



UNIVERSIDAD DE BURGOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

TRABAJO DE FIN DE GRADO
VULNERABILIDAD Y RESILIENCIA FINANCIERA
DE ENTIDADES NO LUCRATIVAS

Autora: Fátima Visa Saiz

Tutora: María Elena Romero Merino

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso Académico: 2023-2024

Burgos, mayo de 2024

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1. ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO: DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS	5
CAPÍTULO 2. VULNERABILIDAD FINANCIERA Y RESILIENCIA: DEFINICIÓN Y MEDICIÓN.....	6
2.1 VULNERABILIDAD FINANCIERA	6
2.2 DE LA VULNERABILIDAD FINANCIERA A LA RESILIENCIA	11
2.3 RESILIENCIA FINANCIERA.....	12
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTOS CONCEPTOS EN LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO DE BURGOS	17
3.1 DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO	17
3.2 METODOLOGÍA.....	18
3.3 MUESTRA	20
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	22
3.5 RESULTADOS	23
3.5.1 Vulnerabilidad financiera	23
3.5.2 Crisis, factores claves para su superación y acercamiento a la resiliencia	28
3.5.4 Relación entre vulnerabilidad financiera y resiliencia	36
CONCLUSIONES	37
BIBLIOGRAFÍA	42
ANEXO DE SOSTENIBILIZACIÓN	48
ANEXOS	50

RESUMEN

A lo largo del presente trabajo se va a abordar el estudio de dos conceptos relacionados, pero con ciertos matices diferenciadores: la vulnerabilidad financiera y la resiliencia. Si bien la primera ha sido usada para definir la situación de las entidades desde 1990, la segunda se encuentra en creciente empleo. Para entender a qué se refiere cada concepto, se explicarán las definiciones sobre las que se han ido asentando y, paralelamente, se irán exponiendo las variables usadas por cada autor para su medición.

Se finalizará con un estudio de diversas entidades sin ánimo de lucro centradas en la acción social, a través de la realización de entrevistas, para observar cómo gestionan financieramente sus organizaciones y si tienen en cuenta estos conceptos para asegurarse su perduración en el tiempo.

Palabras clave: Vulnerabilidad financiera, Resiliencia, Entidades no lucrativas, Crisis Financiera, Elementos de vulnerabilidad financiera

ABSTRACT

Throughout this study, we will address the study of two related, but with certain distinguishing nuances: financial vulnerability and resilience. While the former has been used to define the situation of entities since 1990, the latter is increasingly being employed. To understand what each concept refers to, we will explain the definitions on which they have been based, and, simultaneously, we will present the variables used by each author for their measurement.

Finally, we will conclude with a study of various non-profit organizations focused on social action, through conducting interviews, to observe how they manage their organizations financially and whether they take these concepts into account to ensure their long-term sustainability.

Keywords: Financial vulnerability, Resilience, Non-profit organisations, Financial crisis, Elements of financial vulnerability

INTRODUCCIÓN

Debido a las diversas fluctuaciones de la economía internacional y al gran crecimiento del sector, se ha precipitado el estudio de la financiación corporativa de las organizaciones sin ánimo de lucro. A raíz de las crisis vividas, múltiples entidades sufrieron grandes problemas financieros que incluso las llevó a pensar en el cierre. Por ejemplo, según una encuesta realizada por Charities Aid Foundation hubo una disminución de 4,9 millones de personas que donaron en 2021 en comparación con los dos años previos (The Guardian, 2022). Estos datos, entre otros, resultaron muy preocupantes en este sector para el mantenimiento de su misión, lo cual los llevó, tanto a ellos como a la comunidad académica, a plantearse la cuestión de la vulnerabilidad financiera o, en caso de afrontar una crisis, el concepto de resiliencia, lo cual ha servido de motivación para desarrollar el presente trabajo y enfocarse en el estudio de ambos conceptos. Para el término de vulnerabilidad financiera, no parece existir una definición clara, mientras que, con la resiliencia, ocurre lo mismo, aunque sí se relaciona con la existencia de una crisis. En el presente trabajo, se intentará aclarar el significado de ambos conceptos, alejándose, al mismo tiempo, de conceptos como la consideración de la vulnerabilidad financiera como el fracaso que conlleva su disolución (siguiendo la línea de Helmig et al., (2014)), puesto que es erróneo deducir que ha fracasado, sino que en varios casos sucede que su desaparición está ligada a la consecución de su objetivo y se trataría de un logro (Fernández, 2011). La vulnerabilidad financiera es importante para que, mediante un análisis previo de la situación financiera, la entidad tenga esas señales de que en el futuro puede tener problemas financieros y así protegerse de ese riesgo.

Entre los objetivos perseguidos, se encuentra el estudio de la implantación de los conceptos de vulnerabilidad y resiliencia financiera en las entidades sin ánimo de lucro, el nivel de importancia de medir la vulnerabilidad financiera y la actitud de estas organizaciones frente a ella, así como determinar aquellos elementos financieros clave para superar una crisis y ver si se asemejan a las variables empleadas por los autores estudiados. Finalmente, con el apoyo de los resultados obtenidos, se expondrán medidas clave, tanto aquellas que dependen de las propias entidades como en las que entrarían a participar entidades externas públicas y privadas, para mejorar la resiliencia de las entidades.

Para desarrollar este estudio, se ha utilizado una metodología habitual en este tipo de investigaciones como es la entrevista. En concreto, se ha enfocado en un tipo concreto de organizaciones sin ánimo de lucro como son las de acción social y su delimitación geográfica es la ciudad de Burgos. La muestra total de entidades entrevistadas alcanza las 15 unidades y, a partir de este análisis cualitativo, se ha comprobado la importancia del conocimiento de la vulnerabilidad financiera de estas entidades, aunque la mayoría ha reconocido no saber cómo medirla, así como la necesidad de mayor financiación para poder disponer de los recursos materiales y humanos indispensables para su análisis. Al mismo tiempo,

también se consiguen determinar unos factores clave para ayudarlas a afrontar las crisis y, de esta forma, hacerlas más resilientes, como la tenencia de un excedente de tesorería, la reducción o eliminación del nivel de endeudamiento, la diversificación de ingresos con una disminución de la dependencia a las Administraciones Públicas o la mejora en la reputación, a través de la transparencia.

Este trabajo se ha estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, se ha abordado una revisión teórica de los conceptos de vulnerabilidad y de resiliencia financiera. Posteriormente, se ha definido la metodología y la muestra que ha sido analizada para estudiar la parte empírica. Y se finaliza el trabajo con unas conclusiones.

CAPÍTULO 1. ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO: DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Antes de comenzar con el estudio del tema, es conveniente definir brevemente el objeto de este trabajo: las entidades sin ánimo de lucro (ESAL).

Son aquellas que tienen prohibida la distribución de sus ganancias entre aquellos que las controlan. Esto no significa que no puedan obtener ganancias, sino que no persiguen un beneficio económico. Asimismo, pueden retribuir de forma razonable a quienes trabajan para tales asociaciones. De esta forma, su objetivo no es tal beneficio, sino que este es altruista. Toda aquella ganancia que se obtenga debe ser destinada a la producción de los servicios para los que está creada tal organización (Hansmann, 1980).

La principal diferencia entre estas entidades y las que sí poseen ánimo de lucro radica en la ausencia de existencias u otras propiedades que hagan posible la participación de los propietarios en los beneficios y en el control de forma simultánea (Hansmann, 1980). Las ESAL poseen misiones tanto económicas como sociales y persiguen intereses generales. Su importancia ha ido creciendo inmensamente en las últimas décadas, al haber aumentado el número de estas y los campos en los que se especializan (Antonucci, 2017).

Según autores anglosajones, existen cinco características comunes a estas entidades (Salamon y Anheier, 1992):

- a) Organización formal. Debe existir una estructura definida, con unos objetivos marcados, una masa social identificada y suelen contar con un estatuto legal específico;
- b) Privada, se encuentra institucionalmente separada del Sector público, por lo que este no puede intervenir en su política, aunque sí que suelen ofrecer apoyo financiero público;
- c) No lucrativa, es decir, no hay distribución de los beneficios entre quienes gestionan la entidad. Aquellos beneficios obtenidos se destinan a la consecución de sus objetivos;

- d) Autogobierno de la propia entidad, poseen su propia regulación para sus órganos de gobierno;
- e) Participación voluntaria en el desarrollo de sus actividades, estas se llevan a cabo con trabajo no remunerado o donaciones altruistas.

La mayoría de estas entidades depende de donaciones privadas y subvenciones públicas, por lo que, en épocas de crisis, son especialmente vulnerables, dado que tanto los aportantes públicos como los privados sufren recortes y reducen sus contribuciones a estas organizaciones. De esta forma y tras la crisis financiera de 2008 y, en especial, de la del COVID-19, se ha puesto de manifiesto la necesidad de que dichas entidades cuenten con una estructura de ingresos y gastos adecuada para afrontar futuras crisis y poder mitigar sus consecuencias para asegurar la continuación de la actividad de la entidad (Andrés-Alonso et al, 2015).

Las entidades sin ánimo de lucro no se centran en un solo ámbito de actividad de la sociedad, sino que se caracterizan por dedicarse a una diversidad de campos. Entre ellos, este trabajo se va a enfocar en las organizaciones de acción social, puesto que aportan un beneficio importante en la población al ayudar a personas con necesidades especiales, bien por motivo de una enfermedad, por discapacidad u otras causas. Las ESAL dedicadas a la acción social son definidas por la Plataforma de ONG de Acción Social (2010) como “entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana, funcionan de forma autónoma y solidaria tratando, por medio de acciones de interés general, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones y de evitar que determinados grupos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar” (Pardo y Valor, 2012, p. 110).

CAPÍTULO 2. VULNERABILIDAD FINANCIERA Y RESILIENCIA: DEFINICIÓN Y MEDICIÓN

2.1 VULNERABILIDAD FINANCIERA

Diversos académicos han trabajado exhaustivamente en la investigación de modelos para predecir tanto la quiebra corporativa (Altman, 1968; Ohlson, 1980) como las dificultades financieras (Frydman et al., 1985; Zmijewski, 1984). A pesar de sus esfuerzos, no fue hasta la década de los 90 cuando ciertamente se enfatizó en este estudio, ya que fue ahí cuando se produjo el gran crecimiento del sector previamente mencionado. Al no haber suficientes datos en este ámbito, aquello dificultó en gran parte la consideración de vulnerabilidad financiera en una organización sin ánimo de lucro.

Pese a los conflictos al fijar una definición concreta y muy ligada a la medición, se encuentran definiciones conceptuales destacadas como una disminución relevante de los activos netos (en este sentido se

pronuncia Adam Smith (1994) en *La riqueza de las naciones* de 1776 o Hyman Minsky (1986) en su libro *Stabilizing an Unstable Economy*), la supresión de programas ofrecidos por la entidad (plasmado por Drucker (2012) en su libro *Gestión de la organización sin fines de lucro: principios y prácticas*), una disminución relevante de los ingresos (así se refleja por Hall (2005) en su libro *Principios y aplicaciones de la economía*) o simplemente "insolvencia" (también empleado por Minsky (1986)).

El concepto de vulnerabilidad financiera ha ido evolucionando con el tiempo, tal y como se puede observar en la TABLA A1 del anexo, donde se pueden visualizar las diferentes definiciones ofrecidas sobre la vulnerabilidad financiera, comenzando con Gilbert y otros (1990) y finalizando con Searing (2018). Asimismo, se relacionan con las variables que cada autor consideraba necesarias para calcular la vulnerabilidad financiera (Jimeno García et al, 2023).

Los primeros investigadores que se interesaron por la vulnerabilidad financiera de las entidades sin ánimo de lucro fueron Tuckman y Chang (1991, p. 445), quienes consideraban que una entidad era vulnerable financieramente si "es probable que reduzca su oferta de servicios cuando experimente una conmoción financiera". Y a partir de cuatro ratios contables se estimaba esa vulnerabilidad. Esos ratios serían activos netos, costes administrativos, concentración de ingresos y margen operativo. Ellos defendían que dichas entidades eran vulnerables financieramente si se encontraban por debajo del quintil de al menos dos de los anteriores ratios.

En base a los resultados de Tuckman y Chang (1991), Greenlee y Trussel (2000), casi diez años más tarde, llevaron a cabo un primer modelo predictivo con esas variables, las cuales estudiaron durante tres años consecutivos mediante el uso del modelo *Logit*, lo que constituyó la base y una gran referencia para investigaciones futuras.

Más tarde, Hager (2001) aplicó el modelo de los primeros investigadores y dispuso la necesidad de que se adaptase esa medición a cada subsector. El objetivo de su estudio fue "evaluar la utilidad de las medidas en la predicción del bienestar de las organizaciones y determinar si la utilidad difiere entre los distintos tipos de organizaciones" (Hager, 2001, p. 377). En su estudio, él lo delimitó a las organizaciones no lucrativas del mundo de las artes y, de esa forma, pudo demostrar que, según el subsector, las variables de Tuckman y Chang (1991) no tenían la misma importancia en todos, solo en un subsector todas las variables eran relevantes, mientras que, por otra parte, en dos subsectores ninguna de las variables era significativa (Hager, 2001, p. 389).

Por otro lado, hay otros estudios que definen la vulnerabilidad financiera como una "gran reducción de los activos netos de las entidades sin ánimo de lucro" (Andrés-Alonso et al, 2015, p. 373). Este grupo, compuesto por Trussel (2002) y Trussel y otros (2002), además de los cuatro ratios tradicionales de los

que partían los anteriores, añadieron dos más: el tamaño de la organización y el subsector de actividad. A partir de estos estudios, se comprobó que las entidades grandes eran menos vulnerables financieramente y, de la misma forma, se constató la existencia de diferencias significativas entre los diferentes subsectores del sector sin ánimo de lucro.

Trussel y otros (2002) establecieron una fórmula para calcular la vulnerabilidad financiera, FVI (*Financial Vulnerability Index*), la cual fue posteriormente empleado por Hodge y Piccolo (2005), de forma que se podía valorar la posición financiera de una empresa.

La ecuación empleada, $FVI = 1 / (1 + e^{-z})$, integraba lo siguiente:

$$e = 2,718$$

$$z = 0.7754 + 0.9272 \text{ DEBTS} + 0.1496 \text{ CONCEN} - 2.8419 \text{ MARGIN} + 0.1206 \text{ ADMIN} - 0.1665 \text{ SIZE}$$

Siendo DEUDA, el ratio de apalancamiento definido por el pasivo total a los activos totales; CONCEN, Índice de Herfindahl-Hirschman (HHI) calculado como $\sum (\text{Ingresos} / \text{Ingresos totales})^2$; MARGIN, el margen excedente medido como ingresos totales menos los gastos, divididos por los ingresos totales; ADMIN, el ratio de los costes administrativos, definidos por los gastos administrativos entre los ingresos totales; y SIZE, el logaritmo natural de los activos totales.

Una vez calculado, conforme a lo establecido por Trussel et al. (2002), si los valores del índice eran bajos ($FVI < 0,10$), significaba una posición saludable de dicha entidad sin ánimo de lucro. Por el contrario, los valores altos del índice ($FVI > 0,20$), advierten de una posición financiera vulnerable; y, por otra parte, los valores intermedios del índice ($0,10 < FVI < 0,20$) no proporcionaban una evaluación concluyente (Andrés Alonso et al. 2015).

Keating y otros (2005) compararon la utilidad de las variables de Tuckman y Chang (1991) con las variables de otros modelos como el de Altman (1968) y Olshon (1980). De esta forma, determinaron que el modelo de Olshon representaba mejor la medición de la vulnerabilidad en general frente al modelo de Altman para las entidades con ánimo de lucro y al de Tuckman y Chang para las no lucrativas (Keating et al., 2005, p.22).

Ya en la década de 2010, diversos investigadores han incluido otras variables para mejorar la predicción de la vulnerabilidad financiera. Este es el caso, por ejemplo, de Bowman (2011), quien incluyó el efecto de la inflación, así como las diferencias entre el corto y largo plazo teniendo en cuenta otros conceptos como la capacidad, sostenibilidad y resiliencia. Este autor no llegó a definir como tal la vulnerabilidad financiera, sino que se centró en definir la recuperación financiera como "capacidad y sostenibilidad financieras".

Thomas y Trafford (2013) desarrollaron el denominado índice de Exposición Financiera, *Financial Exposure Index*, siendo este el “valor medio de los cuatro ratios de Tuckman y Chang (1991)”. Sin embargo, propusieron excluir el ratio de los costes administrativos por la dualidad entre la eficiencia y la vulnerabilidad financiera (Andrés-Alonso et al, 2015).

Siguiendo esta línea, Gordon y otros (2013) compararon cuatro modelos de vulnerabilidad financiera de sector con y sin ánimo de lucro para conseguir identificar los ratios más relevantes. En esos modelos se incluyeron variables como la existencia de una auditoría o la existencia o inexistencia de activos netos restringidos. Asimismo, se incluyeron ratios financieros como los gastos de recaudación de fondos con respecto al total de gastos.

En 2015, Andrés-Alonso y otros llevaron a cabo un estudio sobre la vulnerabilidad financiera en un tipo concreto de organizaciones sin ánimo de lucro como son las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGDs). En esa investigación se observó que el índice FVI (*Financial Vulnerability Index*) de Trussel y otros (2002) no se adaptaba a la realidad, sino que había unas variables más significantes que otras. Además, comprobaron que las entidades sin ánimo de lucro más pequeñas que contaban con fuentes de ingresos más diversificados eran más vulnerables (con un 95% de confianza) (Andrés-Alonso et al, 2015). Pero más allá de eso, confirmaron que ese índice no estaba indicado para el subsector que se encontraban estudiando. Asimismo, en este estudio se analizan individualmente las diferentes variables para verificar cuál es su impacto en el subsector de las ONGDs, obteniendo ciertas conclusiones llamativas. Una de ellas, sobre el ratio de los costes administrativos, es que los donantes optarían por ofrecer sus donativos a las entidades con mayor eficiencia y por ello un valor alto del ratio de los costes administrativos podría amenazar la existencia de la organización. Otra apreciación relevante es respecto al margen operativo, se opta por un balance entre unos márgenes suficientes para afrontar posibles crisis y un uso efectivo de los recursos, pero sin que llegue a producirse una acumulación excesiva (Andrés-Alonso et al, 2015).

Estos mismos autores propusieron, años más tarde (2016), un índice diferente para medir la vulnerabilidad financiera a través de tres dimensiones diferentes: operativa, apalancamiento y liquidez. Aunque para los investigadores Jimeno García y otros (2023), a dicha definición le faltaban dos dimensiones más, que serían el desempeño organizativo y la reputación. A raíz de estas dimensiones, se puede construir un indicador que facilite la comprensión de cuál es la situación financiera de la organización y, asimismo, permita comparar y evaluar la salud financiera de la misma (Ryan e Irvine, 2012) y el riesgo de vulnerabilidad, para que pueda percatarse de la situación con un margen de tiempo suficiente para aprobar las medidas adecuadas para reconducir la situación. A continuación, se definen de manera más extensa las distintas dimensiones que compondrían ese índice.

A) Operativa

Se puede entender como la variación de los activos netos durante el tiempo (Andrés-Alonso et al., 2015; Keating et al., 2005; J. M. Trussel, 2002; Trussel y Greenlee, 2004; Trussel et al., 2002). Se encuentra directamente relacionada a la variación entre los ingresos y gastos, ya que una variación de los activos netos a lo largo de los años de actividad de una entidad puede derivar de una disminución en los ingresos o de un aumento de los gastos. Y su persistencia puede finalizar con problemas de gran envergadura. Para Andrés-Alonso y otros (2016) el margen no era una variable importante, sin embargo, se ha demostrado que, si una entidad presentaba una reducción de los ingresos operativos y decidían minimizar en la misma proporción los gastos operativos, tal variable no se veía afectada (García Rodríguez, 2017; Lizano et al., 2010). Esto era un signo de eficiencia, ya que eran capaces de aumentar sus servicios con recursos más limitados (PwC, 2018).

B) Apalancamiento

Determina la capacidad que tiene la entidad para efectuar el pago de sus deudas a través de la proporción del activo total respecto a la deuda. En cuanto a su cálculo, se usan dos ratios, el de apalancamiento y el de distancia a la quiebra.

C) Liquidez

Analiza la suficiencia que tiene la organización de encargarse de sus pasivos en el corto plazo y ver qué aptitud tiene la organización para reducir sus activos (corrientes o no corrientes) cuando sus ingresos son insuficientes. Con la liquidez se estudia la posibilidad de la entidad de hacer frente a su pasivo a corto plazo, por lo que se comparará la cantidad de activos disponibles que tiene la organización con sus obligaciones a corto plazo para ver si puede tener problemas a la hora de cumplir con sus obligaciones de pago en tiempo y forma.

D) Desempeño organizativo

Su medición ayuda a comprobar si la organización gestiona eficientemente los recursos que dispone (Martínez Franco y Guzmán Raja, 2014a). Por lo que, si una entidad no logra alcanzar los objetivos que se propone, es ahí donde puede comenzar la vulnerabilidad financiera. El principal objetivo de estas entidades es el de aportar un beneficio a la sociedad, es decir, el suministro del mayor número posible de servicios con la mejor calidad posible con los recursos limitados que poseen (González y Rúa, 2007). Para evaluar esta variable, múltiples autores entienden que no es tan útil medir la vulnerabilidad financiera de las ESAL a través de algunos ratios financieros al no poseer lucro, sino que sería más adecuado medirlo mediante la eficiencia técnica y asignativa (González Sánchez et al., 2007; Martínez y Guzmán, 2014a). Dentro del ámbito financiero, se puede hacer uso de los indicadores de economía, los

cuales pueden usarse tanto a nivel financiero como para materiales y humanos y sirven para saber si los recursos se han adquirido, entre otros, al coste deseado para la consecución del objetivo perseguido (Jimeno García et al., 2023) y, de esta forma, ofrecen una mayor confianza sobre la aplicación adecuada de fondos y pueden captar mayores donaciones (Golden et al., 2012).

E) Reputación

Si bien no es estrictamente financiera, la reputación sí que posee relación con este ámbito, ya que, de no poseer una buena imagen de cara al público, la organización puede verse afectada a la hora de recibir ayuda de donantes. Jimeno García y otros (2023) lo consideran un activo neto más, pero que es imposible de cuantificar patrimonialmente, aunque no hay duda de que, si la ESAL tiene mala imagen, se le dificultará la captación de recursos y de voluntariado, lo que podrá originar, entre otros, problemas en sus activos netos o la falta de liquidez. Por último, para su medición se atiende al número y cantidad de donaciones de las que se beneficia la entidad (con la variación promedio de las donaciones a lo largo de varios años), así como al número de voluntarios (durante el ejercicio y su variación durante varios) (Jimeno García et al., 2023).

Para finalizar, uno de los últimos trabajos realizados sobre vulnerabilidad financiera es el de Searing (2018). Se profundizará, posteriormente, en esta investigación, puesto que se centra más en la resiliencia, pero es importante destacar que en su estudio propuso dos definiciones de la vulnerabilidad financiera: insolvencia (pasivos exceden los activos) e interrupción financiera (cuando los activos netos se reducen en más de un 25%). Apoyó sus dos definiciones en las siguientes variables: ratio de endeudamiento, activos netos, margen operativo, tamaño y años (Jimeno García et al., 2023).

2.2 DE LA VULNERABILIDAD FINANCIERA A LA RESILIENCIA

Para Peter Winchester (1992) la vulnerabilidad social posee dos componentes, por un lado, se encontraba la “susceptibilidad para recibir daños” y, por el otro, “la capacidad para resistirlos”. Si bien él se refiere a la vulnerabilidad social, se puede entender de forma análoga que la vulnerabilidad financiera seguiría la misma estructura, cambiando los daños por las crisis.

Él entiende que la vulnerabilidad es un concepto de debilidad, mientras que la resiliencia está relacionada con la forma de resistir a un impacto y dicha capacidad está definida por cómo se han vivido unos acontecimientos similares, así como por la naturaleza de estos. Por lo tanto, existe una concepción que versa sobre la debilidad, la vulnerabilidad, y otra que lo hace sobre la resistencia, la resiliencia.

Por su parte, en el mundo de la ingeniería, la vulnerabilidad se entiende como el “grado de exposición”, es decir, se plantea solo en términos de debilidad, relacionándola en múltiples ocasiones con el riesgo,

mientras que, la resiliencia, se concibe como un concepto diferente, el cual aboga por disminuir la vulnerabilidad. Es decir, se entiende que, en vez de buscar las fortalezas, hay que carecer de debilidades. Y, por último, existía otra concepción de contraposición entre los dos conceptos, vulnerabilidad y resiliencia, entendiéndoles como totalmente opuestos. La vulnerabilidad se relacionaría directamente con aspectos negativos, mientras que la resiliencia lo haría con los positivos, las fortalezas. Según autores como Twigg (2009, p.8) “enfocarse en la resiliencia significa poner mayor énfasis en qué es lo que las comunidades pueden hacer por sí mismas y cómo se pueden fortalecer sus capacidades, antes que concentrarse en su vulnerabilidad ante el desastre o sus necesidades en una emergencia”. Si se relaciona de forma análoga con este tema, él sostenía que había que poner el foco en cómo una entidad puede gestionarse y cómo aumentar su capacidad para afrontar retos y así aumentar sus fortalezas, y no encauzarse en su riesgo para la quiebra (Macías, 2015). Además, como se desprende de este análisis, la resiliencia financiera se encuentra relacionada con las etapas de crisis, mientras que la vulnerabilidad financiera no es necesario que exista una crisis para saber si se es vulnerable, pero en el de la resiliencia, sí que se necesita una crisis para comprobar si dicha entidad es resiliente.

Esta última noción es la predominante hoy en día. Y por ello se considera relevante entender en qué consiste la resiliencia, concretamente la financiera por ser objeto de estudio, y cómo se mide.

Autores como Searing (2021) apuestan en su estudio por el abandono del estudio de la quiebra financiera de una entidad sin ánimo de lucro para centrarse en cómo se pueden preparar dichas organizaciones para recuperarse y hacer frentes a tales crisis. De esta forma, da el paso a enfocarse en el aspecto positivo de la resiliencia y no a dar tanta importancia a la medición de la vulnerabilidad financiera.

2.3 RESILIENCIA FINANCIERA

La resiliencia se puede definir como la habilidad de una entidad para afrontar sucesos en su entorno que afectan de forma negativa en sus ingresos o activos. De esta forma, aquellas entidades resilientes poseen gran capacidad de adaptación a cambios inesperados y no solo supone resistir a aquellos desafíos, sino también a aprovechar esas circunstancias para crecer e innovar (SAP España, 2024).

Por su parte, Sanchis y Poler (2011), citando a Minolli (2005), definen la resiliencia como la habilidad de las organizaciones de asimilar cambios, de índole interno o externo, que afectan a su rentabilidad, por lo que desarrollan una gran capacidad de adaptación e incluso consiguen obtener beneficios extras (pecuniarios o intangibles). De la misma forma, resalta que la resiliencia muestra si una entidad puede reducir su nivel de vulnerabilidad ante riesgos, esperados o no, si posee flexibilidad ante el entorno cambiante y si es efectiva en cuanto a un tiempo de recuperación con el menor coste posible.

Asch (2015) mantiene que el concepto de resiliencia tiene origen en el campo de la ingeniería, donde se define como la aptitud de un objeto para recuperar su forma inicial después de haberse expuesto a una presión que lo desfigure. Asimismo, este mismo autor habla de la resiliencia humana como la habilidad para vivir y desarrollarse aun enfrentándose a etapas difíciles para reforzarse. Y en cuanto a este concepto en el ámbito organizacional, lo interpreta como la competencia de una organización para anticipar eventos inesperados para así adaptarse a tales cambios y poder recuperarse con mayor facilidad tras una crisis.

Por su parte, Fajardo y Álvarez (2021, p.372), apoyados en Yauri y otros (2020) definen la resiliencia como “la capacidad de una entidad para absorber perturbaciones sin alterar sus características de estructura y funcionalidad, capacidad que depende de la diversidad de los integrantes y como estos se adaptaron a sobrellevar los cambios del entorno interno y externos”. De esta forma, ellos no consideraban que hubiese que cambiar la organización de una entidad, sino tener esa resiliencia (la capacidad) de sobrellevar los cambios. Por otra parte, Cando-Morales y otros (2021) defienden que dicha capacidad de resiliencia no solo se centra en la aplicación de unos conocimientos administrativos, sino que, además, está muy vinculada a la innovación para poder hacer frente a las crisis. Además, ellos detallan que con la crisis del COVID-19 diversas entidades dieron un giro en su negocio y se mostró la importancia de innovar en los productos y servicios.

Según Llorente (2015), existen tres enfoques para cumplir con la resiliencia en el ámbito económico. En primer lugar, se encuentra la naturaleza preventiva, ahí se definen y cuantifican aquellos elementos vulnerables del sistema económico con el objetivo de determinar las condiciones y la intensidad para poder afrontar situaciones desfavorables. Con estos parámetros, existe un segundo enfoque sobre el cual se establece el margen de resistencia ante nuevos eventos emergentes. Por último, el tercer enfoque, versa sobre la evaluación, de esta forma se compara y miden los elementos determinantes de la resiliencia y su comportamiento para poder llevar a cabo un aprendizaje y que sirva para mejorar en el futuro.

Dentro de los beneficios de la resiliencia, se puede hablar de dos en concreto. Por un lado, aporta a las entidades una capacidad única para poder rehacer su actividad tras una crisis o un acontecimiento de gran envergadura que suponga un problema para estas. Esta capacidad se observa en las habilidades que desarrollan las organizaciones no lucrativas para anticipar o planificarse para así reducir sus debilidades y que de esta forma el efecto de la crisis se minimice. Otra de las ventajas es que aparta de sus mentes todas aquellas debilidades, ya que estas quedan absorbidas por las fortalezas y las capacidades, y en gran parte de las ocasiones no preocuparse por lo que hace débil motiva más a las

entidades y, particularmente, a las personas que trabajan o ayudan en estas a conseguir sus objetivos (Macías, 2015).

La resiliencia se relaciona con muchas dimensiones de la empresa, entre ellas se encuentran las siguientes (SAP España, 2024):

-Resiliencia operacional: alude a la habilidad de conservar y restablecer las operaciones de la entidad con normalidad tras una suspensión. Para conseguirlo, conlleva poseer planes de contingencia, así como procesos flexibles que se adapten a tales cambios.

- Resiliencia estratégica: es la capacidad para reconducir las estrategias y modelos de negocio como solución a los cambios significativos que experimente el entorno de la entidad. De esta forma, se engloba la diversificación de productos o servicios y la investigación de nuevos mercados.

- Resiliencia financiera: es la aptitud para administrar las finanzas de forma que se pueda sobrevivir a los cambios y prosperar pese a las adversidades económicas. Implica poseer una base de capital sólida o una gestión eficiente del flujo de caja, entre otros.

-Resiliencia tecnológica: simboliza la competencia para aclimatarse a los cambios tecnológicos rápidos y, en ocasiones, suspensivo. Asimismo, supone la capacidad de protegerse frente a los ataques cibernéticos y otros peligros tecnológicos.

-Resiliencia de fuerza laboral: se centra en la habilidad de la entidad para verificar que sus empleados continúan estando comprometidos, siendo productivos y competentes para acostumbrarse a los cambios.

En este trabajo, entre todos estos tipos, el enfoque se hará sobre la resiliencia financiera, puesto que es el que se encuentra directamente relacionado con la vulnerabilidad financiera.

No hay muchos autores que estudien la medición de la resiliencia en el entorno de las entidades no lucrativas, pero entre ellos destaca el estudio de Bowman (2011) con el análisis de reservas financieras. Según este, si una entidad pierde todos sus ingresos actuales, mientras busca nuevas fuentes de financiación e intentando conservar su gasto en operaciones a un nivel constante, debe tener éxito dentro del índice de meses de gasto (MS) antes de quedarse sin recursos fungibles:

Meses de gasto (MS): $12 \text{ Meses} * (\text{Activos financieros libres} - \text{Deuda no garantizada}) / \text{Gastos en operaciones}$

Pudiéndose reescribir esta ecuación como:

$MS = 12 \text{ meses} * (\text{Activos netos libres} - \text{patrimonio en Propiedad, Planta y Equipo}) / \text{Gasto en Operaciones}$

El numerador de esta ecuación se corresponde funcionalmente con la reserva operativa de la cual puede disponer una entidad en caso de emergencia (NORI, 2008).

Al deducir las deudas y los bonos de Propiedad, Planta y Equipo, se verifica cómo Bowman (2011, p.43) se centra en el corto plazo para hablar de la resiliencia, ya que, según este modelo, “se clasifica la adquisición, desinversión y financiación de Propiedad, Planta y Equipo como decisiones a largo plazo que no deben tomarse para obtener ganancias a corto plazo”. Por el contrario, establece que las organizaciones deben tener una capacidad adecuada a corto plazo para que las crisis económicas no los lleve a la liquidación.

El estudio más novedoso sobre la medición de la resiliencia financiera es el de Searing (2021), quien estudió, en base a los indicadores de Tuckman and Chang, la capacidad de recuperación financiera, muy relacionado con la resiliencia financiera. Brevemente, recordar los cuatro ratios en los que se apoyaron estos investigadores: activos netos, costes administrativos, concentración de ingresos y margen operativo. Esta medición también fue utilizada por Trussel (2002). Atendiendo al trabajo de Searing (2021), se identificaron cuatro variables especialmente relevantes para explicar la resiliencia de las organizaciones, medida esta a través de la solvencia y el total de activos netos. En cuanto a las variables independientes (TABLA A2), estas son similares a las empleadas por Tuckman y Chang (1991), añadiendo a estas otras características estudiadas por Hager (2001) y Trussel (2002), las cuales se definen a continuación.

A) Niveles de patrimonio neto

En su estudio se concluye que unos mayores niveles de patrimonio neto influyen positivamente en la recuperación financiera de, especialmente, las jóvenes y nuevas organizaciones de entidades sociales. La única diferencia es que, mientras Trussel predijo una relación negativa entre la vulnerabilidad financiera y el patrimonio neto, Searing (2021) prevé una positiva, de forma que ayude a una empresa a recuperarse de una crisis financiera. Esto, además, sugiere que las empresas que se recuperan no lo hacen mediante grandes niveles de deuda, puesto que eso debilita el ratio.

Este ratio de rendimiento de capital (*equity ratio*) lo define como “la diferencia entre el total de activos a fin de año y el total de pasivos a fin de año, conocido como el total de activos netos, entre el total de ingresos” (Searing, 2021, p. 8). Tras su análisis confirma que un ratio de rendimiento de capital elevado beneficia a superar un *shock* financiero. Este ratio puede aumentar bien por una supresión del pasivo o un crecimiento del total de activos netos.

B) Volumen de excedente

Una alta tasa de excedente en las organizaciones influirá positivamente en su capacidad de recuperación financiera, se estudia en función de que tal excedente es sinónimo tanto de viabilidad como de liquidez. Es un tema controvertido, ya que en numerosas ocasiones tener grandes márgenes positivos puede dar lugar a asumir que dichas empresas están falseando su verdadera naturaleza jurídica y se hagan pasar por empresas sociales cuando no lo son o que este margen impida a la organización de realizar algún impacto social.

Lo calcula dividiendo el beneficio neto entre los ingresos totales. En el caso de pequeñas y medianas entidades, se halla una relación negativa entre el aumento de los ingresos netos y la solvencia eventual, mientras que esta relación es positiva entre el ratio y la probabilidad de conseguir una estabilidad. Así se observa que un incremento en la eficiencia y en la rentabilidad son un magnífico medio de alejarse de la vulnerabilidad y, por ello, de ser resilientes.

C) Diversificación de fuentes de ingresos

Una combinación de ingresos más diversa promoverá la recuperación financiera. Se parte de que estas entidades reciben numerosos ingresos procedentes de donaciones, subvenciones, etc., y que, cuando una de estas partidas deja de proporcionar ingresos, la recuperación de la entidad va a depender de las otras fuentes de ingresos.

Para la medición de la concentración de ingresos (*revenue concentration*), Searing (2021) usa el índice de concentración de Hirschman-Herfindahl, el cual suma los cuadrados de la proporción de cada fuente de ingresos sobre el total de ingresos. Se verifica que una diversificación de fuentes ayuda a la recuperación en términos de solvencia e incluso el impacto es tres veces mayor en lo que respecta al modelo de estabilidad, ya que se podrá adaptar más fácilmente al entorno.

D) Tamaño

Los resultados de su trabajo indican que las empresas sociales más grandes tendrán más probabilidades de recuperarse que las empresas sociales más pequeñas. Searing (2021) defiende que las organizaciones más grandes son menos propensas a ser vulnerables y contarán con cierta ventaja en la recuperación financiera.

El tamaño lo miden según el total de activos. En su estudio, solo se enfoca en las empresas pequeñas, por lo que no se observa heterogeneidad en el tamaño y, pese a que no se pueda decir que este sea un factor que afecta a la solvencia, sí que determina que el tamaño ayuda a predecir una estabilidad financiera.

E) Edad

Finalmente, sobre si las empresas sociales más antiguas tendrán más probabilidades de recuperarse que las empresas más jóvenes empresas sociales, se dice que poseen cierta ventaja aquellas entidades más consolidadas debido a su nivel de experiencia.

Sin embargo, contra el pensamiento popular, se observa una pequeña desventaja de las entidades con mayor antigüedad en una recuperación de la solvencia y opera de la misma manera en la estabilidad.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTOS CONCEPTOS EN LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO DE BURGOS

3.1 DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO

Una vez expuesto el marco teórico sobre los dos conceptos, vulnerabilidad y resiliencia financiera, se procede a plantear el estudio empírico que se va a realizar.

El objetivo que se persigue es el de realizar un análisis sobre la inclusión de estos conceptos en la vida de estas organizaciones, observando al mismo tiempo la forma práctica de estas entidades de afrontar y superar una crisis financiera. Asimismo, se intentará identificar los puntos clave de la organización ante imprevistos.

Para llevar a cabo el estudio, se ha delimitado este en las entidades de acción social (Tercer Sector de Acción Social) definidas dentro del III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social como (Plataforma de ONG de Acción Social, 2019, p.23):

“El Tercer Sector de Acción Social es el ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana, funcionan de forma autónoma y solidaria tratando, por medio de acciones de interés general, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones y de evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar”.

El valor añadido de las entidades del Tercer Sector de Acción Social es tan relevante que no solo abarca un ámbito, sino que se postula como “un triángulo fundamental entre necesidades – derechos – creación de sociedad” (Renes, 2017, p. 18). En su función se encuentra la reciprocidad social, pues no atiende a la lógica del mercado ni del Estado; hacen visibles numerosas necesidades no atendidas e incluso ofrecen servicios que no se encuentran cubiertos o lo están de forma deficiente; promueven el desarrollo social, consiguiendo así una gran protección y mejora de los derechos sociales al defender a los más vulnerables o excluidos. Asimismo, contribuyen con los valores de solidaridad y ciudadanía social (Renes, 2017).

Sin embargo, a parte de las fortalezas mencionadas, estas entidades también tienen que hacer frente a sus debilidades, tales como la precariedad laboral, limitaciones financieras o la baja visibilidad social (Rodríguez et al., 2023).

Dentro de este sector se puede observar la gran diversidad de organizaciones, abarcando de esta forma todos los ámbitos de la vida social: integración, discapacidad, enfermedades, etc.

Asimismo, se ha optado por analizar tanto fundaciones como asociaciones. La primera, son entidades sin ánimo de lucro que poseen un fin social, mientras que las segundas son agrupaciones no lucrativas que pueden tener cualquier tipo de fin, aunque en este caso todas poseen fines sociales (Corral-Lage, 2014).

A la hora de elegir las entidades, se ha considerado conveniente seleccionar de diferentes ámbitos para así poder llevar a cabo un análisis comparativo más profundo.

Por otra parte, se ha decidido delimitar el ámbito geográfico a las entidades locales de Burgos, al poseer esta un tejido asociativo increíble, destacando por la diversidad y cantidad de esas organizaciones. Burgos se sitúa a la cabeza de las provincias con mayor participación de estas entidades en convocatorias presentadas tanto por entidades públicas como privadas. El pasado año 2023 se pudo ver cómo la provincia fue la que mayor número de proyectos seleccionados consiguió con la convocatoria de Proyectos Sociales de la Fundación “la Caixa”, consiguiendo 12 de los 57 proyectos (La Caixa, 2023).

3.2 METODOLOGÍA

A la hora de llevar a cabo el análisis de la implementación de los conceptos de vulnerabilidad financiera y resiliencia en las entidades y su medición, así como de las formas clave para afrontar y superar una crisis, se ha realizado a través de entrevistas, siendo esto un estudio cualitativo.

Estas entrevistas son semiestructuradas de exploración, pues se han realizado con el apoyo de un guion de la entrevista y se ha buscado realizar las entrevistas en un lugar en el cual la persona entrevistada se encontrase cómoda, siendo, en su mayoría, su zona de trabajo. Asimismo, se ha explicado con anterioridad los objetivos que se buscan con ese análisis para que lo pudiesen comprender y, en todo caso, se ha solicitado permiso para grabar dicha entrevista. Se ha ido siguiendo el guion, aunque, cuando se ha visto necesario, se ha alterado el orden para hacerlo más cómodo. Además, se ha permitido al entrevistado hablar de temas relacionados que le venían a la mente y que consideraba que podían ser útiles (Martínez, 1998; Díaz Bravo et al., 2013; Cassell, 2015).

De esta forma, se ha conseguido un ambiente de escucha, en el cual se ha permitido ir relacionando temas y para ello ha sido necesaria una actitud muy activa por parte del entrevistador para poder

aprovechar ese entrelazado y conseguir más información (Peláez et al, 2013). También era necesario ver si, ante una pregunta que ya había sido respondida fruto de ese entrelazado de temas, era conveniente volver a preguntar en su turno correspondiente para conseguir una respuesta más profunda (Díaz Bravo et al., 2013), siendo este el caso de múltiples entrevistas. Es importante usar este método al adaptarse a la personalidad de cada persona entrevistada (Corbetta, 2003), especialmente en un ámbito tan personal y subjetivo como es el de las entidades no lucrativas de acción social, pues muchas de las personas entrevistadas están inmersas de forma muy personal en los proyectos de la entidad y han visto esta entrevista como un medio para dar visibilidad, y, de esta forma, han podido expresar el motivo de lucha de la organización, así como lo que les lleva a ellos a trabajar en tal entidad y reflejan sus sentimientos de una forma que permite llevar a cabo un estudio muy profundo.

Respecto al guion utilizado (**ANEXO A3**), se han perseguido en todo momento los objetivos deseados y se ha consultado el marco teórico para su preparación. Se ha hecho uso del mismo guion para todos los entrevistados, si bien durante la entrevista se han ido añadiendo temas según se daba el caso y los cuales se han ido anotando por su futura utilidad. Según la contestación del entrevistado, en diversos casos, incitaba a profundizar en esos puntos y se añadían preguntas, siempre respetando ese ambiente de diálogo y haciéndolo de esa forma más cómodo, tanto para el entrevistador como para la persona entrevistada.

Para comprobar que las preguntas fuesen correctas y comprensibles, se hizo la entrevista a una persona ajena y gracias a ello se pudieron corregir ciertos errores de comprensión. Posteriormente, se comenzó realizando las entrevistas a personas que se encargasen de los temas financieros en las entidades o bien que tuviesen el conocimiento necesario para poder responder.

La mayor parte de las entrevistas han tenido una duración de 20-30 minutos aproximadamente, salvo algún caso que se ha extendido a 40-50 minutos por dar la persona entrevistada unas respuestas más profundas. En varios casos los entrevistados han hecho uso de la memoria anual de la entidad para ofrecer un conocimiento más amplio e incluso han enviado datos con posterioridad a la entrevista. Asimismo, excepto algún caso, todas las entrevistas han sido grabadas y posteriormente transcritas, al mismo tiempo, durante las preguntas se realizaban anotaciones relevantes a mano.

En cuanto al lugar de la entrevista, se ha procurado en todo momento satisfacer las necesidades del entrevistado y hacer accesible la entrevista, permitiendo una adaptación de sus horarios. De esta forma, en la mayor parte de las entrevistas se ha acudido a su lugar de trabajo, a la sede de la entidad en cuestión, para realizarla. Así se ha realizado la entrevista en persona, puesto que se considera que es la más útil para conseguir “respuestas ricas” (Cassell, 2015, p. 25). Autores como Stephens (2007) consideran que con las entrevistas cara a cara se aporta una gran flexibilidad y permite al entrevistador

la ocasión de moldear el guion y conducirla como vea que es necesario y se adapte así a las necesidades concretas de cada entrevista. Además, según señala Cassell (2015, p.26), lo más importante en este tipo de entrevistas son las señales visuales, siendo un ejemplo de esto el ambiente en el que se encuentra la persona entrevistada.

Por tema de incompatibilidad o imposibilidad de quedar de forma presencial, se ha realizado alguna entrevistas por teléfono. La ventaja de ello ha sido el ahorro de tiempo, aunque sí que se nota que se pierde algo esencial como es mirar a los ojos a la persona entrevistada, puesto que en estas entidades la financiación siempre es un problema y ver sus emociones a través de sus gestos aporta mayor conocimiento sobre el objeto de estudio. Sin embargo, solo una entrevista se ha llevado a cabo de esta forma. Asimismo, también se ha realizado una entrevista por videollamada, permitiendo ver a la persona entrevistada y ahorrando tiempo. También otro entrevistado ha tenido que mandar por correo sus respuestas por incompatibilidad de trabajo.

Con carácter previo, se investiga a la entidad para ver la labor que realizan e ir con una idea de cómo funciona. La entrevista se comienza con la explicación del objetivo del trabajo para que la persona entrevistada vaya adquiriendo confianza y entendiendo la dinámica que se va a seguir. En algunos casos, la persona entrevistada ha solicitado un resumen o un pequeño guion de la entrevista para ver en qué iba a consistir y poder prepararse mejor, sumando de esta forma mayor confianza por su parte.

Ya dentro de la entrevista en sí, cuyo guion se puede ver en el ANEXO A3, se comienza con una pregunta (1.) de ubicación en el tema y se les expone unas definiciones tradicionales para que lo comprendan mejor. Se continúa con tres preguntas abiertas (2., 3. y 4.) que permiten ahondar más en esos temas. Posteriormente, se procede a realizar unas preguntas cerradas (5. y 6.) en base a las variables que se les muestra en la tabla inicial de autores con sus definiciones y las variables empleadas (TABLA A1) y en todo momento se les ayuda en su comprensión. Si bien es una pregunta cerrada, da lugar a múltiples reflexiones y se entrelazan temas que ayudan posteriormente a tomar conclusiones. Posteriormente, se procede a realizar una pregunta abierta (7.) que permite también entrelazar otros temas. Se continúa con unas preguntas cerradas (8.). Luego se continúa con una pregunta esencial al ser el punto clave del estudio y ver la diferencia entre ambos conceptos (9.). Finalmente, se termina con una pregunta abierta que en diversas ocasiones se llega a responder en preguntas anteriores pero que siempre se ha repetido para conseguir una mayor profundización en ello (10.).

3.3 MUESTRA

A la hora de elegir a quién se iba a entrevistar, se ha empleado el método de muestreo intencional (Cassell, 2015, p.33), puesto que se busca un grupo que permita dar respuesta a las cuestiones que se

están estudiando. De esta forma, hay que asegurarse de que todos los grupos importantes están cubiertos y que exista diversidad dentro del grupo de muestreo (Ritchie y Lewis, 2003). Esto se ha cumplido al elegir entidades de diferentes ámbitos de la acción social, de forma que permita analizar las respuestas dentro y fuera de un ámbito en cuestión.

Asimismo, en algún caso concreto se ha utilizado el método de conveniencia (Cassell, 2015, p. 34), ya que algún entrevistado se ha elegido por el fácil acceso que se tenía, puesto que ya se poseía contacto con tal persona. Y, de la misma forma, se ha usado en un caso concreto el método de bola de nieve (Cassell, 2015, p. 34), por no encontrarse dicha entidad en el listado objeto de muestra, sino que se decidió incluirla tras la recomendación de otra persona entrevistada que vio tal organización como una muy buena oportunidad de ofrecer respuestas útiles para el estudio.

Para poder obtener la muestra se ha acudido a la Oficina Municipal del Voluntariado (OAV) la cual busca impulsar la actividad de los voluntarios y reivindicar su importancia. Al tener contacto con múltiples entidades, se les concretó el tipo de entidad que se buscaba, de acción social, y se pidió que buscaran cualquier ámbito posible. Con una de las entidades se pudo contactar previamente debido a la cercanía con dicha organización, a lo que accedieron.

El personal de la OAV envió un listado con datos públicos de 33 entidades en los cuales se encontraba la dirección de la sede, el teléfono de contacto que proporcionan y un correo electrónico. Se procedió a investigar el ámbito de actuación de cada organización y se procedió a contactar con ellos. De dicha lista, tras contactar con una entidad se observó que esta sí poseía cierto ánimo de lucro, por lo que se descartó. Asimismo, otra entidad poseía mayor relación con el desarrollo internacional que con la acción social y también se descartó. Posteriormente, se intentó contactar con las demás para alcanzar una muestra suficiente y, tras ver la dificultad para conseguir las entrevistas, puesto que muchas tardaban en confirmar su aceptación y había limitación de tiempo, se decidió concretar en 15 las entidades entrevistadas. De las 31 entidades restantes, se procedió a llamar individualmente y de esas solo 1 puso impedimentos para realizar la entrevista; asimismo, 2 accedieron, pero no se volvió a obtener respuesta tras enviar un correo electrónico. A lo largo de los días posteriores, se consiguió concertar las 14 entrevistas que faltaban, no siendo necesario seguir llamando a las restantes, si bien es cierto que a alguna de esas se les llamó sin obtener respuesta. Una de las entidades entrevistadas no se encontraba en el listado y fue por otra entidad que aconsejó entrevistarles por su destacado crecimiento.

TABLA 3. Ficha técnica del objeto de la muestra

Perfil de la organización entrevistada	
Tipo de organización	ESAL
Ámbito territorial	Burgos
Años de actividad	En general, salvo dos casos, más de 20 años
Perfil del entrevistado	
Cargo en la organización	Puesto en el que se posea conocimiento del ámbito financiero

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las 14 entidades, 5 concertaron la entrevista en la propia llamada de solicitud, mientras que con las restantes se tuvo que esperar a obtener permiso por protocolo interno y, posteriormente, se pudo concretar la entrevista. De las 15 entrevistas realizadas, 1 se realizó vía telefónica, otra envió sus respuestas desarrolladas a través del correo y otra se llevó a cabo por videollamada, mientras que las otras 12 se acudió personalmente a la sede de la entidad.

Las 15 organizaciones que aceptaron realizar la entrevista fueron las siguientes: AFABUR, AFAEM, ELACYL, HEMOBUR, APACE, AUTISMO BURGOS, FUNDACIÓN LESMES, LA RUEDA, PROYECTO HOMBRE, LAS CALZADAS, ADACEBUR, COCEMFE, PROMOCIÓN GITANA, ASOCIACIÓN DE PARKINSON, SINDROME DE DOWN

Para realizar el análisis de este estudio y al mismo tiempo mantener el anonimato de las entidades, se ha asignado un número a cada una, de forma que se les va a identificar con el término ESAL seguido de un índice numérico (ESAL 1, ESAL 2, ...- ESAL 15).

Para relacionar el área de acción de la entidad y los años de actividad, así como el puesto de la persona entrevistada, se ha realizado una tabla recogida en el Anexo (TABLA A4).

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

De cara a presentar y analizar la información obtenida, se ha llevado a cabo un estudio exhaustivo de las respuestas obtenidas, puesto que al ser cualitativo se tiene que indagar en el texto y supone mayor trabajo de redacción que un análisis cuantitativo (Richardson, 2000).

Para analizar los resultados obtenidos se ha empleado la técnica del análisis narrativo, ya empleado por Cassell y Symon (2011) en su trabajo, y el cual permitía entender y convencerse de lo que exponía el investigador. De esta forma, según se va escribiendo un resumen de lo que se ha obtenido como respuesta en cada pregunta, se van incluyendo fragmentos (entre comillas) de lo que la persona

entrevistada ha expuesto y así el lector puede comprender con mayor facilidad lo que se expone. Estos fragmentos sirven según sea para matizar puntos concretos que se han comentado o bien para reflejar de forma representativa una idea, lo cual se irá especificando según el caso.

3.5 RESULTADOS

Conforme a la información obtenida a través de las entrevistas, se ha dividido esta sección de la siguiente manera. En primer lugar, se va a hablar del término de la vulnerabilidad financiera, para así ver si las entidades conocen este concepto, si, en caso afirmativo, lo miden y si de forma regular, tratan de alejarse de ella. A continuación, se va a tratar el de las crisis, comenzando con las diferentes naturalezas de las estas para ver si se afrontan o no de la misma forma, continuando con los elementos que se consideran fundamentales para superar las crisis y que les alejan de la vulnerabilidad financiera. Finalmente, se hablará de lo que consideran que es la mejor forma de afrontar una crisis, dando paso así al concepto de resiliencia. Y, a modo de conclusión, se tratará la diferenciación entre los conceptos de vulnerabilidad y resiliencia financiera.

3.5.1 Vulnerabilidad financiera

a) Conocimiento del término

Las ESAL, debido a su naturaleza, son entidades que están expuestas diariamente a efectos externos que les afectan en gran medida. Estas organizaciones están en contacto directo con personas vulnerables o en riesgo de exclusión y su misión radica en acogerlas y ofrecerles una vida digna, pero necesitan un volumen alto de financiación para poder desarrollar su actividad y eso hace que sean entidades muy dependientes de financiación externa. De esta forma, se ha creído oportuno ver si conocen el término objeto de estudio, la vulnerabilidad financiera, antes de poder indagar en la cuestión en sí.

De las 15 entrevistas realizadas, 14 afirmaron conocer o haber escuchado sobre este término, de esas, 5 explicaron que no sabrían definirlo en términos financieros, aunque solo 2 definitivamente no pudieron hacerlo y lo entendieron como una exposición a una situación no deseada (ESAL 4 y ESAL 12). Respecto a las definiciones, la mayoría las relaciona con la dificultad para afrontar los gastos por problemas en la búsqueda de financiación (en este sentido se pronuncian ESAL 3 y ESAL 7 a ESAL 11). En la misma línea, pero empleando otros conceptos, se pronuncian 4 entidades al definirlo con las palabras “riesgo” e “incertidumbre” (ESAL 2, ESAL 6, ESAL 13 y ESAL 14). Entrando más en detalle, estas organizaciones exponen que la incertidumbre y, por lo tanto, según ellas, la vulnerabilidad financiera, viene dada por su dependencia de la financiación externa.

Que una entidad esté a expensas de la financiación que le puedan dar los servicios públicos y empresas para que haya sostenibilidad en la entidad. Se sienten desprotegidas porque dependen siempre de lo que las entidades, públicas y privadas, puedan aportar. (ESAL 2)

La incertidumbre por la dependencia que tenemos de recursos que no generamos nosotros, sino que nos vienen, en su mayoría, por las donaciones que podemos recibir tanto de entidades públicas como privadas. (...). (ESAL 13)

Esta visión de la vulnerabilidad financiera, relacionada con la amplitud de los objetivos de estas organizaciones y su forma de financiarse, ambos elementos esenciales de las ESAL, también la comparten otras organizaciones.

Considero que, debido a la naturaleza de estas entidades, son vulnerables de por sí. Ya que se necesitan muchos recursos, los cuales cuesta conseguir. (ESAL 1)

En resumen, la mayoría de las organizaciones conciben el concepto de vulnerabilidad financiera en términos negativos, es decir, siguen la línea de autores como Peter Winchester (1992), quien veía la vulnerabilidad como una debilidad, o Twigg (2009), quien relacionaba el término de vulnerabilidad financiera con aspectos negativos. Sin embargo, es destacable que 1 organización de las 15 define el concepto con palabras en positivo.

La agilidad que podemos tener económicamente en los vaivenes económicos a nivel global. (ESAL 5)

b) Medición de la vulnerabilidad financiera

Ninguna de estas entidades mide la vulnerabilidad financiera como tal, no tienen unos ratios ni unos parámetros preparados para ellos ni le prestan especial atención. Partiendo de ello, 3 directamente dicen no medirlo de ninguna forma (ESAL 2, ESAL 4 y ESAL 12), pero las otras 13 restantes sí que describen que les sirve para aproximarse al concepto. Sin embargo, los indicadores utilizados se alejan de los parámetros apuntados por la literatura. Una de las entidades, por ejemplo, dice utilizar periódicamente un análisis DAFO (ESAL 13), mientras que otra apunta utilizar factores macroeconómicos o políticos para entender las situaciones de los usuarios (ESAL 6). Y, por último, algunas otras realizan una comparación anual.

No tenemos nada estructurado que nos haga vigilar de forma especial, pero estamos en continua valoración, cada año es un año de supervivencia. De un año para el siguiente hacemos un análisis de cómo estamos, de lo que queríamos lograr, de lo que hemos podido conseguir, etc. (ESAL 8)

La mayor parte de estas organizaciones dice guiarse por sus ingresos y gastos, es decir, van comprobando que puedan sufragar sus gastos con los ingresos (ESAL 1, ESAL 3, ESAL 11). Una de ellas alega que, como la entidad es solvente y está saneada, no se ven obligados a estar pendientes de esa vulnerabilidad financiera. También hay algunas que relacionan no ser vulnerables con no estar endeudados. Siguiendo la línea de Tuckman y Chang (1991) y Hager (2001), otra entidad expone que, cuando llegan épocas de “vaivenes económicos”, recortan servicios como medida.

No como tal, en épocas de vaivenes económicos se prevé que los primeros recortes van a ser respecto al tercer sector social y ahí sí que se intenta recortar servicios. (ESAL 5)

Por su parte, hay una organización que, si bien no mide como tal la vulnerabilidad financiera, sí que siguen un análisis más detallado porque disponen de una línea de crédito y ese control les obliga a tener una mejor previsión.

(...) sí que llevamos un registro de todos los ingresos y gastos, tenemos una previsión anual tanto de ingresos como de gastos. Y mensualmente o cada 2 meses, nos vamos fijando si esa previsión se va cumpliendo, porque esto nos permite anticiparnos, antes de sea algo insalvable, y nos permitirá reducir gastos, si es posible y si no, pues ver cómo podemos buscar una nuevas vías de financiación. (ESAL 10)

Por último, 2 entidades insisten en la dependencia que tienen de la financiación externa y cómo ello dificulta sus previsiones porque luego no se sabe con total seguridad si se va a disponer de ese dinero o, si se lo conceden, cuándo lo van a cobrar. Esto les afecta inmensamente de forma que, teniendo planificado el abono de unos gastos con unos ingresos que se esperan obtener, estos gastos no se puedan sufragar al no recibir el dinero esperado. En el mejor de los casos, puede ocurrir al revés, que se obtengan unos ingresos no esperados.

Hacemos una estimación (...) a lo mejor hasta final de año, pero no sabemos si realmente vamos a contar con ese dinero o no. (...) Nunca sabes si eso va a ser realidad o en un determinado momento una decisión de la administración va a hacer que no te lo den y, por lo tanto, tengas una pérdida significativa en ese sentido. (ESAL 14)

c) Utilidad de la medición de la vulnerabilidad financiera

Todos comprenden la importancia de conocer la cercanía de la organización a la vulnerabilidad financiera, incluso alguna, lo define como “necesario” (ESAL 7). Aunque se alega que es más importante en entidades de mayores dimensiones.

(...) los números se recuerdan siempre en las cabezas de las personas que llevamos la gestión. De esta forma, aunque no lo calculen, siempre están haciendo números para que todo cuadre. Cuanto más grande, más necesario es. (ESAL 2)

Sí, bastante. Puede que alguna entidad más pequeña y que tenga una gran capacidad de ahorro, que tenga una solvencia económica muy fuerte, pueda relajarse durante un tiempo, pero no en nuestro caso, ya que vivimos muy al día. (ESAL 10)

Asimismo, también se defiende que con una situación financiera saneada (entendida como la tenencia de un colchón de efectivo significativo) no es tan prioritario ser consciente de la vulnerabilidad de la entidad (ESAL 3). Y se enfatiza que, dada su naturaleza y fin social, el control de la vulnerabilidad financiera es más necesario para las ESAL que para las empresas (ESAL 1).

Dentro de las ventajas de ser consciente de la vulnerabilidad financiera de la empresa, se encuentra la modulación en la toma de decisiones sobre las actividades de la entidad para evitar exponerla a una situación de riesgo (ESAL 8 y ESAL 14), “la mejora en la gestión de los recursos” (ESAL 12), “la posibilidad de poder establecer estrategias para combatirla” (ESAL 15), “poder atajar una posible llegada de crisis y ser consciente de si el balance está saneado” (ESAL 11) y muchas otras afirmaciones de las organizaciones nos llevan a comprender la influencia de la vulnerabilidad sobre otras decisiones (fundamentalmente de inversión de las ESAL).

A la hora de tomar decisiones, de si meterse en (...) ampliar parte del edificio, debes de tener en cuenta estos factores para saber si es buen momento o no, si vas a poder contar con el dinero estimado, (...) si va a haber más socios o menos socios. (ESAL 6)

Hay que saber hasta dónde se puede llegar. No embarcarte en más servicios o proyectos si no se cuenta con financiación previa. (ESAL 9)

(La medición) es fundamental para el día a día, lo necesitamos para saber esa gestión que tenemos que hacer en cada momento. Bien para poder ofrecer nuevos servicios a los socios, para organizar actividades o no, para plantearnos si aumentamos la jornada a un trabajador o si nos podemos permitir contratar a otra persona. Si no, podemos acabar en la quiebra absoluta. (ESAL 10)

Por último, cabe apuntar que, a pesar de los múltiples beneficios que produce esta información, valorar la vulnerabilidad, según algunas ESAL, conlleva unos costes extras que las entidades no pueden asumir en su mayoría, a pesar de que les encantaría disponer de esos datos.

Claro que es útil, pero es como todo para tomar decisiones, con la mayor información posible, necesitas también recursos para la obtención de esa información y en nuestro tipo de entidades tampoco tenemos los recursos ni los medios materiales ni personales para poder dedicar tantísimo tiempo a la toma de datos, que la verdad requiere mucha información y mucho tiempo. Y normalmente los recursos son muy limitados. (ESAL 13)

d) Actitud de la organización frente a la vulnerabilidad financiera

Hay quienes no actúan de forma activa para alejarse de esa vulnerabilidad porque, debido a sus fuentes de financiación o su continuo crecimiento, no creen haberse visto afectados por la vulnerabilidad financiera (ESAL 1 y ESAL 2).

Por otra parte, el resto de las organizaciones que sí que intentan combatir su vulnerabilidad financiera, lo hacen con medidas como intentar no asumir deudas ni perder financiadores y tener las cuentas saneadas sin gastar por encima de sus posibilidades, intentando depender más de sí mismos y no tanto de financiación externa o buscando formas de que les anticipen el dinero de las subvenciones.

Intentamos diversificar los ingresos, de tal forma que la dependencia de la administración pública sea menor, ya que creo que es uno de los parámetros de mayor vulnerabilidad. (ESAL 14)

Algunas ESAL fijan los precios de sus servicios o las subidas de los salarios de los trabajadores en función de la valoración que se hace a final de año y de esta forma llevan a cabo un equilibrio con el que no producen beneficios, pero tampoco obtienen pérdidas (ESAL 3).

Aquellas entidades que se consideran más vulnerables exponen sus limitaciones acerca de no poder alejarse de tal vulnerabilidad tanto como les gustaría e incluso alguna ve imposible que desaparezca totalmente su vulnerabilidad.

Ahora mismo que esa vulnerabilidad financiera la tenemos más cerca, pues nos limita como entidad para crecer y para enfrentarnos a nuestro objetivo final, que es el de ofrecer la mejor y mayor atención a las personas con discapacidad. (ESAL 10)

Otra cosa es que reduzcas ese margen de vulnerabilidad de forma que cada vez te sientas menos vulnerable porque tienes más control sobre ello o más dominio de la posibilidad de los ingresos y de la gestión. La vulnerabilidad no va a desaparecer. (ESAL 8)

En cualquier caso, a pesar de todas estas medidas y sus intentos por alejarse de la vulnerabilidad financiera, se refleja la percepción que se tiene respecto a este tercer sector social y su correspondiente naturaleza frágil.

Somos muy conscientes de que, en el campo social, a lo que nosotros nos dedicamos, la vulnerabilidad va a estar siempre ahí. (...) una cosa es que hagamos todo lo posible para no estar en la cuerda floja de manera continua y otra cosa es que entendemos que el primer recorte, cuando hay épocas de crisis, viene en el ámbito de lo social. (ESAL 8)

Tratamos de alejarnos al máximo, pero no siempre es posible, ya que la financiación de la entidad depende, en gran parte, de circunstancias externas: la propia situación de la economía del país, (...) la Administración competente, ... (ESAL 15)

Una de las mayores fragilidades de las entidades sin ánimo de lucro es que su vulnerabilidad se incrementa al depender su financiación externa en proyectos que realice la entidad, de forma que el dinero que les conceden, tanto entidades públicas como privadas, va unido a un proyecto en el cual deben gastarlo, dejando sin cubrir los gastos fijos que derivan del mantenimiento de una actividad en un local (alquiler, luz, gas, agua, etc).

La administración no cubre el 100% de nuestros presupuestos, nosotros siempre estaríamos en déficit presupuestario, y la obtención de recursos fuera de lo que es el ámbito de la administración es muy complicado e imprevisible, tú puedes solicitar, pero tampoco sabes si te lo van a dar y en qué importe, además de estar siempre vinculado a un determinado proyecto. (...) Sobre todo, en entidades privadas, a nadie le gusta financiarnos el recibo de la luz, les gusta que sean proyectos vinculados directamente a la atención de los usuarios. Y hay una serie de gastos comunes, gastos generales que no nos cubren diríamos de una forma completa ni las administraciones ni las entidades privadas. (ESAL 13)

3.5.2 Crisis, factores claves para su superación y acercamiento a la resiliencia

Tras conocer hasta qué punto estas organizaciones conocen el concepto de vulnerabilidad, cómo lo miden y cómo lo aplican a su toma de decisiones diaria, se ha considerado relevante tratar de identificar qué variables consideran ellos que son importantes para identificar esa vulnerabilidad financiera, especialmente, en épocas de crisis, y cuáles creen que les puede servir mejor para enfrentarse a ella. Este paso permite enlazar el análisis de la vulnerabilidad financiera con el siguiente epígrafe, la resiliencia financiera. Para guiar a los entrevistados, como se recoge en el guion, se les muestra la TABLA A1 con las diferentes variables recogidas por los autores en el apartado de revisión de la literatura.

a) Elementos financieros clave para superar una crisis

Antes de comentar las variables, se considera conveniente preguntarles acerca de si tuvieron problemas económicos con la pandemia. La respuesta, salvo algún caso en el que sí vieron cómo incrementaban

las necesidades, es negativa por parte del resto, a pesar de que sí vivieron con miedo esa etapa por la incertidumbre que les generaba. Una gran ayuda para estas entidades fue contar con excedente de tesorería, remanente que les sirvió para poder hacer frente a los imprevistos. Asimismo, destacan que las entidades públicas mantuvieron sus ayudas e, incluso en muchos casos, ofrecieron más recursos, aunque dicen sufrir más a posteriori por los retrasos en los pagos de las subvenciones concedidas. Más que sufrir problemas financieros, explican que afrontaron desajustes financieros y problemas de reestructuración, pero que consiguieron adaptarse a ello.

No tuvimos problemas para cubrir todo el gasto que tenemos, pero sí que hubo desajustes financieros. Porque, por ejemplo, los precios de los servicios que ofrecemos estaban muy ajustados en los presupuestos y con el COVID hubo que reorganizarlo (..) se tradujo en que se atendían a menos personas al día, no se quiso repercutir eso en los socios y lo asumió la entidad. Por lo que hubo un desajuste. (ESAL 9)

Tras mostrarles la tabla con todas las variables recogidas por los autores, las respuestas han sido muy parecidas, con algunas excepciones.

10 de las 15 personas entrevistadas creen que el ratio de endeudamiento es esencial para poder superar una crisis, puesto que ven una limitación en las entidades endeudadas para poder obrar con libertad. De esta forma con ese ratio pueden comprobar si la entidad puede afrontar nuevos retos (ampliación de servicios, por ejemplo) con suficiente capacidad financiera. Además, ven que la deuda puede oprimir a estas entidades y más teniendo en cuenta que los tipos de interés son muy susceptibles a subir en épocas de crisis financieras.

Otra variable que 7 entrevistados consideran esencial es el número y la cantidad de donaciones y, en término secundario, de voluntarios. Estas variables, al igual que Jimeno García y otros (2023), las relacionan con la reputación de la entidad, la cual ven imprescindible para captar donaciones o recibir la ayuda de voluntarios.

Cuanto más te conocen, es más fácil que entren en tu proyecto porque transmite confianza. (ESAL 9)

El siguiente elemento más elegido, por 6 entrevistados, es la liquidez, entendiendo que es importante tener facilidad para cumplir sus obligaciones con el activo. Una ESAL enfatiza su importancia respecto a los retrasos en el pago de subvenciones.

Nuestro problema es que sí que tenemos financiación, pero no liquidez. (ESAL 7)

Asimismo, también 6 personas ven que el tamaño de la entidad es muy importante a la hora de afrontar una crisis. Concretamente, 1 ESAL defiende que el tamaño aporta un margen de maniobra a la entidad que hace viable reducir gastos sin alterar la actividad de la organización (ESAL 10). Por el contrario, una entidad ha considerado que el tamaño perjudica, puesto que se tienen mayores gastos y una estructura de costes menos flexible (ESAL 12), y otra entidad cree que cuanto más pequeña sea una organización, más facilidad de reorganización tiene y, por lo tanto, podrá adaptarse mejor a las crisis (ESAL 2).

Otra variable que 4 entrevistados consideran esencial es el índice de concentración de ingresos, afirmando que cuanto mayor diversificación de ingresos, mejor. De la misma forma, 4 entrevistados ven fundamental la existencia de un excedente de tesorería o un remanente. Este elemento ayudó a muchas entidades a hacer frente a los retrasos en las subvenciones o las pérdidas que algunas tuvieron que asumir por no poder ofrecer ciertas actividades mientras tenían que seguir asumiendo algunos gastos en la crisis del COVID-19.

Aporta comodidad, no son beneficios como tal, sino que sirven para, cuando haya en el futuro una crisis, ayudar a afrontarlo. (ESAL 9)

También es importante destacar que 2 entrevistados exponen la importancia de estar bajo el amparo de una confederación o federación, porque en múltiples ocasiones pueden anticipar el dinero de las subvenciones que tardan en llegar. Además, ciertas entidades pusieron en valor la gran ayuda de tener su sede en un local municipal, puesto que es un gran apoyo financiero al no tener que asumir ciertos costes fijos derivados de llevar un local.

Respecto a otros elementos mencionados, se encuentran la existencia de una auditoría de cuentas, el apalancamiento, indicadores de economía, los años de experiencia o los gastos de recaudación de fondos, siendo la disminución de estos gastos el objetivo de muchas entidades. Unos entrevistados aportan variables que no encuentran en la tabla como la capacidad organizativa, la inversión en marketing y la comparación de balances.

Hemos dejado de hacer campañas de visibilización porque ahora se han aumentado los costes con los permisos, las licencias, y no merece tanto la pena en relación con el tiempo invertido. Ahora se hace en la sede ahorrando esa parte, aunque se recauda menos, pero también sirve para acercar a la población a las necesidades de la entidad y a lo que se dedican. (ESAL 13)

Por último, una entidad refleja la dificultad de aplicar estos ratios financieros en su toma de decisiones, aunque sí que sirva como guía, debido a su especificidad, la cual, si bien no es un ratio financiero, sí cree que se tendrían que considerar las particularidades de cada sector, puesto que, dentro de la acción

social, se cubre un gran ámbito de actividades que van desde el sector social o educativo al sanitario, y no supone lo mismo, por ejemplo, ofrecer un actividad de integración que diseñar unas prótesis personalizadas para cada paciente o conseguir medicinas para una enfermedad rara. Esta valoración es apreciada también en otras entrevistas.

b) Formas de afrontar una crisis

Identificados los elementos que las organizaciones consideran relevantes para medir esa vulnerabilidad financiera, el siguiente paso que se quiere dar en la entrevista es conocer cómo las entidades se enfrentan a los distintos tipos de crisis, para acercar este estudio al concepto de resiliencia financiera.

En primer lugar, antes de tratar directamente con las formas, se ha considerado relevante entender si las crisis afectan de forma distinta según su naturaleza y cómo eso influye a las ESAL a la hora de enfrentarse a ellas. La mayoría de las entidades cree que la forma de afrontarlo depende de la naturaleza de la crisis, aunque 2 entidades sí que piensan que, a pesar de las diferencias que pueda existir, se suelen afrontar de la misma forma (*“tratar de reconducir el equilibrio, de no gastar más de lo que obtienes y ser realista con los recursos que se tiene”* (ESAL 13)). Teniendo cercano un ejemplo de crisis financiera, la de “boom inmobiliario” del 2008, se vio cómo afectó porque las Administraciones Públicas tuvieron que disminuir sus presupuestos, lo que derivó en recortes públicos y afectó a estas entidades con disminuciones notorias en las subvenciones, siendo este el sustento de las ESAL, en su mayoría. Mientras que, en el caso de la pandemia, la respuesta de las Administraciones públicas fue totalmente opuesta, como ya se ha comentado previamente. Más allá de la financiación pública, también vieron cómo afectaba dicha crisis en otros aspectos como la imposibilidad de pedir préstamos, porque costaba mucho que se concediesen y se hacía a unos intereses muy altos.

En el 2008 hubo una reducción de fuentes de financiación de subvenciones que desaparecieron y no han vuelto. Con la crisis del COVID a nivel social, creo que fue una crisis más en cuanto a la forma de trabajar, a la forma de prestar servicios, no tanto a nivel financiero. Es más, las entidades financiadoras, tanto públicas como privadas, generaron líneas de ayuda específicas para el COVID. (ESAL 10)

Otro de los puntos que destacan es la mentalidad con la que se hace frente a una crisis, relacionándolo con la razón por la que es provocada, es decir, para una de las personas entrevistadas no se afronta igual una crisis por una mala gestión que una por algo inesperado y relacionado con algo tan delicado como es la salud (ESAL 5).

Diferenciadas las crisis según su naturaleza, también exponen tanto la importancia con la que se resiste como la del aprendizaje derivado de la resistencia a dichas crisis, así como las ventajas que se toman de lo vivido (siguiendo la línea de autores como Sanchis y Poler (2011)).

Antes del COVID no nos planteábamos que un trabajador social pudiese hacer una intervención online o telefónica. Fue importante porque se pudo salir reforzado en ese sentido. (ESAL 10)

Desde un punto de vista financiero, las respuestas en cuanto a las formas clave para afrontar las crisis han sido muy variadas, aunque la mayoría apunta que tener unas cuentas saneadas es una de las mejoras maneras de estar preparado para estos imprevistos y, concretamente, hay quien dice que con un remanente (entendiéndose como un excedente) se puede afrontar un *shock* financiero con prevención.

Contar con un excedente que nos haga seguir funcionando sin la dependencia de las administraciones públicas o privadas. Claro que ese sostén viene dado por los propios usuarios, porque lo han creado ellos. (ESAL 5)

En esta misma línea de preparación financiera, se pronuncian otras entidades que exponen la importancia de buscar financiación de manera constante y diversificar sus fuentes; de reorganizar sus programas y disminuir, o incluso eliminar, los gastos superfluos; de conseguir la anticipación de los ingresos concedidos mediante subvenciones; de implantar medidas de ahorro, ... ejecutando toda estas medidas a través de una campaña preventiva que otorgue cierta estabilidad a estas acciones.

Optimizar al máximo los recursos que tenemos, buscar formas de financiación alternativas. En el caso de una entidad social pues ampliar la búsqueda de subvenciones y convenios, buscar todas las opciones, tanto en entidades públicas como privadas. Trabajar mucho la financiación privada, las donaciones. Y trabajarlo. Ahí entra la imaginación (ESAL 10)

Primero haciendo un análisis de la crisis, valorando las posibles acciones o medidas a tomar para salir y haciendo una campaña preventiva a futuro, dando estabilidad en esas medidas, porque durante mucho tiempo, yo creo, que las organizaciones sociales se han movido un poco a ciegas de ahora hacemos esto que funciona, mañana hacemos aquello y luego, como no es estable, vuelves a estar en la vulnerabilidad de la que espera salir. (ESAL 8)

Una entidad diferencia entre si con la crisis hay que reducir gastos, lo cual conlleva unas medidas en concreto, o si, por otro lado, a causa de dicha crisis, se produce un aumento de los gastos, como está ocurriendo en la actualidad. Y en la misma línea de reducción de costes y optimización de recursos se pronuncia otra.

Si hay que deducir gastos lo máximo posible, por ejemplo, entrar en ERTE. Reducir la capacidad de la asociación, (...) hacemos más pequeños y fuertes e intentar pagar lo que debemos, lo primero. Y no gastar y hacer un presupuesto en el que no gastes 1 EUR más de lo que ingresas.

En el caso de que aumenten los gastos, como nos está pasando ahora en general a todos, pues o subir precios de los servicios o buscar la forma de dar más servicios. O ver a ver si se pueden buscar otros proveedores que sean más baratos u otras formas de conseguir sinergias (ESAL 6)

Tratar de reducir los costes salariales en la medida de lo posible, (...) en las entidades el 80% es coste laboral, entonces hemos tratado de reducir, siempre sin afectar a la atención de los usuarios, los costes salariales. Y luego optimizar los recursos en la medida de lo posible. (ESAL 13)

La superación de las crisis también se relaciona con la estructura de sus fuentes de financiación, en concreto, algún entrevistado apunta que las crisis les hacen replantearse su modelo. De las 15 entidades, 4 de ellas afirman que su principal fuente de financiación son las donaciones privadas periódicas, y, en algún caso sumadas a las donaciones privadas puntuales (entre un 40% a un 85%). Todas ellas dicen que su diversificación les aporta gran estabilidad y con su autonomía financiera se sienten más seguras, por lo que intentan depender lo menos posible de las subvenciones debido a su incertidumbre. Referente a si después de las crisis se plantearon un cambio en la financiación, 2 dicen haber mantenido su forma de financiarse estable; otra explica que no hicieron ningún cambio, pero sí llevaron a cabo ajustes; mientras que la restante afirma que sí cambiaron su modelo de financiación, pero era algo que ya se estaba pensando, no solo por salir de las crisis.

Intentar tener cada vez menos porcentaje de ayuda exterior de los recursos. (...) Los ingresos pueden venir por dos variables, por número de servicios o por precio de los servicios. Nosotros hemos optado por número de servicios, damos más servicios con los mismos medios que teníamos. Digamos que ahora somos más eficientes (ESAL 6)

Por su parte, el resto de las 11 entidades dependen, en su mayoría, de financiación pública (desde el 44% o 52% al 90%). De ellas, solo 2 dicen tener una financiación concentrada, lo cual saben que es muy peligroso por si esa entidad pública les falla. Las otras 9 tienen financiación diversificada, habiendo cambiado una de ellas recientemente, puesto que hasta hace unos años lo tenían concentrado. Sobre si cambiaron su modelo de financiación tras las crisis que vivieron, 5 lo niegan y dicen haberla mantenido, alguna incluso que ni se lo plantean por la dificultad que supone. Por otro lado, 4 confirman haber

cambiado sus fuentes de financiación tras las crisis, 3 de ellas tras la crisis del COVID-19 y la otra tras crisis vividas previamente. Por último, 2 afirman estar intentándolo, incluso una de ellas dice estar incluido en su plan estratégico, aunque está siendo muy difícil y por ahora siguen igual. Además, la otra ESAL menciona el sistema de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), el cual está teniendo mucho éxito en los países anglosajones y está sirviendo para ayudar a financiar entidades sin ánimo de lucro. Expresa que, a pesar de intentar implantarlo en España, no se está trabajando bien y sería un campo que se podría mejorar para incentivar a las entidades privadas a financiarlas (ESAL 13).

Hasta entonces (crisis del COVID-19), la principal fuente eran los eventos, pero con el parón no se podía hacer nada y fue cuando se comenzó a optar por subvenciones públicas y hubo un cambio en estas fuentes. (ESAL 1)

En 2022 se empezó a tener socios que pagan su cuota anual, a realizar un copago por muchos de los servicios, a realizar más eventos de recaudación de fondos, más eventos solidarios como conciertos. (ESAL 10)

Ha sido un poco el ir pensando progresivamente cómo podíamos generar nuestros propios ingresos en nuestras propias vías de financiación para intentar amortiguar esas situaciones de crisis. (ESAL 14)

Aparte de estas medidas financieras, también se aportan otro tipo de formas para poder hacer frente a una crisis como actuar siempre con confianza y sin perjudicar a la entidad, cuidar al personal y a sus usuarios o tener perfiles polivalentes dentro de la entidad para que, si un día falta alguien, poder tener a otro trabajador sustituyéndole en lo posible (si se trata de algo breve). También se encuentra la relevancia de un buen equipo gestor, con experiencia y realismo, tanto a nivel operativo y financiero como institucional. Para que ese equipo gestor tome decisiones beneficiosas para la entidad, es esencial que todo el equipo trabaje con decisiones realistas y consensuadas.

El órgano de decisiones, la junta Directiva, no está aquí trabajando, delegan en nosotros y ellos toman decisiones en función de lo que nosotros les traslademos. Si les trasladamos una información sesgada, idealizada o desesperada, ellos van a poder decidir en función de lo que nosotros le hemos trasladado. Por eso te digo que yo creo que lo importante es (...) que traslademos una información realista, anticipada en la medida de lo posible. (ESAL 13)

Además, mencionan la reputación de la entidad, la cual se consigue con un servicio de calidad para contar con el apoyo de los propios usuarios, así como de las entidades. Esta calidad se consigue a través de la creatividad y la innovación a la hora de ofrecer nuevos servicios o actividades contando con la

participación de todos los equipos. Otro factor clave en la organización, relacionado con todo lo anterior, es la transparencia, la cual fomenta el entendimiento y la empatía entre todas las partes.

La transparencia ha sido clave. La transparencia con el equipo y con las entidades financiadoras. (...) eso nos ha permitido que nuestros financiadores entiendan mejor nuestra situación y en la medida de lo posible nos pueden echar una mano. (...) También con el equipo de profesionales, para que estos sean conscientes y si se necesita su apoyo, entiendan el por qué (...) y se evitan crispaciones. (ESAL 10)

Dentro de todas las respuestas obtenidas, solo 2 personas entrevistadas responden con una visión de la resiliencia entorno a aprovecharse de la crisis para el propio crecimiento de la entidad (SAP España, 2024) o de hacer uso de la innovación a la hora de tomar medidas para afrontar la crisis (Cando-Morales et al., 2021).

La creatividad y la esperanza y convencimiento de que se va a salir reforzados de ella, y contar con profesionales polivalentes (ESAL 10)

Las crisis hay que transformarlas en oportunidades. Yo creo que al final una crisis la tenemos que afrontar desde la perspectiva de “vamos a ver cómo podemos vivir de ella”.

Una situación negativa nos hace también abrir nuevos pasos. (ESAL 14)

Finalmente, la parte clave de la organización para 5 entidades es el equipo humano de la entidad y el trabajo conjunto de todas las partes para aportar más opciones “de enfoque y apertura a búsqueda de soluciones” (ESAL 8) y de oportunidades. Una de estas ESAL recuerda cómo en la crisis del COVID-19 fue muy importante la capacidad de organización de las personas (ESAL 7).

La energía que tenga (el equipo humano), las ganas que tengan de sacarlo, lo comprometidos que estén, su conocimiento, su experiencia (...). Todas las personas (...) tanto los directores, como los socios, los usuarios, equipo técnico, los amigos de los usuarios o, en nuestro caso, los amigos de la asociación. La red que formen de esa organización y que, si se atraviesa algún bache, puedan ayudar a salir de él. (ESAL 6)

Por mucho que las oportunidades pueden estar ahí, pero hay que ir a buscarlas. (ESAL 14)

Este último punto lo relacionan muchas entidades con la resiliencia intrínseca que poseen las ESAL por su naturaleza y defienden que la resiliencia de la entidad proviene de la resiliencia individual.

Hay un afán de superación, (...) arrastra todo lo demás. La asociación tiene que seguir, tenemos que seguir ahí, sea como sea, porque la necesidad de que se nos escuche, de que nos atiendan como enfermos, (...)" (ESAL 5)

La resiliencia está intrínseca, es que detrás de todo estas organizaciones, hay un proyecto importante, hay un objetivo más allá que el trabajo. El trabajo es el medio para conseguir ese objetivo. Al no tener que pensar en lo económico, no en el beneficio, eso como que ayuda a crear esa unión de tenemos que conseguir ayudar a la gente, no podemos cerrar, no podemos dejar estas personas sin soporte. Esa resiliencia humana, esa resiliencia individual, es como que se va extendiendo y al final todas las resiliencias conjuntas, la resiliencia de la entidad. (ESAL 8)

3.5.4 Relación entre vulnerabilidad financiera y resiliencia

Después de tratar estos dos conceptos durante toda la entrevista, se les pregunta si consideran que significa lo mismo la vulnerabilidad y la resiliencia financieras. Ninguna de las entidades ve que se parezcan ambos conceptos, aunque alguna ve cierta relación entre ambos.

Para apoyar su pensamiento, por una parte, definen la vulnerabilidad financiera como una incapacidad para buscar herramientas (ESAL 1), una debilidad ante un imprevisto (ESAL 2 y ESAL 3), el riesgo a tener una situación no deseada en la entidad (ESAL 8) o la *“probabilidad de que los efectos adversos mermen la capacidad de la organización para prestar servicios”* (ESAL 11). Una entidad considera que, a pesar de que sea perjudicial, es conveniente ser consciente de las debilidades para poder crecer (ESAL 5).

Por otra parte, definen la resiliencia como la *“capacidad para buscar herramientas”* (ESAL 1), la fortaleza para adaptarse a lo que se está viviendo (ESAL 2), el hacer frente a esa vulnerabilidad, entendida como una debilidad y convertirla en una fortaleza (ESAL 3, ESAL 5 y ESAL 11) o la actitud positiva ante un impacto perjudicial (ESAL 4). Una entidad pone el ejemplo de la pandemia para ver cómo se tuvo que poner en práctica la resiliencia financiera al tener que adaptarse todo el mundo a nivel financiero y en cuanto a organización laboral (ESAL 7). También hay que destacar que alguna entidad se pronuncia sobre la resiliencia como el aprendizaje que se tiene en una crisis y el cual hace que la organización mejore para futuras ocasiones y prevenir que vuelva a suceder (ESAL 8 y ESAL 14).

Una de las entidades afirma ver estos conceptos como totalmente opuestos, de forma que, si se está en una situación de vulnerabilidad financiera, no se es resiliente (ESAL 9). Otra entidad va más allá y entiende que puede haber entidades vulnerables que no sean resilientes y terminen desapareciendo porque *“no enfocan dicha vulnerabilidad con resiliencia”* (ESAL 10). Sensu contrario, según esta persona entrevistada, puede haber entidades vulnerables financieramente y que, mientras sigan existiendo y operando, están poniendo en práctica su resiliencia. También hay entidades (5 ESAL) que observan cierta relación entre ambos conceptos, viendo la vulnerabilidad financiera como una parte de la

resiliencia, la cual sirve para desarrollar la resiliencia en sí, y que entienden que la resiliencia financiera está relacionada con otras partes.

Podemos tener muchas vulnerabilidades a nivel individual y, sin embargo, ser resilientes en algunas de ellas porque ya hemos pasado por situaciones similares y hemos sobrevivido. Pues a nivel institucional ocurre lo mismo. (ESAL 8)

No creo que sean opuestos, yo puedo ser vulnerable financieramente, porque, de hecho, creo que lo somos por tener una línea de crédito, pero la estamos enfocando con resiliencia. Estamos adaptándonos. (ESAL 10)

Para terminar, según se va avanzando con las entrevistas se ve útil preguntar si consideran que ser resiliente y no vulnerable es lo mismo y la mayor parte de ellos dicen que sí, aunque 2 entidades no lo ven igual.

Si tienes la capacidad de adaptarte, eres no vulnerable. (ESAL 7)

Puedes ser vulnerable, pero si eres resiliente sabes cómo gestionar y afrontar, es buscar herramientas personales. (ESAL 9)

Por otra parte, hay quien opina que prefiere no ser vulnerable para no tener que ser resiliente, por lo que entiende que solo se puede ser resiliente si se está en situación de vulnerabilidad.

CONCLUSIONES

En el presente Trabajo de Fin de Grado se han analizado en detalle los conceptos de vulnerabilidad y resiliencia financieras de las entidades sin ánimo de lucro, estudiando tanto las definiciones que exponen numerosos autores, en el caso de la primera, como indagando en los estudios más recientes de la segunda para así poder conocer el término con mayor profundidad, al no existir muchos trabajos sobre este concepto de resiliencia.

Referente a las definiciones de estos conceptos, para ninguno de los dos existe una única definición, aunque sí que es cierto que el término de resiliencia se tiene más claro que el de vulnerabilidad. No cabe duda de que, mientras el concepto de vulnerabilidad se entiende como algo negativo, con la resiliencia ocurre al contrario, en todos los casos lo ven como una fortaleza o el camino para conseguir dicha fuerza. Pero es importante no olvidar el segundo aspecto de la resiliencia como la habilidad de tomar ventaja de todos aquellos imprevistos a los que se enfrente una entidad. Asimismo, también es importante destacar que es perfectamente posible que una entidad con vulnerabilidad financiera sea resiliente, porque mientras siga operando y dando servicios, significa que se están adaptando a aquello que les limita.

Frente al pensamiento de ciertas personas entrevistadas de que no es necesario ser consciente de la vulnerabilidad financiera por ser dicha entidad solvente y estar saneada, está la mayoría de las organizaciones que lo ven muy útil para tomar decisiones sensatas y saber por qué camino debe dirigirse la entidad. Para ser consciente de esa vulnerabilidad (casi todos los entrevistados han estado de acuerdo en su necesidad) es muy importante medirlo con unos parámetros más específicos que simplemente ver si cuadran los ingresos y gastos, puesto que, como se ha expuesto en múltiples ocasiones, la mayor parte de los ingresos son muy inciertos y un simple retraso puede desajustar todo el análisis.

Fruto de la investigación realizada, se han identificado una serie de elementos financieros que ayudan a conocer la existencia de esta vulnerabilidad, tales como el ratio de endeudamiento u otro que no es financiero en sí, pero que también ayuda a captar más fondos, que sería la reputación (y ya hay autores que lo introducen como Jimeno García et al. (2023)).

De manera más específica, se destaca la liquidez y, en este sentido, mencionar la importancia de contar con un excedente para poder hacer frente a imprevistos, puesto que se ha demostrado que relaja a aquellas entidades que lo tienen, es decir, aquellas organizaciones que no lo poseen se consideran más vulnerables.

Asimismo, la concentración de ingresos y, en especial, la dependencia de las Administraciones Públicas parece identificarse como una fuente de vulnerabilidad financiera, al carecer de autonomía en la financiación.

Un punto para tener en cuenta es que, si bien se ha comprobado la utilidad de obtener información sobre la mayor situación de vulnerabilidad de la entidad, es indudable que requiere de unos recursos de los cuales estas entidades no disponen. Si les cuesta conseguir financiación para ayudar a sus usuarios, quienes son su objetivo, no van a poder destinar fondos en recursos materiales y humanos para analizar y evaluar la vulnerabilidad financiera de la organización, porque, aunque sepan que a la larga les va a ayudar, en escasas ocasiones piensan en dedicar fondos a algo en lo que no se vean directamente beneficiados los usuarios.¹

A la hora de definir el concepto de resiliencia financiera, la mayoría de las organizaciones consideran que es un término opuesto al de vulnerabilidad financiera, aunque algunos ven la vulnerabilidad como

¹ En múltiples situaciones estos equipo técnicos que conforman las ESAL han congelado su salario para poder seguir realizando esa actividad de apoyo a los usuarios, quienes en muchas ocasiones se trata de personas enfermas, con discapacidad o en riesgo de exclusión, que tienen una vida digna gracias a estas entidades (o, al menos, ese es el objetivo de las ESAL de acción social). Obviamente son trabajadores que necesitan cubrir sus necesidades básicas, pero es que va más allá, poseen un “sensibilidad específica por el colectivo al que quiere pertenecer o ayudar a mejorar su situación” (ESAL 8).

una pieza de la resiliencia e incluso otros ven que se puede ser vulnerable y resiliente al mismo tiempo. Atendiendo a la literatura, la resiliencia se relaciona con las formas de reaccionar ante una crisis (esa capacidad para enfrentarse a las crisis e incluso salir de ellas con ventajas), es decir, se vincula directamente con la existencia de una crisis y así se comprueba en este trabajo, mientras que la vulnerabilidad financiera puede existir siempre, haya o no crisis. Siguiendo esta línea, sus respuestas a la pregunta de cómo han superado las crisis permiten extraer una serie de factores que les pueden hacer más resilientes a la hora de enfrentarse a futuras crisis.

En cuanto a las formas clave de superar estos imprevistos, que se relacionan tanto con los factores que ellos mismos han considerado relevantes para evitar la vulnerabilidad financiera como con los elementos que van a definir la resiliencia de las entidades, se destacan varios relacionados con la financiación. En este sentido, en primer lugar, se puede identificar el hecho de mantener un excedente de tesorería como un elemento clave para aumentar su resiliencia, siguiendo la línea de Searing (2021), ya que podrían contar con un colchón que les ayude a hacer frente posibles problemas de liquidez, siendo este un factor clave también. En muchas ocasiones, como han adelantado los entrevistados, pueden tener financiación, pero no liquidez, y ese problema se podría hacer frente con el excedente de tesorería, de forma que les haría menos vulnerables y más resilientes. Aunque deben tener cuidado para que los posibles financiadores no vean una acumulación excesiva y no hagan atractivas las donaciones a su entidad, por lo que la clave está en equilibrio (Andrés-Alonso et al, 2015).

En segundo lugar, mantener o aumentar la autonomía financiera. Para aumentar dicha autonomía, la medida más destacada es la imposición de unas cuotas para los socios, siendo la forma más extendida de conseguir financiación privada al aportar mayor estabilidad debido a su periodicidad. Además, se ha comprobado que estas cuotas se pueden adaptar a socios con todo tipo de capacidad financiera, pues alguna entidad posee herramientas para valorar cada caso (ESAL 9). En consonancia con la literatura estudiada, como es el caso de Searing (2021), esta autonomía estaría relacionada con la diversificación de las fuentes de ingresos, ya que les ayuda en términos de solvencia y estabilidad y se podrán adaptar más fácilmente al entorno. De esta forma, se disminuiría la dependencia a la financiación pública. Respecto a las Administraciones Públicas, la medida más demandada es el aumento de los convenios, puesto que les aporta mayor seguridad que unas subvenciones y, según los entrevistados, esa incertidumbre les hace más vulnerables, por lo que con los convenios podrían aumentar su resiliencia.

Asimismo, en tercer lugar, reducir o incluso eliminar el nivel de endeudamiento también ayudaría a conseguir esa resiliencia, puesto que aumentaría su libertad para obrar y, como expone un entrevistado, el estar endeudado ya lo ven como ser vulnerables, de forma que, con la reducción o eliminación de este, se alejarían de esa vulnerabilidad y serían más resilientes. También se sigue la línea de Searing (2021),

quien establece que las empresas con grandes niveles de deuda no se recuperan tan fácilmente de las crisis y que esa deuda disminuye el ratio de rendimiento de capital, el cual es esencial para la recuperación financiera.

A parte de las ideas anteriores, también se considera esencial la transparencia, ser honesto con todas las partes, puesto que, como explican algunos entrevistados, ayuda a los financiadores a entender la situación por la que se está pasando y, a nivel interno, también facilita la cooperación de todos. De la misma forma, permite mejorar y mantener su reputación, puesto que ayuda a que los posibles financiadores confíen más en ellos, tal y como apuntan Jimeno García y otros (2023).

Además de todas las medidas sobre las que pueden controlar y decidir las propias entidades para aumentar su resiliencia, los entrevistados han identificado otros elementos que podría favorecerles y hacerles más resilientes de cara a una posible futura crisis, los cuales están relacionados con otras entidades y organizaciones.

En primer lugar, una medida que permitiría a las organizaciones enfrentarse a futuras crisis de una forma más sencilla y, por lo tanto, a ser más resilientes, sería el apoyo financiero a los costes fijos que tienen que asumir muchas de estas entidades. Por un lado, varios entrevistados reflejan su preocupación por no disponer de ayudas para sufragar los costes fijos tales como el alquiler de un local, la luz, el agua, etc. Mientras que, por otro lado, otros entrevistados muestran su alivio por contar con un local municipal, el cual aminora los gastos a los que tienen que hacer frente y no sienten esa asfixia que tienen los otros. Un gran ejemplo es el Centro Sociosanitario Graciliano Urbaneja, centro pionero en España, inaugurado en junio de 2008 y dependiente de la concejalía de Salud del Ayuntamiento de Burgos, este centro alberga 15 ESAL enfocadas en el ámbito de la salud y cada semana atienden en torno a 300 pacientes. Este proyecto permite reducir los costes fijos de las organizaciones que están instaladas allí y conduce a pensar que sería buena idea intentar crear más edificios que alberguen a muchas entidades que podrían estar interesadas, ya no solo en el ámbito de la salud, sino también de los servicios sociales.

Asimismo, las distintas entidades podrían ofrecer jornadas de formación en vulnerabilidad financiera y en técnicas de resiliencia a todas las ESAL de acción social que lo deseen o bien con unos requisitos que se quieran introducir.² Es muy importante que las entidades públicas colaboren, puesto que estas organizaciones atienden aquello a lo que no llegan las Administraciones Públicas y es una inversión.

² Estas jornadas pueden entrar dentro de un programa de la concejalía de Servicios Sociales o Sanidad en el Ayuntamiento de Burgos, del Departamento de Bienestar Social de la Diputación Provincial de Burgos o de la Gerencia de Servicios Sociales o Gerencia Regional de Salud por parte de la Junta de Castilla y León.

Por otro lado, a la vista de los resultados, se apunta que podría ser conveniente poner el foco en la necesidad de sensibilizar tanto a empresas como a la población en general para que ayuden a estas entidades financieramente así como a nivel de voluntariado. Un punto que mencionan varios entrevistados es que muchas personas no valoran el trabajo que se desempeña en estas organizaciones y que siempre dicen tener las puertas abiertas para que la gente vaya a sus sedes y los conozcan personalmente, tanto al equipo como el trabajo que realizan (ESAL 9), porque muchas veces han tenido que hacer frente a comentarios que se realizan desde el desconocimiento y menosprecian su labor. Tal y como ellos apuntan, todo el dinero se destina a los proyectos sociales descritos por las entidades y, si mediante campañas de sensibilización se pudiese conseguir acercar esa imagen real, sería de gran ayuda.

Los entrevistados indican que es importante recordar a la sociedad, origen de sus recursos financieros, el motivo por el cuál actúan estas entidades, ayudar a otras personas, y todo el apoyo, tanto financiero como no, que obtengan es un paso más para la consecución de sus objetivos. Durante una entrevista se obtuvo una frase muy importante que trae consigo esa idea de resiliencia intrínseca:

No perder nunca la razón del por quién y para quién existe esa entidad, ya que es ese faro que nos va marcando el rumbo y que nos ayuda cuando nos tambaleamos. (ESAL 10)

También, en relación con los fondos que se reciben, es muy importante trabajar en la promoción de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas y conseguir que, a través de ellas, se pueda aumentar la financiación privada corporativa de las ESAL.

Durante el desarrollo de este trabajo, se han presentado ciertas limitaciones como el número de organizaciones entrevistadas, el cual, por motivos de tiempo y extensión del Trabajo de Fin de Grado, se ha acotado a 15, siendo consciente de que a muchas otras entidades les hubiese gustado participar. Asimismo, otra limitación ha sido que, al centrar este estudio en la ciudad de Burgos, por los mismos motivos, solo se refleja la realidad de esta localidad, aunque sin duda sería más enriquecedor poder comparar las respuestas con las de entidades sin ánimo de lucro de distintas ciudades de Castilla y León e incluso de otras Comunidades Autónomas. Estas limitaciones estarían vinculadas con una posible línea futura de investigación en torno a ampliar las poblaciones estudiadas, así como la posibilidad de comparar otro tipo de organizaciones, aunque, como ya se ha expresado, es muy difícil y podría dar lugar a errores intentar concretar unas medidas de vulnerabilidad o resiliencia financiera que sirvan para distintos sectores.

BIBLIOGRAFÍA

Altman, E., (1968). Ratios, discriminant analysis, and the prediction of corporate bankruptcy. *Journal of Finance*, 23(4), 589-609.

Andrés-Alonso, P., García-Rodríguez, I., y Romero-Merino, M. E. (2016). Desentrañar la vulnerabilidad financiera de las organizaciones sin fines de lucro. *VOLUNTAS: Revista Internacional de Organizaciones Voluntarias y sin Fines de Lucro*, 27, 2539-2560.

Andrés-Alonso, P., García-Rodríguez, I., y Romero-Merino, M. E. (2015). Los peligros de evaluar la vulnerabilidad financiera de las organizaciones sin fines de lucro utilizando medidas tradicionales: el caso de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo en el Reino Unido. *Administración y liderazgo de organizaciones sin fines de lucro*, 25(4), 371-382.

Antonucci, G. (2017). *Definición de organización sin fines de lucro*. En *Enciclopedia Global de Administración Pública, Políticas Públicas y Gobernanza*. Springer International Publishing AG.

Asch, J. M. (2015). La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura. *Fidélitas*, 5, 4-14.

Bau, Á. M. (2020, 8 de septiembre). Los retos de la acción humanitaria. *Ediciones EL PAÍS S.L.*

Bowman, W. (2011). Capacidad financiera y sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro ordinarias. *Gestión y liderazgo de organizaciones sin fines de lucro*, 22(1), 37-51.

Bowman, W. (2011). *Fundamentos financieros para organizaciones sin fines de lucro: desarrollo de capacidades y sostenibilidad*. John Wiley & Sons.

Cando-Morales, A. L., Erazo-Álvarez, J. C., Álvarez-Gavilanes, J. E., y Rivera-Costales, J. A. (2021). La pandemia COVID-19 en la microempresa: Emprendimiento e Innovación. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 671-695.

Cassell, C. (2015). Conducting research interviews for business and management students. *Conducting Research Interviews for Business and Management Students*, 1-120

Cassell, C., y Symon, G. (2011). Evaluación de la "buena" investigación cualitativa en el campo de la psicología del trabajo: un análisis narrativo. *Revista de Psicología Ocupacional y Organizacional*, 84(4), 633-650.

Corbetta, P. (2003). *Investigación social: Teoría, métodos y técnicas*. Salvia.

- Corral Lage, J. (2014). *La Transparencia en la emisión de información de las entidades sin fines de lucro: hacia un modelo de indicadores*.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
- Drucker, P. (2012). *Administrar la organización sin fines de lucro*. Routledge.
- Fajardo, H. A. O., y Álvarez, C. A. E. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 366-398.
- Fernández García, R. (2011). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Fernandez, J. J. (2008). Causes of dissolution among Spanish nonprofit associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(1), 113-137.
- Financiera, E. (s/f). Resiliencia financiera: qué es y cómo mantenerla. BBVA. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/resiliencia-financiera-que-es-y-como-mantenerla/>. (Consultado el 15.03.24)
- Frydman, H., Altman, E. I., y Kao, D. L. (1985). Introducing recursive partitioning for financial classification: the case of financial distress. *The journal of finance*, 40(1), 269-291.
- Fundación Deloitte. Asociación Española de Fundraising y Fundación Lealtad (2021). *Barómetro de entidades no lucrativas*. Deloitte.
- Fundación La Caixa. (2023). Convocatoria de Proyectos Sociales. Castilla y León. Disponible en: fundacionlacaixa.org (Consultado el 05.04.24)
- García Rodríguez, I. (2017). *Gobierno y vulnerabilidad financiera de las entidades no lucrativas: un análisis de las INGDs de España y Reino Unido*. Universidad de Burgos
- Gilbert, D. T., Menon, G., y Schwartz, N. (1990). *Thinking lightly about others: Autonomic components of the social inference process*. En J. S. Uleman y J. A. Bargh (eds.), *Unintended thought*. pp. 189-211. Guilford Press.
- Golden, L. L., Brockett, P. L., Betak, J. F., Smith, K. H., y Cooper, W. W. (2012). Efficiency metrics for nonprofit marketing/fundraising and service provision-a DEA analysis. *Journal of Management and Marketing Research*, 10(1), 1-25.
- González Sánchez, M., Rúa, E., y De Corrales, A. (2007). *Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: una propuesta metodológica*.

- González, M., y Rúa, E. (2007). Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: una propuesta metodológica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 57, 117–149.
- Gordon, T. P., M. Fischer, J. Greenlee, and E. K. Keating. (2013). Warning Signs: Nonprofit Insolvency Indicators. *International Research Journal of Applied Finance* 4(3): 343–78.
- Greenlee, J. S., and J. M. Trussel. (2000). Predicting the Financial Vulnerability of Charitable Organizations. *Nonprofit Management and Leadership* 11(2): 199–210.
- Hager, M. A. (2001). Financial Vulnerability among Arts Organizations: A Test of the Tuckman-Chang Measures. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(2): 376–92.
- Hall, R. E., y Lieberman, M. (2005). *Microeconomía: Principios y aplicaciones*. Ciudad de México: Thomson.
- Hansmann, H. B. (1980). El papel de la empresa sin fines de lucro. *Revista de Derecho de Yale*, 89(5), 835-902.
- Helmig, B., Ingerfurth, S., & Pinz, A. (2014). Success and failure of nonprofit organizations: Theoretical foundations, empirical evidence, and future research. *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 25, 1509-1538.
- Hodge, M. M., and R. F. Piccolo. (2005). Funding Source, Board Involvement Techniques, and Financial Vulnerability in Nonprofit Organizations: A Test of Resource Dependence. *Nonprofit Management and Leadership* 16 (2): 171–90.
- Ionos. (2023). ¿Qué son las organizaciones sin ánimo de lucro?. IONOS Startup Guide. Disponible en: <https://www.ionos.es/startupguide/creacion/organizaciones-sin-animo-de-lucro/> (Consultado el 22.02.2024)
- Jimeno García, I., Marie Garvey, A., Mir Fernández, C., y Flores Jimeno, R. (2023). La vulnerabilidad financiera en las entidades sin ánimo de lucro: propuesta de un marco teórico. *Revista de Estudios Cooperativos*, 144.
- Keating, E. K., Fischer, M., Gordon, T. P., y Greenlee, J. S. (2005). *Evaluación de la vulnerabilidad financiera en el sector sin fines de lucro*.
- Lam Rodríguez, S. I. (2017). *La resiliencia en la sostenibilidad empresarial de las medianas empresas industriales manufactureras de Guayas-Ecuador*.

- Lizano, M. M., Regino, B., & García Pérez De Lema, D. (2010). Diferentes procesos de fracaso empresarial. Un análisis dinámico a través de la aplicación de técnicas estadísticas clúster. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, vol. 19, no 3, p. 67-88.
- Llorente, J. M. P. (2015). Análisis de la respuesta resiliente de los sectores industriales españoles entre 2008 y 2014. *Dirección y Organización*, (56), 18-31.
- Macías, J. M. (2015). Crítica de la noción de resiliencia en el campo de estudios de desastres. *Revista geográfica venezolana*, 56(2), 309-325.
- Martínez Franco, C. M., y Guzmán Raja, I. (2014a). Medida de la eficiencia en entidades no lucrativas: un estudio empírico para fundaciones asistenciales. *Revista de Contabilidad*, 17(1), 47-57.
- Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México: Trillas; pp. 65-68.
- Minolli, C. B. (2000). *Empresas resilientes: Algunas ideas para construirlas*. Temas de Management, vol. 3, pp. 20-24
- Minsky Ph D, H. P. (1986). *Estabilizar una economía inestable*.
- Ohlson, J., (1980). Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of Accounting Research*, 18 (1), 109-31.
- Pardo, E., y Valor, C. (2012). La estructura financiera en las Entidades No Lucrativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 107-127.
- Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A., y González, L. (2013). *La entrevista*. Universidad autónoma de México.
- Plataforma de ONG de Acción Social (POAS). (2019). *III Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social*. Madrid, POAS
- Plataforma de ONG de Acción Social (POAS). (2023). *Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2022*. Madrid, POAS
- PwC, F. (2018). *Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante*.
- Renes, Víctor. (2017). *Tercer sector y provisión de servicios sociales. La necesidad de un campo de comprensión para definir sus funciones*. Conferencia en Iª Jornadas de Servicios Sociales e Inclusión. Federación de Municipios y Provincias de Castilla La Mancha. Toledo
- Richardson, L. (2000). *Writing: a method of inquiry*. In N. Denzin and Lincoln, Y. (eds) *The Handbook of Qualitative Research*, 2nd edition. Thousand Oaks, California: Sage, pp. 923-48.

- Ritchie, J. y Lewis, J. (2003). *The applications of qualitative methods to social research*. London: Sage Publications.
- Rodríguez Cabrero, G. y Pérez Yruela, M. (2023). El Tercer Sector de acción social: características, impacto social y retos de futuro. *Mediterráneo económico*, 37, 39-53.
- Ryan, C., y Irvine, H. (2012). Ratios de organizaciones sin ánimo de lucro para la resiliencia financiera y la rendición de cuentas interna: un estudio de las organizaciones australianas de ayuda internacional. *Revista de Contabilidad Australiana*, 22(2), 177-194.
- Salamon, L., y Anheier, H.K. (1992). *In search of the non-profit sector I: the question of definitions*, *Voluntas*, nº 2, pp. 125-151
- Sánchez Cherres, L. A. (2021). *Resiliencia Empresarial: Una clave para la sostenibilidad en tiempos de crisis*.
- Sanchis, R., y Poler, R. (2020). Resiliencia Empresarial en Época de Pandemia. *Boletín de Estudios Económicos*, 75(231), 501-520.
- SAP España. (2024). ¿Qué es la resiliencia empresarial y en qué consiste? Sap.com. Disponible en: <https://news.sap.com/spain/2024/01/resiliencia-empresarial/>. (Consultado el 15.03.2024)
- Searing, E. A. (2018). Determinants of the recovery of financially distressed nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(3), 313-328.
- Searing, E. A. (2021). Resilience in vulnerable small and new social enterprises. *Sustainability*, 13(24), 13546.
- Smith, A. (1994). *Riqueza de las naciones (1776)*. Madrid: Alianza, 37, 67-72.
- Stephens, N. (2007). Collecting data from elites and ultra elites: telephone and face-to-face interviews with macroeconomists. *Qualitative Research*, 7(2), 203-16.
- The Guardian (2022, 26 de diciembre). The Guardian view on charities and the cost-of-living crisis: overwhelming needs. *The Guardian*.
- Thomas, R., and R. Trafford. (2013). Were UK Culture, Sport and Recreation Charities Prepared for the 2008 Economic Downturn? An Application of Tuckman and Chang's Measures of Financial Vulnerability. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 24 (3): 630–48.
- Trussel, J. M., and J. S. Greenlee. (2004). "A Financial Risk Rating System for Nonprofit Organizations." *Research in Governmental and Nonprofit Accounting* 11:105–28.

Trussel, J. M., J. S. Greenlee, and T. Brady. (2002). Predicting Financial Vulnerability in Charitable Organizations. *CPA Journal* (June). 66–69.

Trussel, J.M. (2002). Revisiting the Prediction of Financial Vulnerability. *Nonprofit Manag. Leadersh.*, 13, 17–31.

Tuckman, H. P., y Chang, C. F. (1991). Una metodología para medir la vulnerabilidad financiera de las organizaciones benéficas sin fines de lucro. *Trimestral del sector voluntario y sin fines de lucro*, 20(4), 445-460.

Twigg, J. (2009). *Characteristics of a disaster-resilient community: a guidance note* (version 2).

Yauri, G., Erazo, J. C., Narváez, C., y Moreno, V. (2020). Plan de responsabilidad social empresarial para el sector inmobiliario [Corporate social responsibility plan for the real estate sector]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 397-426.

Zmijewski, M. E. (1984). "Methodological Issues Related to the Estimation of Financial Distress Prediction Models." *Journal of Accounting Research* 22 (supplement). 59–82.

ANEXO DE SOSTENIBILIZACIÓN

En este trabajo se pone el foco sobre las entidades sin ánimo de lucro, quien poseen un papel muy relevante en la construcción de una sociedad más justa y sostenible. Por ello es muy importante controlar su vulnerabilidad financiera, puesto que eso puede afectar a su objetivo inicial por el que existe, cuyo fin último es generar ese impacto importante en el mundo. Para ello, es imprescindible que estudien la mejora de su resiliencia y así poder enfocarse en el logro de los objetivos de un desarrollo sostenible, la Agenda 2030, concretamente en ámbitos tan importantes como la educación de calidad, la igualdad de género, el trabajo decente y crecimiento económico, la reducción de las desigualdades y el fortalecimiento de las instituciones.

Para mejorar esta resiliencia deben establecer unos enfoques sostenibles en la administración y gestión de sus recursos financieros. Como ya se ha expuesto con anterioridad, en este trabajo se abordan unos aspectos concretos de la sostenibilidad, los cuales se irán explicando, a continuación.

FIN DE LA POBREZA (ODS 1) y HAMBRE CERO (ODS 2): Uno de los ámbitos de actuación de las ESAL de acción social es la erradicación de la pobreza y lo realizan a través de ofrecer alojamiento, así como como manutención, a personas que lo ha perdido todo, de esta forma se les intenta dar un nuevo comienzo.

SALUD Y BIENESTAR (ODS 3): Son el mejor ejemplo de promoción del valor humano y queda claro que los trabajadores tienen una motivación especial para dedicarse a ello. Además, otro de los ámbitos de actuación de estas entidades es la salud y ayudar a los más vulnerables a mejorar su calidad de vida.

EDUCACIÓN DE CALIDAD (ODS 4): Otra de las actividades de las organizaciones sin ánimo de lucro es la promoción de una educación de calidad para todos, realizando proyectos educativos innovadores o proporcionando acceso a la educación a grupos marginados o en situación de vulnerabilidad (como refugiados o personas con discapacidad), entre otros.

IGUALDAD DE GÉNERO (ODS 5): También juegan un papel importante en la promoción de la igualdad de género ayudando a visibilizar la importancia de las mujeres en la sociedad, con apoyo a mujeres víctimas de violencia de género o servicios de salud reproductiva.

REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES (ODS 10): Su prioridad es la promoción de la inclusión social y económica de grupos marginados y/o vulnerables, a través de proyectos que ayuden a reducir la brecha entre las personas ricas y pobres, entre otros.

PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS (ODS 16): Es el fundamento de estas entidades para afianzar el desarrollo sostenible al mismo tiempo que cumplen sus objetivos. Una de las mayores

acciones de estas organizaciones es la defensa de los derechos humanos, al mismo tiempo que promueven la justicia social. Así mismo, también buscan que las instituciones sean democráticas y actúen con transparencia.

Siendo estos siete ODS los esenciales para las Entidades sin ánimo de lucro del Tercer Sector de Acción Social, existen otras cinco que también son fundamentales:

TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO (ODS 8): Las ESAL contribuyen a este ODS en la medida en que ayuda a la creación de empleo, promoviendo el equilibrio salarial o incentivando el emprendimiento.

CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES (ODS 11): Luchan por un entorno cultural el cual debe ser protegido y por ello promueven realizar proyectos dedicados a la movilidad sostenible y el patrimonio cultural. A través de numerosos estudios y artículos se afrontan nuevas realidades sociales.

PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES (ODS 12): Apoyan la economía circular, así como la gestión de residuos sostenible, al mismo tiempo que intentan hacerlo llegar a la mayor parte de la población posible mediante su difusión en redes.

ACCIÓN POR EL CLIMA (ODS 13): A raíz de la pandemia, uno de los pilares básicos es la mayor minimización posible de los traslados mediante la oportunidad de realizar reuniones a través de videollamadas.

ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS (ODS 17): Finalmente, otro de los propósitos de estas entidades es la participación en redes asociativas como Confederaciones o Federaciones, así como como la colaboración con entidades de distintas características.

Como se puede comprobar, en este trabajo se han abordado la mayor parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, siendo, posiblemente, uno de los ámbitos con mayor concienciación en este aspecto.

ANEXOS

A1. TABLA 1. Definiciones de vulnerabilidad financiera

AUTORES	DEFINICIÓN	VARIABLES
Gilbert, Menon, & Schwartz (1990)	Acumulación de pérdidas durante tres años	
Tuckman y Chang (1991)	Disminución de los servicios prestados ante un <i>shock</i> financiero	Ratio de endeudamiento Activos netos Costes administrativos Margen operativo
Greenlee y Trussel (2000)	Disminución gastos por programas durante tres periodos	Ratio de endeudamiento Activos netos Costes administrativos Margen operativo
Hager (2001)	Disminución de los servicios prestados ante un <i>shock</i> financiero	Ratio de endeudamiento Activos netos Costes administrativos Margen operativo (cada subsector)
Trussel (2002)	Disminución de fondos en más de un 20% durante tres años consecutivos	Ratio de endeudamiento Índice de concentración de ingresos El margen El tamaño de la organización El sector
Trussel, Greenlee, & Brady, 2002	Reducción de los activos netos a lo largo de tres años consecutivos.	Ratio de endeudamiento Índice de concentración de ingresos El margen Costes administrativos El tamaño de la organización
Keating et al. (2005)	Reducción de activos Reducción de gastos por programas Insolvencia técnica Interrupción de la financiación	Comparan la utilidad de las variables de Tuckman y Chang (1991) con las variables utilizadas en otros modelos de entidades lucrativas como en el estudio de Altman (1968) y Olshon (1980)

Thomas y Trafford (2013)		Valor medio de: Ratio de endeudamiento Activos netos Margen operativo
Gordon et al. (2013)		Existencia de una auditoría La existencia o inexistencia de activos netos restringidos Gastos de recaudación de fondos con respecto al total de gastos
de Andrés-Alonso et al. (2015)	Reducción de los activos netos a lo largo de tres años consecutivos.	Ratio de endeudamiento Índice de concentración de ingresos El margen El tamaño de la organización El sector
de Andrés-Alonso et al. (2016)	Tres dimensiones diferentes; operativa, apalancamiento y liquidez.	Activos netos Apalancamiento financiero Liquidez
Searing (2018)	Dos definiciones: insolvencia (pasivos exceden los activos) e interrupción financiera (cuando los activos netos se reducen en más de un 25%).	Ratio de endeudamiento Activos netos Margen operativo Tamaño Años
Jimeno García et al., 2023	Cinco dimensiones diferentes: operativa, apalancamiento, liquidez, desempeño organizativo y reputación	Activos netos Apalancamiento financiero y distancia a la quiebra Liquidez Indicadores de economía Número y cantidad de donaciones Número y cantidad de voluntarios

Fuente: Elaboración propia a partir de Jimeno García et al. (2023)

A2. TABLA 2. Variables independientes del estudio de Searing (2021)

Nombre	Fórmula
Patrimonio Neto	$\frac{\text{Activos Netos Totales}}{\text{Ingresos Totales}}$
Excedente	$\frac{(\text{Ingresos Totales} - \text{Gastos Totales})}{\text{Ingresos Totales}}$
Índice de Herfindahl-Hirschman (HHI) de concentración de ingresos	$\sum \left(\frac{\text{Total por tipo de ingreso}}{\text{Ingresos Totales}} \right)^2$
amaño	Logaritmo natural de los ingresos totales
Edad	Años desde la obtención del estatus de exención de impuestos

Fuente: Elaboración propia a partir de Searing (2021)

A3. Guion de la entrevista

CONCEPTOS VULNERABILIDAD FINANCIERA Y RESILIENCIA

1. ¿Conoce el término de vulnerabilidad financiera?

NO-> breve definición

SÍ-> ¿lo miden de alguna forma de las siguientes (mostrar tabla con todos los indicadores)? Si responden que no, preguntar cómo lo hacen.

2. ¿Cree que es útil ser consciente de esta vulnerabilidad?

3. ¿Tratan de alejarse de la vulnerabilidad?

VARIABLES DE MEDICIÓN Y LAS CRISIS

4. ¿Cree que todos estos elementos financieros son clave para superar una crisis? Por ejemplo, en la crisis del COVID-19, ¿tuvieron problemas financieros?

5. Supongo que es consciente de la importancia que se le da en las organizaciones al concepto de resiliencia, considerada como “esa capacidad de adaptarse con éxito al cambio”. Me pregunto si aquellos elementos financieros comentados les han sido clave para superar la crisis (COVID) en el caso de su organización.

6. ¿Cree que cada crisis se afronta de una manera distinta? Por ejemplo, COVID vs crisis financiera 2008.

7. ¿Cuál cree que es la mejor forma de afrontar una crisis?

FUENTES DE FINANCIACIÓN

8. ¿Sabría decirme cuál es su principal fuente de financiación (¿pública, privada o recursos propios)?
¿Es concentrada o diversificada? Ante una crisis, esta división de las fuentes cree que os hace más vulnerables o, por el contrario, ¿os aporta mayor estabilidad?

¿Tras las crisis, se han planteado un cambio en la financiación?

CONCLUSIÓN

9. ¿Considera que vulnerabilidad financiera y resiliencia son lo mismo?

10. ¿Cuál es la parte clave de la organización para recuperarse de la crisis?

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

- Ámbito en el que desempeñan su actividad
- Años de actividad de la organización
- Puesto en la organización

A4. TABLA 4. Características de la entidad y del entrevistado

Organización	Ámbito	Años de la organización	Posición del entrevistado
ESAL1	Enfermedad	6 años	Vicepresidenta
ESAL2	Discapacidad	45 años	Gerente
ESAL3	Enfermedad	30 años	Jefa de administración
ESAL4	Integración	49 años	Trabajadoras sociales (asesoría social)
ESAL5	Enfermedad	25 años	Trabajadora social
ESAL6	Enfermedad	26 años	Gerente
ESAL7	Integración	29 años	Secretaria administradora
ESAL8	Integración	33 años	Directora de servicios generales
ESAL9	Enfermedad	26 años	Trabajadora social
ESAL10	Discapacidad	27 años	Directora

ESAL11	Discapacidad	39 años	Secretario
ESAL12	Enfermedad	18 años	Trabajadora social
ESAL13	Discapacidad	45 años	Directora área financiero y RR. HH
ESAL14	Integración	38 años	Presidenta
ESAL15	Discapacidad	40 años	Directora

Fuente: Elaboración propia