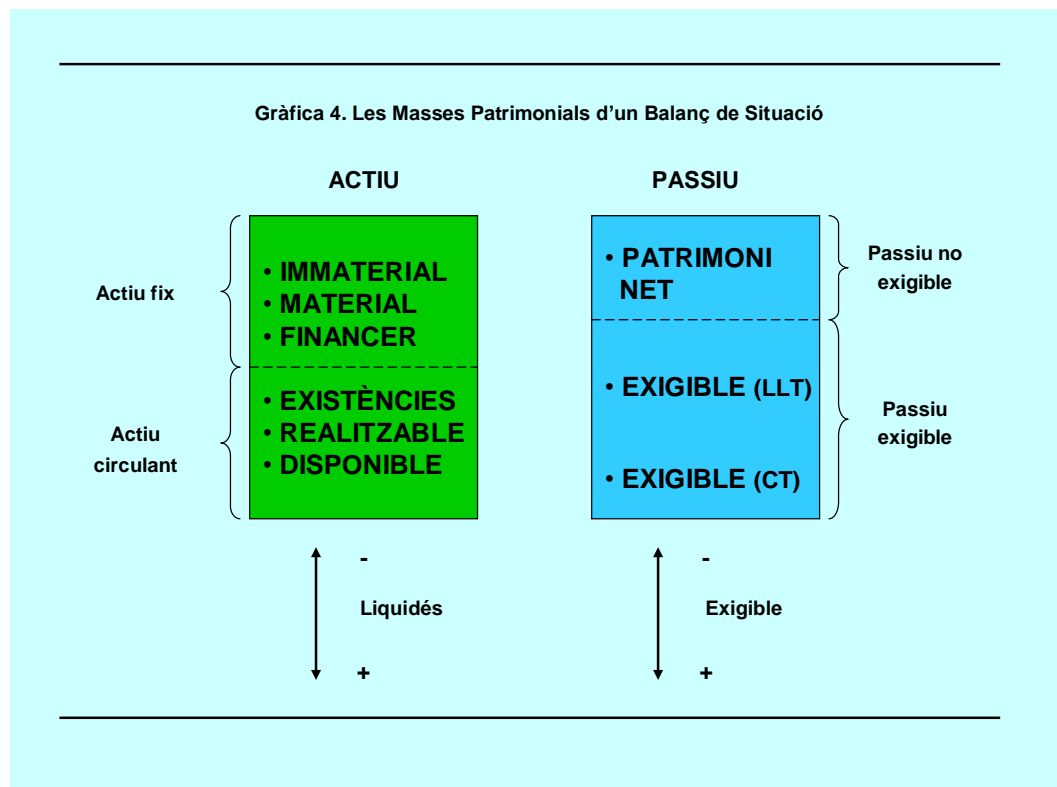
Per evitar aquestes arbitriïtats i per donar més homogeneïtat a l'estructura del Balanç i facilitar el seu posterior anàlisi, introduïrem el concepte de *Masses Patrimonials*.

Les Masses Patrimonials són les agrupacions de tots aquells elements patrimonials que tenen característiques comunes. Així doncs, tenim que el Balanç de Situació està estructurat en Masses Patrimonials, les quals apareixen ordenades segons els criteris de liquidés i exigibilitat.





En el següent quadre es pot apreciar les principals Masses Patrimonials que componen l'actiu i el passiu:



## Actiu

L'actiu és composta de l'actiu fix i l'actiu circulant

### Actiu Fix

Aquells elements patrimonials que romandran com a tal més d'un exercici

#### Immobilitzat Immaterial

Són aquells elements patrimonials intangibles. Tots ells seran drets susceptibles de valoració econòmica.

Exemple: Patents, marques, drets de traspàs, etc.



### **Immobilitzat Material**

Són aquells elements patrimonials tangibles. Tots ells són bens.

Exemple: Terrenys, edificis, vehicles, maquinària, etc.

### **Immobilitzat Financer**

Són tots aquells elements patrimonials que formen la cartera d'inversions. Són drets que reportaran una sèrie d'ingressos financers (interessos, dividends, etc.)

Exemple: Accions amb o sense cotització, préstecs concedits a tercers, etc.

### **Actiu Circulant**

Aquells elements patrimonials que per les seves característiques es transformaran en líquids en menys d'un exercici.

### **Existències**

Són aquells elements patrimonials que formen part dels stocks. Tots ells són bens.

Exemple: productes de venda, la matèria prima, etc.

### **Realitzable**

Són tots aquells elements patrimonials que es caracteritzen per ser drets sobre tercers, generats per el desenvolupament de la nostra activitat.

Exemple: la factura d'una venda, un gir per cobrar, etc.

### **Disponible**

Són tots aquells elements patrimonials que són diner líquid o es poden convertir en ell sense cap risc.

Exemple: diner en caixa, diner del compte corrent, etc.

### **Passiu**

El passiu es compon de passiu exigible i passiu no exigible



### **Passiu exigible**

El passiu exigible està constituït per totes les obligacions que té l'entitat respecte a tercers. Les masses patrimonials que componen el passiu exigible s'estableixen en funció del període de venciment de les esmentades obligacions.

### **Exigible a curt termini o passiu circulant**

Són aquelles obligacions que se'ns exigiran en un termini màxim d'un any.

Exemple: préstec a curt termini, IVA, factures a proveïdors, etc.

### **Exigible a llarg termini**

Són aquelles obligacions que se'ns exigiran en un termini a partir d'un any.

Exemple: préstec a llarg termini, etc.

### **Passiu no exigible**

El passiu no exigible o Patrimoni Net, ens informa del veritable valor del nostre patrimoni, recordem que era el conjunt de bens i drets menys les nostres obligacions.

Exemple: Capital Social, reserves, etc.

## **1.2. El compte de Pèrdues i Guanys**

El Compte de Pèrdues i Guanys és el document comptable que ens informa de la gestió econòmica de l'entitat, del seu resultat econòmic.

### **Concepte de Resultat**

L'entitat té com objectiu desenvolupar les activitats per les quals va ser creada. Per això, haurà de dur a terme una sèrie d'operacions de caràcter econòmic, que comportaran uns ingressos generats principalment per la venda de productes o la prestació de serveis, a demés de suportar unes despeses, que són necessàries per realitzar les operacions generadores d'ingressos.



El Resultat de la gestió econòmica vindrà donat per la diferència entre els ingressos i les despeses, obtenint benefici si els ingressos són superiors a les despeses, o pèrdues si són inferiors.

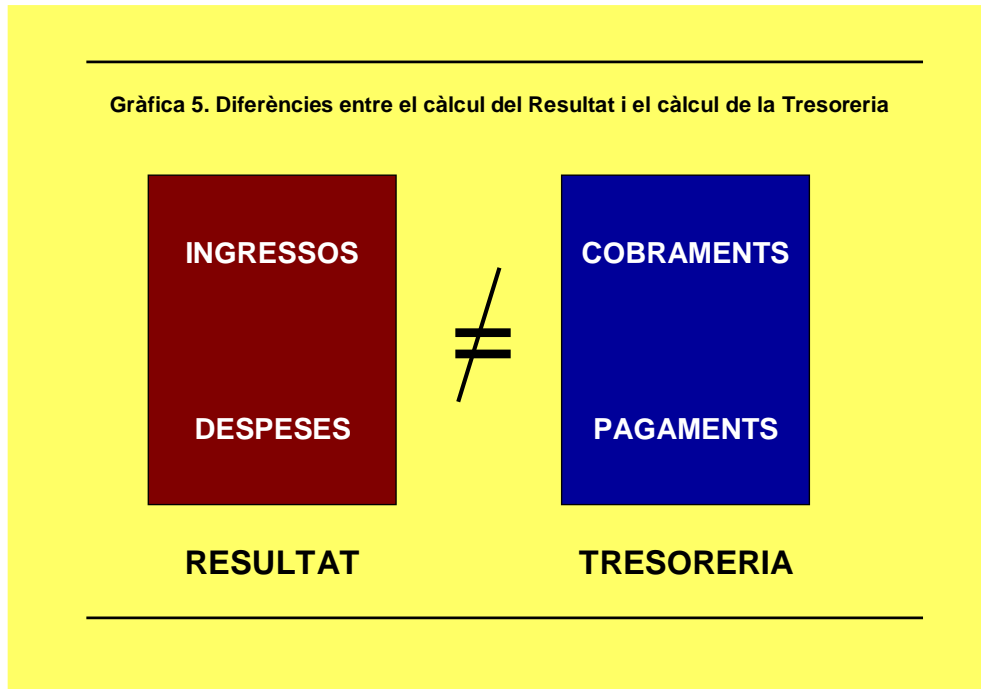
$$\text{RESULTAT} = \text{INGRESSOS} - \text{DESPESES}$$

No s'ha de confondre els *ingressos* o *despeses* amb el fet del seu *cobrament* o *pagament*. Els cobraments i pagaments d'un període ens informen de l'evolució de la *Tresoreria*, però no del resultat de la gestió econòmica, ja que un ingrés es produeix en un període i pot ser que es cobri en un altre, i el mateix es pot dir per les despeses.

Així doncs, si la nostra entitat es dedica a l'explotació d'un gimnàs, comptabilitzarem com ingressos del mes, aquelles ventes (per exemple les factures de les quotes dels abonats) realitzades en el mes, amb independència de si s'han cobrat o encara estan pendents de cobrament. L'existència d'uns drets o obligacions en un moment donat, conseqüència d'uns ingressos o despeses pendents de cobrament o pagament, és el que queda plasmat en el Balanç de Situació, per exemple mitjançant el concepte de clients o proveïdors. En canvi, el Compte de Pèrdues i Guanys només reflectirà els ingressos i despeses del període.



Per tant, no s'ha de confondre mai el càlcul del Resultat amb el càlcul de la Tresoreria.



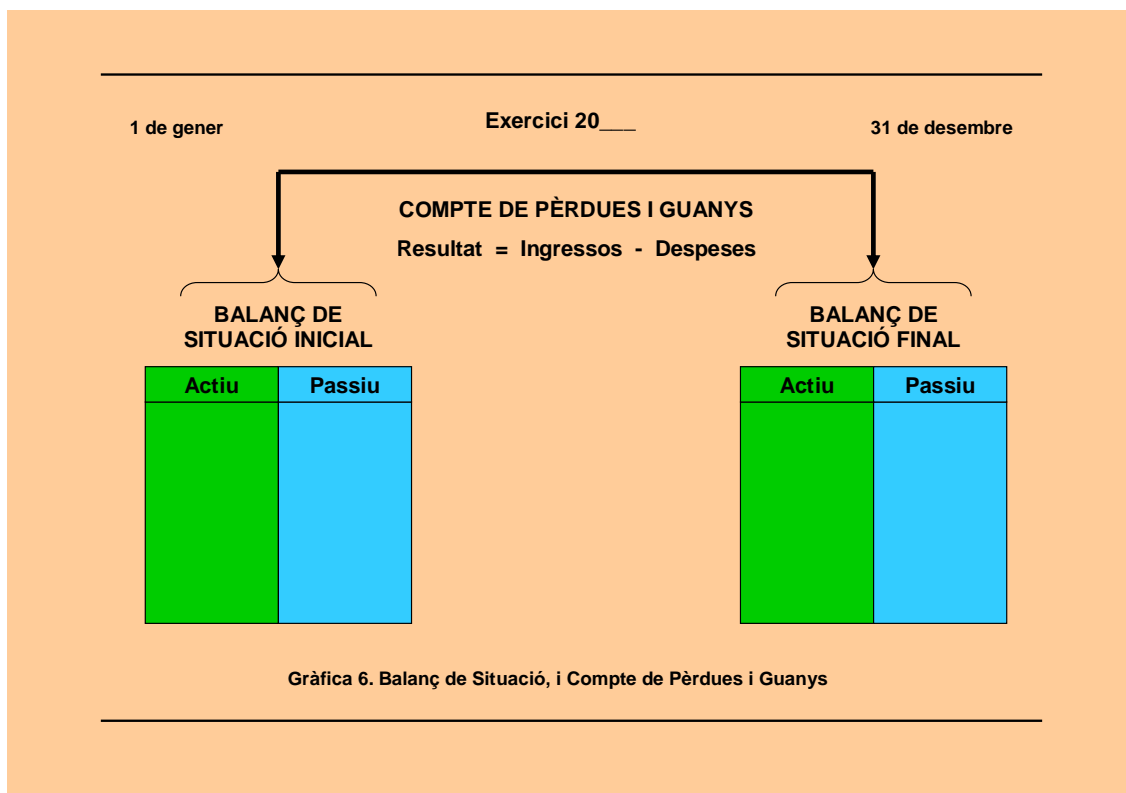


### 1.3. Integració del Balanç de Situació i el Compte de Pèrdues i Guanys

En els dos punts anteriors hem introduït els dos documents en els quals es resumeix tota la informació comptable,

- ✓ Balanç de Situació, que ens informa de la situació patrimonial en un moment determinat. Visió estàtica.
- ✓ Compte de Pèrdues i Guanys, que ens informa del resultat obtingut durant un període. Visió dinàmica.

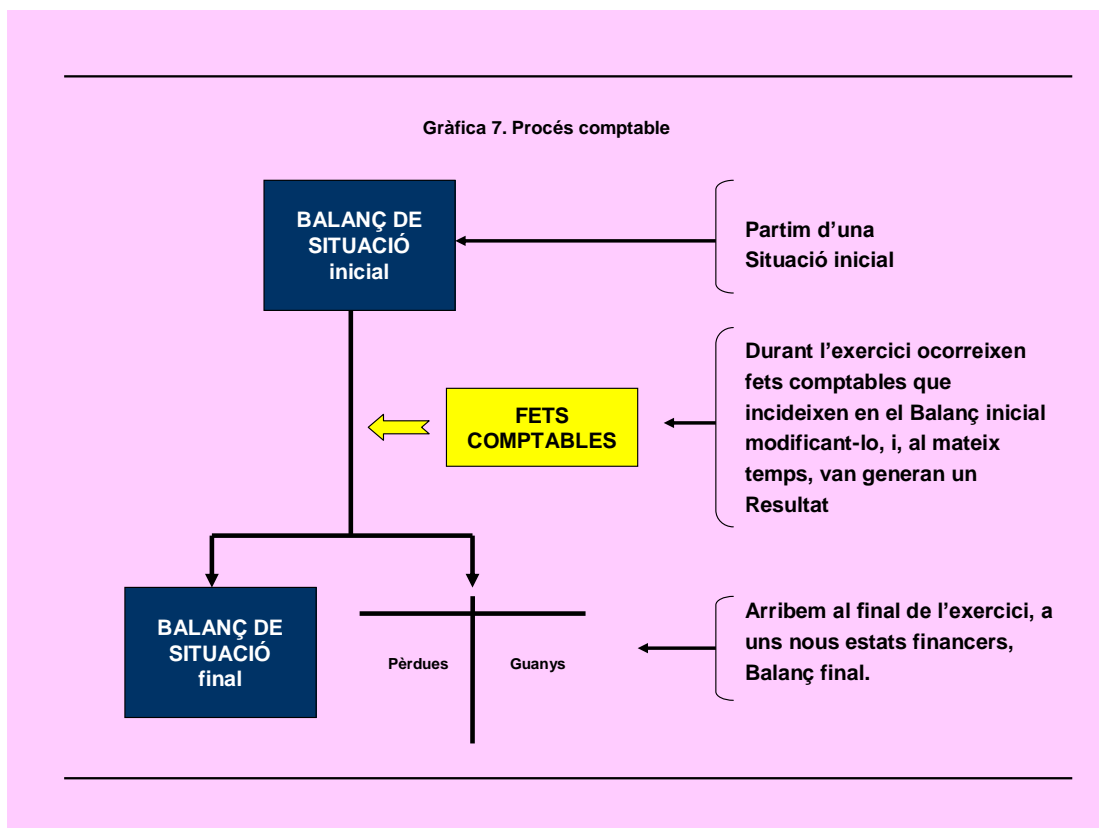
Evidentment, aquests documents s'integren entre sí, i mitjançant la següent gràfica ho podem apreciar





#### 1.4. El cicle comptable

Denominarem *Cicle Comptable* als diferents passos que hem de realitzar per que, partint d'una situació inicial, Balanç de Situació a l'inici de l'exercici, arribem a confeccionar d'una forma sistemàtica els estats econòmics i financers de final d'exercici: Balanç de Situació final i Compte de Pèrdues i Guanys. En la següent gràfica es pot veure l'esquema simplificat del procés comptable:



#### 1.5. Amortitzacions

El terme amortització té un contingut ampli, per això, cal distingir dos classes d'amortització:

- ✓ En termes financers, quan parlem d'amortització ens referim a la devolució d'un préstec rebut.



- ✓ En termes comptables, que és el que ens interessa, quan parlem d'amortització farem referència a la forma com compensem les futures pèrdues de valor que es veuran sotmeses part dels nostres actius fixes.

Suposem que avui adquirim un vehicle que ens costa 12.000,00 €. En l'actiu fix apareixerà un compte d'elements de transport per el valor d'aquesta inversió. Ara bé, passat 10 anys, ¿Quin serà el valor real del nostre vehicle?.

Imaginem que el seu valor de mercat en aquest moment (passat 10 anys) fos tan sols de 300,00 €. ¿Estariem després de 10 anys reflectint el valor real del nostre patrimoni? ¿Hem reflectit durant aquests anys el resultat real de l'activitat?.

Observem que si mai féssim res s'estaria falsejant el Balanç de Situació i el Compte de Pèrdues i Guanys. És necessari que els nostres actius figurin en el Balanç pels seus valors reals, i que el Compte de Pèrdues i Guanys reflecteixi totes les pèrdues produïdes durant el període.

L'amortització consisteix en anar carregant com despesa de l'exercici (Pèrdues i Guanys) el desgast o pèrdua de valor que han sofert els actius fixes durant el període i, per altra banda, consisteix en reflectir aquesta pèrdua de valor en l'Actiu, per determinar el Valor Net dels actius fixes, amb la finalitat de,

- Evitar que l'entitat es descapitalitzi
- Mantenir el mateix grau d'eficàcia del patrimoni
- Reflectir el Resultat real de l'entitat

Si en el nostre exemple, suposem que el vehicle es deprecia anualment 1.200,00 €, direm que al final de l'exercici hem tingut una despesa de 1.200,00 €, que reflectirem en el Compte de pèrdues i Guanys, i que el seu Valor Net, que es reflectirà en el Balanç, ha passat a ser de 10.800,00 €.





## **Causes de l'amortització**

La depreciació o pèrdua de valor pot tenir el seu origen en les següents causes:

- ✓ Materials o Tècniques
  - L'ús o desgast ordinari
  - L'esgotament o disminució de quantitat (jaciment miner)
  - El pas del temps (envelliment)
  - La seva improductivitat
  
- ✓ Econòmiques
  - Obsolescència o envelliment tècnic
  - Per canvis en la demanda dels productes fabricats

## **Elements amortitzables**

Seràn amortitzables tots aquells elements de l'actiu fix que sofreixin una depreciació efectiva o pèrdua de valor, per qualsevol de les causes ressenyades en el punt anterior.

De les masses patrimonials que configuren l'Actiu Fix, només s'hauran d'amortitzar l'immobilitzat material i immaterial.

Dintre d'aquestes masses patrimonials hi ha alguns conceptes que no han d'amortitzar-se, donat que no pateixen depreciació alguna. Per exemple:

- Terrenys
- Immobilitzats en curs

Aquestes restriccions venen imposades per una normativa de caràcter fiscal i en cap moment comptable.



## 1.6. Informes comptables

### La Memòria

La Memòria proporciona una informació anual imprescindible per a analitzar els comptes d'una empresa / entitat. A continuació, mitjançant un exemple d'una hipotètica entitat, us mostrem els diferents apartats que ha de disposar una Memòria:

MEMÒRIA DE LA SOCIEDAD

GIMNÀS, S.L.

CIF: B-00 000 000

### **CORRESPONENT A L'EXERCICI 2.001**

#### 1. ACTIVITAT COMERCIAL

L'empresa va ser constituïda el dia 15 de juny de 1998, a Barcelona, amb domicili en el carrer Pere Joan, 154 de Barcelona. Des de la seva constitució no s'han modificat l'activitat, la denominació o el domicili de la societat.

La societat té per objecte l'explotació de instal·lacions esportives i la prestació de serveis de gimnàs i similars.

#### 2. BASES DE PRESENTACIÓ DELS COMPTES ANUALS

a) Imatge fidel:

**Els comptes anuals s'han preparat a partir dels registres comptables de GIMNÀS, S.L., aplicant-se les disposicions legals vigents en matèria comptable amb objecte de mostrar la imatge fidel del patrimoni, de la situació financera i dels resultats de la Societat.**

b) Principis comptables:

Han sigut aplicats per a la confecció d'aquests compte anuals els principis de comptabilitat obligatoris per la legislació vigent.

c) Comparació de la informació:



S'ha realitzat la comparació amb l'exercici de l'any 2.000.

### 3. DISTRIBUCIÓ DE RESULTATS

La distribució de resultats que es proposa als senyors accionistes per a la seva aprovació és la següent:

<u>BASES DE REPARTIMENT</u>	<u>IMPORT</u>
Pèrdues i Guanyos	24.350,11 €
<b>TOTAL</b>	<b>24.350,11 €</b>

<u>DISTRIBUCIÓ</u>	<u>IMPORT</u>
A Reserves Legals (10%)	2.435,01 €
A reserves Voluntàries	21.915,10 €
<b>TOTAL</b>	<b>24.350,11 €</b>

No s'han remés durant el present exercici dividendes actius a compte dels senyors Accionistes.  
No s'ha aprovat la remesa de cap dividend.

### 4. NORMES DE VALORACIÓ

Els criteris comptables aplicats en relació amb les diferents partides són els següents:

a) Immobilitzat material:

En el moment de tancar els Comptes anuals la companyia disposava del següent immobilitzat material:

▪ Instal·lacions tècnica y maquinària	90.000,00 €
▪ Instal·lacions, estris y mobiliari	24.000,00 €
▪ Amortitzacions	- 34.200,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>79.800,00 €</b>

El quadre d'amortitzacions de l'immobilitzat material es el següent:

(\*) s'haurà de fer un inventari complet de tots els elements a amortitzar.



Elements a amortitzar	Valor de compra	31/12/1998	31/12/1999	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/12/2003	Valor Residual
	<b>Total</b>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

b) Impost sobre Societats

Es calcula en funció del resultat de l'exercici considerant-se les diferències existents entre el resultat comptable i el resultat fiscal, i distingint en aquestes el seu caràcter de "permanents" o "temporals" a efectes de determinar l'Impost sobre Societats que s'ha produït en l'exercici.

5. CAPITAL SOCIAL

El capital social està constituït per 500 participacions socials de 6,01 euros de nominal (3.005,06 €), amb idèntics drets polítics i econòmics per totes elles.

6. DEUTES

La partida de creditors a curt termini està formada por:

Hisenda Pública creditora por conceptes fiscals	480,06 €
Creditors por prestació de serveis	10.707,51 €
Proveïdors	1.223,19 €
Hisenda Pública, IVA repercutit	3.396,17 €
C/c amb socis i administradors	0,04 €
Remuneracions pendents de pagament	0,01 €
	<hr/>
Total Creditors Curt termini	15.806,98 €

7. DESPESES

No existeixen "càrregues socials" ni tampoc figura cap dotació per plans de pensió.

8. ALTRA INFORMACIÓ



Durant l'exercici 2.001 els administradors de la societat no han rebut cap retribució.

## **Informe de Gestió**

Aquest informe equival al que moltes empreses denominen informe o memòria anual que presenten als seus accionistes en la Junta General o als seus potencials inversors. Les dades que conté aquest informe (esdeveniments posteriors al tancament, evolució previsible de la societat, activitats en matèria d'investigació i desenvolupament, i adquisicions d'accions pròpies) amplien la informació que proporcionen els comptes anuals i, per tant, són de gran utilitat.

## **Informe d'auditoria de comptes**

Aquest informe ajuda a avaluar la fiabilitat i les limitacions dels comptes anuals d'una empresa. La fiabilitat dels comptes anuals augmenten quan es disposa d'un informe d'auditoria amb opinió favorable i sense salvetats, és a dir cap objecció. En canvi, quan l'opinió dels auditors és desfavorable o conté salvetats significatives la fiabilitat es redueix en gran mesura. El mateix succeeix quan els auditors no manifesten opinió sobre els comptes en el seu informe a causa dels problemes inherents a la comptabilitat de l'empresa.

L'informe d'auditoria és una carta dirigida a qui ha encarregat l'auditoria (normalment és el consell d'Administració o els accionistes) que conté els següents apartats:

- ✓ Identificació de l'empresa auditada
- ✓ Abast de l'auditoria: comptes auditats i normes d'auditoria aplicades. També s'indiquen les normes d'auditoria que no s'ha pogut utilitzar.
- ✓ Opinió: la opinió pot ser
  - Favorable sense salvetats
  - Favorable amb salvetats
  - Denegada o desfavorable

Quan existeixen salvetats l'analista haurà d'avaluar (numèricament) la importància d'aquestes per estimar la fiabilitat dels comptes anuals.



- ✓ Paràgraf d'èmfasi: ocasionalment l'auditor podrà posar de relleu circumstàncies significatives, encara que aquestes no afectin la seva opinió per no tenir la consideració de salvetats.
- ✓ Informe de gestió: comentari sobre la concordança o no d'aquest informe en el comptes anuals.

## 2. La tresoreria

La tresoreria és pot definir de manera simplificada com el moviment de diners de l'entitat, l'entrada i sortida de diners, en definitiva els **cobraments** i els **pagaments**. El seguiment i la previsió de tresoreria serà fonamental per,

- ✓ Evitar tensions de liquidés, i que l'entitat pugui en tot moment fer front als pagaments quan pertoquin.
- ✓ Saber quan es disposarà d'excedent de liquidés.
- ✓ En cas de trobar-se amb manca de liquidés, poder demanar una línia de crèdit, i establir mitjançant la previsió de tresoreria la quantitat exacta i necessària.



La tresoreria es presentarà de manera gràfica mitjançant un quadre del tipus com el següent:

	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	TOTAL
<b>Saldo Inicial</b>													
<b>Moviments d'explotació</b>													
<b>Cobraments</b>													
Caixa diària													
Quotes													
Matrícules													
Cursets													
Impagats (-)													
Activitats													
Patrocinis													
Subvencions													
Crèdit / Hipoteca													
Altres													
<b>Cobraments totals</b>													
<b>Pagaments</b>													
Corrents de caixa													
Serveis bancaris													
Lloguer													
Assegurances													
Empreses de serveis													
Creditors													
Aigua													
Llum													
Gas													
telèfon													
Personal													
Seguretat Social													
IRPF													
IVA													
Altres tributs													
Altres													
<b>Pagaments totals</b>													
<b>Saldo Net d'explotació</b>													
<b>Moviments de no explotació</b>													
<b>Pagaments</b>													
Inversions													
Quota del crèdit													
Quota de la hipoteca													
<b>Totals</b>													
<b>Saldo net Resultant</b>													
Ingressos financers													
Interessos bancaris (-)													
<b>SALDO FINAL</b>													



## 2.1. Exemple de Planificació de Tresoreria

En el següent exemple, exposarem un cas pràctic d'una hipotètica entitat:

### Entitat

Un club de Futbol que disposa de 2 equips, un sènior i un juvenil.

Utilitza el Camp Municipal, i no té cap despesa en concepte de lloguer

### Ingressos

- El Club disposa d'un saldo inicial de 2.400 €.
- El Club té 600 socis que paguen una quota anual de 60 €, dels quals 30 € es cobren en el mes de setembre i 30 € en el mes de desembre.
- Disposa d'un Patrocinador principal que aporta 12.000 € l'any, fent-ho de forma mensual.
- La resta de col·laboradors paguen el 50% durant el mes de setembre i l'altre 50% al 30 de juny. El total d'aportació puja a 18.000 €.
- L'exploració del Bar i les taquilles dels partits de casa donen de mitjana uns 4.000 € per partit. Es disputen 19 partits en camp propi. Pel juvenil no es cobra entrada.
- El Club rep una subvenció al 25 de març de 20.000 €.
- El Club disposa d'una pòlissa de crèdit de 5.000 €, que pot fer efectiva en qualsevol moment.

### Despeses

- La despesa de nòmines dels jugadors és de 8.000 € mensuals, de setembre a juny. Aquest es farà en concepte de dietes per partit.
- Queda pendent per pagar 5.000 € en concepte de primes de l'any passat que es pagaran a l'octubre, i es pressuposta 10.000 € en primes per aquesta temporada, que es pagaran al 30 de juny.
- La despesa d'entrenadors (primer equip i juvenil) és de 15.600 €, pagats de forma mensual de juliol a juny.





- El Club té contractat, un administratiu i un delegat, que se lis paga 450 € mensuals a cadascun (12 pagues).
- Té una despesa de material esportiu prevista de 5.000 €. El 50% que pagarà en el mes de novembre i l'altre 50% que ho farà en el mes d'abril.
- Té una despesa de material d'oficina prevista de 400 €. El pagament es fa de manera trimestral.
- Té una despesa de administrativa de 1000 € en concepte de fitxes.
- Disposa d'una assegurança de responsabilitat civil, amb una prima de 800 € anuals, pagada semestralment, gener i juny.
- Les despeses de l'organització dels partits en camp propi és de 420 €. El número de partits és de 38, 19 de l'equip sènior i 19 del juvenil. Els dos equips no coincideixen en els seus partits.
- Les despeses d'arbitratge per partit disputat a casa són de 48 € per partit, tant l'equip sènior com el juvenil.
- L'equip sènior té 3 desplaçaments en autocar amb un cost de 240 € cadascun. Els altres els fa en cotxes particulars.
- L'equip juvenil té 1 desplaçament en autocar amb un cost de 480 € cadascun. Els altres els fa en cotxes particulars.
- Trimestralment es pagaran les despeses de Seguretat Social i de IRPF, del personal contractat per el club i dels entrenadors.
- Durant el mes de juny s'hauran de pagar els tributs de l'entitat, que pugen a 375 €.
- Té altres despeses, com els serveis bancaris, etc. que pugen a 60 € mensuals.

Segons aquesta previsió, el pressupost de tresoreria de les operacions corrents de la temporada queda explícit en el quadre 1.

Vista la tensió de tresoreria que existeix en els mesos de juliol i agost, el Club haurà de fer efectiva part de la pòlissa de crèdit, 1.700 € en el mes de juliol i 1.500 € en el mes d'agost, que es retornarà en el mes de setembre (quadre 2).



**Consell Català  
de l'Esport**



Generalitat  
de Catalunya

<b>QUADRE 1</b>	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	TOTAL
<b>Saldo Inicial</b>	2.400,00 €	- 1.640,00 €	- 2.900,00 €	16.904,00 €	10.297,00 €	4.665,00 €	14.533,00 €	7.526,00 €	394,00 €	21.262,00 €	11.915,00 €	8.783,00 €	
<b>Moviments d'explotació</b>													
<b>Cobraments</b>													
Quota socis			18.000,00 €			18.000,00 €							36.000,00 €
Patrocinador principal	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	12.000,00 €
Altres Col·laboradors			9.000,00 €									9.000,00 €	18.000,00 €
Bar i taquilles			4.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	4.000,00 €	12.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	76.000,00 €
Subvencions									20.000,00 €				20.000,00 €
Altres													- €
<b>Cobraments totals</b>	<b>1.000,00 €</b>	<b>1.000,00 €</b>	<b>32.000,00 €</b>	<b>9.000,00 €</b>	<b>9.000,00 €</b>	<b>27.000,00 €</b>	<b>9.000,00 €</b>	<b>5.000,00 €</b>	<b>33.000,00 €</b>	<b>9.000,00 €</b>	<b>9.000,00 €</b>	<b>18.000,00 €</b>	<b>162.000,00 €</b>
<b>Pagaments</b>													
Nòmines jugadors			8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	80.000,00 €
Primes						5.000,00 €						10.000,00 €	15.000,00 €
Nòmines Entrenadors	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	15.600,00 €
Altre personal contractat	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	10.800,00 €
Material esportiu					2.500,00 €					2.500,00 €			5.000,00 €
Material d'oficina	100,00 €			100,00 €			100,00 €			100,00 €			400,00 €
Fitxes			1.000,00 €										1.000,00 €
Assegurances							400,00 €					400,00 €	800,00 €
Despeses de camp (per partit)			840,00 €	1.680,00 €	1.680,00 €	1.680,00 €	1.680,00 €	1.680,00 €	1.680,00 €	1.680,00 €	1.680,00 €	1.680,00 €	15.960,00 €
Arbitratges			96,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	1.824,00 €
Desplaçament				240,00 €			240,00 €			480,00 €			960,00 €
Seguretat Social	1.900,00 €			2.145,00 €			2.145,00 €			2.145,00 €			8.335,00 €
IRPF	780,00 €			990,00 €			990,00 €			990,00 €			3.750,00 €
Tributs												375,00 €	375,00 €
Altres	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	720,00 €
<b>Pagaments totals</b>	<b>5.040,00 €</b>	<b>2.260,00 €</b>	<b>12.196,00 €</b>	<b>15.607,00 €</b>	<b>14.632,00 €</b>	<b>17.132,00 €</b>	<b>16.007,00 €</b>	<b>12.132,00 €</b>	<b>12.132,00 €</b>	<b>18.347,00 €</b>	<b>12.132,00 €</b>	<b>22.907,00 €</b>	<b>160.524,00 €</b>
<b>Saldo Net d'explotació</b>	<b>- 4.040,00 €</b>	<b>- 1.260,00 €</b>	<b>19.804,00 €</b>	<b>- 6.607,00 €</b>	<b>- 5.632,00 €</b>	<b>9.868,00 €</b>	<b>- 7.007,00 €</b>	<b>- 7.132,00 €</b>	<b>20.868,00 €</b>	<b>- 9.347,00 €</b>	<b>- 3.132,00 €</b>	<b>- 4.907,00 €</b>	<b>1.476,00 €</b>
<b>Moviments de no explotació</b>													
<b>Cobraments</b>													
Crèdit / Pòlissa													
<b>Cobraments totals</b>													
<b>Pagaments</b>													
Inversions													
Quota del crèdit													
Quota de la hipoteca													
<b>Pagaments totals</b>													
<b>Saldo net Resultant</b>	<b>- 4.040,00 €</b>	<b>- 1.260,00 €</b>	<b>19.804,00 €</b>	<b>- 6.607,00 €</b>	<b>- 5.632,00 €</b>	<b>9.868,00 €</b>	<b>- 7.007,00 €</b>	<b>- 7.132,00 €</b>	<b>20.868,00 €</b>	<b>- 9.347,00 €</b>	<b>- 3.132,00 €</b>	<b>- 4.907,00 €</b>	<b>1.476,00 €</b>
<b>Ingressos financers</b>													
<b>Interessos bancaris (-)</b>													
<b>SALDO FINAL</b>	<b>- 1.640,00 €</b>	<b>- 2.900,00 €</b>	<b>16.904,00 €</b>	<b>10.297,00 €</b>	<b>4.665,00 €</b>	<b>14.533,00 €</b>	<b>7.526,00 €</b>	<b>394,00 €</b>	<b>21.262,00 €</b>	<b>11.915,00 €</b>	<b>8.783,00 €</b>	<b>3.876,00 €</b>	



QUADRE 2	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	TOTAL
<b>Saldo Inicial</b>	2.400,00 €	60,00 €	300,00 €	16.904,00 €	10.297,00 €	4.665,00 €	14.533,00 €	7.526,00 €	394,00 €	21.262,00 €	11.915,00 €	8.783,00 €	
<b>Moviments d'explotació</b>													
<b>Cobraments</b>													
Quota socis			18.000,00 €			18.000,00 €							36.000,00 €
Patrocinador principal	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	12.000,00 €
Altres Col·laboradors			9.000,00 €									9.000,00 €	18.000,00 €
Bar i taquilles			4.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	4.000,00 €	12.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	76.000,00 €
Subvencions									20.000,00 €				20.000,00 €
Altres													- €
<b>Cobraments totals</b>	1.000,00 €	1.000,00 €	32.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	27.000,00 €	9.000,00 €	5.000,00 €	33.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	18.000,00 €	162.000,00 €
<b>Pagaments</b>													
Nòmines jugadors			8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	80.000,00 €
Primes						5.000,00 €						10.000,00 €	15.000,00 €
Nòmines Entrenadors	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	15.600,00 €
Altres personal contractat	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	10.800,00 €
Material esportiu					2.500,00 €					2.500,00 €			5.000,00 €
Material d'oficina	100,00 €			100,00 €			100,00 €			100,00 €			400,00 €
Fitxes			1.000,00 €										1.000,00 €
Assegurances							400,00 €					400,00 €	800,00 €
Despeses de camp (per partit)			840,00 €	1.680,00 €	1.680,00 €	1.680,00 €	1.680,00 €	1.680,00 €	1.680,00 €	1.680,00 €	1.680,00 €	1.680,00 €	15.960,00 €
Arbitratges			96,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	1.824,00 €
Desplaçament				240,00 €			240,00 €			480,00 €			960,00 €
Seguretat Social	1.900,00 €			2.145,00 €			2.145,00 €			2.145,00 €			8.335,00 €
IRPF	780,00 €			990,00 €			990,00 €			990,00 €			3.750,00 €
Tributs												375,00 €	375,00 €
Altres	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	720,00 €
<b>Pagaments totals</b>	5.040,00 €	2.260,00 €	12.196,00 €	15.607,00 €	14.632,00 €	17.132,00 €	16.007,00 €	12.132,00 €	12.132,00 €	18.347,00 €	12.132,00 €	22.907,00 €	160.524,00 €
<b>Saldo Net d'explotació</b>	- 4.040,00 €	- 1.260,00 €	19.804,00 €	- 6.607,00 €	- 5.632,00 €	9.868,00 €	- 7.007,00 €	- 7.132,00 €	20.868,00 €	- 9.347,00 €	- 3.132,00 €	- 4.907,00 €	1.476,00 €
<b>Moviments de no explotació</b>													
<b>Cobraments</b>													
Crèdit / Pòlissa	1.700,00 €	1.500,00 €											3.200,00 €
<b>Cobraments totals</b>	1.700,00 €	1.500,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	3.200,00 €
<b>Pagaments</b>													
Inversions													- €
Quota del crèdit			3.200,00 €										3.200,00 €
Quota de la hipoteca													- €
<b>Pagaments totals</b>	- €	- €	3.200,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	3.200,00 €
<b>Saldo net Resultant</b>	- 2.340,00 €	240,00 €	16.604,00 €	- 6.607,00 €	- 5.632,00 €	9.868,00 €	- 7.007,00 €	- 7.132,00 €	20.868,00 €	- 9.347,00 €	- 3.132,00 €	- 4.907,00 €	1.476,00 €
<b>Ingressos financers</b>													
Interessos bancaris (-)													
<b>SALDO FINAL</b>	60,00 €	300,00 €	16.904,00 €	10.297,00 €	4.665,00 €	14.533,00 €	7.526,00 €	394,00 €	21.262,00 €	11.915,00 €	8.783,00 €	3.876,00 €	

### 3. El Pressupost

Un pressupost és el còmput anticipat de les despeses i dels ingressos d'una organització per a un període de temps determinat.

El pressupost tradueix la política de l'empresa a termes econòmics i és la síntesi quantificada de la planificació estratègica.

Aquest és necessari per:

- Mostrar les implicacions econòmiques dels plans
- Definir els recursos necessaris per a l'execució dels programes
- Tenir un instrument de mesura, de seguiment i de control dels resultats respecte dels plans

Per confeccionar els pressupostos s'han de conèixer, prèviament, quins són els objectius de l'empresa i de quins mitjans es disposa per assolir-los. Per tant, es confeccionen per:

- Quantificar el que es creu que succeirà en el futur
- Obtenir el balanç de situació i el compte de resultats d'exercicis econòmics futurs.

Legalment el pressupost és l'expressió xifrada, agrupada i sistematitzada del màxim de despeses que poden fer-se en un exercici i dels ingressos que es preveu liquidar durant el mateix exercici econòmic per fer front a aquestes despeses. És un indicador de la gestió ja que permet mesurar l'eficàcia, l'eficiència de la gestió, així com el cost econòmic d'aquesta: s'ha fet tot el que s'havia previst?, com s'ha fet?, a quin cost?.

#### **Procés d'elaboració dels pressupostos a dotze mesos**

El procés d'elaboració dels pressupostos s'inicia amb el pressupost d'ingressos. Per obtenir-lo, es precisa conèixer prèviament els objectius de l'entitat i els mitjans que en disposa. Amb el pressupost d'ingressos, ja es pot establir el pressupost de despeses i obtenir el resultat previsional.

### ***Pressupost d'ingressos fixes***

El pressupost d'ingressos fixes es determinarà per la previsió d'abonats / practicants / usuaris de l'entitat, i d'altres ingressos fixes.

Exemple: quota mensual, interessos d'algun be que es posseeixi, lloguer d'alguna instal·lació pròpia, etc.

### ***Pressupost d'ingressos i despeses variables***

El pressupost d'ingressos i despeses variables contindrà el número de d'activitats i serveis que s'oferiran al llarg de l'any, amb els ingressos i despeses vinculats a cadascuna d'ells.

Exemple: ingressos i despeses fruit de les activitats dirigides, cursets de natació, etc.

### ***Pressupost de personal fix***

Serà el pressupost del personal fix necessari per poder dur a terme la gestió de l'entitat.

Exemple: director, personal d'atenció a l'usuari, personal de manteniment, etc.

### ***Pressupost de consums i despeses de manteniment i neteja***

Segons la previsió d'activitats i serveis del període establert, es valorarà les despeses de consums i productes, i de manteniment i reparacions.

Exemple: Electricitat, aigua, gas, productes químics per a la piscina, productes de neteja, etc.

### ***Pressupost d'estructura***

En un principi el pressupost d'estructura s'estableix independentment del pressupost d'ingressos. Tot i així s'ha de tenir en compte que les despeses d'estructura són fixes per un cert interval de xifra d'ingressos. Però, si els ingressos sobrepassen aquest interval, les despeses d'estructura hauran de créixer. Per exemple, si una entitat dobla els seus ingressos, possiblement necessitarà algun que altre ordinador més, una instal·lació més gran, etc.

Exemple: lloguer de la instal·lació, assegurances, amortitzacions de l'immobilitzat, material d'oficina, telèfon, etc., és a dir totes aquelles despeses que no són variables, i no formen part de les despeses de personal, de consums, de manteniment, de neteja ni del aspecte comercial de l'entitat.

### ***Pressupost de despeses de comercialització***

El pressupost de despeses de comercialització farà referència a totes aquelles despeses de Marketing, relacions públiques, comunicació i publicitat.

A banda d'aquest pressupostos que afecten directament el compte d'explotació (de pèrdues i guanys) haurem d'establir també el **pressupost d'inversions**, que repercutirà directament al Balanç de Situació.

## **4. Anàlisi de costos**

Quan parlem de costos d'una instal·lació o entitat esportiva, podem diferenciar principalment quatre costos:

**Costos fixes.** Són aquells costos necessaris per que una instal·lació o entitat pugui produir bens i/o serveis, i que no variïn en el curt termini al variar el volum de producció o l'oferta de serveis. Per exemple es consideren costos fixes les amortitzacions, les assegurances, els sous del personal fix, el lloguer de la instal·lació o seu de l'entitat, el manteniment preventiu, etc.

**Costos variables.** Són els costos directament relacionats amb el volum de producció i/o d'oferta de serveis, i que varien amb ell. Per exemple, es consideren costos variables, la contractació de monitors per les activitats dirigides o entrenadors. A major número d'activitats major número de monitors, a major número d'equips major número d'entrenadors.

**Costos directes.** Són aquells que es poden assignar de forma clara i inequívoca a un bé o servei. Per exemple, els costos dels monitors de natació es poden assignar inequívocament com costos directes dels cursos de natació.

**Costos indirectes.** Són aquells que sent necessaris per produir béns i/o serveis, no es poden assignar de forma clara i immediata als béns o serveis produïts. Aquest tipus de costos per a la seva assignació als béns o serveis produïts requeriran d'algun criteri de repartiment. Per exemple, els costos de neteja d'un complex esportiu no es podran assignar de forma clara i immediata a les diferents instal·lacions ni als diferents serveis esportius que s'ofereixen, sinó que requerirà establir algun criteri de repartiment entre les instal·lacions del complex productores de serveis esportius, com repartir els costos segons els metres quadrats construïts, segons el número d'usuaris de la instal·lació, etc.

Una vegada exposat les diferents variants de costos que ens podem trobar en una instal·lació o entitat ens centrarem en el seu anàlisi. Personalment, i de cara a entendre millor els conceptes i no barrejar-los, m'agrada separar per una banda el que són els costos fixes i variables, i per l'altra els directes i indirectes.

Tractant-se d'un curs destinat a la gestió i organització de les petites entitats esportives, serà més convenient incidir en el primer cas (fixes i variables), ja que el segon (**directes i indirectes**) s'utilitza més per entitats d'una envergadura major, és a dir entitats que tenen diversos centres de cost. En línies generals aquests centres de cost els podem identificar com a centres d'activitat. Per exemple, en un equipament relativament gran podem fer el seu anàlisi de costos depenen dels diversos centres de cost, com pot ser la piscina coberta, les 3 sales polivalents per separat o com una globalitat, la sala de Fitness, el Bar, etc.

Per tant, ens centrarem en els **costos fixes i costos variables**. Per explicar-ho ens basarem en un exemple d'un gimnàs que disposa d'una sala polivalent per a activitats dirigides, una sala de fitness i una piscina petita climatitzada. Els abonats pagaran una quota mensual, i aquesta dona dret a la utilització de la Sala de Fitness i de la piscina de manera lliure. Si es vol participar en els cursos de natació o a les activitats dirigides s'haurà de pagar a banda.



Per determinar els costos fixes ens podem fer la següent pregunta:

***“Quin cost representa tenir obert el gimnàs, tot i no oferir cap activitat ni servei (al marge del que s’ofereix amb la quota mensual).”***

¿S’haurà de pagar el lloguer de la instal·lació? ¿S’haurà de tenir personal en recepció? ¿S’haurà de disposar d’un gerent? ¿S’haurà de fer el manteniment de la piscina? ¿S’haurà de tenir les llums obertes? ¿Es tindrà assegurança?, etc. Totes aquestes preguntes ens fan albirar els costos fixes de la gestió i explotació d’aquest gimnàs, extensible a qualsevol entitat, els quals esmentem els principals a continuació:

- ✓ Personal fix
  - Gerent / Director
  - Personal de recepció i atenció a l’usuari
  - Personal de neteja
  - Personal de manteniment
  - Socorristes
  - Monitors, en cas de tenir un monitor permanent a la sala de Fitness.
- ✓ Consums i productes

Els consums, electricitat, aigua i gas, tenen una petita vessant variable (Per exemple, la llum de la Sala Polivalent que només s’encén quan hi ha activitats), tot i que el percentatge quasi total pertany al fix.

Els productes, tant els de manteniment de la piscina com els de neteja, s’han de contemplar com a fixos en la seva totalitat.
- ✓ Assegurances
- ✓ Lloguer de la instal·lació
- ✓ Assessoria
- ✓ Material d’oficina i impremta
- ✓ Telèfon
- ✓ Tributs
- ✓ Despeses financeres

- ✓ Amortitzacions
- ✓ Marketing i Relacions Públiques

Manteniment Preventiu

Aquests tres conceptes val a considerar-los com a fixes ja que són essencials per la subsistència de l'entitat i la qualitat del servei.

- ✓ ....

Per la seva banda, els costos variables es determinaran segon el tipus d'activitat o servei. Per exemple en una activitat dirigida, del tipus aeròbic, els costos variables seran el monitor, l'electricitat, la comunicació / Publicitat que s'hagi fet d'aquella activitat (si s'ha fet), etc. tots aquells costos vinculats a l'activitat o el servei.

### **Concepte de punt d'equilibri**

S'entén per punt d'equilibri o punt mort, aquella xifra de ventes en que l'entitat ni perd ni guanya; és a dir, quan l'entitat cobreix únicament totes les seves despeses.

$$\text{INGRESSOS TOTALS} = \text{DESPESES FIXES} + \text{DESPESES VARIABLES}$$

Els elements que intervenen en el càlcul del punt d'equilibri:

- ✓ Xifra de ventes, import de les ventes
- ✓ Costos fixes
- ✓ Costos variables
- ✓ Unitats venudes, quantitat que es ven.

El càlcul s'estableix mitjançant la següent fórmula,

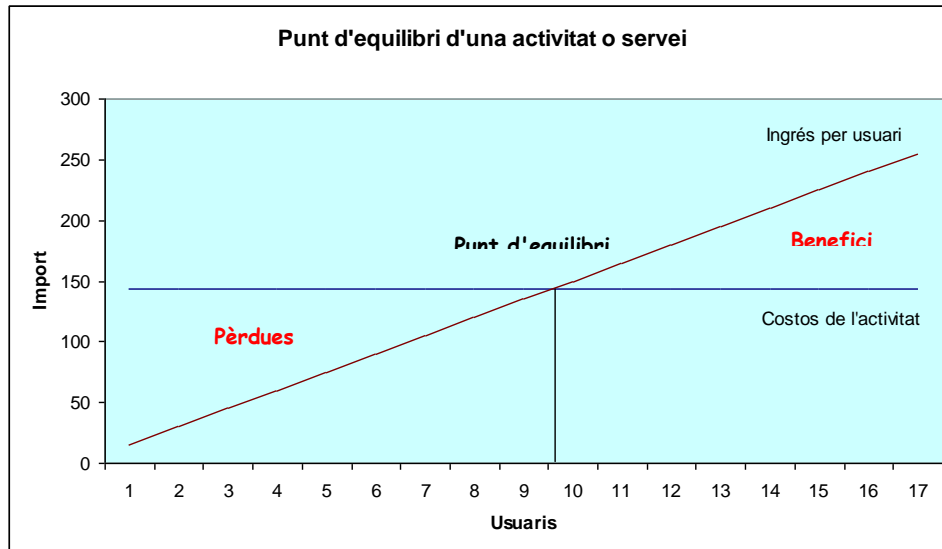
$$\text{Punt d'equilibri} = \frac{\text{Costos fixes}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Import de les ventes}}}$$

(\*) S'ha d'entendre aquesta fórmula com la divisió dels costos fixes i el % de benefici que suposa una unitat d'activitat o servei (despesa i ingrés variable). Per tant, el número d'unitats que seran necessàries per cobrir les despeses fixes. Si existeixen ingressos fixes (Per exemple, les quotes mensuals dels abonats) la fórmula patirà certes variacions ja que el punt d'equilibri dependrà de dues variants d'ingressos, el fix i el variable.

A banda de determinar el punt d'equilibri de l'entitat, és important, i fins i tot imprescindible, saber el punt d'equilibri de cada activitat i/o servei que s'ofereix. Per tant, posant d'exemple una classe d'aeròbic on tenim,

- Despeses,
  - Preu hora del monitor, 12 €
  - Llum, 1 €/h.
  - Comunicació i Publicitat, 35 €
- Ingressos,
  - El preu mensual per usuari és 15 €

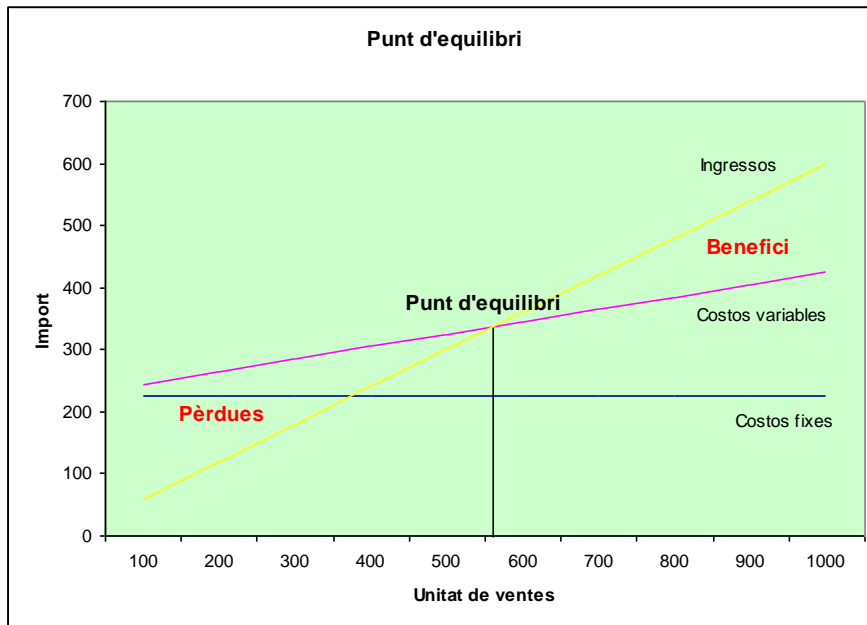
Tenint en compte que s'ofereixen 8 hores mensuals, les despeses totals d'aquesta activitat dirigida, són **143 €** ((12 + 1)\*8+35). Per tant, el punt d'equilibri el trobarem en **10 usuaris** (143/15). A partir de l'usuari 11, l'activitat ja donarà una rendibilitat econòmica positiva.



El punt d'equilibri d'una entitat que ofereix serveis esportius, s'acostuma a determinar en número d'usuaris / abonats o en xifra total d'ingressos, segons la diversitat de preus, activitats, serveis, etc. Per exemple en un gimnàs on s'ofereixen 15 activitats diferents, amb preus diferents cadascuna, a banda de la quota mensual, serà més fàcil determinar el punt d'equilibri mitjançant la xifra total d'ingressos. Mentre que en un altra on totes les activitats i serveis estan incloses en la quota mensual, tendència actual dels centres esportius, es pot fer mitjançant el número d'abonats. Posarem a continuació un exemple de cada,

1. Un gimnàs que ofereix 10 activitats dirigides mensuals (del tipus de l'exemple anterior), i té unes despeses fixes per any de 225.000 €. La quota d'abonat anual és de 360 €.

**Punt d'equilibri.** Les despeses totals seran **242.160 €** (225.000 € de despesa fixa + (143 € per activitat \* 10 activitats mensuals \* 12 mesos l'any)). Per tant, el punt d'equilibri el situarem en 242.160 € que s'assoliran mitjançant la suma d'ingressos variables (activitats) i els fixes (quotes). Si partim de la premissa que cada activitat tindrà 15 usuaris, els ingressos fruit d'aquestes serà de **27.000 €** (15 usuaris \* 15 €/mensuals \* 10 activitats mensuals \* 12 mesos l'any). Els ingressos fixes hauran de ser doncs de **215.160 €**, el que suposa **598 abonats** (215.160 / 360 €/any).



2. Un gimnàs al incorporar a la quota el preu de totes les activitats, eliminar les despeses variables i les considera totes fixes. Per tant, dividint les despeses totals per el preu de la quota, obtindrem el número d'abonats que representa el punt d'equilibri.

## 5. Finançament

Quan es tracta de petites entitats esportives, les fonts de finançament poden venir originades principalment per

- ✓ L'autofinançament
- ✓ Les derrames
- ✓ Les Subvencions
- ✓ L'endeutament

## **L'autofinançament**

L'autofinançament serà en línies generals la utilització dels beneficis dels períodes anteriors, per possibles inversions, remodelacions, tensions de tresoreria, etc.

## **Les derrames**

Seràn aquelles aportacions extra per part dels socis d'una entitat per, normalment, realitzar remodelacions de les instal·lacions i inversió de millora.

## **Subvencions**

Per les petites entitats les subvencions poden venir tant des del punt de vista d'aportació de diners com de cessió gratuïta d'instal·lacions.

En aquests tres primers casos de finançament d'una petita entitat, l'entitat no té càrregues financeres ja que, quasi mai ha de retornar el capital provenen de les derrames o de les subvencions.

## **L'endeutament**

En aquest cas, i tenint en compte que l'entitat haurà de fer front a uns pagaments periòdics (capital i interessos), es tindrà que realitzar un estudi a consciència de la capacitat de devolució que disposa l'entitat.

## **GESTIÓ I ORGANITZACIÓ DE PETITES ENTITATS ESPORTIVES**

### **1. Introducció**

La gestió i organització d'una entitat esportiva és un element fonamental de la gestió general d'una entitat esportiva. En ocasions, quan fem referència a la gestió esportiva de petites entitats prestem una importància superior a la gestió de caràcter esportiu i oblidem o deixem en un segon terme la gestió que podríem denominar administrativa o organitzativa.

No podem oblidar que la gestió de les entitats esportives dona lloc a l'assumpció de drets i deures per part de la pròpia entitat, i en ocasions, també, per part de les persones que porten a terme la gestió de la mateixa, és per això, que hem de tenir present que la gestió administrativa de l'entitat esportiva es tan important com la gestió esportiva de la mateixa.

Les petites i mitjanes entitats esportives han format part fonamental de la societat civil catalana, i han contribuït al desenvolupament de la mateixa d'una forma fonamental. Gràcies a l'associacionisme, en general, però especialment a l'associacionisme esportiu Catalunya gaudeix d'un moviment associatiu molt potent i compromès amb els objectius de la nostra societat.

Aquesta importància fonamental del moviment associatiu a la nostra societat, ha motivat la necessitat d'establir un règim legal per a l'organització i el funcionament d'aquestes entitats, i especialment per a les entitats esportives que gaudeixen d'un règim legal propi.

Quan decidim assumir la gestió d'un club esportiu estem assumint la responsabilitat que això comporta, i per tant, hem de pensar que existeix una normativa legal que ens obliga a obrar d'una forma determinada, i aquestes obligacions existeixen en tots els casos, independentment de que el càrrec sigui retribuït econòmicament o no. Volem fer aquesta aclaració, per que en ocasions quan col·laborem amb un club esportiu, una gran quantitat dels nostres col·laboradors ho fan de forma desinteressada, és a dir, no perceben cap tipus de compensació econòmica a canvi, i de forma errònia pensem que aquesta circumstància evita l'assumpció de les diverses responsabilitats derivades de la gestió.

Un cop aclarida la importància del perquè és necessari conèixer els diferents aspectes que formen part de la gestió administrativa i organitzativa d'una entitat esportiva, entrarem, per tant, en el fons de la mateixa.

No oblidem que aquest és un curs destinat a persones relacionades amb petites entitats esportives, i és per això, que serà, en aquest àmbit, a on centrarem la nostra explicació.

Al nostre país l'activitat esportiva està organitzada mitjançant estructures associatives que en una primera instància estan formades per esportistes i la seva principal missió es la pràctica esportiva.

Posteriorment trobem als ens que organitzen i promouen les competicions esportives en els seus diferents àmbits i és, en aquest moment, que trobem les Federacions Esportives i en un estadi similar els Consells Esportius (figura aquesta específica de l'esport català).



D'acord amb l'article 1 del Decret 145/1991 de 17 de juny:

Són clubs i associacions esportives les entitats privades amb personalitat jurídica i capacitat d'obrar, formades per persones físiques els objectius bàsics de les quals siguin el foment el desenvolupament i la pràctica contínua de l'activitat física i esportiva sense finalitat de lucre.

D'acord amb l'article 1 del Decret 70/1994 de 22 de març:

Les federacions esportives catalanes són entitats privades d'utilitat pública i d'interès cívic i social que gaudeixen de personalitat jurídica i capacitat d'obrar plenes per al compliment de les seves finalitats, les quals no tenen finalitat lucrativa.

Les federacions esportives catalanes estan constituïdes per associacions, clubs, agrupacions esportius, i excepcionalment, per esportistes, jutges, àrbitres i tècnics, d'acord amb els estatuts de la federació catalana corresponent.

Correspon a les federacions esportives catalanes la promoció, gestió i coordinació de la pràctica dels esports o modalitats específiques i disciplines esportives reconegudes dins l'àmbit de Catalunya.



Una entitat esportiva després de “néixer” es converteix en un subjecte de drets i obligacions en la seva activitat convencional, i per tant, el normal desenvolupament de la seva activitat està sotmès al dret civil, mercantil, laboral, fiscal....

Per tant les entitats esportives es trobaran sotmeses al règim específic (pel fet de ser una entitat esportiva) i al règim general (pel fet de ser un subjecte amb personalitat jurídica i capacitat d'obrar).

## **NORMATIVA D'APLICACIÓ GENERAL**

- **Dret civil**
- **Dret laboral**
- **Dret penal**
- **Dret Administratiu**
- **Dret Mercantil**
- **Dret Fiscal**

## **NORMATIVA D'APLICACIÓ ESPECÍFICA**

- **DECRET LEGISLATIU 1/2000 DEL TEXT ÚNIC DE LA LLEI DE L'ESPORT.**
- **DECRET 145/1991 DE REGULACIÓ I REGLAMENTACIÓ DELS CLUBS I ASSOCIACIONS ESPORTIUS.**
- **DECRET 96/1995 DE MODIFICACIÓ DEL DECRET 145/1991.**
- **ELS SEUS PROPIS ESTATUTS.**
- ...

## 2. Classificació d'un club esportiu. Organització i Gestió.

D'acord amb el nostre ordenament els clubs esportius es poden dividir en clubs esportius federats i clubs esportius de lleure:

Són clubs esportius federats: Són els clubs afiliats a qualsevol federació esportiva catalana legalment constituïda i registrada que participin en les activitats o competicions organitzades per la federació, tant si ho fan amb esportistes professionals com afeccionats.

Són clubs esportius de lleure: Els clubs que tenen únicament com a finalitat social facilitar la pràctica de l'esport dels seus socis, sense participar en competicions organitzades per les federacions.

Si el club té com a finalitat les dues modalitats esmentades es classifica com a club esportiu federat.

En aquest moment és necessari recordar **com es constitueix un club esportiu?**

S'han de fer dos passos importants:

Un acord de creació, formalitzat mitjançant l'atorgament d'una acta fundacional subscripta per un mínim de 12 persones que tinguin capacitat d'obrar, amb la finalitat principal de fomentar i practicar activitats físiques i esportives sense finalitat de lucre, i per un altra banda, la presentació del estatuts del club, signats pels socis promotors o fundadors.

## Com es constitueix un club esportiu?

**L'acord de creació s'ha de formalitzar mitjançant un acta de fundació subscripta per un mínim de 12 persones.**

**Estatuts del club, signats pels socis promotors o fundadors.**

El procediment per registrar l'entitat al registre d'entitats esportives de la Secretaria General de l'Esport és el següent:

Com a màxim dos mesos després de la data de reunió de fundació, s'ha de presentar la sol·licitud de reconeixement d'inscripció amb la següent documentació: acta de fundació, estatuts i certificació de la Federació Catalana corresponent (si s'escau). La resolució que li correspon a la Secretaria General de l'Esport s'haurà de produir en el termini de tres mesos, i si la resolució és de denegació s'haurà de fer de forma motivada.

Transcorreguts quatre mesos des de la sol·licitud de reconeixement i d'inscripció, si no es notifica cap resolució la petició es considerarà estimada.

Els terminis anteriorment esmentats restaran interromputs des de la notificació de qualsevol requeriment a l'entitat, per tal d'esmenar possibles defectes, fins a la nova presentació de documents. Si la nova tramesa de documentació no es produeix en un termini de dos mesos, l'expedient serà arxivat.

En aquest moment, hem de recordar que les resolucions de la Secretaria General de l'Esport en aquest sentit, exhaureixen la via administrativa i deixen oberta la contenciós-administrativa.

## RECONeixEMENT LEGAL DELS CLUBS

- Com a màxim **dos mesos** després de la data de la reunió de la fundació s'ha de demanar la sol·licitud de reconeixement i d'inscripció.
- Documents a presentar: **l'Acta Fundacional, els Estatuts i la certificació federativa.**
- La resolució que correspon a la Secretaria General de l'Esport ha de produir-se en el termini de **tres mesos.**
- Si transcorreguts **quatre mesos** no s'ha notificat cap resolució la petició es considerarà estimada.
- **La inscripció comporta el reconeixement legal.**

Després de veure com es constitueix un club esportiu, i abans de continuar, és interessant veure les causes **d'extinció dels clubs i les associacions esportives:**

- Per les previstes als seus estatuts.
- Per resolució judicial.
- Per la fusió o absorció en altres associacions o clubs.
- Per altres causes previstes a l'ordenament vigent.

L'acord de fusió o absorció ha de ser per majoria de 2/3 dels assistents a l'assemblea.

L'acord de dissolució ha de ser per majoria de 2/3 dels vots assistents, sempre que representin a la majoria del total dels socis amb dret a vot.

## **Dret i obligacions**

Les entitats esportives tenen un drets i unes obligacions genèriques derivats de la legislació esportiva, i posteriorment entenent que són subjectes que tenen personalitat jurídica i capacitat d'obrar poden ser subjectes que contreguin altres drets i obligacions específics en virtut de la seva activitat com a entitat esportiva.

Veiem els drets i obligacions més importants de la normativa específica esportiva:

### **DRETS**

- **Participar amb veu i vot a les assemblees generals de la Federació**
- **Que els representants del club puguin ser electors i elegibles a les Federacions**
- **Poder participar en les competicions oficials**
- **Poder optar a ajuts i beneficis esportius**
- **Exercir la potestat disciplinària**

### **OBLIGACIONS**

- **Contribuir al sosteniment de les càrregues econòmiques de les federacions**
- **Complir els Estatuts i els reglaments federatius i els acords dels seus òrgans de govern**
- **Contribuir al compliment de les activitats federatives**
- **Comunicar o notificar les dades següents:**
  - **Canvis de domicili social**
  - **Modificacions o renovacions de la Junta**
  - **Modificacions o revisions dels Estatuts o Reglaments**
  - **Esports o modalitats esportives practicades**

## **Estatuts**

*Els Estatuts són les normes que estableixen el règim jurídic intern de cada entitat esportiva.*

Els estatuts regulen sota els principis de democràcia i representativitat, els temes i les matèries que cada entitat estimi adients en funció de la seva idiosincràsia i peculiaritats. Cada entitat, com a element diferenciador, i sota els principis abans esmentats, pot regular allò que cregui convenient, i les normes estableixen uns mínims, tot seguit passem a enumerar els més importants:

### **ESTATUTS**

- Denominació
- Finalitat bàsica
- Domicili Social
- Modalitats Esportives
- Àmbit territorial
- Admissió i pèrdua de la condició de soci
- Drets i obligacions dels socis
- Funcionament intern
- Règim de pressupost
- Òrgans de govern
- Vot de censura
- Altres òrgans
- Quòdrums
- Règim documental
- Règim disciplinari
- Extinció i dissolució

## **Socis**

*Els socis són les persones físiques que formen part d'una associació esportiva.*

Un cop hem definit que són els socis, hem de saber **com ens podem fer soci d'una entitat esportiva**, és a dir com podem adquirir la condició de soci d'una entitat esportiva. Per formar part de qualsevol entitat esportiva és necessari que es compleixin els requisits establerts als estatuts.

En la major part de les ocasions és suficient a on es manifesti la voluntat de formar part de l'entitat com a soci. Normalment en aquest escrit hi són reflectides les dades personals i una declaració expressa de complir les obligacions que al respecte estableixi la normativa reguladora i els estatuts de l'entitat. En aquest sentit, aconsellem que s'instauri un model de document, de forma que els socis interessants puguin omplir les dades bàsiques i lliurar-lo a la persona que correspongui.

Si l'òrgan corresponent per prendre aquest acord (el que indiquin els Estatuts) constata que tot està conforme, pren l'acord i comunica al nou soci aquesta circumstància i atorgant-li en aquest moment la condició de soci.

L'entitat esportiva pot acotar un número màxim de socis, per exemple, en funció de la capacitat de les seves instal·lacions.

Quan una persona és soci d'una entitat esportiva, pot perdre aquesta condició per diferents circumstàncies que tot seguit passem a detallar:

- Pèrdua de la condició de soci per causa voluntària: Es produeix aquesta quan el soci voluntàriament vol deixar de formar part de l'entitat esportiva, en aquest cas és suficient un escrit manifestant aquesta voluntat dirigit a l'òrgan corresponent i manifestant aquesta voluntat, no és necessari que la causa estigui motivada, si no que és únicament un desig de l'interessat.
- Pèrdua de la condició de soci per causa establerta als estatuts: Els estatuts de cada entitat esportiva poden recollir un seguit de situacions i fets pels quals un soci pot perdre aquesta condició.
- Pèrdua de la condició de soci per motius disciplinaris: En funció de les normes establertes per la pròpia entitat, tenint en compte que la normativa estableix un règim procedimental mínim que s'haurà de respectar, com per exemple a l'àmbit relatiu dels terminis, tràmits, etc.

### **Classes de soci**

Normalment els socis són numeraris o ordinaris, però els estatuts poden establir altres classes, com per exemple, infantils, juvenils, fundadors, d'honor... Tots els socis ordinaris han de tenir els mateixos drets i deures bàsics, podent-se establir algunes peculiaritats (objectives i determinades), com per exemple entre aquells socis que estiguin en actiu fent alguna pràctica esportiva i aquells altres que no estiguin en actiu.

### **Drets i deures dels socis**

Els socis pel sol fet de ser-ho estan subjectes a uns drets i deures determinats, alguns genèrics per a tots els socis de tots els clubs esportius en virtut de la normativa específica, i altres específics en relació a la potestat autoorganitzativa de cada entitat.

**Veiem els drets i deures genèrics del socis de les entitats esportives:**

## **DRETS DELS SOCI**

- **Veu i vot a l'assemblea general i als òrgans de representació.**
- **Ser elector i elegible per als diversos càrrecs i òrgans de govern.**
- **Participar en les activitats de l'associació.**

## **Deures o obligacions dels socis**

- **Contribuir econòmicament al sosteniment de l'associació.**
- **Complir els Estatuts i la resta d'acords**
- **Contribuir al compliment de les activitats esportives o de participació.**
- **Facilitar un domicili a efectes de notificacions.**



## Òrgans de govern

Totes les organitzacions necessiten d'uns òrgans de govern per tal de portar a terme la gestió de l'entitat esportiva. La normativa esportiva especifica quins han de ser aquest òrgans de caràcter obligatori i trobem:

**L'assemblea o junta general de socis  
El consell o junta directiva**

### L'assemblea o junta general de socis

És l'òrgan superior de qualsevol entitat esportiva, i si el número de socis és inferior a 2.500 tots els socis constitueixen l'assemblea general.

Per tal de que un soci ordinari pugui formar part de l'assemblea és necessari que aquests compleixin tres condicions:

**Ser major d'edat  
Antiguitat segons els estatuts (no més d'un any)  
No tenir suspesa la condició de soci**

L'assemblea general té una sèrie de competències atribuïdes per la normativa vigent, a banda d'aquelles que li puguin conferir els propis estatuts de l'entitat, de les quals passem a enumerar les més importants:

## Competències de l'Assemblea General

- Informa d'activitats
- Liquidació de l'exercici econòmic
- Aprovació del pressupost
- Aprovació de les quotes
- Compres o vendes per valor superior al 20% del pressupost
- Règim disciplinari
- Propostes que porti la Junta Directiva
- Propostes dels socis
- Modificació dels propis Estatuts
- Propostes de fusió o segregació de l'associació
- Dissolució de l'associació
- Precs i qüestions

### Classes d'assemblea

Les assemblees poden ser de dos tipus:

Assemblees ordinàries  
Assemblees extraordinàries

**Les assemblees ordinàries** són aquelles que es convoquen anualment per tal de tractar diferents aspectes, alguns són obligatoris i queden recollits a la normativa legal, els més importants són els següents:

- El pressupost de l'exercici següent.
- Liquidació de l'exercici econòmic vençut.
- Informe d'activitats de l'exercici vençut.

**Les assemblees extraordinàries** es convoquen per tractar els temes que la convocatòria de la mateixa fixi i es poden convocar tantes com es consideri adient en el transcurs de l'any.

## La junta directiva

La junta directiva és l'òrgan de govern que té la funció de promoure, dirigir i gestionar el funcionament de l'associació.

Poden ser membres de la junta directiva tots els socis ordinaris amb un mínim de cinc persones i un màxim de vint-i-un.

Els estatuts definiran els càrrecs de que es compondrà la junta directiva, però necessàriament hi haurà un president, un secretari i un tresorer.

La representació legal de l'associació recau en el seu president.

Llevat del president, al resta de càrrecs entre els membres de la junta, segons estableixin els estatuts de l'entitat.

Els estatuts també hauran de definir les competències del membres que componen la junta que hauran de ser les necessàries per tal de poder executar les seves funcions, sense més limitacions que les competències de l'assemblea general i les determinades en el normes específiques, com a mínim seran les següents:

### **Competències de la Junta Directiva**

- Admissió, suspensió i pèrdua de la qualitat de soci
- Convocar les reunions de la Junta i de l'Assemblea General
- Convocatòria d'elecció per cobrir els càrrecs de la junta
- Presentació a l'Assemblea de la memòria d'activitats
- Presentar la liquidació econòmica de l'exercici vençut
- Pressupost i programació de l'exercici següent

El mandat de la junta s'establirà als estatuts entre dos i sis anys, fent esment a si els càrrecs són o no reelegibles, així com si és total o parcial la renovació.

Qualsevol compensació econòmica per l'exercici d'un càrrec a la junta ha d'estar aprovada per l'assemblea o la junta.

Estatutàriament s'establirà el règim jurídic de la junta (quòrums, convocatòries, majories...) i com a mínim s'hauran de tenir en compte els següents criteris:

## **Règim jurídic de la Junta**

- **La convocatòria és atribució del president**
- **Com a mínim cal una reunió trimestral**
- **Per a la seva constitució cal, com a mínim, la meitat dels seus membres**
- **Els acords es prenen per majoria simple o qualificada**
- **El secretari aixeca acta de les sessions**
- **Els membres poden exigir que constin a l'acta determinades qüestions**

### **Òrgans consultius**

Els estatuts poden regular la creació de comissions, grups de treball, juntes consultives o qualsevol altre òrgan que consideri adient de col·laboració o participació. En cap cas aquests òrgans poden assumir funcions corresponents a altres òrgans (assemblea o junta directiva) .

### **Procediment electoral**

Els estatuts han de regular el procediment per a l'elecció dels càrrecs de la junta directiva, que han de ser proveïts mitjançant sufragi lliure, igual, secret i directe entre els socis amb dret a vot. Són electors i elegibles tots els socis ordinaris.

Les fases del procés electoral són les següents:

A) Convocatòria de les eleccions. Correspon a la junta directiva. Cal fer la convocatòria en els sis mesos anteriors a la finalització del mandat en vigor, per tal de fer en tot cas l'elecció abans de la seva finalització. Es pot fer l'anunci a un diari de la localitat o bé personalment al domicili dels socis, i sempre, al tauler d'anuncis de l'associació. En tot cas cal fer la comunicació a la federació catalana corresponent.

La convocatòria ha d'establir els següents aspectes, com a mínim:

### **La convocatòria ha de reflectir**

- **Càrrecs a proveir**
- **Condicions per ser elector i candidat**
- **Dia i lloc per fer el sorteig de la junta electoral o mesa**
- **Terminis d'exposició del cens electoral**
- **Termini per presentar candidatures**
- **Dia de les eleccions, lloc/hora votació**

Els estatuts han de preveure el número de membres de la junta o mesa electoral, que habitualment estarà entre tres i cinc.

Les funcions principals de la junta electoral són les següents:

- Resoldre les reclamacions.
- Admissió o refús de candidatures.
- En general resoldre qualsevol incidència.
- Publicar els resultats.

Contra els acords de les juntes electorals es pot interposar recurs davant del comitè d'apel·lació de la federació catalana corresponent o comitè català de disciplina esportiva, en funció de si l'associació està o no federada.

També en certs casos es pot constituir una mesa electoral , i les seves funcions primordials són:

- Presidir i controlar les votacions.
- Autoritzar interventors.
- Identificar als votants.
- Controlar l'emissió dels vots.
- Fer l'escrutini.
- Resoldre qualsevol incident.
- Estendre acte del procés.
- Publicar els resultats.

B) Exposició del cens electoral. Durant un temps d'entre 5 i 10 dies naturals a partir de la constitució de la junta electoral, amb indicació del nom complet del soci, el seu número i la data de l'ingrés. Tres dies després de la finalització de l termini esmentat la junta electoral aprovarà de forma definitiva el cens.

©) Presentació de candidatures. Per un període mínim de 7 dies i màxim de 15, des de l'endemà de l'aprovació del cens definitiu es poden presentar candidatures. Les candidatures s'han de presentar signades amb el DNI.

Passat tres dies des de la finalització del termini per presentar candidatures , la junta proclama les presentades. Si només es presenta una candidatura o només es proclama una, la junta procedeix directament a la proclamació dels seus components com a elegits.

D) Eleccions. S'han de fer com a mínim passats set dies des de la proclamació. Durant el període entre un i altre acte es quan procedeix realitza els actes que considerem de campanya electoral.

El temps de votació es desenvolupa per un mínim de tres hores i posteriorment es realitzarà el corresponent escrutini.

E) Proclamació. La candidatura que hagi obtingut el major número de vots vàlids serà la proclamada guanyadora. El resultat s'ha de comunicar a la junta directiva, a la federació i al Consell Català de l'Esport.

Els membres de la nova junta directiva estan al càrrec fins a la finalització del mandat, però hem de recordar que també es pot cessar en el càrrec per la pèrdua de la condició de soci del club, mort o incapacitat, decisió disciplinària o mitjançant un vot de censura.

### **El vot de censura**

*Per portar a terme el vot de censura és necessari un escrit sol·licitant aquest vot, amb la motivació corresponent, i aquest escrit ha d'estar avalat o bé per la majoria dels membres de la junta o bé pel 20% dels socis (aquesta quantia pot estar subjecte a canvis si l'entitat té més de 2500 socis).*

Després els terminis corresponents es produirà la corresponent votació en una assemblea general convocada a tal efecte, on intervindran els promotors del vot de censura i la junta objecte d'aquest vot.

El vot de censura es considerarà aprovat si voten a favor les 2/3 parts dels assistents a l'acte, si participen com a mínim el 25% dels socis amb dret a vot (per entitats inferiors a 2.500 socis).

### **Règim disciplinari i jurisdiccional**

D'acord amb les normes hi ha tres tipus possibles d'infraccions:

- De les normes del joc o competició.
- De la conducta esportiva.
- De la conducta associativa.

En aquest cas i atenent al sentit del curs, ens basarem en les infraccions de la conducta associativa.

L'exercici de la potestat disciplinària correspon a la junta directiva encara que és possible si així consta als Estatuts crear un organisme a tal efecte. Els Estatuts o reglaments han de preveure en tot cas:

- Un sistema de tipificació de faltes.
- Un sistema de sancions.
- El procediment corresponent (és obligatori el tràmit d'audiència).
- Un sistema de recursos.

### **Gestió econòmica**

Com ja hem manifestat a l'inici d'aquest mòdul la gestió de caràcter administratiu és tan important com la gestió esportiva. Dintre de l'àmbit de la gestió administrativa trobem també l'espai per a la gestió econòmica, en el cas de les petites entitats esportives no podem oblidar que tenen obligacions en relació a la gestió econòmica per molt petites que siguin aquestes entitats, és per això, que passem a fer una descripció breu però completa dels documents de caràcter econòmic que ens han de facilitar la gestió econòmica de l'entitat.

És important que entenguem que aquests documents serveixen per facilitar la nostra gestió, i aplicar els corresponents criteris de transparència i rigurositat de la gestió econòmica, és un error entendre que aquests documents dificulten i entorpeixen la gestió de l'entitat.

### **El llibre d'actes**

Al llibre d'actes hauran de constar de forma resumida les reunions que es produeixen dels següents òrgans:

- Reunions de l'assemblea.
- Reunions de la Junta Directiva.
- Reunions dels altres òrgans col·legiats de l'entitat.

De les reunions anteriors han de constar, en tot cas, la data, els assistents a la reunió, els assumptes tractats i els acords presos.

Les actes han d'estar signades per les persones que estableixen els estatuts o reglaments interns, i en tot cas, pel President i Secretari del club o de l'òrgan col·legiat corresponent.

### **El registre de socis**

És el registre a on consten inscrits tots els socis de l'entitat, i aquest ha de contenir unes dades bàsiques que són les següents:

- Nom
- Cognoms
- Domicili
- DNI
- Número d'ordre d'ingrés
- Especificació de càrrec directiu (si s'escau)

### **Llibres de comptabilitat**

*Als llibres de comptabilitat de l'entitat, que són aquells que han de reflectir els moviments econòmics que l'entitat generi, com a mínim ha de constar:*

- El patrimoni i els drets i les obligacions concretes.
- L'estat d'ingressos i despeses de l'entitat, concretant la seva procedència i la seva inversió o destinació.

A les petites entitats esportives, en principi, és suficient un diari o llibre de caixa, amb els fulls "debe" i "haber" i consignant el número corresponent, així com la data de l'operació, la descripció del concepte i el seu import econòmic.

### **Funcionament intern**

Les Juntes Directives han de presentar a l'assemblea general, dins els 4 mesos de cada exercici, els seus comptes anuals, que comprenen:



- El balanç
- Els béns i els drets i també els fons propis i les obligacions concretes.
- Els elements de l'immobilitzat i circulant. L'import de les amortitzacions fetes ha de constar en el balanç (si s'escau).
- El compte de guanys i pèrdues.
- La liquidació del pressupost.
- La memòria econòmica.
- L'import de les obligacions de pagament que cal satisfer en altres exercicis que no estiguin previstes en el balanç.
- L'import de les garanties i els avals compromesos.

Aquesta informació que ha d'estar un mínim de deu dies a disposició dels socis, ha de reflectir amb claredat la situació financera i patrimonial de l'entitat. La memòria econòmica ha d'explicar les variacions del balanç i del compte de guanys i pèrdues en relació amb el pressupost aprovat en la junta anterior.

Als comptes de despeses ha de quedar diferenciat el cost de personal, els ajuts i les despeses produïdes pels equips esportius i els seus tècnics i esportistes; dels costos referents als serveis i les instal·lacions que es facilitin als socis per a la pràctica de l'esport, i dels motivats per la direcció i l'administració de l'entitat.

La junta directiva té la facultat de disposició econòmica de l'entitat amb les limitacions de les normes esportives i les dels propis estatuts.

Els membres de la Junta Directiva han de respondre mancomunadament davant els socis dels actes que hagin autoritzat en contra del previst a la normativa vigent amb excepció dels que hagin votat en contra de l'acord i així ho hagin fet constar en el acta.

## **Gestió de personal**

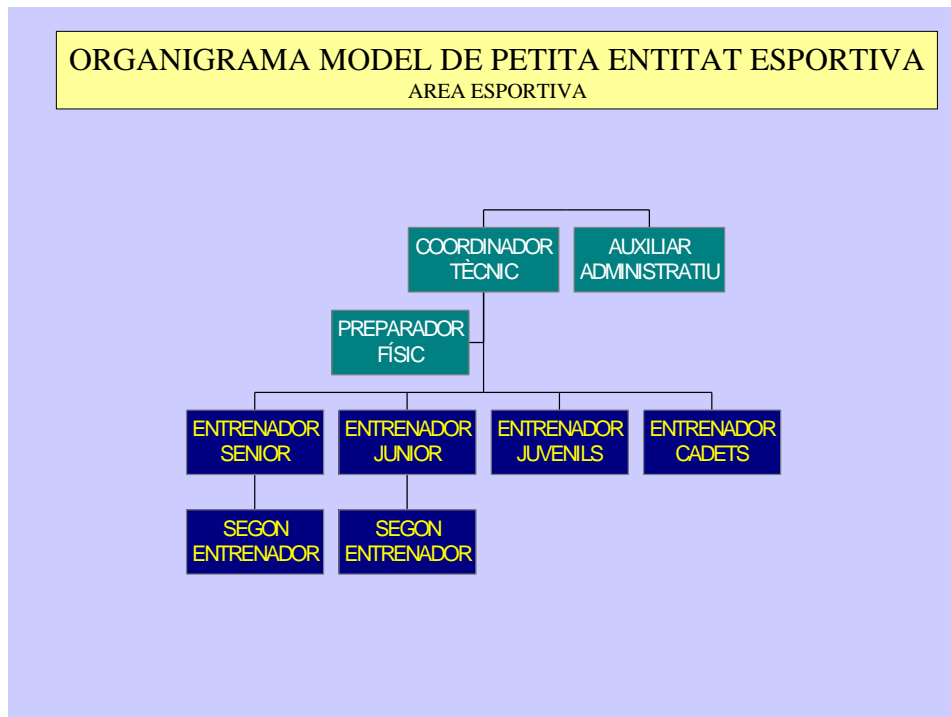
*En primer lloc hem de fer una primera distinció en el moment de fer referència al tipus de persones que podem trobar al davant d'una organització esportiva del tipus que estem analitzant en aquest mòdul, trobem per una banda als directius i per un altra banda al personal tècnic esportiu.*

És possible que, en ocasions, depenent de les característiques pròpies de cada entitat algunes persones facin funcions de caràcter directiu i funcions de caràcter tècnic esportiu, però és important recordar en aquest cas que tindrà una doble responsabilitat en relació a la seva funció concreta en cada moment.

Per això és important redactar un organigrama propi de l'entitat, que permeti entendre millor l'organització de la mateixa.

Recordem que un organigrama és el reflex gràfic de l'estructura organitzativa d'una entitat que ens ha de permetre apreciar les relacions que s'estableixen entre els diferents nivells jeràrquics.

En el cas del personal directiu, ja hem fet referència anteriorment a la possibilitat dels estatuts de definir-lo sempre existint un President, un secretari i un tresorer.



Per un altra banda tenim el personal que fa funcions de caràcter administratiu, que normalment en clubs o entitats petites no hi ha persones contractades amb aquesta funció específica i són el propis membres de la junta directiva els que fan aquestes funcions.

I en última instància tenim al personal tècnic esportiu, en ocasions podem trobar un coordinador esportiu i la resta de tècnics depenent orgànicament d'ell, o pot ser que es prescindeixi d'aquesta figura (o sigui assumida per un directiu) i per tant apareguin solament els tècnics responsables dels diferents equips.

Hem de tenir en compte que el que realment és important quan es dissenya un organigrama és que reflecteixi fidelment l'organització a la que fa referència i d'aquesta manera serà un element pràctic, en cas contrari es convertirà en un element merament formal.

Les funcions dels càrrecs directius poden estar definides al propis estatuts, en alguns casos a la normativa general (com és el cas del President) o poden ser assignades per la pròpia junta directiva.

En els cas del personal tècnic esportiu i administratiu es recomana la creació d'unes fitxes de funcions que facin una perfecta descripció dels diferents llocs de treball.

Aquestes fitxes haurien de tenir, com a mínim, la següent informació:

- Denominació del lloc. (Exemple: entrenador del primer equip)
- Situació Orgànica. (Exemple: Personal Tècnic Esportiu).
- Característiques essencials del lloc de treball. (Exemple: Horari, funcions, etc.)
- Requisits necessaris per ocupar el lloc. (Exemple: Està en possessió del corresponent títol federatiu).
- Retribucions (Exemple: 2 milions bruts a l'any).

Hem de recordar que la gestió dels recursos humans és fonamental en qualsevol tipus d'organització, estigui l'estructura més o menys professionalitzada, per això és important començar a fer una gestió acurada que ens permeti gestionar amb eficàcia i eficiència els nostres recursos.