

Estrategias de las OE para la sostenibilidad financiera

Estrategias de las OE para la sostenibilidad financiera

Objetivo: Analizar las estrategias financieras empleadas por las Organizaciones Empresariales para garantizar su viabilidad y sostenibilidad

Métodología: Análisis exhaustivo de los datos financieros de las Organizaciones Empresariales

Fuentes de datos

- Estados financieros
- Cuentas de ingresos y gastos
- Balances del Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo
- Datos complementarios
- Perspectivas cualitativas a partir de entrevistas con líderes

Tamaño de la muestra: 50 organizaciones empresariales (cupulas)



► **Afrontar los retos financieros de las Organizaciones Empresariales (OE)**

Análisis de estrategias para
mejorar la sostenibilidad
financiera de las OE



*Principales
resultados*



Las sostenibilidad financiera es una de las preocupaciones principales para los líderes de organizaciones empresariales

Impacto del covid-19

Reducción en ingresos:

En promedio: 10%

En unos casos: 20%

Recuperación post-pandemia:

80% de las OE ha recuperado los niveles de ingresos de 2019

"Performance" en 2022

El 76% de las OE declararon un superávit en 2022, lo que indica una situación financiera generalmente favorable para estas organizaciones.

En 2022, el 24% de las OE declararon déficits, cuya gravedad varía

Crecimiento de largo plazo

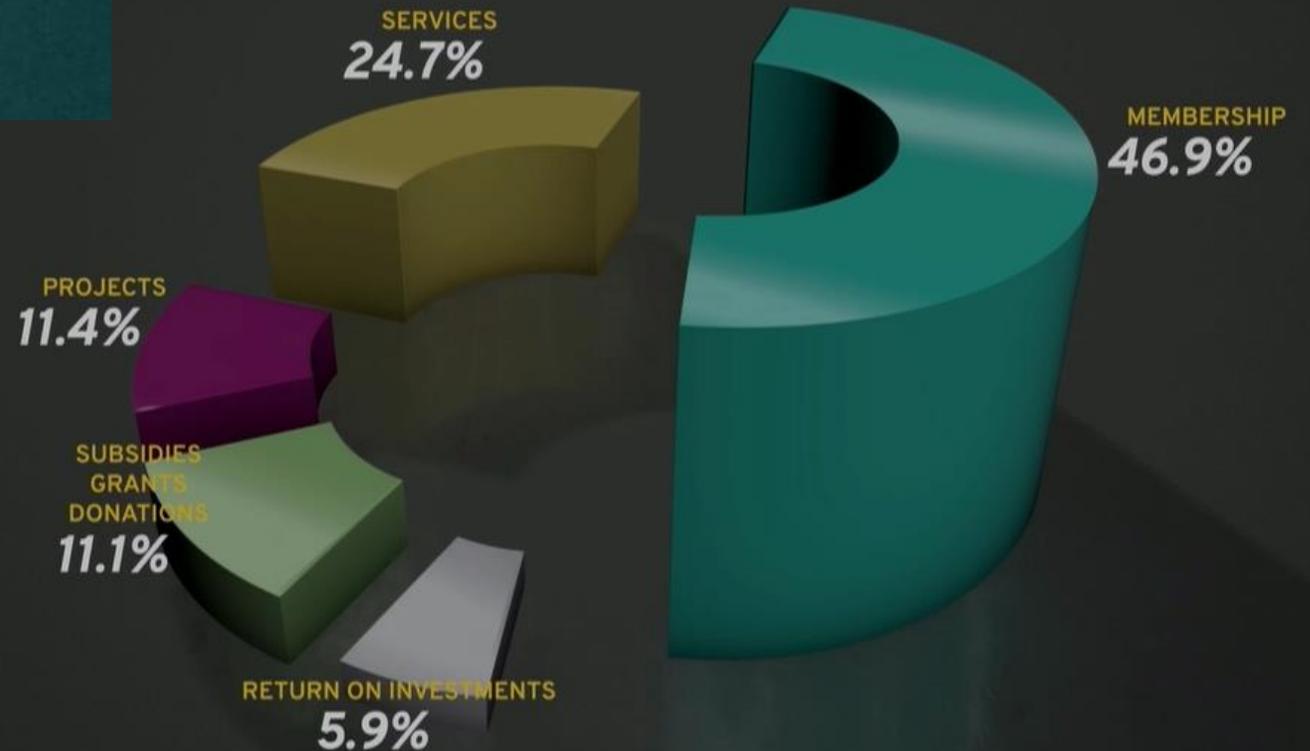
En promedio (2012-2022): +2%

Estrategias adoptadas por las OE para mejorar su sostenibilidad financiera



La mayoría de las OE no cuenta con estrategias consolidadas en temas de sostenibilidad financiera

Estrategia 1: Aumento y Diversificación de las fuentes de ingresos





Ingresos – Cuotas de afiliación (47%)

- Para el 90% de las OE, las cuotas de afiliación constituyen la principal vía para mejorar la sostenibilidad financiera, representando una media del 40-50%, y alcanzando a menudo en torno al 70% de sus ingresos anuales.

Servicios (24%)

- La segunda fuente de de ingresos de la mayoría de las OE procede de los servicios
- Las incursiones empresariales en modelos de servicios innovadores siguen siendo escasas o de escala limitada.

¿Qué servicios generan ingresos?

- Formación
- Consultorías de RR.HH. Y Relaciones laborales
- Eventos
- Servicios vinculados a un monopolio

Proyectos (11%)

Los proyectos son la tercera fuente de ingresos y tienen cierto atractivo para algunas OE.

PERO

Dependencia de la financiación, riesgo de desviación de la misión, falta de previsibilidad, beneficios financieros limitados.

Subvenciones, donaciones y ayudas (11%)

Unas pocas OE, situadas en varios continentes, siguen dependiendo de las subvenciones estatales o de los monopolios primarias o secundarias de ingresos.

Rendimiento de las inversiones (6%)

Para entre el 10% y el 15% de las OE, el rendimiento de las inversiones constituye una fuente complementaria fundamental y bien acogida de ingresos recurrentes.

Algunas lecciones sobre el aumento de los ingresos

- La mayoría de las OE aspiran a **diversificar sus fuentes de ingresos**, con el objetivo de reducir la dependencia de una única fuente dominante (**mezcla equilibrada**)
- **Una propuesta de valor de mayor calidad que atraiga más ingresos por afiliación**: ofertas específicas para llegar a nuevos segmentos, mejor articulación con organizaciones de nivel inferior...
- **Aumento de los ingresos por servicios de pago**: La especialización y la construcción de su propio nicho es el secreto para obtener más ingresos por servicios
- **Buscar proyectos** financieramente interesantes **dentro del mandato de OE** y que aporten valor añadido a los miembros.
- Acumular **reservas es rentable** a medio y largo plazo



TRABAJO en GRUPOS

- Tienen la famosa varita mágica y pueden determinar la mezcla ideal de Fuentes de ingresos para organizaciones empresariales - la mezcla que garantice más sostenibilidad a medio plazo.

- **Cuál sería el % ideal para cada fuente de ingreso?**

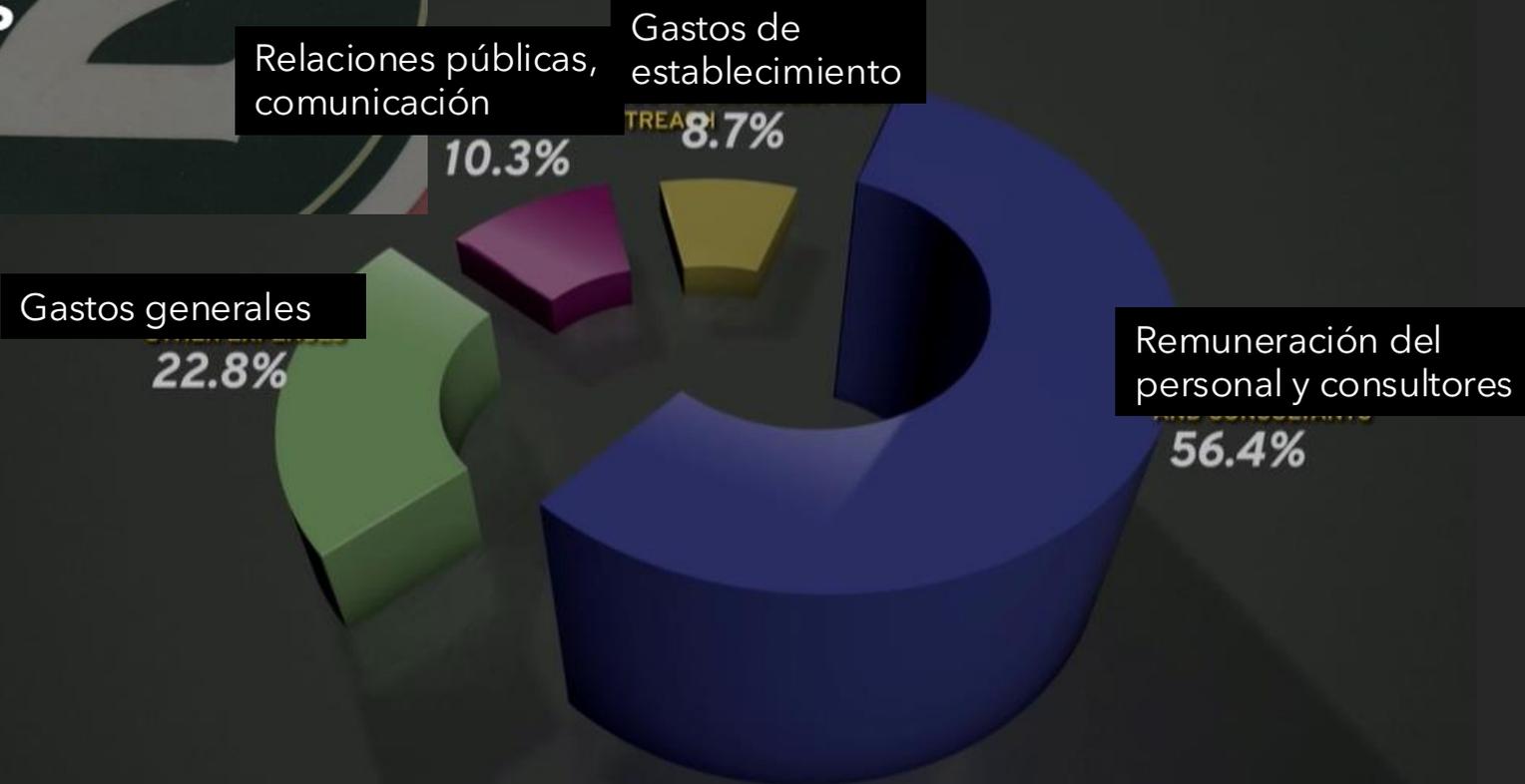
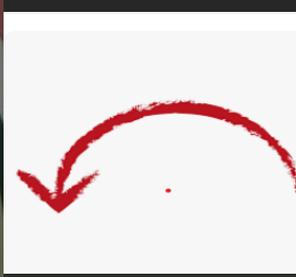
- Cuotas de membresía
- Servicios
- Proyectos
- Subsidios y donaciones
- Rendimiento de las inversiones

Discusión en grupos: 15 minutos

Elijan un reportero para la plenaria



Estrategia 2: Control de gastos



Remuneración del personal y consultores (56%)

- Categoría de gasto más elevada
- Retención del personal es una inversión
- Utilizo limitado de Outsourcing

Gastos de establecimiento (9%)

- *Las OE (80%) son en muchos casos propietarias de su edificio principal*
- *Los gastos de alquiler son una parte bastante pequeña de los gastos totales*
- *La cuestión de las oficinas provinciales*



Relaciones públicas y comunicación (10%)

- Gastos importantes para aportar valor a los afiliados
- Notable aumento de los presupuestos de gastos en esta partida, impulsado en parte por los procesos de digitalización.



Algunas lecciones sobre control de gastos

- El control del gasto es una parte importante de una estrategia de sostenibilidad financiera.
- El seguimiento de los datos y la evaluación de los niveles de gasto por categoría es un ejercicio saludable.
- El personal es el activo más importante para aportar valor: la adquisición y retención de talentos son inversiones acertadas
- Las estrategias que implican cambios estructurales a largo plazo en el gasto, basadas en la cooperación o las fusiones, rara vez se han puesto en marcha en los últimos años.

Estrategia 3: Gestión de reservas



Papel estratégico de las reservas para mitigar los riesgos financieros y apoyar la estabilidad a largo plazo, incluso durante periodos de tensión financiera.

44% de las OE que participaron en el estudio del CIF-OIT tenían reservas equivalentes o superiores a 12 meses de gastos, lo que demuestra un fuerte respaldo financiero.

En el Global South, 3 de 10 OE disponen de reservas que no exceden 6 meses de los gastos totales

Algunas lecciones sobre la gestión de las reservas

A pesar de la naturaleza no lucrativa de las OE, una gestión financiera prudente impone reflexiones sobre la tasa de rentabilidad adecuada y la creación apropiada de reservas para garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo.