



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ANÁLISIS FINANCIERO DE ESTADOS CONTABLES DEL CLUB ATLÉTICO RIVER PLATE

Autores: Abdelnur, Juan Pablo
Peralta, Juan Manuel

Director: Pacheco, María Liliana

2013

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

El Club Atlético River Plate (C.A.R.P.) es uno de los más importantes de nuestro país y del mundo en el desarrollo de actividades deportivas (fundamentalmente a nivel fútbol), sociales y culturales.

En la última década ha sufrido una crisis económica e institucional que derivó en una crisis deportiva, mostrando la intensa relación que existe entre estos aspectos.

Nuestro objetivo es brindar una estrategia para que el C.A.R.P. supere la situación mencionada, y consideramos apropiado para cumplirlo realizar un análisis técnico de la información contable, que incluye un análisis de su contexto.

Antes de realizar esta tarea, la información contable debe ser adaptada tanto en su contenido como en su forma. Esta adaptación no se hace de la misma manera en una sociedad comercial y en una asociación civil sin fines de lucro, ya que la primera prioriza la obtención de resultados mientras que la segunda prioriza el buen desarrollo de las actividades motivo de su creación. Es importante no confundirse y saber que ambas aspiran a obtener ganancia, lo que es fundamental para el crecimiento.

Luego de realizar el análisis de la liquidez, solvencia, endeudamiento, y de los recursos y gastos de cada actividad que se desarrolla en la institución, concluimos que la situación del C.A.R.P. es preocupante pero que existen formas de superarla.

El club actualmente supedita la obtención de ganancia fundamentalmente al logro de importantes ingresos por venta de jugadores, ingresos que dependen de numerosos factores y que van en contra de uno de los fines de la institución que es lograr exitosos resultados deportivos.

Se debe escapar de esta dependencia y comenzar a explotar otras áreas como el marketing, más cuando estamos hablando de un club que desata pasión en millones de personas tanto en el país como en el mundo. Explotar el marketing no se limita a poner un sponsor en el estadio y en la camiseta, sino que debe incluir actividades que incrementen el número de asociados, de visitas al museo y al estadio, de alquileres de las instalaciones, etc. Además, estas actividades no se deben restringir al fútbol cuando en el club se practican numerosos deportes que generan interés en la gente. En esta tarea es fundamental la participación de jugadores y técnicos de los distintos deportes, que son los que mayor contacto tienen con los seguidores y poseen la capacidad de generar un sentimiento de pertenencia en los mismos.

Otro aspecto muy importante es apuntar a mejorar las instalaciones de la asociación que han sido descuidadas en los últimos tiempos. De este modo se valorizarán los activos del club y a la vez se colaborará en la generación de ganancias. Claramente el número de asociados y la explotación de las instalaciones, dependen de la calidad de las mismas.

Adicionalmente y apoyado en la generación de ganancia, se debe comenzar a cancelar las deudas, las cuales no dejan de crecer fuertemente en los tiempos recientes.

Basados en estas ideas, elaboramos una estrategia que demuestra su éxito no solo en los números, sino también en el impacto positivo que tendrá en el desarrollo de las actividades del mundo riverplatense.

PRÓLOGO

Este trabajo ha sido elaborado para ser presentado como trabajo final de la materia Seminario de la carrera de Contador Público Nacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

El motivo que nos llevó a elegir el análisis financiero de los estados contables del Club Atlético River Plate (C.A.R.P.) es porque se trata de uno de los más representativos de nuestro país, afectado por una mala gestión que terminó generando hace poco más de un año su primer descenso a la segunda categoría del fútbol argentino.

No creemos que este descenso sea producto de un mero resultado futbolístico, sino que además es consecuencia de años de incorrectas decisiones. Si algo nos dice la experiencia, es que en casi la totalidad de los casos los clubes que viven en armonía económica e institucional obtienen positivos resultados deportivos.

Vemos al análisis de la información contable no sólo como una herramienta útil para evaluar la situación actual del club, sino como una oportunidad de generar la recuperación del mismo mediante la toma de decisiones acertadas. El mal uso de la información generada por la contabilidad, o su falta de uso en algunos casos, es muy factible que conduzca a una crisis como la vivida por el C.A.R.P. en estos últimos 10 años.

Nuestro objetivo es, a través de este trabajo, proporcionar una estrategia para que el C.A.R.P. recupere la estabilidad económica, patrimonial y financiera que lo condujo a ser uno de los clubes más exitosos del mundo durante toda su historia. No pensamos concluir nuestra labor aquí, sino compartir el trabajo con Agrupaciones que influyen diariamente en la vida de la institución.

Finalmente, se agradece a la C.P.N. María Liliana Pacheco, profesora de la asignatura “Estados contables y sus análisis / Contabilidad IV: Análisis financiero de estados contables” en la mencionada facultad, por su colaboración brindada para el desarrollo de este trabajo. También al C.P.N. Ignacio Agustín Abdelnur por su permanente interés y recomendaciones. Al ex Representante de Socios del C.A.R.P. Jorge Néstor Leone y al Periodista Matías Muzio, por proporcionarnos gran parte de la información utilizada.

CAPÍTULO I

EL C.A.R.P. Y SU ENTORNO

Sumario: 1.- Introducción 2.- C.A.R.P: Institucional 3.- Características de su entorno

1.- Introducción

Los Estados Contables (EE.CC.) son una forma de agrupar y resumir una cantidad de información que representa la posición y transacciones realizadas por una entidad. Toda vez que sean el reflejo del accionar de la misma, suministran información para evaluar la gestión y poder tomar decisiones adecuadas.

Para aprovechar ese suministro, es fundamental efectuar un análisis de los EE.CC., pues al realizar un *análisis técnico* es donde realmente se puede observar la riqueza informativa que contienen.

Los EE.CC. tienen algunas limitaciones de *contenido* y *exposición* que el analista debe conocer para optimizar su labor: no basta que los informes contables hayan sido preparados sobre la base de normas profesionales. Por dicha razón, la información proporcionada por los EE.CC. requiere de ciertos ajustes para que sea compatible con la tarea de análisis.

Estos ajustes son de carácter *extracontable*, no modifican los registros ni el estado contable bajo estudio, sino que se realizan en papeles de trabajo.

La contabilidad y las finanzas le dan un enfoque distinto a los mismos datos de los estados financieros: mientras la contabilidad centra su atención en la *forma* en que éstos se preparan, el ejecutivo de finanzas debe ser capaz de *usar* su información efectivamente, combinando sus conocimientos de contabilidad y economía para elaborar buenas decisiones financieras.

El objetivo de nuestro trabajo es aplicar este tipo de análisis sobre los EE.CC. del Club Atlético River Plate, para tomar conocimiento detallado de su posición actual, y posteriormente utilizando el método de proyecciones, diseñar una estrategia que ayude a la institución a equilibrar sus cuentas en los años venideros.

2.- C.A.R.P.: Institucional

2.1.- Nombre y finalidades

“EI CLUB ATLÉTICO RIVER PLATE, fundado el 25 de Mayo de 1901, en la ciudad de Buenos Aires en la que fija su domicilio legal, es una Asociación Civil con Personería Jurídica, cuyas finalidades y propósitos son:

- a) Propulsar el desarrollo integral de la cultura física, moral e intelectual de sus asociados, a cuyo efecto habilitará las instalaciones deportivas y sociales que permitan los medios y recursos a su alcance;
- b) Organizar competiciones y torneos y participar en todos aquellos actos relacionados con sus fines que organicen las entidades a las que la Institución se halle afiliada;
- c) Promover el espíritu de unión y sociabilidad entre sus asociados;
- d) Mantener relaciones con las instituciones nacionales y extranjeras, que tengan afinidad de propósitos, a cuyo efecto podrá establecer las delegaciones y representaciones que sean convenientes”.¹

¹ Art. 1º, Estatuto del Club Atlético River Plate, aprobado en Asamblea Extraordinaria del 22/11/1999.

2.2.- Del patrimonio social

“El patrimonio y los recursos del CLUB ATLÉTICO RIVER PLATE, estarán formados por:

- a) Los bienes muebles, inmuebles y demás bienes que le correspondan;
- b) Las cuotas de ingreso y cuotas sociales y los demás recursos ordinarios y extraordinarios que autoriza el Estatuto;
- c) Los importes que por cualquier concepto perciba la Institución;
- d) Las donaciones y legados;
- e) Las subvenciones que pudieran otorgarse al Club”.²

2.3.- Actividades

El club posee más de 40 deportes federados y amateurs, haciéndolo único en su tipo en Sudamérica. Desde hace más de 20 años, River Plate se ha dedicado a la educación: dentro de las mismas instalaciones del estadio Antonio Vespucio Liberti (conocido como el Monumental) ubicado en el barrio de Belgrano, funciona un jardín de infantes, un colegio primario, un colegio secundario y un instituto terciario.

Además, ha culminado recientemente la creación de un instituto universitario. También cumple un rol muy importante a nivel social, brindando su infraestructura para realizar múltiples tareas solidarias. Para River Plate toda la sociedad es importante, por eso es uno de los pocos clubes del mundo que posee una Comisión de Integración de Personas con Discapacidad (River sin Barreras), siendo entre otras cosas, el primero en tener un equipo de fútbol para ciegos.

2.3.1.- El fútbol como actividad principal

A pesar de ser un club polideportivo, la vida del C.A.R.P. gira principalmente alrededor de lo que sucede en el fútbol.

² Art. 3º, Ibidem.

No sólo es el deporte que más genera y demanda recursos, sino que es el de mayor interés entre sus asociados (actualmente el club posee aproximadamente 121.000 asociados).

Se manifiesta esta postura al establecerse: "El remanente líquido que se obtenga del fútbol profesional una vez atendidas las necesidades y conveniencias de la actividad, será invertido en obras de utilidad deportiva o cultural".³

Por lo enunciado y para tomar conocimiento del principal ambiente en el que se desenvuelve el C.A.R.P., desarrollamos a continuación aspectos que caracterizan actualmente al mundo del fútbol, en especial en Argentina.

3.- Características de su entorno

3.1.- Falta de competitividad económica y deportiva en Argentina

La actualidad del fútbol argentino no es la mejor, ya que los problemas económicos que posee cada institución hacen que la renovación y contratación de jugadores sea cada vez más difícil. El problema no es solamente que los refuerzos no llegan, sino que también los futbolistas talentosos no logran explotar su máximo potencial en Argentina, al ser tentados rápidamente por el mercado europeo. De esta manera los jóvenes surgidos de las inferiores de cada club emigran al poco tiempo, por lo que no llegan a establecer un sentimiento de identificación con la camiseta local. Es como si los equipos argentinos fueran simplemente un *nexo* entre el anonimato y el verdadero objetivo, el del reconocimiento internacional y en última instancia el dinero.

Es así que instituciones importantes como River, Boca o Independiente no tienen ninguna posibilidad de ponerse a la altura de clubes europeos como Barcelona, Real Madrid, Inter o Juventus en lo que respecta

³ Art. 71, inc. ñ), Ibidem.

a la contratación de jugadores. Por ejemplo, en Europa un sueldo promedio anual de un jugador de estos equipos es U\$S 1.500.000, mientras que en Argentina es de U\$S 350.000 (los indicados son valores estimativos, imposibles de determinar con precisión ya que dependen de numerosos factores).

Adicionalmente, vale la pena mencionar que Brasil está logrando pagar sueldos similares a Europa en muchos casos.

3.2.- Marketing

“En el fútbol hay cuatro negocios fundamentales: la *venta de jugadores*, el *expendio de entradas*, los *derechos de televisión* y todo lo que tiene que ver con los *negocios comerciales*. La cuestión es que muchas de estas actividades, como llevar adelante acuerdos comerciales y cerrar tratos las realizan los presidentes, sin darse cuenta que hay mucho más que sólo ponerle un sponsor a la camiseta. Después de cerrar un vínculo, a las instituciones les falta la estructura para hacerles el seguimiento correspondiente a esos acuerdos, trazar una fuerte relación con las diferentes marcas para poder asegurarse la renovación y el desarrollo de esos acuerdos, cuestión fundamental para próximos negocios”.⁴

Una *estrategia de marketing* bien articulada puede ser parte de la solución para los grandes problemas de nuestro fútbol. Si se tiene la suerte de vender jugadores se pueden sanear las cuentas, caso contrario no será posible; la venta de entradas tiene un máximo que depende de la capacidad del estadio. En materia de derechos de televisión, en Argentina no se puede negociar de manera independiente. El único ítem que no tiene techo es el desarrollo del marketing. Cada institución puede elegir la forma de explotar su marca, a los límites los impone la dirigencia que decide hasta dónde hacerlo.

⁴ Deportes, en Internet: www.ambito.com, (12/12/2012).

3.2.1.- Estrategias para fortalecer el marketing

- Alquiler del estadio.

Consiste en ofrecerle a las empresas diferentes sectores de las instalaciones del club para realizar presentaciones, conferencias e inclusive, en algún caso importante, jugar un encuentro en el estadio.

- Adaptarse a todo tipo de consumidor.

Las asociaciones no deben cerrarse a la posibilidad de atraer nuevos miembros, los niños y las mujeres han demostrado un gran interés por participar de los eventos deportivos. El público que asiste en los estadios es dividido y la popularidad de un equipo atrae a nuevos integrantes.

- Invertir en publicidad.

La publicidad tiene como objetivo vender una marca a través de avisos y sponsors. Los equipos de fútbol representan sentimientos para muchas personas, por ende, tienen algo que no tienen las marcas. Esto además puede traer ayuda a la institución. Cuando se invierte en un espacio publicitario trae consigo temas de responsabilidad social y se aprecian como causas nobles.

- Los jugadores: personajes destacados e influyentes.

Si un club de fútbol quiere tener una verdadera orientación al mercado, la función del futbolista no puede reducirse estrictamente a cumplir con sus dos horas diarias de entrenamiento más la exigencia de su participación en las competiciones, ni la del entrenador a cuidar de que el funcionamiento colectivo del equipo tenga un resultado aceptable.

La parte deportiva del club tiene también responsabilidades con la entidad que van más allá de cumplir con las propias de su área de trabajo, deben entender que forman parte de un engranaje que trabaja para una masa deportiva de seguidores.

Si una institución quiere ofrecer valor a sus hinchas, debe estar allí donde aquellos se encuentran, entender sus necesidades y diseñar una propuesta de valor que supere las expectativas que estos tienen generadas.

Las redes sociales han eclosionado y forman parte del día a día de miles de aficionados al deporte, que siguen a sus ídolos y clubes en plataformas como Facebook y Twitter. El deporte es de los sectores que más se pueden beneficiar de esta irrupción tecnológica, ya que posibilita a los seguidores tener un contacto más cercano con el deportista y acceder a la información generada directamente por los protagonistas del espectáculo deportivo.

Esta es una oportunidad de mercado para los clubes de máximo calado, ya que si consiguen involucrar a sus jugadores en las acciones comerciales que el club diseñe pueden propulsar el recorrido de su maquinaria comercial. Un tweet de la estrella del equipo recomendando la visita al museo o apoyando la campaña de abonados de su club, puede llegar a ser mucho más estimulante para un aficionado que la publicidad institucional que del mismo reciba.

3.3. Derechos de televisión⁵

Los denominados *derechos televisivos del fútbol*, pueden definirse como aquellos derechos derivados de la explotación de las imágenes y/o sonidos obtenidos en ocasión de la transmisión de los encuentros de los torneos de fútbol organizados por la Asociación del Fútbol Argentino (A.F.A.), sea en el territorio de la República Argentina, sea en el exterior.

Estos derechos pertenecen a los clubes que disputan los diversos torneos organizados por la A.F.A.

Los clubes de fútbol en la República Argentina han adoptado el soporte jurídico de Asociaciones civiles sin fines de lucro.

La encargada de gestionar y negociar la cesión de tales derechos es justamente la A.F.A., en su carácter de entidad que agrupa a todos los clubes del fútbol argentino.

⁵ (Cfr.) Los Derechos televisivos en el FÚTBOL, en Internet: www.gurfinkelusandizaga.com.ar, (15/12/2012).

En nuestro país, en el mes de Agosto del año 2009, la A.F.A. resuelve dejar sin efecto el vínculo con la empresa T.S.C. S.A. (Televisión Satelital Codificada S.A.)⁶, cuyo contrato tenía vigencia hasta el año 2014 y en virtud del cual le había cedido la explotación de las imágenes del fútbol.

A continuación, celebra con el Estado Nacional, un nuevo vínculo⁷, por el que cede a éste, la explotación de los derechos televisivos hasta el año 2019, a cambio de una suma que asciende a los \$600.000.000, ajustables de acuerdo a pautas establecidas en el contrato.

Habrà de señalarse que en el año 2008, los clubes de primera división percibieron por este concepto la suma de \$164.000.000 en tanto que en el año 2009, debían percibir una suma cercana a los \$211.000.000.

Fácilmente se observa que, a partir del contrato celebrado con el Estado Argentino, los clubes de primera división, en términos generales, ven triplicados sus ingresos.

3.4.- Soporte jurídico de los clubes en Argentina

Como mencionamos, los clubes de fútbol en la República Argentina han adoptado el soporte jurídico de Asociaciones civiles sin fines de lucro.

Una *asociación civil* es una persona jurídica privada, constituida por un conjunto de personas físicas (llamadas socios) que, con la debida autorización del Estado, se unen para realizar actividades que tienden al bien común. La característica que las distingue es que no persiguen un lucro; por ello es común que también se las denomine como “Entidades civiles sin fines de lucro”.⁸

⁶ T.S.C. S.A. es una empresa perteneciente al Grupo Clarín e integrada entre otros por la firma Telefónica de Argentina S.A.

⁷ Tiene como finalidad “permitir el acceso libre y gratuito por televisión abierta en todo el territorio de la República” de los encuentros de primera división del fútbol nacional.

⁸ (Cfr.) Guía Básica para constituir una Asociación Civil, en Internet: www.ciudadyderechos.org.ar, (15/12/2012).

3.4.1.- Asociación civil vs. Sociedad anónima deportiva⁹

En América Latina el fútbol es un deporte que desata pasiones y que se basa en la idea de que un club de fútbol es de sus hinchas. Así pues, existe una fuerte tradición de clubes de fútbol constituidos bajo la forma de asociaciones civiles. Este modelo está siendo fuertemente criticado puesto que muchos consideran que el modelo de la asociación civil no permite responder a los nuevos retos económicos a los que se enfrentan los clubes en la actualidad. En este sentido, muchos defienden una transformación de las asociaciones civiles en sociedades anónimas deportivas, a imagen de lo que sucedió en Europa en los años 80', para fomentar el éxito comercial de los clubes de fútbol.

Así pues, el debate sobre la forma jurídica de los clubes de fútbol es hoy en día un tema importante en los países de América Latina. Se enfrentan principalmente la asociación civil y la sociedad anónima deportiva, ambas con sus ventajas y desventajas. Además, vemos perfilarse propuestas de modelos que fusionan elementos tanto de la asociación civil como de la sociedad anónima. Cabe decir desde ya que no existe un modelo societario mágico que permita solucionar todos los problemas de los clubes de fútbol.

En el presente punto analizamos las ventajas y desventajas tanto de la asociación civil como de la sociedad anónima deportiva. Tomamos principalmente tres elementos de comparación. El primer elemento es el *factor social* influenciado por la pasión de los hinchas (A), en segundo lugar, el *sistema de responsabilidad jurídica* (B), y en tercer lugar, el *elemento económico* (C).

A. El factor social y emocional.

La asociación civil tiene una gran ventaja: pone al club de fútbol en mano de los hinchas. La asociación civil tiene como principal punto fuerte el

⁹ (Cfr.) Asociación vs. Sociedad Anónima Deportiva, en Internet: www.iusport.es, (15/12/2012).

factor social y emocional. Los partidarios de la misma hacen fuerte hincapié en este elemento fundamental en el fútbol. Sostienen que al convertirse en sociedad anónima, el club pasa a ser propiedad de unos cuantos accionistas cuyo interés económico prima sobre todo lo demás. Además, recalcan que nada impide que una asociación civil tenga una buena gerencia que permita un correcto manejo de los ingresos y del club.

B. El sistema de responsabilidad jurídica.

En este aspecto, la sociedad anónima parece presentar más ventajas que la asociación civil. En primer lugar, las sociedades anónimas establecen un modelo de responsabilidad jurídica y económica del que carecen las asociaciones, puesto que las sociedades anónimas poseen diversos sistemas de control. La transparencia es aquí un elemento clave a favor de la sociedad anónima. En cambio, la asociación civil es un modelo que termina quitando responsabilidad puesto que el patrimonio es de todos y a la vez de nadie. El control de la actividad de las asociaciones no está sometido al mismo control que el de las sociedades anónimas, lo cual genera la idea que las asociaciones están protegidas en caso de déficit consuetudinario. En efecto, en las asociaciones civiles los socios no responden por las deudas de la entidad, lo que es propicio a malos manejos. La sociedad anónima busca que existan responsables en caso de perjuicio económico, lo que conlleva un mejor control de la administración de la empresa.

C. La atracción de capitales por parte de la sociedad anónima deportiva.

La mayor ventaja de la sociedad anónima deportiva es que permite una mayor capacidad de financiamiento mediante la diversificación de las actividades, la participación de grandes accionistas, y la cotización en bolsas de valores.

La diversificación de las actividades permite deslindar el bienestar de los clubes de los resultados deportivos que son aleatorios y por lo tanto factor de inseguridad.

Se constata que los clubes que no diversifican su actividad son los que menos inversión privada tienen puesto que los inversionistas no ven en estos clubes una inversión segura.

Un debate muy importante en Europa respecto del financiamiento es el de la apertura en bolsa de los clubes. Esta facultad es vista como un elemento clave para la competitividad económica y que no permite la asociación.

NUESTRA OPINIÓN.

En Argentina es legalmente posible transformar una asociación civil en sociedad comercial. Sin embargo, en Argentina no existe ningún club deportivo que se haya organizado como sociedad anónima.

Esta negativa a la constitución de sociedades anónimas es debida a motivos culturales de aceptación que hacen que las personas se sientan más atraídas a participar en la institución cuando se trata de una asociación civil.

Sostenemos que no existe un modelo jurídico mágico que permita resolver todas las dificultades económicas de los clubes. El secreto del éxito se encuentra en un manejo responsable, ya sea en el marco de una asociación civil o de una sociedad anónima deportiva. Se deben determinar políticas económicas sostenibles a largo plazo.

Si se quiere mantener las asociaciones civiles, postura que nosotros recomendamos al ser el fútbol en Argentina un deporte tan pasional, sería aconsejable que el régimen de responsabilidad civil de los administradores de las sociedades anónimas se aplique a los dirigentes de las asociaciones civiles. También sería aconsejable incrementar la transparencia de la gestión.

Ante esta ausencia de modelo ideal, hay que explorar posibles modelos mixtos, los cuales permitan respetar el sentimiento de los hinchas y dotar a los clubes de una buena administración y buenas capacidades de financiamiento.

Habiendo analizado al Club Atlético River Plate como institución, y también las características de su entorno, en el siguiente capítulo vamos a comenzar a trabajar sobre los estados contables del mismo.

CAPÍTULO II

ADECUACIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTABLE

PARA ANÁLISIS

Sumario: 1.- Consideraciones preliminares 2.- Estado de situación patrimonial para análisis (ESP) 3.- Estado de recursos y gastos para análisis (ERyG)

1.- Consideraciones preliminares

Vamos a trabajar sobre los Estados de Situación Patrimonial y de Resultados cerrados al 31 de Agosto de 2010, 2011 y 2012. Como dijimos anteriormente, dichos EE.CC. presentan limitaciones de contenido y exposición al momento de querer analizarlos. Por dicha razón es que en este capítulo procederemos a reordenarlos de modo que permitan realizar nuestro trabajo.

Antes de comenzar, es importante tener en claro que los EE.CC. de una asociación civil sin fines de lucro se analizan de modo distinto a los EE.CC. de una sociedad comercial.

Las organizaciones con fines de lucro priorizan sobremanera la obtención de resultados y en muchos casos como objetivo único, mientras que las entidades sin fines de lucro priorizan los objetivos motivo de su creación.

Dada la ausencia de lucro y la naturaleza de sus actividades, el beneficio neto no es un buen indicador de los logros de una entidad sin fines de lucro.

Las expectativas son el cumplimiento de los objetivos y el mantenimiento del patrimonio en niveles que garanticen la continuidad del ente. En otras palabras, si el cumplimiento de su misión es el objetivo básico, el objetivo financiero es lograr buenos niveles de liquidez que lo garanticen, entre otras cosas, y no la maximización de la rentabilidad.

Un ejemplo de la diferencia planteada es el ejercicio 2011 para el C.A.R.P., en el cual obtuvo un importante superávit y descendió de categoría en fútbol por primera vez en su historia. Sin dudas no fue motivo de festejo.

Los fundadores, etc. de entes no lucrativos aportan recursos por razones humanitarias, culturales, deportivas, científicas o de otro orden distinto al lucro, mientras los socios de las empresas esperan una retribución económica a sus aportes.

El ratio de rentabilidad, al tener en cuenta el capital propio no es relevante para los entes sin fines de lucro, mientras que para las empresas y sus accionistas sí lo es.

Es por eso que al llevar adelante el estudio de una sociedad comercial calculamos su rentabilidad operativa, no operativa y la tasa de los pasivos, entre otras. Incluso, observamos si es favorable o no endeudarse comparando la tasa de los pasivos con la rentabilidad. Esto no se aplica a una asociación civil sin fines de lucro.

En este trabajo no vamos a calcular ninguno de los índices mencionados en el párrafo anterior y vamos a enfocar el análisis desde otro punto de vista, el que iremos detallando en el transcurso de este capítulo.

1.1.- Para evitar confundirse: ganancia ≠ lucro

Uno de los aspectos más importantes es la idea generalizada de que no es propio de las entidades sin fines de lucro el obtener ganancias o lucros. *La ganancia no es otra cosa que crecimiento y toda organización que no crece tiende a desaparecer.*

La ganancia no supone la distribución de dividendos o resultados, sino que se gana para posibilitar mejores servicios, mayor calidad, más instalaciones a sus asociados o a la comunidad. Debe entenderse por lucro concretamente a la posibilidad de distribución de los resultados entre los socios.

En resumen, *toda entidad con o sin fines de lucro debe ganar para poder cumplir con sus objetivos.*

2.- Estado de situación patrimonial (ESP) para análisis

	31/08/2012	31/08/2011	31/08/2010
<u>ACTIVO</u>			
ACTIVO CORRIENTE			
Caja y bancos	7.287.454	3.232.438	3.021.328
Créditos	138.165.239	140.936.850	31.735.157
Otros activos	6.266.164	5.887.586	4.572.704
<u>Total del activo corriente</u>	<u>151.718.857</u>	<u>150.056.874</u>	<u>39.329.189</u>
ACTIVO NO CORRIENTE			
Créditos	1.996.982	0	0
Plantel de jugadores de fútbol profesional	88.097.373	65.025.042	61.138.406
Bienes de uso	128.198.769	128.182.408	134.187.234
Otros activos	7.204.866	1.198.819	2.667.029
<u>Total del activo no corriente</u>	<u>225.497.990</u>	<u>194.406.269</u>	<u>197.992.669</u>
Total del activo	<u>377.216.847</u>	<u>344.463.143</u>	<u>237.321.858</u>
<u>PASIVO</u>			
PASIVO CORRIENTE			
Deudas operativas	191.000.462	143.169.069	108.731.918
Deudas financieras	29.818.820	13.187.220	16.344.747
Ingresos correspondientes a ejercicios futuros	50.662.616	47.909.814	66.645.095
<u>Total del pasivo corriente</u>	<u>271.481.898</u>	<u>204.266.103</u>	<u>191.721.760</u>
PASIVO NO CORRIENTE			
Deudas operativas	978.673	844.000	0
Deudas financieras	2.259.172	696.842	5.059.009
Ingresos correspondientes a ejercicios futuros	1.189.085	5.618.793	8.955.978
Previsiones	21.933.967	23.340.397	11.091.052
<u>Total del pasivo no corriente</u>	<u>26.360.897</u>	<u>30.500.032</u>	<u>25.106.039</u>
Total del pasivo	<u>297.842.795</u>	<u>234.766.135</u>	<u>216.827.799</u>
<u>PATRIMONIO NETO</u>	<u>79.374.052</u>	<u>109.697.008</u>	<u>20.494.059</u>
Total del pasivo y del patrimonio neto	<u>377.216.847</u>	<u>344.463.143</u>	<u>237.321.858</u>

Nota: el ESP con su exposición y contenido original puede observarse en el Apéndice de este trabajo.

“El ESP reporta la posición patrimonial de una firma en un momento determinado. El lado izquierdo muestra las inversiones realizadas por la compañía, que componen el activo, y el lado derecho representa la forma en que éstas se financiaron, ya sea mediante fondos solicitados en préstamo (el pasivo) o mediante capital aportado por los propietarios.

Los activos aparecen ordenados por grado decreciente de liquidez. Los pasivos se ordenan de acuerdo con su grado de exigibilidad”.¹⁰

¿Cómo se pasa de un ESP preparado a partir de normas profesionales, a un ESP preparado para análisis?

Tal cual mencionamos anteriormente, esto depende de si estamos estudiando una sociedad comercial o una asociación civil sin fines de lucro.

El ESP para análisis de una sociedad comercial toma como distinción fundamental la separación entre conceptos *operativos*, *no operativos* y *financieros*. Así, encontramos activos y pasivos operativos, activos y pasivos no operativos, pasivos financieros y patrimonio neto. No se realiza, prima facie, una distinción entre conceptos corrientes y no corrientes.

El ESP para análisis de una asociación civil sin fines de lucro mantiene la distinción entre conceptos *corrientes* y *no corrientes*, ya que el trabajo estará orientado a evaluar principalmente la liquidez, solvencia y endeudamiento de la entidad. Aún así, dentro de las deudas distinguimos entre operativas y financieras, ya que la estrategia para cancelarlas no es la misma para ambas. La composición de las deudas financieras se detalla en el Apéndice de este trabajo.

¹⁰ (Cfr.) DUMRAUF, Guillermo L., Finanzas Corporativas: un enfoque latinoamericano, 2ª edición, Alfaomega Grupo Editor Argentino, (Buenos Aires, 2010), pág. 29.

Complementando la corrección realizada en la exposición del ESP, en el ejercicio 2012 realizamos dos ajustes de contenido, aplicando el procedimiento de “*Hechos posteriores al cierre*”. ¿En qué consiste este procedimiento?

“Entre la fecha de cierre del balance y la fecha en que se efectúa el análisis pueden darse situaciones que afecten a la empresa. Algunas pueden figurar en la memoria de los administradores o en notas a los estados contables. Otras pueden surgir de la cambiante realidad. Si bien se trata de hechos posteriores al cierre de ejercicio, lo afectan y a los efectos del análisis deben ajustarse. Mal podría proyectarse datos que actualmente han variado”.¹¹

Los dos ajustes realizados son los siguientes:

1) Jugadores disponibles para la venta.

“Los derechos de aquellos jugadores profesionales cuya transferencia ha sido decidida por la Asociación y por los cuales se posee una oferta firme, son valuados a su valor neto de realización. La diferencia con el valor registrado se imputa en Resultados financieros y por tenencia del Estado de Recursos y Gastos”, expresa la Nota 1.3.9) en el ESP al 31 de agosto de 2012.

El jugador Rogelio Gabriel Funes Mori ha sido valuado conforme a lo expresado. Actualmente el jugador continúa en el plantel profesional y los dirigentes de la asociación no pudieron fundamentar la existencia de una oferta firme. Por dicha razón es que debemos corregir tal valuación.

Valuación efectuada por la entidad (VNR): \$34.380.000

Valuación correcta (Costo – Amortizaciones acumuladas): \$406.376

¹¹ LAMATTINA, Oscar E., Análisis de Estados Financieros: Un Enfoque Integral, 1ª edición, Osmar D. Buyatti, (Buenos Aires, 2006), pág. 69.

El C.A.R.P. registró lo siguiente:

Jugadores disponibles para la venta	34.380.000	
Plantel de jugadores de fútbol profesional		406.376
Resultados financieros y por tenencia		33.973.624

Revertimos tal registración para ajustar:

Plantel de jugadores de fútbol profesional	406.376	
Resultados financieros y por tenencia	33.973.624	
Jugadores disponibles para la venta		34.380.000

2) Juicio contra la gestión anterior.

Para tomar mayor conocimiento del caso, se puede consultar la Nota 7.1) a los EE.CC. al 31 de agosto de 2012, la cual fue transcrita en el Apéndice.

El C.A.R.P., por dicho juicio, originó un crédito corriente de \$13.651.222.

Con posterioridad al cierre de ejercicio se recibió un revés judicial y por ende se deberán atravesar varios meses antes de saber cómo se dirimirá la cuestión, por lo que predomina la incertidumbre y el crédito no debe figurar en el balance.

El C.A.R.P. registró lo siguiente:

Créditos corrientes	13.651.222	
Transferencias y préstamos de jugadores		13.651.222

Revertimos tal registración para ajustar:

Transferencias y préstamos de jugadores	13.651.222	
Créditos corrientes		13.651.222

3.- Estado de recursos y gastos (ERyG) para análisis

	Ejercicio finalizado el		
	31/08/2012	31/08/2011	31/08/2010
<u>Fútbol</u>			
Recursos			
Torneos oficiales (incluye ingresos por televisión)	35.849.509	69.600.888	41.395.139
Abonos de plateas, palcos y otros	10.304.295	8.271.055	6.115.529
Eventos amistosos	3.506.815	1.600.000	1.973.947
Transferencias y préstamos de jugadores	44.956.015	114.024.782	3.170.895
Ingresos varios	3.641.055	2.079.564	2.379.621
Ingresos por formación y mecanismos de solidaridad	338.718	16.717.842	1.619.236
<u>Total</u>	<u>98.596.407</u>	<u>212.294.131</u>	<u>56.654.367</u>
Gastos			
En personal	-75.022.112	-62.348.520	-57.600.678
Administrativos	-1.864.924	-716.955	-105.377
Específicos	-24.460.149	-22.516.856	-26.381.109
Amortización del plantel de jugadores de fútbol profesional	-21.856.577	-17.935.614	-19.253.910
<u>Total</u>	<u>-123.203.762</u>	<u>-103.517.945</u>	<u>-103.341.074</u>
Recursos - Gastos	<u>-24.607.355</u>	<u>108.776.186</u>	<u>-46.686.707</u>
<u>Educación</u>			
Recursos			
Instituto de enseñanza	14.133.227	12.244.526	8.597.907
Subsidios	6.371.639	4.963.071	3.559.486
Ingresos varios instituto	302.050	151.531	158.950
<u>Total</u>	<u>20.806.916</u>	<u>17.359.128</u>	<u>12.316.343</u>
Gastos			
En personal	-18.108.050	-14.858.382	-10.552.393
Administrativos	-4.959.127	-3.558.170	-1.127.857
<u>Total</u>	<u>-23.067.177</u>	<u>-18.416.552</u>	<u>-11.680.250</u>
Recursos - Gastos	<u>-2.260.261</u>	<u>-1.057.424</u>	<u>636.093</u>

	31/08/2012	31/08/2011	31/08/2010
<u>Administración</u>			
Recursos			
Cuotas de asociados	63.931.985	59.639.187	35.921.768
Alquiler de estadio	23.455.099	6.493.084	5.595.352
Aranceles varios	1.407.037	1.332.619	468.544
Ingresos varios	1.069.978	51.385	69.389
Total	89.864.099	67.516.275	42.055.053
Gastos			
En personal	-22.331.254	-18.609.133	-19.604.538
Administrativos	-22.990.638	-25.928.572	-25.299.412
Total	-45.321.892	-44.537.705	-44.903.950
Recursos - Gastos	44.542.207	22.978.570	-2.848.897
<u>Deportes</u>			
Recursos			
Abonos y aranceles varios	4.504.223	3.256.576	2.162.660
Total	4.504.223	3.256.576	2.162.660
Gastos			
En personal	-19.969.275	-17.378.403	-11.872.745
Administrativos	-213.259	-66.973	-255.907
Específicos	-4.166.252	-2.176.699	-1.092.774
Total	-24.348.786	-19.622.075	-13.221.426
Recursos - Gastos	-19.844.563	-16.365.499	-11.058.766
<u>Otros recursos y gastos</u>			
Publicidad y concesiones	43.192.979	32.847.549	22.794.717
Recursos diversos	1.303.172	0	11.521.537
Cultural	-1.619.560	-1.253.918	-1.688.841
Mantenimiento e intendencia	-27.662.510	-20.078.828	-16.540.684
Servicio médico y asistencial	-5.592.337	-4.109.917	-2.722.787
Depreciación de bienes de uso	-6.909.937	-6.500.070	-6.740.028
Resultados financieros y por tenencia	-30.864.791	-26.033.700	-26.493.793
Recursos - Gastos	-28.152.984	-25.128.884	-19.869.879
SUPERÁVIT/DÉFICIT DEL EJERCICIO	-30.322.956	89.202.949	-79.828.156

Nota: el ERYG con su exposición y contenido original puede observarse en el Apéndice de este trabajo.

El ERYG es como una grabación de video que nos informa sobre los recursos y los gastos de la entidad durante un momento específico de tiempo, generalmente un año.

En su exposición, primero figuran todos los recursos y luego todos los gastos.

¿Cómo se pasa de un ERYG preparado a partir de normas profesionales, a un ERYG preparado para análisis?

Aquí vuelve a influir la diferencia de fines entre una sociedad comercial y una asociación civil sin fines de lucro.

“En una sociedad comercial (en la cual no se llama estado de recursos y gastos sino estado de resultados), aparece primero el *resultado operativo*, que representa el resultado que producen los activos y pasivos operativos de la firma, independientemente de cómo ésta se ha financiado. Inmediatamente después del resultado operativo aparecen una serie de partidas que representan los *efectos del financiamiento*. Además de los resultados financieros, antes de llegar al último renglón del estado de resultados, es posible que aparezcan *resultados de actividades no operativas* si es que las hubiere. El último renglón representa la *utilidad neta*. No se incluye a los *resultados extraordinarios* porque no se espera que se repitan en el futuro”.¹²

En una asociación civil sin fines de lucro debemos cambiar el enfoque. Lo que nosotros proponemos es separar el ERYG *por actividad*, agrupando los recursos y gastos que le correspondan a cada una de ellas.

¹² (Cfr.) ABDELNUR, Juan Pablo y ABDELNUR, Ignacio Agustín, Trabajo: Adecuación de la información contable para un tablero de comando efectivo, XXXIII^o Jornadas Universitarias de Contabilidad, (Tucumán, 2012), pág. 5.

Además exponemos los recursos y gastos con un mayor grado de detalle, utilizando las notas a los EE.CC.

De este modo nos permite realizar un *análisis vertical y horizontal* de dicho estado contable, a la vez de identificar el efecto que tiene el resultado de cada actividad en el resultado total.

Aclaremos que los dos ajustes de contenido realizados en el ESP también están impactando al ERYG del ejercicio 2012.

Para complementar y facilitar la visión del impacto de cada actividad, presentamos además el ERYG en forma sintética:

	<u>Ejercicio finalizado el</u>		
	31/08/2012	31/08/2011	31/08/2010
Fútbol	-24.607.355	108.776.186	-46.686.707
Educación	-2.260.261	-1.057.424	636.093
Administración	44.542.207	22.978.570	-2.848.897
Deportes	-19.844.563	-16.365.499	-11.058.766
Otros recursos y gastos	-28.152.984	-25.128.884	-19.869.879
SUPERÁVIT/DÉFICIT DEL EJERCICIO	-30.322.956	89.202.949	-79.828.156

Estando ya ordenada la información contable y solucionados los problemas de exposición y contenido que presenta, nos encontramos en condiciones de pasar a realizar el análisis de los EE.CC. en los Capítulos 3 y 4 siguientes.

CAPÍTULO III
ANÁLISIS DEL ESTADO DE SITUACIÓN
PATRIMONIAL DEL C.A.R.P.

Sumario: 1.- Liquidez 2.- Solvencia 3.- Endeudamiento
4.- Comentario

1.- Liquidez

Se denomina liquidez a la aptitud que tiene una entidad para que con sus recursos del corto plazo pueda afrontar las deudas contraídas en dicho período a medida que se venzan. Es el indicador de cuán lejos se encuentra del estado de suspensión de pagos.

En la medida que los *activos corrientes sean superiores a los pasivos corrientes*, se tendrá liquidez.

El dinero es el lubricante indispensable para cualquier tipo de ente: con o sin fines de lucro, público o privado. Existen dos motivos para mantener efectivo en una asociación civil sin fines de lucro: el destinado a pagar los compromisos asumidos (*transaccional*), y el destinado a mantener una reserva para necesidades de fondo imprevistas (*precaución*).

Una liquidez deficiente trae perturbaciones que entorpecen la marcha de la asociación y que no siempre son advertidas a tiempo: un retraso en el pago de salarios originando intranquilidad en el personal, pago

de intereses adicionales o punitivos por cancelación de obligaciones fuera de término, etc.

Al ser analistas externos que no podemos acceder a toda la información necesaria, realizamos un *análisis estático de la liquidez* que “consiste en el estudio de la misma a través del ESP que, sabido, es un documento contable estático que brinda información a una fecha determinada. Por consiguiente, este tipo de análisis tiene la ventaja de su sencillez pero tiene el inconveniente de que no es totalmente representativo de lo sucedido en un período de tiempo”.¹³

1.1.- Liquidez corriente

Es el índice más tradicional para medir la liquidez.

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

*“Este índice nos dice con cuántos pesos de activos corrientes se cuenta para hacer frente a cada peso del pasivo corriente o deuda de corto plazo”*¹⁴.

La liquidez corriente siempre debe ser superior a 1. Claro está que si es igual o inferior a 1 no significa que el club no pueda operar, de hecho hay muchos clubes que operan con activos corrientes iguales o menores a los pasivos corrientes. Sin embargo es probable que ocurran las perturbaciones anteriormente mencionadas e impidan un funcionamiento armonioso de las actividades de la asociación.

1.2.- Cálculo y evaluación de la liquidez del C.A.R.P.

Para calcular, previamente debemos hacer un nuevo ajuste a la información. No consideramos dentro de los pasivos corrientes a los *ingresos*

¹³ LAMATTINA, Oscar E., *op. cit.*, pág. 135.

¹⁴ DUMRAUF, Guillermo L., *op. cit.*, pág. 59.

correspondientes a ejercicios futuros, porque no suponen obligaciones financieras futuras para la asociación, ya que se imputan a resultados a medida de su devengamiento. Representan cobranzas recibidas por adelantado de ingresos que serán reconocidos como recursos en ejercicios futuros.

	31/08/2012	31/08/2011	31/08/2010
Activo corriente	151.718.857	150.056.874	39.329.189
Pasivo corriente	220.819.282	156.356.289	125.076.665
Liquidez corriente	0,69	0,96	0,31

En el ejercicio 2010 el club se encontraba en una situación de liquidez preocupante. La razón de la misma fue el gran incremento que sufrieron las deudas operativas respecto al ejercicio 2009, las cuales prácticamente se duplicaron. El impacto fue muy fuerte debido a que las deudas operativas representan el 87% del pasivo corriente en este ejercicio.

En el ejercicio 2011 la liquidez incrementó considerablemente, llegando a un valor de 0,96. Esto se debió a la gran cantidad de ventas de jugadores del plantel profesional que realizó la asociación y que originaron un importante aumento en los Créditos, siendo éstos 4,44 veces los del ejercicio anterior. Todo esto a pesar que las deudas operativas no fueron canceladas, más aún siguieron incrementándose. Claramente si se hubiese logrado disminuirlas, o al menos mantenerlas, la liquidez hubiera superado el valor de 1.

Se vendieron los siguientes jugadores:

Diego Buonanotte Rende	\$22.720.112
Erik Manuel Lamela	\$71.046.723
Roberto Pereyra	\$19.298.596
Damián Lizio	\$ 444.009

Las citadas ventas en total representan un beneficio de \$113.509.440, una suma considerablemente mayor que los aproximadamente \$3.000.000 del ejercicio 2010.

Tal como habíamos planteado en el primer capítulo, no nos parece adecuado que la liquidez de la asociación esté en gran dependencia con la venta de jugadores del plantel profesional. Tres de los cuatro jugadores vendidos fueron de renombre e indispensables para el equipo, situación que no suele repetirse habitualmente en otros ejercicios. Además, de esta manera se desintegra al plantel profesional y los resultados deportivos empiezan a empeorar, si es que no se lo renueva. Es importante destacar que desde lo económico al descender River Plate en este ejercicio, no se vio obligado a hacer grandes incorporaciones, ya que iba a competir en un campeonato de inferior nivel. Distinto hubiese sido el caso de continuar en primera división, donde para reemplazar las ventas tendría que haber comprado jugadores de jerarquía, suponiendo una importante erogación de activos corrientes para adquirir activos no corrientes.

Sí consideramos un aspecto positivo que ha contribuido al incremento de la liquidez y que puede sostenerse en el tiempo, la suba en un 66% de los ingresos por cuotas de asociados y en un 44% de los ingresos por publicidad y concesiones.

En el ejercicio 2012 la liquidez disminuyó a un valor de 0,69. Como explicamos y era de esperarse, los activos corrientes prácticamente no aumentaron ya que los ingresos por transferencias de jugadores disminuyeron aproximadamente un 61% respecto al ejercicio 2011. Observando el detalle de los mismos, son ingresos coherentes con lo que creemos puede llegar a darse en ejercicios futuros. Además, las deudas operativas siguieron la tendencia de años anteriores, incrementándose en un 33% respecto a 2011. Como agravante, las deudas financieras pasaron a ser más del doble de lo que eran en el ejercicio precedente.

Adicionalmente, el C.A.R.P. se vio perjudicado ya que los ingresos por televisión disminuyeron un 25% debido al descenso de categoría, situación que actualmente no nos preocupa ya que el club ha regresado a la Primera División y por ende volverán a incrementarse sus ingresos por este rubro¹⁵.

Como detalle positivo, los ingresos por alquiler del estadio fueron 3,61 veces los obtenidos en el ejercicio anterior, siendo una importante fuente de ingresos a aprovechar en nuestra opinión, y los ingresos por publicidad y concesiones volvieron a aumentar, esta vez en un 31%.

2.- Solvencia

La solvencia es la relación entre los activos totales y los pasivos totales. *Muestra la responsabilidad patrimonial, es decir el “grado de garantía” o respaldo que el club ofrece a sus acreedores.*

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

“Se considera razonable que el índice sea mayor que uno, es decir que en caso de liquidación el activo alcance a cancelar el pasivo. Mientras mayor sea el índice, mejor. En caso que el resultado sea < 1 se está ante una situación de quiebra técnica”.¹⁶

2.1.- Liquidez no es lo mismo que solvencia¹⁷

Aunque son términos muy similares, liquidez no es lo mismo que solvencia, aunque lo uno pueda llevar a lo otro.

La liquidez hace referencia a la calidad o naturaleza de los activos que les permiten convertirse en efectivo rápidamente. A la capacidad que

¹⁵ Recordar que los ingresos por televisión ya han sido gestionados y negociados por A.F.A., por lo que su valor se conoce con exactitud y antelación.

¹⁶ LAMATTINA, Oscar E., *op. cit.*, pág. 133.

¹⁷ (Cfr.) Liquidez no es lo mismo que solvencia, en Internet: www.gerencie.com, (24/01/2013).

tiene la entidad para disponer de una determinada cantidad de efectivo en un momento dado.

La solvencia hace referencia a la capacidad que tiene la entidad para pagar o cubrir sus deudas u obligaciones. A la capacidad que tiene para *garantizarlas*, aunque ello no necesariamente implique su capacidad para pagarlas en efectivo (liquidez).

La solvencia económica al ser la capacidad que tiene la asociación para cubrir deudas, no necesariamente requiere de liquidez, puesto que la garantía de una deuda puede estar en un activo que no se considera líquido.

De hecho, las deudas son garantizadas generalmente por hipotecas sobre activos que no tienen la capacidad de ser convertidos rápidamente en dinero, activos que no se pueden clasificar como líquidos, como es el caso de los terrenos, edificaciones, etc.

Un club puede carecer de activos líquidos o corrientes, pero ser muy solvente por tener activos fijos de alto valor que permiten garantizar razonablemente una obligación.

Lo ideal, por supuesto, es que el club sea solvente y pueda garantizar sus deudas, y que tenga la liquidez suficiente para pagarlas en efectivo oportunamente, y no tener que recurrir a otras alternativas de pago como dación en pago o incluso la adquisición de una nueva obligación.

Se puede también tener mucha liquidez pero no solvencia. Un banco nunca hace un préstamo garantizado por el saldo existente en una cuenta de ahorros, por alto que este sea, puesto que por la misma naturaleza líquida de la cuenta de ahorro, ese dinero puede desaparecer rápidamente antes de que el banco siquiera se pueda percatar. Por ello los bancos prefieren garantizar sus préstamos con activos menos líquidos como edificaciones y terrenos, ya que si el cliente no tiene la liquidez suficiente para pagar en efectivo, puede optar por embargar sus bienes.

2.2.- Cálculo y evaluación de la solvencia del C.A.R.P.

Para calcular, no consideramos dentro de los pasivos a los *ingresos correspondientes a ejercicios futuros*, por lo explicitado anteriormente.

	31/08/2012	31/08/2011	31/08/2010
Activo total	377.216.847	344.463.143	237.321.858
Pasivo total	245.991.094	181.237.528	141.226.726
Solvencia	1,53	1,90	1,68

En el ejercicio 2010 la solvencia del club era buena, con un valor de 1,68, pero con un panorama desalentador de cara al futuro. El C.A.R.P. podía garantizar perfectamente sus deudas con activos fijos, en este caso sus bienes de uso y el plantel de jugadores de fútbol profesional. Sin embargo, la situación venía empeorando respecto al ejercicio anterior, ya que el activo casi no se modificó y las deudas se duplicaron. Además, el escaso activo corriente vislumbraba la futura dificultad de cancelación de los pasivos contraídos, la mayoría de corto plazo.

En el ejercicio 2011 se encontró sobre su final una solución temporal al problema. Las extraordinarias transferencias de jugadores generaron efectivo con el cual se pudieron cancelar deudas contraídas más las ya acumuladas en el ejercicio anterior. Además se generaron créditos corrientes para la asociación, con los cuales se suponía poder afrontar las deudas en el ejercicio siguiente.

Así la solvencia llegó a un valor de 1,90. Lo temporal de la solución se manifestó en que fueron casi nulas las inversiones en las instalaciones de un club que veía aumentar el número de asociados y requería un mayor espacio y calidad en las mismas. Además, con las transferencias de todos los jugadores jóvenes y de jerarquía con que contaba la institución en ese momento, el plantel de jugadores de fútbol profesional ya no iba a servir como vía de escapatoria en el ejercicio siguiente.

En el ejercicio 2012 se dio lo que se esperaba y la solvencia disminuyó a un valor de 1,53. Las deudas se incrementaron fuertemente con el agravante de que se duplicaron las financieras, que son las que principalmente exigen solvencia para su garantía. Y la generación de activo líquido para afrontarlas ya no fue la misma debido a la predecible disminución en la venta de jugadores.

El club continuó con su nula inversión en instalaciones y es de público conocimiento las quejas de los socios en cuanto al estado de las mismas. Se aprecia como un aspecto positivo la valorización del plantel de jugadores de fútbol profesional, habiendo realizado buenas adquisiciones que se sumaron a las apariciones de las divisiones juveniles.

3.- Endeudamiento

“Los índices de endeudamiento muestran el grado de utilización del capital ajeno con relación al capital propio o al activo total”¹⁸.

$$\text{Endeudamiento sobre patrimonio neto} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}}$$

$$\text{Endeudamiento sobre activo total} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

En nuestro trabajo vamos a calcular el *endeudamiento sobre activo total*, debido a que consideramos más sencillo de interpretar su resultado en una asociación civil.

Se considera razonable que el índice dé menos de uno y mientras menor sea, mejor. A mayor valor, mayor dependencia de los pasivos para financiarse y mayor riesgo. Esta situación puede hasta llevar a que parte de

¹⁸ DUMRAUF, Guillermo L., *op. cit.*, pág. 61.

los activos fijos se estén financiando con los pasivos y por consiguiente afectar negativamente a la solvencia de la entidad.

A menor valor, mayor independencia financiera lo cual se traduce en que la institución se financie con sus propios recursos, esta situación presenta menos riesgo.

En general, si la entidad ya se encuentra en la situación concreta de “*dificultades de endeudamiento*”¹⁹ podría tomar decisiones bajo presión que afectarían su funcionamiento, retroalimentando la situación. Los costos ocasionados por las dificultades de endeudamiento pueden asumir diversas formas, que describimos a continuación.

3.1.- Costos de un alto endeudamiento

Señalamos algunos comportamientos y problemas que suelen manifestarse en clubes altamente endeudados:

- Desinversión en instalaciones y actividades: con el objeto de cumplir con sus obligaciones, el club puede sacrificar la oportunidad de realizar mejoras en sus instalaciones y actividades, lo que alejará a los asociados del mismo, perjudicando una gran fuente de recursos como son las cuotas de los asociados. Recordar que no todos se asocian por su amor a la institución, sino también hay muchos que lo hacen por el goce de las instalaciones y actividades que ofrece la misma.

Además, como consecuencia de lo anterior, se está atentando contra una de las finalidades de la institución que es el aspecto social.

- Restricción crediticia: el deterioro en el índice de endeudamiento lleva a una penalización que se traduce en mayores tasas de interés, plazos más reducidos y mayores exigencias de garantías. En el límite, la entidad puede perder por completo el crédito bancario.

¹⁹ Llamamos situación de “dificultades de endeudamiento” aquella en la cual la entidad toma decisiones bajo presión para satisfacer sus obligaciones legales con los acreedores.

- Conflicto con proveedores: los proveedores pueden negarse a tratar con el club, o podrían continuar otorgándole crédito pero en condiciones menos favorables, del mismo modo que los bancos.

- Conflicto con los empleados: el compromiso de los empleados tiende a disminuir; nadie que teme perder su trabajo o no cobrar su sueldo en tiempo y forma realiza su trabajo normalmente. Esto se traduce en mayores costos y peor desarrollo de las actividades internas.

3.2.- Aspectos a tener en cuenta a la hora del análisis

- Si la *exigibilidad* del pasivo ha variado es importante determinar hacia dónde se produjo la transferencia de compromisos: de corrientes a no corrientes o viceversa. Ello muestra la calidad de la deuda y como consecuencia afecta la liquidez del ente.

- Si la *moneda* del pasivo ha variado es importante en épocas de riesgo de devaluación. Los pasivos en moneda extranjera ocasionan un perjuicio que puede ser compensado con activos en la misma moneda.

- Si ha variado la *financiación espontánea*, aquella cuya cancelación puede demorarse sin necesidad de negociación previa (sueldos, proveedores), con relación a la *financiación negociada*, es decir aquella que requiere acuerdo previo (bancos). El hecho de que la financiación puede ser espontánea no significa que pueda ser ilimitada. El pago tardío a proveedores puede devengar recargos y perjudicar la relación, el pago atrasado de salarios puede crear rispideces con el personal que se traducen en quejas, trabajo a desgano, ausentismo y renunciaciones.

3.3.- Cálculo y evaluación del endeudamiento del C.A.R.P.

Para calcular, nuevamente no consideramos dentro de los pasivos a los *ingresos correspondientes a ejercicios futuros*.

	31/08/2012	31/08/2011	31/08/2010
Pasivo total	245.991.094	181.237.528	141.226.726
Activo total	377.216.847	344.463.143	237.321.858
Endeudamiento	0,65	0,53	0,60

En el ejercicio 2010, el club se financiaba más con capital ajeno que con capital propio. El activo corriente representaba un 17% del activo total, por lo que los activos fijos se estaban financiando mayoritariamente con pasivos.

Dentro de este panorama desalentador, era bueno que la deuda financiera compusiera solo un 15% del pasivo total. Lo preocupante de cara al futuro era que el 89% del pasivo iba a ser exigible en los próximos 12 meses.

Otro aspecto negativo es que, en medio de una época en la que se presumía una suba del tipo de cambio, el pasivo en moneda extranjera pasó a ser el doble respecto al ejercicio 2009, sin acompañar ese incremento la suba de activos en moneda extranjera.

A fines del ejercicio 2011 disminuyó el endeudamiento debido a que el C.A.R.P. consiguió liquidez para afrontar gran parte de las deudas en un futuro inmediato. Además, las deudas financieras disminuyeron un 35% respecto al ejercicio anterior. Esta vez el activo corriente representaba un 44% del activo total, por lo que los activos fijos ya casi no se financiaban con pasivos.

La moneda extranjera ya no era un problema debido a que se contaban con muchos activos de esa índole para afrontar los pasivos.

El C.A.R.P. debía aprovechar esta oportunidad y tomar medidas para que el problema no se repitiera nuevamente.

Sin embargo, en el ejercicio 2012 la oportunidad no se aprovechó y el endeudamiento creció. No se generaron recursos líquidos, casi no se

invirtió en activos fijos, las deudas financieras se duplicaron y más, y las operativas siguieron creciendo. Para complicar el panorama, el 90% del pasivo es exigible en los próximos 12 meses.

El único aspecto positivo es la disponibilidad de activos en moneda extranjera para afrontar los pasivos de similar característica.

4.- Comentario

Del análisis realizado, observamos que el principal problema que tiene la institución es la ausencia de una estrategia que asegure la generación de recursos líquidos en los sucesivos ejercicios económicos. Actualmente la generación de los mismos está en gran dependencia con la transferencia de jugadores del plantel de fútbol profesional, que es un ingreso aleatorio y que depende en demasía de variables internas y externas como ser, el rendimiento de los jugadores, el requerimiento de otros clubes, etc. Es por esta razón que en el Capítulo 5 diseñamos una estrategia que sirva como solución al problema reinante.

Como consecuencia de lo anterior, se generó un continuo crecimiento del pasivo en los ejercicios económicos recientes. Las deudas operativas aumentan en todos los ejercicios, y actualmente se generó un nuevo inconveniente que es el crecimiento de las deudas financieras, las cuales devengan grandes intereses y son de complicada cancelación. Es importante destacar que el 90% del pasivo es corriente, lo que manifiesta la mala calidad de la deuda y los apuros que origina esta situación, siendo urgente tomar medidas para detener su crecimiento.

Agravando el momento, los pasivos mencionados no ven acompañados su crecimiento de inversiones en activos fijos, que son los que realmente aseguran solvencia. Las instalaciones del club están en continuo deterioro lo que además complica el diseño de una estrategia para obtener

- 38 -

recursos. No resulta accesible para la gente participar de un club que no ofrece las comodidades que corresponden.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DEL ESTADO DE RECURSOS Y GASTOS

DEL C.A.R.P.

Sumario: 1.- Enfoque a utilizar 2.- Análisis vertical 3.- Análisis horizontal 4.- Análisis vertical y horizontal aplicado en el ERyG del C.A.R.P.

1.- Enfoque a utilizar

Para estudiar el ERyG lo hemos segmentado por actividad, agrupando los recursos y gastos de cada una de ellas.

Nuestro objetivo es analizar cada uno de ellos, ver cómo influyen en el resultado de la actividad correspondiente y así poder proponer en el capítulo 5 una mejora en el uso de los mismos.

De este modo vamos a utilizar un *análisis vertical* y un *análisis horizontal*, los cuales son distintos y a la vez complementarios.

2.- Análisis vertical

“Es un análisis estático, pues consiste en porcentualizar los valores de un solo EE.CC.

*Se debe calcular qué porcentaje representa un rubro con relación al total que lo agrupa. Esta técnica muestra la importancia relativa de cada componente con relación al total al que pertenece*²⁰.

Se le asigna un 100% al total de recursos de cada actividad, lo mismo con los gastos. Mediante regla de tres simple se calculan los porcentajes correspondientes.

Se trata de un *análisis estructural*. Conocer la estructura de los estados contables de una entidad es importante, pues permite trabajar con valores porcentuales que son fáciles de manejar y memorizar, efectuar comparaciones con estándares fijados por la propia entidad e inclusive con el de otras.

Una vez determinada la estructura y composición del EE.CC., se procede a interpretar dicha información. Para esto, cada institución es un caso particular que se debe evaluar individualmente, puesto que no existen reglas que se puedan generalizar, aunque sí existen pautas que permiten vislumbrar si una determinada situación puede ser negativa o positiva.

3.- Análisis horizontal

Mide la variación que ha sufrido un rubro/actividad en dos años consecutivos o más. Una vez que se determina la variación, se debe buscar sus causas.

Se trata de un *análisis de tendencia*, de carácter *dinámico*, que pretende identificar patrones de conducta en el pasado, determinar por qué se dieron y si se prevé que continuarán.

Ejemplo:

	Año 1	Año 0	Δ	%
Créditos	100	80	20	$20/80 = 25\%$

²⁰ PACHECO, María Liliana, Curso: Estados contables y sus análisis / Contabilidad IV: Análisis financiero de estados contables, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Apuntes de clases prácticas, (Tucumán, 2011).

Existen dos métodos para hacerlo:

A. Método de las variaciones: tomo dos años y comparo (ver ejemplo anterior). Es un análisis “comparativo”.

B. Método de las tendencias: tomo más de dos años. Es un análisis “comparativo” y “evolutivo”.

En el presente trabajo vamos a utilizar el método de las tendencias, ya que tomamos los ejercicios 2010, 2011 y 2012.

El objeto de este análisis es detectar aquellas variaciones que puedan ser significativas.

“Para ello hay que seleccionar un período base al que se le asigna un 100% y por regla de tres simple se calculan los porcentajes de los demás períodos. La selección del período base debe hacerse en función de considerar un período normal exento de gravitaciones extraordinarias o, en defecto, un período anterior no lejano, porque las condiciones que hayan imperado en él pueden diferir de las que existan en los períodos bajo estudio”²¹.

Una variante consiste en tomar como período base el período anterior y calcular las diferencias con respecto a ese período, variante que vamos a utilizar en nuestro trabajo debido a que no encontramos ningún ejercicio económico que sea adecuado para tomar como base única.

El orden lógico es el de efectuar primero un análisis vertical, para ver cuáles son los rubros o conceptos que más gravitan, y luego realizar un análisis horizontal, para ver su evolución y tendencia, pero teniendo siempre presente su importancia (participación vertical).

Por tal motivo, es conveniente confeccionar ambas técnicas en un solo documento.

²¹ LAMATTINA, Oscar E., op. cit., pág. 86.

4.- Análisis vertical y horizontal aplicado en el ERyG del C.A.R.P.

	Ejercicio 2010	%v	Ejercicio 2011	%v	%h	Ejercicio 2012	%v	%h
<u>Fútbol</u>								
Recursos								
Torneos oficiales (incluye ingresos por televisión)	41.395.139	73,07%	69.600.888	32,79%	68,14%	35.849.509	36,36%	-48,49%
Abonos de plateas, palcos y otros	6.115.529	10,79%	8.271.055	3,90%	35,25%	10.304.295	10,45%	24,58%
Eventos amistosos	1.973.947	3,48%	1.600.000	0,75%	-18,94%	3.506.815	3,56%	119,18%
Transferencias y préstamos de jugadores	3.170.895	5,60%	114.024.782	53,71%	3495,98%	44.956.015	45,60%	-60,57%
Ingresos varios	2.379.621	4,20%	2.079.564	0,98%	-12,61%	3.641.055	3,69%	75,09%
Ingresos por formación y mecanismos de solidaridad	1.619.236	2,86%	16.717.842	7,87%	932,45%	338.718	0,34%	-97,97%
Total	56.654.367	100,00%	212.294.131	100,00%	274,72%	98.596.407	100,00%	-53,56%
Gastos								
En personal	-57.600.678	55,74%	-62.348.520	60,23%	8,24%	-75.022.112	60,89%	20,33%
Administrativos	-105.377	0,10%	-716.955	0,69%	580,37%	-1.864.924	1,51%	160,12%
Específicos	-26.381.109	25,53%	-22.516.856	21,75%	-14,65%	-24.460.149	19,85%	8,63%
Amortización del plantel de jugadores de fútbol profesional	-19.253.910	18,63%	-17.935.614	17,33%	-6,85%	-21.856.577	17,74%	21,86%
Total	-103.341.074	100,00%	-103.517.945	100,00%	0,17%	-123.203.762	100,00%	19,02%
Recursos - Gastos	-46.686.707		108.776.186			-24.607.355		

	Ejercicio 2010	%v	Ejercicio 2011	%v	%h	Ejercicio 2012	%v	%h
<u>Educación</u>								
Recursos								
Instituto de enseñanza	8.597.907	69,81%	12.244.526	70,54%	42,41%	14.133.227	67,93%	15,42%
Subsidios	3.559.486	28,90%	4.963.071	28,59%	39,43%	6.371.639	30,62%	28,38%
Ingresos varios instituto	<u>158.950</u>	1,29%	<u>151.531</u>	0,87%	-4,67%	<u>302.050</u>	1,45%	99,33%
Total	<u>12.316.343</u>	100,00%	<u>17.359.128</u>	100,00%	40,94%	<u>20.806.916</u>	100,00%	19,86%
Gastos								
En personal	-10.552.393	90,34%	-14.858.382	80,68%	40,81%	-18.108.050	78,50%	21,87%
Administrativos	<u>-1.127.857</u>	9,66%	<u>-3.558.170</u>	19,32%	215,48%	<u>-4.959.127</u>	21,50%	39,37%
Total	<u>-11.680.250</u>	100,00%	<u>-18.416.552</u>	100,00%	57,67%	<u>-23.067.177</u>	100,00%	25,25%
Recursos - Gastos	<u>636.093</u>		<u>-1.057.424</u>			<u>-2.260.261</u>		
<u>Administración</u>								
Recursos								
Cuotas de asociados	35.921.768	85,42%	59.639.187	88,33%	66,03%	63.931.985	71,14%	7,20%
Alquiler de estadio	5.595.352	13,30%	6.493.084	9,62%	16,04%	23.455.099	26,10%	261,23%
Aranceles varios	468.544	1,11%	1.332.619	1,97%	184,42%	1.407.037	1,57%	5,58%
Ingresos varios	<u>69.389</u>	0,16%	<u>51.385</u>	0,08%	-25,95%	<u>1.069.978</u>	1,19%	1982,28%
Total	<u>42.055.053</u>	100,00%	<u>67.516.275</u>	100,00%	60,54%	<u>89.864.099</u>	100,00%	33,10%
Gastos								
En personal	-19.604.538	43,66%	-18.609.133	41,78%	-5,08%	-22.331.254	49,27%	20,00%
Administrativos	<u>-25.299.412</u>	56,34%	<u>-25.928.572</u>	58,22%	2,49%	<u>-22.990.638</u>	50,73%	-11,33%
Total	<u>-44.903.950</u>	100,00%	<u>-44.537.705</u>	100,00%	-0,82%	<u>-45.321.892</u>	100,00%	1,76%
Recursos - Gastos	<u>-2.848.897</u>		<u>22.978.570</u>			<u>44.542.207</u>		

	Ejercicio 2010	%v	Ejercicio 2011	%v	%h	Ejercicio 2012	%v	%h
<u>Deportes</u>								
Recursos								
Abonos y aranceles varios	2.162.660	100,00%	3.256.576	100,00%	50,58%	4.504.223	100,00%	38,31%
Total	2.162.660	100,00%	3.256.576	100,00%	50,58%	4.504.223	100,00%	38,31%
Gastos								
En personal	-11.872.745	89,80%	-17.378.403	88,57%	46,37%	-19.969.275	82,01%	14,91%
Administrativos	-255.907	1,94%	-66.973	0,34%	-73,83%	-213.259	0,88%	218,43%
Específicos	-1.092.774	8,27%	-2.176.699	11,09%	99,19%	-4.166.252	17,11%	91,40%
Total	-13.221.426	100,00%	-19.622.075	100,00%	48,41%	-24.348.786	100,00%	24,09%
Recursos - Gastos	-11.058.766		-16.365.499			-19.844.563		
<u>Otros recursos y gastos</u>								
Publicidad y concesiones	22.794.717		32.847.549		44,10%	43.192.979		31,50%
Recursos diversos	11.521.537		0		-100,00%	1.303.172		
Cultural	-1.688.841		-1.253.918		-25,75%	-1.619.560		29,16%
Mantenimiento e intendencia	-16.540.684		-20.078.828		21,39%	-27.662.510		37,77%
Servicio médico y asistencial	-2.722.787		-4.109.917		50,95%	-5.592.337		36,07%
Depreciación de bienes de uso	-6.740.028		-6.500.070		-3,56%	-6.909.937		6,31%
Resultados financieros y por tenencia	-26.493.793		-26.033.700		-1,74%	-30.864.791		18,56%
Recursos - Gastos	-19.869.879		-25.128.884			-28.152.984		
SUPERÁVIT/DÉFICIT DEL EJERCICIO	-79.828.156		89.202.949			-30.322.956		

4.1.- Fútbol

Recursos

La mayoría de los recursos que obtiene la institución derivan de los *ingresos por torneos oficiales* y de las *transferencias y préstamos de jugadores*.

Los recursos por torneos oficiales están constituidos principalmente por la venta de entradas y por los ingresos por televisión. Debemos recordar que éstos últimos se ven influenciados por el nuevo contrato de televisación que rige desde el ejercicio 2010. En el último ejercicio este rubro disminuyó un 48,49% debido a dos razones: por un lado, los ingresos por televisión fueron el 75% de lo devengado en el ejercicio anterior ya que el club participó en una división inferior, y por otro lado, la venta de entradas generó menos recursos porque el valor de las mismas es menor en dicha división y además el C.A.R.P. jugó muchos partidos a puertas cerradas o en estadios con menor capacidad debido a sanciones que sufrió en este ejercicio.

Como vemos, este tipo de recursos no depende de la gestión de la institución. Los ingresos por televisión ya se encuentran pre negociados por la A.F.A. y el C.A.R.P. prácticamente llena siempre su estadio, aun cuando los resultados futbolísticos no acompañan. En el ejercicio siguiente esperamos que se normalicen gracias al regreso a la Primera División.

En cuanto a las transferencias y préstamos de jugadores consideramos en base a nuestra experiencia que los valores obtenidos en el ejercicio 2010 y 2011 no son normales, en un caso fueron muy escasos y en el otro demasiado elevados. El valor obtenido en 2012 es el que nosotros creemos normal para ejercicios siguientes: dicho número prácticamente se alcanza con la venta de un solo jugador juvenil con buena proyección. Actualmente el C.A.R.P. cuenta con unas buenas divisiones inferiores por lo que creemos factible la obtención de este ingreso en los sucesivos ejercicios.

Queremos destacar que en los últimos tres ejercicios, River Plate únicamente obtuvo superávit en el ejercicio 2011, durante el cual las transferencias de jugadores fueron extraordinariamente abultadas. Cuando dichas transferencias generaron recursos normales o escasos, el déficit en fútbol fue considerable. River Plate debe solucionar este problema, no es positivo que el andar económico del fútbol dependa de la desmantelación del plantel profesional, lo cual sin dudas llevaría a conseguir resultados negativos en los torneos en que participa la institución.

Sobre los demás recursos no vamos ahondar demasiado, ya que no son muy significativos para el fútbol y/o sus variaciones no dependen de la gestión del C.A.R.P. Únicamente se podría pensar en elevar los ingresos por participación en *eventos amistosos*, lo cual será propuesto en el siguiente capítulo.

Gastos

Los gastos en fútbol están compuestos principalmente por los gastos *en personal*, dentro de los cuales la mayoría están representados por los sueldos y premios de los jugadores del plantel profesional. Nos llama especialmente la atención la suba del 20,33% que se dio en el ejercicio 2012, cuando hubiera sido normal que dichos gastos disminuyeran. Un jugador no puede pretender cobrar en la Primera B Nacional sumas similares a las que se cobran en Primera División. Aquí faltó negociación por parte de la Comisión Directiva.

Otro rubro importante son los gastos *específicos*. Dentro de éstos queremos destacar lo que se pierde por readecuación del plantel profesional. ¿En qué consiste? Fundamentalmente, se trata de no renovaciones o rescisiones de contratos con jugadores. Estos valores fueron de \$12.333.568, \$3.150.281 y \$4.425.708 en los ejercicios 2010, 2011 y 2012. ¿Por qué valores tan altos? Se hizo costumbre en el C.A.R.P. entregar los

pases a los jugadores a cambio de la deuda que se mantiene con los mismos. Un gasto totalmente innecesario y que se evitaría en caso de llevar los sueldos al día.

Por último, es interesante observar como en el ejercicio 2012 los recursos disminuyeron un 53,56% y los gastos se incrementaron en un 19,02%. El boom River Plate fútbol en la B Nacional trajo consecuencias negativas para la institución, mientras que los 19 equipos restantes de la categoría se vieron beneficiados en todo concepto (publicidad, ingresos por televisión, venta de entradas, etc.).

4.2.- Educación

Recursos

Aproximadamente el 70% de los recursos corresponden a lo que abonan los alumnos por la *matrícula anual* y las *cuotas mensuales*. Estos recursos se han incrementado un 42,41% en el ejercicio 2011, y un 15,42% en el ejercicio 2012. Estas subas se explican en que el Instituto River Plate ha aumentado la cantidad de alumnos, pasando de aproximadamente 1150 a 1600 en solo tres años, y además por los aumentos que sufrieron las cuotas y matrículas (su valor depende de si se trata de un nivel inicial, primario, secundario, etc.).

El resto está compuesto casi en su totalidad por *subsidios estatales*, los cuales son otorgados por la Dirección de Enseñanza de Gestión Privada del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, para el pago de haberes del área educativa del nivel secundario del Instituto River Plate.

Gastos

Los gastos *en personal* representan aproximadamente un 80%, cifra que ha ido incrementando en forma paralela con la cantidad de alumnos

del instituto, lo cual resulta lógico ya que a mayor cantidad de alumnos se requiere mayor número de personal.

El otro 20% se compone de gastos *administrativos*, los cuales crecieron en el ejercicio 2012 en forma coherente tras un alza excesiva del 215,48% en el ejercicio 2011.

4.3.- Administración

Recursos

El ítem más importante lo constituye el ingreso por *cuotas de asociados*. Este ítem tuvo un crecimiento de un 66,03% en el ejercicio 2011, fundamentalmente por la gran cantidad de personas que se asociaron a la institución para acompañarla en el difícil momento que atravesaba. Aquí se resalta el aspecto pasional del fútbol argentino. Además la cuota social tuvo un importante incremento en su valor.

Es una cuenta pendiente el asociar a una buena cantidad de gente del interior. Consideramos que si el club se lo propusiera y tuviese mayor llegada a todos los lugares del país, los ingresos por cuotas de asociados aumentarían.

Además, como dijimos anteriormente, se debe empezar a renovar y cuidar las instalaciones para mantener e incrementar el número de socios actuales.

Es muy positiva la suba en los ingresos por *alquiler del estadio*, los cuales aumentaron un 261,23% en el ejercicio 2012. Este ingreso se constituye casi en su totalidad por los alquileres para recitales.

Gastos

En los últimos tres ejercicios se mantuvieron en parámetros normales los gastos *en personal*. En forma correcta, River Plate practicó un

recorte de personal, situación que en años anteriores era criticada ya que el número de empleados superaba ampliamente las necesidades del club.

En cuanto a los gastos *administrativos*, su disminución se explica en que el club pasó de gastar \$17.183.765 en 2011 a \$7.294.824 en 2012 por honorarios de profesionales y gastos judiciales. Los gastos en publicidad y propaganda se triplicaron entre 2010 y 2012, y en seguridad y vigilancia se duplicaron, situación que el club deberá controlar en años venideros.

Se valora como el C.A.R.P. ha pasado de tener déficit en 2010 ha obtener un importante superávit en 2011 y 2012. Aun así creemos que dicho superávit puede ser superior si se aplican ciertas estrategias que mencionaremos en el capítulo 5.

4.4.- Deportes

El club posee más de 40 deportes federados y amateurs, entre ellos: vóley, básquet, handball, fútbol sala, hockey femenino, etc.

Estos deportes siempre han sido deficitarios y es difícil que dejen de serlo, aunque se podría disminuir el déficit.

¿Cuál es el problema en River Plate?

Para contar con equipos competitivos, se necesita realizar importantes gastos en sueldos de jugadores. Se puede observar que casi todos los gastos en deportes corresponden a este concepto, aproximadamente un 85%.

A su vez, los recursos son escasos. En River Plate se pasaron años casi sin sponsors en las camisetas y en los estadios. Además, para ingresar a ver los partidos los socios no necesitaban abonar un solo peso.

No conforme con los problemas para obtener recursos por la naturaleza misma de estos deportes, la Comisión Directiva anterior no les dedicó atención, generó un desinterés total en los socios, y así el club por

acumulación de deudas terminó perdiendo la plaza en muchos de estos deportes. Por ejemplo: en básquet, vóley, etc.

Desde que asumió la nueva Comisión Directiva, el rendimiento en algunos deportes mejoró en forma notable, y así por ejemplo el club nuevamente compite en básquet con importantes objetivos. Sin embargo, no se elaboró ninguna estrategia para conseguir la forma de disminuir el déficit que generan, lo cual es necesario para evitar que ocurra algo similar a lo que sucedió en el mandato anterior. Actualmente se destinan recursos de otras áreas de la institución para llevar adelante la práctica de estos deportes.

En el último capítulo de este trabajo proponemos algunas estrategias para disminuir el déficit, y de ese modo acompañar la competitividad que el C.A.R.P. pretende recuperar en estos deportes, tal como indica su historia.

4.5.- Otros recursos y gastos

Comentamos acerca de aquellos que en nuestra opinión merecen ser tratados.

Publicidad y concesiones

Este concepto ha incrementado un 44,10% en el ejercicio 2011 y un 31,50% en el ejercicio 2012, debido a las renegociaciones que se hicieron de los contratos con los sponsors que figuran principalmente en el estadio y en la indumentaria que viste al equipo profesional de fútbol.

Consideramos positivo este aumento pero no suficiente. El C.A.R.P. actualmente no se esfuerza en conseguir sponsors para los otros deportes, lo cual significaría en caso de hacerlo un importante ingreso. Recordar que en el club se practican más de 40 deportes, de los cuales algunos tienen gran cantidad de seguidores. Por ejemplo: el básquet, fútbol sala, vóley, hockey femenino, handball, etc.

Recursos diversos

Se incluyen aquí conceptos residuales, como ser el resultado por la venta de bienes de uso.

Mantenimiento e intendencia

Está compuesto por gastos en personal, por el mantenimiento que se hace en muebles e inmuebles, y por el consumo en distintos servicios como ser energía y sistema eléctrico, gas, teléfono, etc.

Este concepto ha sufrido en el ejercicio 2012 una importante suba del 37,77%. Dicha suba se explica fundamentalmente por el incremento en gastos en personal, y por la gran erogación que se tuvo que realizar para reparar muebles e inmuebles. Este último aspecto refleja lo que dijimos anteriormente del deterioro y mal estado de las instalaciones de la institución.

Resultados financieros y por tenencia

Al no existir bienes de cambio, este rubro se compone de los intereses que devengan los pasivos más las diferencias de cambio por activos y pasivos en moneda extranjera.

La gran pérdida que representa el mismo se debe a lo excesivamente endeudada que se encuentra la institución, por lo que la forma de disminuir esta pérdida es ir cancelando progresivamente los pasivos.

Ya realizado el análisis en los capítulos 3 y 4, nos dedicaremos a proyectar un futuro cercano para la institución en el quinto y último capítulo de este trabajo.

La proyección se basará en el presupuesto elaborado por la Comisión Directiva para el siguiente ejercicio y en las decisiones que tomamos y opinamos que servirán para mejorar la situación del C.A.R.P.

CAPÍTULO V

PROYECCIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN LOS ESTADOS CONTABLES DEL C.A.R.P.

Sumario: 1.- ¿Por qué proyectar? 2.- ¿Cómo proyectar? 3.- Métodos de proyección 4.- Análisis de la proyección 5.- Proyección en los estados contables del C.A.R.P.

1.- ¿Por qué proyectar?

El análisis normalmente se realiza sobre datos del pasado pero dirigido a establecer o inferir conclusiones sobre el comportamiento futuro. Es sabido que lo que ocurrió antes no necesariamente vuelve a ocurrir, particularmente considerando que los entes son sistemas abiertos y permeables a las influencias externas.

La *proyección* es una forma de pensar en el futuro de manera sistemática. En tal sentido, el plan de una entidad constituye una *declaración formal* de lo que se pretende hacer hacia adelante y el modo en que se llevará a cabo. Se debe ponderar cómo afectarán las variables económicas a la entidad, al sector en que se desenvuelve y, por supuesto, se debe realizar pronósticos. Como en todo pronóstico hay necesariamente algo de *subjetividad*.

La proyección nos permite saber más acerca de lo que puede pasar y podemos prever posibles problemas antes de que se presenten.

2.- ¿Cómo proyectar?²²

- A. Analizar el macro y micro entorno.
- B. Analizar a la asociación, especialmente su plan estratégico.
- C. Establecer una secuencia más o menos lógica.
- D. Proyectar cada rubro siguiendo la secuencia.
- E. Considerar las interrelaciones.

2.1.- El estado de recursos y gastos primero

La proyección del estado de recursos y gastos siempre debe ser el primer paso. El motivo es que a partir de los rubros contenidos en este estado, se define el *nivel de actividad* hacia el futuro.

3.- Métodos de proyección

3.1.- Métodos cualitativos

Los pronósticos cualitativos son los que no requieren de una abierta manipulación de datos sino que hacen uso del *juicio* de quien pronostica. Por su naturaleza éstos suelen ser subjetivos y no utilizan modelos matemáticos. Las técnicas cualitativas se usan cuando no se tiene disponibilidad de información histórica o los datos son escasos. Usan el criterio de la persona y ciertas relaciones para transformar información cualitativa en estimados cuantitativos.

Algunos de los métodos cualitativos más conocidos son:

- A. Opiniones de expertos.
 - *Juicio informado*.
 - *Consenso panel*.
 - *Método Delphi*.
- B. Investigación de mercado.
- C. Predicción tecnológica.

²² PACHECO, María Lilitana, loc. cit.

3.2.- Métodos cuantitativos

Las técnicas cuantitativas de predicción poseen la ventaja de que al estar expresadas matemáticamente, su procedimiento de cálculo y los supuestos utilizados carecen de toda ambigüedad. Dos grupos se identifican en esta categoría:

A. Modelos causales.

- *Regresión.*
- *Modelos econométricos.*

B. Modelos de series de tiempo.

- *Promedios móviles.*
- *Extrapolación de la tendencia.*
- *Variables aleatorias.*

No es nuestro objetivo ahondar en estos métodos así que solo los mencionamos.

Las técnicas cuantitativas constituyen una fuente de información importante pero dada la *incertidumbre* del futuro es necesario la complementación con las técnicas cualitativas antes de aprobar o rechazar un proyecto.

4.- Análisis de la proyección

Una vez que se ha realizado la proyección, se debe efectuar el *análisis de los estados proyectados* y evaluar los resultados de las decisiones a tomar. Este estudio puede derivar en dos situaciones: tomar las decisiones, o volver a empezar.

5.- Proyección en los estados contables del C.A.R.P.

La proyección que vamos a realizar es una combinación de lo previsto en el presupuesto del ejercicio 2013 y las decisiones que tomamos los autores de este trabajo, las cuales serán expuestas a continuación.

En una sociedad moderna, las proyecciones deben ser formuladas para marcar la política de gobierno a desarrollar en el próximo período y no meramente para cumplir con una obligación estatutaria. Deben elaborarse para cumplirse y ceñirse a ellas, y contar con un adecuado control de su ejecución, para evitar desviaciones.

5.1.- ERyG proyectado para el ejercicio 2013

	Ejercicio 2012	%v	Ejercicio 2013	%v	%h
<u>Fútbol</u>					
Recursos					
Torneos oficiales (incluye ingresos por televisión)	35.849.509	36,36%	78.964.926	53,62%	120,27%
Abonos de plateas, palcos y otros	10.304.295	10,45%	14.199.000	9,64%	37,80%
Eventos amistosos	3.506.815	3,56%	3.935.000	2,67%	12,21%
Transferencias y préstamos de jugadores	44.956.015	45,60%	44.956.015	30,53%	0,00%
Ingresos varios	3.641.055	3,69%	4.877.000	3,31%	33,94%
Ingresos por formación y mecanismos de solidaridad	338.718	0,34%	338.718	0,23%	0,00%
Total	98.596.407	100,00%	147.270.659	100,00%	49,37%
Gastos					
En personal	-75.022.112	60,89%	-86.177.000	65,42%	14,87%
Administrativos	-1.864.924	1,51%	-2.053.649	1,56%	10,12%
Específicos	-24.460.149	19,85%	-16.855.656	12,80%	-31,09%
Amortización del plantel de jugadores de fútbol profesional	-21.856.577	17,74%	-26.634.425	20,22%	21,86%
Total	-123.203.762	100,00%	-131.720.730	100,00%	6,91%
Recursos - Gastos	-24.607.355		15.549.929		
<u>Educación</u>					
Recursos					
Instituto de enseñanza	14.133.227	67,93%	17.807.866	67,74%	26,00%
Subsidios	6.371.639	30,62%	8.179.910	31,11%	28,38%
Ingresos varios instituto	302.050	1,45%	302.050	1,15%	0,00%
Total	20.806.916	100,00%	26.289.826	100,00%	26,35%

	Ejercicio 2012	%v	Ejercicio 2013	%v	%h
Gastos					
En personal	-18.108.050	78,50%	-22.491.000	76,49%	24,20%
Administrativos	-4.959.127	21,50%	-6.911.535	23,51%	39,37%
<u>Total</u>	<u>-23.067.177</u>	100,00%	<u>-29.402.535</u>	100,00%	27,46%
Recursos - Gastos	<u>-2.260.261</u>		<u>-3.112.709</u>		
<u>Administración</u>					
Recursos					
Cuotas de asociados	63.931.985	71,14%	85.649.000	75,87%	33,97%
Alquiler de estadio	23.455.099	26,10%	23.455.099	20,78%	0,00%
Aranceles varios	1.407.037	1,57%	2.251.259	1,99%	60,00%
Ingresos varios	1.069.978	1,19%	1.540.768	1,36%	44,00%
<u>Total</u>	<u>89.864.099</u>	100,00%	<u>112.896.127</u>	100,00%	25,63%
Gastos					
En personal	-22.331.254	49,27%	-27.555.000	55,57%	23,39%
Administrativos	-22.990.638	50,73%	-22.029.781	44,43%	-4,18%
<u>Total</u>	<u>-45.321.892</u>	100,00%	<u>-49.584.781</u>	100,00%	9,41%
Recursos - Gastos	<u>44.542.207</u>		<u>63.311.346</u>		

	Ejercicio 2012	%v	Ejercicio 2013	%v	%h
<u>Deportes</u>					
Recursos					
Abonos y aranceles varios	4.504.223	100,00%	6.935.000	87,40%	53,97%
Venta de entradas	0	0,00%	1.000.000	12,60%	
Total	4.504.223	100,00%	7.935.000	100,00%	76,17%
Gastos					
En personal	-19.969.275	82,01%	-22.949.000	81,74%	14,92%
Administrativos	-213.259	0,88%	-326.000	1,16%	52,87%
Específicos	-4.166.252	17,11%	-4.798.964	17,09%	15,19%
Total	-24.348.786	100,00%	-28.073.964	100,00%	15,30%
Recursos – Gastos	-19.844.563		-20.138.964		
<u>Otros recursos y gastos</u>					
Publicidad y concesiones	43.192.979		54.211.000		25,51%
Recursos diversos	1.303.172		1.303.172		0,00%
Cultural	-1.619.560		-2.091.824		29,16%
Mantenimiento e intendencia	-27.662.510		-30.428.489		10,00%
Servicio médico y asistencial	-5.592.337		-7.288.000		30,32%
Depreciación de bienes de uso	-6.909.937		-7.255.434		5,00%
Resultados financieros y por tenencia	-30.864.791		-28.020.600		-9,22%
Recursos – Gastos	-28.152.984		-19.570.175		
SUPERÁVIT/DÉFICIT DEL EJERCICIO	-30.322.956		36.039.427		

5.1.1.- Fútbol

Recursos

- *Torneos oficiales (incluye ingresos por televisión):* se han considerado ingresos por derechos de televisión por \$ 51.000.000, a partir del devengamiento de \$ 3.000.000 mensuales y un reconocimiento por la trayectoria del club de \$ 15.000.000, el 50 % a devengar en el mes de diciembre de 2012 y el resto en el mes de febrero 2013.

Por venta de entradas estimamos que se va a vender un 10% más de las 423.711 vendidas en el ejercicio anterior, y consideramos el aumento de precio en la entrada. Nuestra estimación se basa en que el C.A.R.P. ya no jugará partidos a puertas cerradas como sucedió en el ejercicio 2012 debido a sanciones sufridas, sumado a que se encuentra actualmente en una división superior. De este modo la cantidad sería similar a la vendida en el ejercicio 2011, el último en el que River Plate estuvo en primera, por lo que resulta coherente.

- *Abonos de plateas, palcos y otros:* el incremento en 2013 se sustenta en que existe una política por parte del club de vender más abonos esta temporada. Coincidimos con esta política debido a que mucha gente deja de asistir al estadio por lo complicado que resulta ser el sistema de canje de entradas, de forma que adquiriendo el abono se ahorrarían dicho paso. Por esta razón, tomamos como ingreso el valor que figura en el presupuesto 2013.

- *Eventos amistosos:* se prevé la suma de \$ 2.700.000 producto del devengamiento del contrato por los partidos del torneo de verano organizado por Torneos y Competencias.

Adicionalmente, proponemos que para el invierno de 2013 el club acepte el ofrecimiento que recibió por parte de una empresa para jugar un River – Boca en el exterior. En caso de aceptar la propuesta, el C.A.R.P. devengará un ingreso de aproximadamente \$1.235.000. Consideramos

apropiada la aceptación ya que el club no tiene un calendario complicado para esas fechas.

- *Transferencias y préstamos de jugadores:* proponemos mantener los valores del ejercicio anterior. La cifra resulta razonable y mesurada, habida cuenta que la realización de una buena campaña en los próximos torneos de primera división, va a permitir la revalorización del plantel profesional y posibilitar la concreción de dichas operaciones de venta. Asimismo, la futura política de fútbol que marca la presente proyección va a permitir consolidar un plantel competitivo y consolidar a los jugadores juveniles de cara al futuro.

Esta decisión podría tener otra consecuencia favorable en el futuro inmediato, ya que si al fútbol le va bien en el torneo local el C.A.R.P. volverá a participar en torneos internacionales, los cuales reparten importantes ingresos.

- *Ingresos varios:* al ser un concepto residual y que abarca amplias posibilidades, tomamos el valor del presupuesto 2013.

- *Ingresos por formación y mecanismos de solidaridad:* mantenemos la cifra del ejercicio anterior, porque es un concepto de imposible predicción que depende de los negocios que realicen otras instituciones.

Gastos

- *En personal:* se toma la cifra del presupuesto 2013. Pese a eso, pensamos que la cifra podría ser menor pues a nuestro entender el plantel profesional cuenta con muchos jugadores en algunas posiciones, circunstancia por la cual no son utilizados. De todos modos esto queda a criterio del cuerpo técnico de turno, encargado de decidir con que futbolistas trabajar.

- *Administrativos:* el valor surge del presupuesto 2013.

- *Específicos*: la disminución de esta cifra respecto al ejercicio anterior se debe principalmente a una política que pretendemos adopte la institución. Dentro de este rubro existe un gasto llamado “Readecuación del plantel profesional”, del cual algo explicamos en el capítulo anterior. El C.A.R.P. en la última década se acostumbró a ir muy atrasado en el pago de los salarios de los jugadores. Esto termina derivando en que el jugador a la larga se queda con el pase en su poder a cambio de la deuda, lo que origina el gasto del que hablamos.

Nuestra política consiste en llevar los salarios al día, situación que consideramos posible si se realiza lo que vamos e iremos planteando en este capítulo. Además, el llevar los salarios al día seguramente derivará en un aumento en el rendimiento de los jugadores.

- *Amortización del plantel de jugadores de fútbol profesional*: al seguir con la misma política de 2012 en cuanto a las modificaciones en el plantel de jugadores, calculamos que este valor seguirá creciendo de la misma forma que en el anterior ejercicio.

De aplicar todo lo detallado, el Fútbol pasaría de tener un déficit de \$24.607.355 a tener un superávit de \$15.549.929.

5.1.2.- Educación

Recursos

- *Instituto de enseñanza*: partimos del ingreso del ejercicio anterior, y le agregamos el efecto de la suba en el precio de la cuota y la matrícula, el cual es de aproximadamente un 20%.

Adicionalmente, vemos como una posibilidad el incremento de al menos un 5% en el número de alumnos, el cual impacta en el valor presupuestado. El C.A.R.P. cuenta con la estructura y el personal suficiente para soportar dicho aumento, que es factible de acuerdo a lo que se viene dando en años anteriores. Como una forma de incentivar la inscripción de

nuevos alumnos al instituto, se podría hacer costumbre que los jugadores de renombre con los que cuenta la institución promocionen el ingreso en las distintas redes sociales.

- *Subsidios*: no pudimos tomar conocimiento de la cifra que recibirá el club en el ejercicio 2013, por lo que presupuestamos en base al crecimiento que viene dándose en ejercicios anteriores.

- *Ingresos varios instituto*: al ser un concepto poco importante y que abarca amplias posibilidades, presupuestamos idéntico valor a 2012.

Gastos

- *En personal*: el valor proviene del presupuesto 2013.

- *Administrativos*: la cifra crece de la misma forma que lo hizo en el ejercicio 2012.

La pérdida en Educación sería de \$3.112.709, superando los \$2.260.261 del ejercicio anterior. En nuestra opinión esta situación puede mejorarse en ejercicios siguientes ya que como dijimos anteriormente el C.A.R.P. cuenta con estructura y personal suficiente para atender un número mucho mayor de alumnos del que asiste actualmente al instituto. Es cuestión de realizar acciones como la propuesta, incentivando la inscripción de alumnos en los distintos niveles.

5.1.3.- Administración

Recursos

- *Cuotas de asociados*: Se proyectan ingresos teniendo en cuenta la cantidad de socios vigentes al 31/05/2012 y ponderándola con los valores de las cuotas futuras, considerando el incremento de las mismas del 28% a partir de julio 2012.

Además, proponemos un plan para conseguir socios en todas las provincias del país. Este plan está siendo un éxito en otras instituciones, por

ejemplo en el Club Atlético San Lorenzo de Almagro. Consiste en enviar un móvil con los colores del club que recorra el país, haciendo paradas de pocos días en distintos lugares. El objetivo de este móvil es conseguir socios adherentes y ofrecer merchandising de la institución.

Nos parece apropiado aplicar esta iniciativa en nuestro país donde el fútbol es un deporte tan pasional. Existe mucha gente que desea pertenecer y colaborar con la institución, pero que por razones de distancia no puede hacerlo. De este modo se les facilitaría la adhesión. Además este tipo de socios cuenta con beneficios para acceder a los partidos en caso de requerirlo y disfrutar las instalaciones del club, lo cual constituye un incentivo para asociarse.

Por ejemplo, por lo que viene realizando, San Lorenzo de Almagro proyecta conseguir 10.000 socios a partir de esta iniciativa. River Plate es un club con muchos más seguidores que San Lorenzo, sin embargo por prudencia consideramos el mismo número para nuestra proyección.

El ingreso adicional que se obtendría con esta estrategia sería de \$10.800.000 anuales (10.000 socios, multiplicado por \$90 que es el valor mensual de la cuota del socio adherente, multiplicado por doce meses).

- *Alquiler de estadio:* mantenemos la cifra del ejercicio 2012 la cual nos parece coherente. Este ingreso proviene casi en su totalidad del alquiler del estadio para recitales musicales. Aproximadamente el C.A.R.P. recibe \$1.750.000 por cada recital.

- *Aranceles varios:* este valor considera el incremento del costo de asociarse a la institución.

- *Ingresos varios:* el presente rubro se compone casi en su totalidad por lo que recibe la institución en concepto de entradas por ingreso al Museo River Plate. Es un museo rico en historia y atractivo hasta para gente ajena a la institución. A nuestro entender no ha sido lo suficientemente promovido, es más, hay gente que no conoce de su existencia.

Adoptando una política de promoción de visita al museo, por

ejemplo que la estrella del equipo recomiende la visita por las redes sociales, estimamos que el número de visitantes puede incrementarse un 20%.

Adicionalmente, proyectamos teniendo en cuenta la suba del 20% en el precio de la entrada.

Gastos

- *En personal*: tomamos el valor del presupuesto.
- *Administrativos*: ídem anterior.

Con las medidas adoptadas se llevaría el superávit a \$63.311.346.

5.1.4.- Deportes

Recursos

- *Abonos y aranceles varios*: la cifra es la del presupuesto 2013.
- *Venta de entradas*: es un nuevo concepto que se origina en una propuesta que hacemos de cobrar un mínimo acceso a los partidos de los equipos de básquet, handball, etc. Es algo que hoy se hace en otros clubes y difiere de lo que actualmente viene haciendo River Plate que no cobra entrada.

La suma proyectada es prudente, al menos hasta que se vea el impacto que tiene la decisión en un ejercicio.

Gastos

Los gastos *en personal, administrativos y específicos* son los del presupuesto.

El déficit se incrementaría levemente. Esto se debe a la forma en que está organizado el ERyG, ya que proyectamos un ingreso de \$4.000.000 en publicidad por estos deportes que figura en "Otros recursos y gastos".

Se puede apreciar que, a pesar de las medidas tomadas, los

deportes distintos al fútbol son deficitarios para la institución y deben ser mantenidos en gran parte con los recursos que se obtengan en otras áreas como Fútbol y Administración, lo cual es posible ya que como vimos en nuestro plan dichos sectores generarían importantes superávits.

5.1.5.- Otros recursos y gastos

- *Publicidad y concesiones*: este monto surge a partir de los contratos celebrados por la institución y que tendrán vigencia en el ejercicio 2013.

Además proponemos una idea para conseguir más publicidad: actualmente el club no tiene sponsors ni en las camisetas ni en los estadios de los deportes distintos al fútbol. Por ejemplo, clubes de normal importancia en básquet y que dedican esfuerzo para conseguir sponsors, obtienen aproximadamente un ingreso de \$2.000.000 anuales.

Nos parece un desperdicio desaprovechar esta oportunidad, y por eso entendemos que el departamento de marketing debe accionar en busca de sponsors. Con un criterio prudente, y teniendo en cuenta los numerosos deportes colectivos en los que compite el C.A.R.P., proyectamos un ingreso de \$4.000.000 para el ejercicio 2013.

- *Recursos diversos*: no es un ingreso posible de proyectar con nuestros conocimientos. Por dicha razón tomamos la cifra del ejercicio anterior.

- *Cultural*: este importe crece de la misma forma que en el ejercicio 2012.

- *Mantenimiento e intendencia*: es el valor que figura en el presupuesto.

- *Servicio médico y asistencial*: ídem anterior.

- *Depreciación de bienes de uso*: aumentamos el valor en un 5% respecto al ejercicio anterior, ya que pretendemos que el club realice importantes inversiones en bienes de uso.

- *Resultados financieros y por tenencia:* disminuye porque se pretende cancelar deudas y así se generarían menos intereses por las mismas.

Por lo expuesto, "Otros recursos y gastos" daría un déficit inferior al del ejercicio 2012, esta vez de \$19.570.175.

De la suma de todas las actividades de la institución, se proyecta obtener un superávit de \$36.039.427 en el ejercicio 2013, cifra sumamente valorable si se la compara con el déficit de \$30.322.956 que se contrajo en el ejercicio 2012.

Además para nosotros esta cifra tiene un valor extra, ya que opinamos que fue calculada en base a criterios coherentes, dejando un amplio margen de mejoramiento de cara al futuro, y sin descuidar las actividades sociales de la institución, al contrario, jerarquizándolas.

Aconsejamos que el C.A.R.P. destine el superávit proyectado en parte a inversiones en activos fijos, mejorando la calidad y comodidad de las instalaciones del club, y por otra parte, lo destine a cancelar una porción de las numerosas deudas que posee la institución.

5.2.- ESP proyectado para el ejercicio 2013

	31/08/2012	31/08/2013
<u>ACTIVO</u>		
ACTIVO CORRIENTE		
Caja y bancos	7.287.454	4.513.740
Créditos	138.165.239	135.444.747
Otros activos	6.266.164	7.268.945
<u>Total del activo corriente</u>	<u>151.718.857</u>	<u>147.227.432</u>
ACTIVO NO CORRIENTE		
Créditos	1.996.982	665.661
Plantel de jugadores de fútbol profesional	88.097.373	111.640.969
Bienes de uso	128.198.769	130.943.335
Otros activos	7.204.866	8.228.075
<u>Total del activo no corriente</u>	<u>225.497.990</u>	<u>251.478.040</u>
Total del activo	<u>377.216.847</u>	<u>398.705.472</u>
<u>PASIVO</u>		
PASIVO CORRIENTE		
Deudas operativas	191.000.462	195.847.261
Deudas financieras	29.818.820	12.936.951
Ingresos correspondientes a ejercicios futuros	50.662.616	50.662.616
<u>Total del pasivo corriente</u>	<u>271.481.898</u>	<u>259.446.828</u>
PASIVO NO CORRIENTE		
Deudas operativas	978.673	1.608.436
Deudas financieras	2.259.172	2.259.172
Ingresos correspondientes a ejercicios futuros	1.189.085	1.189.085
Previsiones	21.933.967	18.788.472
<u>Total del pasivo no corriente</u>	<u>26.360.897</u>	<u>23.845.165</u>
Total del pasivo	<u>297.842.795</u>	<u>283.291.993</u>
<u>PATRIMONIO NETO</u>	<u>79.374.052</u>	<u>115.413.479</u>
Total del pasivo y del patrimonio neto	<u>377.216.847</u>	<u>398.705.472</u>

Para realizar la proyección hemos recurrido a distintos métodos. Los cálculos figuran en la hoja de excel titulada "ESP Proyectado". Enunciamos algunos de los métodos utilizados:

- *Media aritmética*: en Caja y bancos, Previsiones, algunos Créditos y Deudas operativas.

- *Rotaciones*: en algunos Créditos, vinculándolos con su correspondiente concepto en el ERyG.

- *Series de tiempo*: para Otros activos y algunas Deudas operativas.

- *Regresión causal lineal*: en algunas Deudas operativas.

- *Igualar al ejercicio 2012*: para algunas Deudas operativas y financieras, y para Ingresos correspondientes a ejercicios futuros.

Para proyectar el valor en Plantel de jugadores de fútbol profesional, aplicamos la siguiente fórmula:

Existencia inicial – Amortización del ejercicio + Aumentos 2013 (ídem 2012) – Valor residual proyectado del jugador a vender

Para proyectar la cifra en Bienes de uso, utilizamos la siguiente fórmula:

Existencia inicial - Amortización del ejercicio + Altas por política de inversión mencionada

El Patrimonio neto se compone de la siguiente manera:

Patrimonio neto de inicio + Resultado del ejercicio 2013

Las Deudas no corrientes con los bancos son cero (por no tener calificación para préstamos a largo plazo), y las corrientes se calculan por diferencia.

5.2.1.- Cálculo y evaluación de la liquidez, solvencia y endeudamiento del C.A.R.P. para el ejercicio 2013

No consideramos para el cálculo los *ingresos correspondientes a ejercicios futuros*, por lo explicado en el capítulo 3.

Liquidez

	31/08/2013	31/08/2012
Activo corriente	147.227.432	151.718.857
Pasivo corriente	208.784.212	220.819.282
Liquidez corriente	0,71	0,69

Solvencia

	31/08/2013	31/08/2012
Activo total	398.705.472	377.216.847
Pasivo total	231.440.292	245.991.094
Solvencia	1,72	1,53

Endeudamiento

	31/08/2013	31/08/2012
Pasivo total	231.440.292	245.991.094
Activo total	398.705.472	377.216.847
Endeudamiento	0,58	0,65

Podemos observar que el desarrollo del plan para el ejercicio 2013 produce mejorías en los tres índices, permitiendo cumplir además con los objetivos planteados anteriormente.

Son aspectos positivos la revalorización del plantel de jugadores de fútbol profesional y las inversiones en bienes de uso. No sólo otorgan solvencia, sino que van de la mano con la política de obtener los resultados deportivos anhelados y acercar asociados.

Otro logro importante es la cancelación de más de la mitad de las deudas financieras, lo que representa una menor dependencia de la economía del club hacia la financiación negociada.

Se aprecia la casi detención en el crecimiento de las deudas operativas, siendo objetivo para ejercicios siguientes la cancelación de gran parte de ellas, en especial de las deudas con jugadores, técnicos y el resto del personal de la institución, que son personajes indispensables en el correcto desarrollo de la vida social y deportiva del club. En lo inmediato, sería oportuno acordar con el director técnico (con quien existe una gran relación histórica y sentimental) una prórroga en el pago de su contrato, para poder así cumplir oportunamente con los jugadores del plantel y evitar gastos en readecuación del plantel profesional y desgano en los rendimientos.

Si sumado a esto se continúa con el excelente trabajo que se está llevando a cabo en las divisiones inferiores, que son el futuro de la asociación, creemos que en pocos años las cuentas del C.A.R.P. estarán equilibradas y sus rendimientos deportivos y vida social serán los deseados por todos sus asociados.

APÉNDICE

Apéndice I: Estado de situación patrimonial preparado a partir de normas profesionales

	31/08/2012	31/08/2011	31/08/2010
<u>ACTIVO</u>			
ACTIVO CORRIENTE			
Caja y bancos	7.287.454	3.232.438	3.021.328
Créditos	151.816.461	140.936.850	31.735.157
Jugadores disponibles para la venta	34.380.000	0	0
Otros activos	6.266.164	5.887.586	4.572.704
<u>Total del activo corriente</u>	<u>199.750.079</u>	<u>150.056.874</u>	<u>39.329.189</u>
ACTIVO NO CORRIENTE			
Créditos	1.996.982	0	0
Plantel de jugadores de fútbol profesional	87.690.997	65.025.042	61.138.406
Bienes de uso	128.198.769	128.182.408	134.187.234
Otros activos	7.204.866	1.198.819	2.667.029
<u>Total del activo no corriente</u>	<u>225.091.614</u>	<u>194.406.269</u>	<u>197.992.669</u>
Total del activo	<u>424.841.693</u>	<u>344.463.143</u>	<u>237.321.858</u>
<u>PASIVO</u>			
PASIVO CORRIENTE			
Deudas	220.819.282	156.356.289	125.076.665
Ingresos correspondientes a ejercicios futuros	50.662.616	47.909.814	66.645.095
<u>Total del pasivo corriente</u>	<u>271.481.898</u>	<u>204.266.103</u>	<u>191.721.760</u>
PASIVO NO CORRIENTE			
Deudas	3.237.845	1.540.842	5.059.009
Ingresos correspondientes a ejercicios futuros	1.189.085	5.618.793	8.955.978
Previsiones	21.933.967	23.340.397	11.091.052
<u>Total del pasivo no corriente</u>	<u>26.360.897</u>	<u>30.500.032</u>	<u>25.106.039</u>
Total del pasivo	<u>297.842.795</u>	<u>234.766.135</u>	<u>216.827.799</u>
<u>PATRIMONIO NETO</u>	<u>126.998.898</u>	<u>109.697.008</u>	<u>20.494.059</u>
Total del pasivo y del patrimonio neto	<u>424.841.693</u>	<u>344.463.143</u>	<u>237.321.858</u>

Apéndice II: Composición de las deudas financieras

	31/08/2012	31/08/2011	31/08/2010
Corrientes			
En moneda nacional	27.858.809	13.075.052	16.232.580
En moneda extranjera	1.699.100	0	0
Moratoria Ley 26.476	124.292	112.168	112.167
Planes de pago con sindicatos	136.619	0	0
<u>Total</u>	<u>29.818.820</u>	<u>13.187.220</u>	<u>16.344.747</u>
No Corrientes			
En moneda nacional	0	0	4.250.000
En moneda extranjera	0	0	0
Moratoria Ley 26.476	584.676	696.842	809.009
Planes de pago con sindicatos	1.674.496	0	0
<u>Total</u>	<u>2.259.172</u>	<u>696.842</u>	<u>5.059.009</u>
TOTAL DEUDAS FINANCIERAS	<u>32.077.992</u>	<u>13.884.062</u>	<u>21.403.756</u>

Apéndice III: Nota 7.1) a los EE.CC. al 31 de agosto de 2012:

Fernando Daniel Belluschi

La Comisión Directiva en funciones, a raíz de investigaciones internas iniciadas, tomó conocimiento de la existencia de un contrato, firmado por el presidente y el secretario de la anterior Comisión Directiva en representación de la Asociación, en virtud del cual la institución ha cedido a la sociedad comercial extranjera Río Football Service Holland BV el 35% de los derechos económicos relativos al jugador Fernando Daniel Belluschi.

Dicha cesión fue realizada en pago de una supuesta deuda que según menta el referido contrato, era de € 2.626.192,90 más USD 450.000. También cabe consignar que el valor del activo dado en pago era de € 3.500.000, conforme la última cotización del jugador emergente de la transferencia de pase entre el club Olympiakos de Grecia y el adquirente Porto de Portugal. Por lo tanto la actual Comisión Directiva consideró que de todo ello surge un perjuicio patrimonial para la Asociación equivalente a la diferencia entre el valor de ese activo y el monto de la deuda que se

pretendió cancelar y que conforme a los estados contables al 31 de agosto de 2009, aprobados por la anterior Comisión Directiva era de USD 797.368. En virtud de dichas circunstancias la actual Comisión Directiva aprobó la promoción de acciones judiciales contra aquellos ex directivos, persiguiendo el cobro del resarcimiento sufrido por la Asociación. Durante el trámite del juicio se cuestionó la toma de decisión de iniciarlo por parte de la Comisión Directiva, sosteniendo los demandados que esa decisión correspondía a la Asamblea de Representantes del Club. Luego de debatida la cuestión, la Cámara de Apelaciones decidió que la Asamblea debía adoptar tal decisión, por lo que convocó a Asamblea Extraordinaria para ratificar la promoción del pleito. Así fue ratificado, por lo que se reinició el reclamo manteniendo exactamente igual su contenido, sus fundamentos y, concretamente, la misma cuantificación dineraria del pedido de indemnización.

Como consecuencia de la registración contable del contrato referido en el primer párrafo, se originó un crédito de \$13.651.222 que se encuentra expuesto en la línea Transferencia de jugadores en moneda extranjera del rubro Otros créditos corrientes.

Como resultado de lo expuesto y en relación a los eventuales ajustes patrimoniales correspondientes a este proceso (incluyendo la recuperabilidad del crédito mencionado), los mismos dependen por completo de los resultados de las acciones judiciales mencionadas.

Apéndice IV: Estado de recursos y gastos preparado a partir de normas profesionales

	<u>Ejercicio finalizado el</u>		
	31/08/2012	31/08/2011	31/08/2010
<u>RECURSOS</u>			
Fútbol	112.247.629	212.294.131	56.654.367
Educación	20.806.916	17.359.128	12.316.343
Administración	89.864.099	67.516.275	42.055.053
Deportes	4.504.223	3.256.576	2.162.660
Publicidad y concesiones	43.192.979	32.847.549	22.794.717
	270.615.846	333.273.659	135.983.140
<u>GASTOS</u>			
Fútbol	-101.347.185	-85.582.331	-84.087.164
Cultural	-1.619.560	-1.253.918	-1.688.841
Educación	-23.067.177	-18.416.552	-11.680.250
Administración	-45.321.892	-44.537.705	-44.903.950
Deportes	-24.348.786	-19.622.075	-13.221.426
Mantenimiento e intendencia	-27.662.510	-20.078.828	-16.540.684
Servicio médico y asistencial	-5.592.337	-4.109.917	-2.722.787
Depreciación de bienes de uso	-6.909.937	-6.500.070	-6.740.028
Amortización del plantel de jugadores de fútbol profesional	-21.856.577	-17.935.614	-19.253.910
	-257.725.961	-218.037.010	-200.839.040
RESULTADOS FINANCIEROS Y POR TENENCIA	3.108.833	-26.033.700	-26.493.793
RECURSOS DIVERSOS	1.303.172	0	11.521.537
SUPERÁVIT/DÉFICIT DEL EJERCICIO	17.301.890	89.202.949	-79.828.156

Índice Bibliográfico

a) General:

BREALEY, Richard A., MYERS, Stewart C. y ALLEN, Franklin, Principios de finanzas corporativas, 9ª edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., (México, 2010).

DUMRAUF, Guillermo L., Finanzas Corporativas: un enfoque latinoamericano, 2ª edición, Alfaomega Grupo Editor Argentino, (Buenos Aires, 2010).

LAMATTINA, Oscar E., Análisis de Estados Financieros: Un Enfoque Integral, 1ª edición, Osmar D. Buyatti, (Buenos Aires, 2006).

MARCHESE, Domingo M. y MICHEL, Sergio, Curso: Estados contables y sus análisis / Contabilidad IV: Análisis financiero de estados contables, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Apuntes de clases teóricas, (Tucumán, 2011).

PACHECO, María Liliana, Curso: Estados contables y sus análisis / Contabilidad IV: Análisis financiero de estados contables, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Apuntes de clases prácticas, (Tucumán, 2011).

b) Otras Publicaciones:

ABDELNUR, Juan Pablo y ABDELNUR, Ignacio Agustín, Trabajo: Adecuación de la información contable para un tablero de comando efectivo, XXXIIIº Jornadas Universitarias de Contabilidad, (Tucumán, 2012).

Alineando la dirección deportiva y de marketing en un club de fútbol, en Internet: <http://mrandan.wordpress.com>, (15/12/2012).

Asociación vs. Sociedad Anónima Deportiva, en Internet: www.iusport.es, (15/12/2012).

Cotizaciones Históricas de las principales monedas, en Internet: www.bna.com.ar, (20/01/2013).

Datos Importantes, en Internet: www.riverplate.com, (11/12/2012).

Deportes, en Internet: www.ambito.com, (12/12/2012).

Deportes, en Internet: www.cadena3.com, (19/10/2012).

Estados contables del Club Atlético River Plate Asociación Civil, al 31 de agosto de 2010, 2011 y 2012, aprobados en Asamblea, (Buenos Aires, s.f.).

Estatuto del Club Atlético River Plate, aprobado en Asamblea Extraordinaria del 22/11/1999.

Fútbol argentino: economía, traspasos y deudas, en Internet: <http://suite101.net>, (15/12/2012).

Fútbol y marketing: ¿Una buena relación en tiempos de crisis?, en Internet: <http://mba.americaeconomia.com>, (08/11/2012).

Guía Básica para constituir una Asociación Civil, en Internet: www.ciudadyderechos.org.ar, (15/12/2012).

Instituto River Plate, en Internet: www.riverplate.edu.ar, (26/01/2013).

Liquidez no es lo mismo que solvencia, en Internet: www.gerencie.com, (24/01/2013).

Los Derechos televisivos en el FÚTBOL, en Internet: www.gurfinkelusandizaga.com.ar, (15/12/2012).

Presupuestos del Club Atlético River Plate Asociación Civil, del ejercicio 2011/2012 y 2012/2013, aprobados en Asamblea, (Buenos Aires, s.f.).

Resolución Técnica n° 11 F.A.C.P.C.E. (Ushuaia, 1993).

Sport Business, en Internet: www.urgente24.com, (28/01/2013).

Índice Analítico

Prólogo	<u>Pág.</u> 1
---------	------------------

CAPITULO I

EL C.A.R.P. Y SU ENTORNO

1.- Introducción	3
2.- C.A.R.P.: Institucional	4
2.1.- Nombre y finalidades	4
2.2.- Del patrimonio social	5
2.3.- Actividades	5
2.3.1.- El fútbol como actividad principal	5
3.- Características de su entorno	6
3.1.- Falta de competitividad económica y deportiva en Argentina	6
3.2.- Marketing	7
3.2.1.- Estrategias para fortalecer el marketing	8
3.3.- Derechos de televisión	9
3.4.- Soporte jurídico de los clubes en Argentina	10
3.4.1.- Asociación civil vs. Sociedad anónima deportiva	11

CAPITULO II

ADECUACIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTABLE PARA ANÁLISIS

1.- Consideraciones preliminares	15
1.1.- Para evitar confundirse: ganancia ≠ lucro	17
2.- Estado de situación patrimonial (ESP) para análisis	18
3.- Estado de recursos y gastos (ERYG) para análisis	22

CAPITULO III

ANÁLISIS DEL ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL DEL C.A.R.P.

1.- Liquidez	26
1.1.- Liquidez corriente	27

1.2.- Cálculo y evaluación de la liquidez del C.A.R.P.	27
2.- Solvencia	30
2.1.- Liquidez no es lo mismo que solvencia	30
2.2.- Cálculo y evaluación de la solvencia del C.A.R.P.	32
3.- Endeudamiento	33
3.1.- Costos de un alto endeudamiento	34
3.2.- Aspectos a tener en cuenta a la hora del análisis	35
3.3.- Cálculo y evaluación del endeudamiento del C.A.R.P.	35
4.- Comentario	37

CAPITULO IV

ANÁLISIS DEL ESTADO DE RECURSOS Y GASTOS DEL C.A.R.P.

1.- Enfoque a utilizar	39
2.- Análisis vertical	39
3.- Análisis horizontal	40
4.- Análisis vertical y horizontal aplicado en el ERyG del C.A.R.P.	42
4.1.- Fútbol	45
4.2.- Educación	47
4.3.- Administración	48
4.4.- Deportes	49
4.5.- Otros recursos y gastos	50

CAPITULO V

PROYECCIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN LOS ESTADOS

CONTABLES DEL C.A.R.P.

1.- ¿Por qué proyectar?	52
2.- ¿Cómo proyectar?	53
2.1.- El estado de recursos y gastos primero	53
3.- Métodos de proyección	53
3.1.- Métodos cualitativos	53
3.2.- Métodos cuantitativos	54
4.- Análisis de la proyección	54
5.- Proyección en los estados contables del C.A.R.P.	54

5.1.- ERyG proyectado para el ejercicio 2013	56
5.1.1.- Fútbol	59
5.1.2.- Educación	61
5.1.3.- Administración	62
5.1.4.- Deportes	64
5.1.5.- Otros recursos y gastos	65
5.2.- ESP proyectado para el ejercicio 2013	67
5.2.1.- Cálculo y evaluación de la liquidez, solvencia y endeudamiento del C.A.R.P. para el ejercicio 2013	69
Apéndice	71
I.- Estado de situación patrimonial preparado a partir de normas profesionales	72
II.- Composición de las deudas financieras	73
III.- Nota 7.1) a los EE.CC. al 31 de agosto de 2012: Fernando Daniel Belluschi	73
IV.- Estado de recursos y gastos preparado a partir de normas profesionales	75
Índice Bibliográfico	76
Índice Analítico	78