



UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

Gestión en entidades deportivas

Ariel Fabián Nino

Contador Público

Marzo 2018

Resumen

Nuestro país se caracteriza y diferencia del resto del mundo por varios aspectos cotidianos que presentamos día a día. Sin lugar a duda hay uno que sobresale del resto y que lleva el nombre de Clubes o Entidades Deportivas.

Actualmente estas sociedades presentan inconvenientes a la hora de su gestión en todas las facetas, ya que es fácil notar como van colapsando por los gastos inherentes a la actividad que son de carácter ordinario.

La idea del trabajo a continuación es denotar, de manera cualitativa y cuantitativa, como estas asociaciones se encuentran en inconvenientes. Y partiendo desde allí, proponer un mecanismo de mejora que se pueda utilizar para evitar la quiebra y desaparición de estas organizaciones.

Palabras claves: entidad sin fines de lucro - gestión - estrategia - cultura - financiación - administración - costos - ratios - sociedad anónima deportiva

Índice

1. Gestión en entidades deportivas	3
1.1. Justificación del tema elegido	3
1.2. Planteo del problema	3
1.3. Objetivo general	4
1.4. Objetivos específicos	4
2. Las sociedades comerciales.....	5
2.1. Conceptos básicos.....	5
2.2. Tipos de sociedades comerciales.....	6
3. Entidades sin fines de lucro.....	8
3.1. Concepto básico.....	8
3.2. Legislación	8
3.3. Administración	10
4. Entidades deportivas.....	12
4.1. Ámbito cultural en Argentina.....	12
4.2. Ámbito económico en Argentina.....	13
5. Estrategia para entidades deportivas.....	13
5.1. Costos.....	13
5.2. Administración estratégica.....	16
6. Entidades deportivas como sociedades anónimas	20
6.1. Ámbito internacional: España	20
7. Análisis económico y financiero	21
7.1. Explicación del análisis a realizar	21
7.2. Balance o estado de situación.....	22
7.3. Estado de Resultado.....	25
8. Conclusión.....	29
9. Bibliografía.....	31
10. Anexos.....	32

1. Gestión en entidades deportivas

1.1. Justificación del tema elegido

Nuestro país se caracteriza por brindarle una extremada importancia a los resultados que se obtienen en el ámbito deportivo. Si bien lo son en todo el mundo, hay veces que se hace notar que se le da más importancia a un partido de fútbol que a decisiones políticas que se puedan llegar a tomar. Sin entrar en detalle de si esto es correcto, se nombra únicamente para introducir el tema de que las entidades deportivas resultan ser un ingrediente relevante en el armado de nuestra sociedad.

En estos últimos años se hizo notar las dificultades que estas organizaciones presentan, ya que salen a la luz los problemas que antes permanecían más ocultos.

Por tal motivo se escoge el tema y se tratara de llegar a una conclusión a través del planteo del problema que continua en el siguiente punto.

1.2. Planteo del problema

El problema principal y motivo por el cual se realiza el siguiente trabajo es la mala gestión que se presenta en este tipo de entidades. Las organizaciones no dan abasto con los gastos que se le presentan a medidas que pasan los años y por ende, al no obtener una solución, quiebran.

Estas organizaciones son muy importantes para que un país presente una sociedad relativamente estable. Obviamente no es la única, pero al ser una entidad donde se llega a involucrar gente de corta edad, como niños o adolescentes, deben ser de vital importancia para la creación de valores acordes a una sociedad en buen estado.

Por tal motivo en que este trabajo se va a centrar en obtener la información necesaria para evitar que estas organizaciones declinen fácilmente y puedan mantenerse en el tiempo sin tener problemas de cualquier índole.

Ver si es la manera correcta que las sociedades sean llevadas como Asociaciones Civiles y si el problema radica en la manera de administrar a los clubes sin importar el tipo de sociedad que sea.

En fin, la idea del trabajo es poder encontrar el principal problema que presentan estas entidades en nuestro país y poder llegar a una conclusión personal de cuál sería la manera correcta de llevarla adelante.

1.3. Objetivo general

Como objetivo general, se abordara un análisis de cuál es la manera más adecuada de que estas organizaciones perduren en el tiempo, tratando de utilizar la información recolectada en este trabajo, para brindar una solución adecuada.

1.4. Objetivos específicos

Se enumeraran los siguientes objetivos específicos para lograr una mayor facilidad y entendimiento de la idea final del trabajo y así llegar a lograr el objetivo general del trabajo de manera satisfactoria. Los puntos son los siguientes.

1. Analizar el motivo por el cual se genera la mala gestión en estas entidades.
2. Planificar una estrategia que mejore la situación de las organizaciones.
3. Comparar la gestión en otros países con el nuestro y analizar las diferencias, negativos o positivas, que vayan encontrando.
4. Estudiar el motivo de porque algunas organizaciones tienen la posibilidad de tener una estructura económica estable y otras presentan dificultades tan grandes.

2. Las sociedades comerciales

2.1. Conceptos básicos

Para comenzar este trabajo se necesita aplicar una definición a los conceptos que se consideran importantes para este capítulo como lo es la palabra sociedad.

Se interpreta que va a existir una sociedad cuando:

“Una o más personas en forma organizada se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas” (Ley N° 19.550)

Esta definición la brinda la Ley General de Sociedades N° 19.550 que tiene como objeto reglamentar a las sociedades comerciales de la República Argentina. Hay varias formas jurídicas que se pueden utilizar, las cuales serán enumeradas a continuación.

1. Empresarios o empresas individuales.
2. Sociedades Civiles.
3. Sociedades Comerciales.
4. Sociedades de Hecho.
5. Sociedades Irregulares.

Como el trabajo no se centra en definir cada una de las formas jurídicas nombradas. Únicamente se darán pautas simples, y que se consideran importantes a la hora de hablar sobre la reglamentación en general de las Sociedades.

En primer lugar, se va a considerar sociedad, siempre y cuando, se la inscriba en el Registro Público de Comercio. Cada jurisdicción posee diferentes organismos de control encargados de realizar este procedimiento, además de otros relacionado con la actividad de las sociedades. Para aplicarlo de manera real, se brinda de ejemplo que si se desea inscribir cualquier tipo de sociedad o realizar modificaciones de las mismas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el organismo encargado para tal fin es la IGJ (Inspección General de Justicia).

En general, las sociedades deben presentar todos los datos de los socios que tuvieron la intención de registrar a la sociedad junto con la razón social, domicilio, objeto y demás ítems de la misma que están enumeradas en el Art 11 de la presente ley.

Además de lo anterior se puede agregar una parte importante que está relacionado directamente con nuestra carrera, que es lo que se encuentra establecido en la Sección IX de la presente ley que establece lo siguiente.

1. Información que debe suministrar el balance de toda sociedad.
2. Manera de exponer las ganancias y las pérdidas en el Estado de Resultado.
3. Utilización de las Notas Complementarias (Notas y Anexos).
4. Información que debe suministrar la Memoria y cuando se debe exponer.
5. Lugar y permanencias de los Estados Contables firmados.
6. Constitución de la Reserva Legal
7. Responsabilidad de administradores y síndicos.
8. Distribución de las ganancias.

Al nombrar todo lo anterior se trata de lograr reconocer cuales son los aspectos importantes generales que toda sociedad debe considerar a la hora de su creación y presentación de la información de la actividad de la sociedad.

2.2. Tipos de sociedades comerciales

Las formas jurídicas más utilizada en nuestro país son, sin duda, las Sociedades Anónimas (S.A) y las Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.R.L).

Estas dos son las más empleadas porque se adaptan a los objetivos de la mayoría de los accionistas. La principal diferencia entre las dos radica en que los socios de la SRL limitan su responsabilidad a la integración de las cuotas suscriptas, mientras que las SA limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas.

Los otros perfiles jurídicos serán nombrados a continuación, pero se aclara que presentan objetivos de constitución más específicos que las S.A. y las S.R.L. Esta división mencionada se encuentra reglamentada en la Ley de Sociedades Comerciales y pueden darse de la siguiente manera.

- A. Sociedades por parte de interés.
 - A.1. Sociedad Colectiva. Desde el artículo 125 al 133.
 - A.2. Sociedad en Comandita Simple. Desde el artículo 134 al 140.
 - A.3. Sociedad de Capital e Industria. Desde el artículo 141 al 145.
 - A.4. Sociedad Accidental o en participación. Desde el artículo 361 al 366.

B. Sociedades por cuotas.

B.1. Sociedad de Responsabilidad Limitada. Desde el artículo 146 al 156.

C. Sociedades por acciones.

C.1. Sociedad Anónima. Desde el artículo 163 a 307.

C.2. Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria. Desde el artículo 308 a 314.

C.3. Sociedad en Comandita por Acciones. Desde el artículo 315 a 324.

3. Entidades sin fines de lucro

3.1. Concepto básico

Luego de definir lo que es una sociedad se puede partir e ir derecho al centro de la investigación, que son las sociedades sin fines de lucro.

Para darle una definición corta y precisa se puede decir que el fin común, el objetivo distintivo a cualquier sociedad es simplemente uno. No percibe las ganancias como objetivo principal. Esta idea la encasilla en un sector económico del país diferente a las demás ya que el bien común que percibe esta ausentado totalmente del lucro¹.

Las Entidades Sin Fines de Lucro (ESFL), Organización No Gubernamentales (ONG) o Asociaciones Civiles no deben repartir entre los asociados la rentabilidad obtenida, sino que debe ser reutilizada en el seno de la organización para cumplir con los objetivos sociales para los cuales fueron creados.

Algunas de las características que presentan estas sociedades son las siguientes.

- Realizan trabajos para perseguir un bien común y social.
- Interactúan tanto con el Estado, Empresas Privadas y con la Sociedad. No pertenecen a ningún sector pero si tienen contactos con todas ellas.
- No son lucrativas, ya que sus utilidades son usadas para actividades destinadas al objetivo por el cual fueron creadas.
- Habitualmente no ostentan recursos económicos o tienen dificultades en obtener financiamiento externo.

3.2. Legislación

Para comenzar vamos a mencionar que esta organización se encuentra reglamentada en nuestro Código Civil y Comercial de la Nación, que fue sancionada y promulgada en el mes de Octubre del 2014 y que entro en vigencia a partir del 1º de enero del 2016.

Esto significó un cambio rotundo a la reglamentación que presentaban las ESFL ya que hasta ese momento su base reglamentaria estaba expuesta básicamente en el Art 33 de ese viejo código, más posteriores resoluciones emitidas por los diferentes organismos estatales de las distintas jurisdicciones.

¹ Se entiende como lucro a la obtención de ganancias con el objeto de su posterior reparto entre los miembros de la organización.

En cambio, a partir de la entrada en vigencia del nuevo código, este organismo se encuentra mejor reglamentado, algo que le hacía falta ya que le dio como objeto de su creación el siguiente artículo.

“ARTÍCULO 168.- Objeto. La asociación civil debe tener un objeto que no sea contrario al interés general o al bien común. El interés general se interpreta dentro del respeto a las diversas identidades, creencias y tradiciones, sean culturales, religiosas, artísticas, literarias, sociales, políticas o étnicas que no vulneren los valores constitucionales. No puede perseguir el lucro como fin principal, ni puede tener por fin el lucro para sus miembros o terceros.” (Ley N° 26.994, 2014)

Todo el Capítulo 2, Título II, Libro I del CCyC de la Nación se encarga de reglamentar a las Asociaciones Civiles de la República Argentina. De todas maneras, para nuestro análisis, es importante recalcar una única característica que la distingue, que es el de no perseguir la ganancia, tal como se menciona anteriormente.

El resto de los artículos relacionados a estas instituciones se encarga de presentar el cuerpo básico reglamentario del organismo. A continuación se exponen los más relevantes.

“ARTÍCULO 169.- Forma del acto constitutivo. El acto constitutivo de la asociación civil debe ser otorgado por instrumento público y ser inscripto en el registro correspondiente una vez otorgada la autorización estatal para funcionar.” (Ley N° 26.994, 2014)

“ARTÍCULO 183.- Disolución. Las asociaciones civiles se disuelven por las causales generales de disolución de las personas jurídicas privadas y también por la reducción de su cantidad de asociados a un número inferior al total de miembros titulares y suplentes de su comisión directiva y órgano de fiscalización, si dentro de los seis meses no se restablece ese mínimo.” (Ley N° 26.994, 2014)

“ARTÍCULO 186.- Normas supletorias. Se aplican supletoriamente las disposiciones sobre sociedades, en lo pertinente.” (Ley N° 26.994, 2014)

Para dar por finalizado este apartado se menciona que, tal como dice el artículo 186, hay normas supletorias que se encargan de integrar y profundizar omisiones y para interpretar de una mejor manera lo expuesto en este apartado de CCyC.

3.3. Administración

La administración habitual de este tipo de organizaciones se basa primaria en una Comisión Directiva. Estas tienen como principal objetivo llevar a la práctica el cumplimiento social que presenta la entidad.

Es sencillo de nombrar el objetivo del mismo, el conflicto comienza cuando se viene la pregunta de cómo se llegara a tal finalidad. La idea primordial, y a tener en cuenta, es que el gerenciamiento en sí mismo no debe de ser muy diferente al investido para las sociedad con fines lucrativos. Teniendo en cuenta lo anterior, se pueden nombrar objetivos secundarios que se deben perseguir para llegar al principal, nombrado en el primer párrafo. Estos objetivos operativos o secundarios son los siguientes.

- Lograr la sustentabilidad financiera a lo largo del tiempo.
- Buscar voluntarios que se sumen a la tarea cotidiana, manteniendo la cordialidad y la buena relación entre ellos.
- Crear un buen sistema de información para que los donantes² estén al tanto del modo que se emplea los recursos que brindaron.

La gran dificultad en las entidades de este tipo es que la persona que está encargada de la dirección, a diferencia de las entidades lucrativas, está altamente capacitada para representar al resto de los asociados, pero no para gestionar a la entidad.

Entonces, surge el problema cuando queremos poner en cabeza de esta persona la gestión de la organización.

Este es el punto a considerar en estas asociaciones, donde personas calificadas como las pertenecientes al mundo de las Ciencias Económicas, deben estar al lado de quienes están en las Comisiones Directivas, para poder ofrecerles sus servicios profesionales y asesorarlos ante cualquier imprevisto o implementaciones de nuevas ideas. Son quienes deben buscar optimizar los recursos que generan valor agregado en estas entidades.

Las asociaciones demandan que la información fluya y sea oportuna para la toma de decisiones. Anteriormente, estas sociedades estaban acostumbradas a tomar medidas casi sin elementos, únicamente con la intuición.

El flujo de información de la organización debe ser con los asociados, beneficiarios, profesionales, empleados, y todo aquello relacionado a la entidad.

² Personas físicas, instituciones privadas o públicas que entregan recursos necesarios de manera voluntaria para el funcionamiento normal de una asociación civil.

Sabiendo que cualquier organización, para lograr permanencia a lo largo del tiempo, dependerá de los recursos que obtenga. Por tal motivo, se expone que estos recursos pueden ser de dos maneras: monetarias o no monetarias.

La primera hace hincapié en aquellos recursos que equivalen al esfuerzo físico del ser humano, como por ejemplo el trabajo voluntario, o sino también aquellos aportes que no son específicamente dinero, como pueden ser contribuciones en especie.

En cuanto a lo monetario es más sencillo de explicar ya que este es todo lo relacionado con los aportes pecuniarios que se le brinda a la sociedad. Pueden representarse a través de cuotas de asociados, eventos o presentaciones de servicio, exenciones impositivas, aportes directos del Estado o por medio de adherentes³.

³ Personas o empresas que adhieren directamente al objetivo de la entidad.

4. Entidades deportivas

4.1. Ámbito cultural en Argentina

Las entidades deportivas, o también denominados, clubes son promulgadores de espectáculos con un gran caudal de gente. Todos los fines de semana se encargan de mover multitudinarias cantidades de personas, algo difícil de lograr para cualquier otro tipo de ESFL que persiga fines sociales importantes como la prevención del HIV, por ejemplo.

La importancia de los clubes a lo largo del tiempo es sin lugar a dudas trascendental en nuestro país. No cabe duda que es un ámbito en donde las personas gozan su tiempo libre.

Estos clubes albergan infinidad de deportes y eventos culturales que atraen a personas de todas las edades, pero cabe mencionar, que a lo largo del tiempo, hubo un deporte que fue tomando con mayor relevancia e importancia que el resto.

No es ni más ni menos que el fútbol. Deporte que es capaz de frenar cualquier discusión de importancia a nivel nacional, como puede ser la promulgación de una ley nacional. No vamos a entrar en discusión si está bien o mal lo que sucede, pero de algo se puede estar seguro, que esto sí ocurre.

La participación (como la no intervención) en una copa del mundo, la obtención de algún título a nivel internacional o nacional de los clubes más populares de nuestro país son algunos de los ejemplos que hace que la gran mayoría de la población argentina deje de lado todo.

No tan lejano en el tiempo se encuentra el ejemplo más claro en la historia de nuestro país, la que ocurrió en 1978, con la organización, y luego, con la obtención de la Copa del Mundo. El presidente de facto de aquel Gobierno, Jorge Rafael Videla, utilizó como una distracción todo lo acontecido ese año sabiendo que este evento le calzaba para utilizarlo como distracción y de esta manera realizar los macabros planes de desaparición y muerte que se iban a vivir en el corto plazo en la Argentina.

Como se menciona varias veces en este trabajo, no se trata de explicar o de desarrollar hechos históricos o tomar posturas políticas. Únicamente se brinda de ejemplo la foto en un momento dado que nos ofrece una mirada de como nuestro país se maneja, en este caso, como un deporte como el fútbol.

4.2. **Ámbito económico en Argentina**

Este es el punto por el cual se comenzó a realizar el presente trabajo ya que tanto las finanzas como la economía de los clubes son paupérrimas. Únicamente resta con ver las noticias del día a día donde se muestra como los clubes de mayor renombre en nuestro país no llegan a cubrir los gastos ordinarios mensuales de sus instituciones. Y como no resulta importante este punto para los clubes nombrados, la situación no se cambia desde su raíz, y por ende, ese contexto será cada vez peor, terminando en lo que nadie quiere, que ese club quiebre económica y financieramente.

Para ejemplificar lo mencionado en el punto anterior, basta buscar noticias reciente de uno de los clubes más añejos que se encuentran en nuestro país, como es Quilmes Atlético Club, entidad con más de 130 años en vigencia, que alberga a muchísimas personas dentro de sus instituciones realizando diferente tipos de actividades, y que justamente no llega a afrontar los juicios multimillonarios y el sinfín de deudas con diferentes entidades y personas que trabajan en la institución, poniéndolo al borde la quiebra y el desaparecimiento.

Con lo mencionado y el ejemplo dado no se trata de solucionar un problema puntual o de un único establecimiento, sino un padecimiento que experimentan la mayoría de los clubes y que se tratara de solucionar en los siguientes capítulos.

5. **Estrategia para entidades deportivas**

5.1. **Costos**

Antes de comenzar con el análisis del tema propuesto en el punto de este capítulo, y con el objetivo de entender más fácilmente los términos que se utilizan, se explicaran aquellos que se consideran relevantes para el estudio.

- Una erogación es todo desembolso que la institución realiza en su periodo económico-financiero, ya sea por lo diferido o por lo realizado.
- Un gasto de estructura es aquel gasto fijo que se diseña definiendo la estructura necesaria para poder cumplir con la operación rutinaria planeada, para el periodo económico-financiero. En estos conceptos pueden entrar gastos como sueldos y jornales del personal fijo, agua corriente, luz eléctrica, amortizaciones, etc.
- Un gasto de estructura asignable posee el mismo concepto que el anterior, solo que en este caso puede establecerse a una determinada actividad deportiva o

servicio prestado, por ejemplo, en básquet serían los profesores, el mantenimiento de las canchas, amortizaciones propias, etc.

- Un costo proporcional parte de la idea de que es variable, a diferencia de los anteriores, ya que crece en proporción a la actividad realizada. Como pueden ser los profesores por horas, viajes de deportistas, viáticos y demás.

Una vez citado lo anterior, se puede expresar que los costos se pueden plantear de dos maneras diferentes.

1. ¿Cuánto ganamos (o perdemos) en cada actividad deportiva o servicio que prestamos?
2. ¿Cuánto contribuye cada actividad deportiva o servicio prestado a los gastos de estructura total?

Como podemos apreciar, la primera manera de pensar nos lleva al criterio de utilidad o superávit. Este planteamiento poco nos dice acerca de la efectividad del deporte o actividad con respecto a la orientación hacia los logros de mayor cantidad de socios o usuarios.

Un deporte puede no tener ganancia, pero es útil para que la gente se incorpore al club. Visto en ojos de los especialistas en Marketing o Comercialización, es un producto denominado Perro en la Matriz BCG⁴. Mientras que otro deporte o actividad puede producir utilidad, pero aleja a posibles socios o usuarios, o crea inconvenientes de cualquier índole.

Mientras que la segunda manera de ver los costos nos introduce un concepto más rico a la hora del análisis de los costos de una entidad, como es el de contribución a los gastos de estructura que se explica a continuación.

Este proyecto comienza cuando el club define la operación (que es lo que va a realizar) para el siguiente periodo y ante tal concepto, adoptó a ella su estructura organizacional, que ponderada en términos económicos conforme los “Gastos de Estructura del periodo”, sujetos a control presupuestario por áreas de responsabilidad (sector o proceso), los referidos gastos fijos soportan a todas las actividades deportivas, culturales y de servicios, por lo que el criterio a aplicar es el de que cada actividad contribuya con

⁴ La Matriz BCG es un procedimiento gráfico de examen de cartera de negocios desarrollado por Boston Consulting Group en 1970.

los ingresos que produzca, descontando sus gastos propios (costos de estructura asignables) y aquí queda establecido el concepto de Contribución Natural.

Visto en una formula, se puede entender que cada actividad debe tener en cuenta la siguiente formula.

Ingresos totales
(-)
Costos proporcionales

Contribución
(-)
Costos de estructura asignables

Contribución natural

Una vez obtenido la Contribución Natural de cada actividad, se puede obtener un Coeficiente de Contribución a través de la siguiente formula.

Coeficiente de Contribución	=	$\frac{\text{Contribución natural}}{\text{Ingresos netos}}$
-----------------------------	---	---

Lo que nos dice el coeficiente mencionado es cuanto, por cada peso que produjo como ingreso una actividad de la entidad, aporta a los “Gastos de Estructura del Periodo”. Es un método efectivo para realizar un control sobre las actividades ya que es fácil comparar los coeficientes que brinda cada actividad, como por ejemplo, con el mes anterior o con el mismo mes del año pasado.

Sabiendo el concepto mencionado en la última formula, también nos permite saber cuál es el punto de equilibrio de nuestra entidad, información económico interesante que nos expresa cuánto dinero debe ingresar a un club en su operación habitual para no ganar ni perder en el ejercicio.

Partiendo de la base de que ya sabemos el total de nuestros Gastos de Estructura (por ejemplo \$1.000) y también estar al tanto del Coeficiente de Contribución total de las actividades (por ejemplo 0,20). Estamos en condiciones de realizar la siguiente formula.

Punto de equilibrio	=	$\frac{\text{Gastos de Estructura}}{\text{Coef. de Cont. Total}}$
---------------------	---	---

El resultado de este punto de equilibrio es \$5.000. Esto nos da la certeza de indicar que necesitamos obtener ingresos por ese monto en total de todas las actividades para poder cubrir los \$1.000 de Gasto de Estructura del periodo.

En base al resultado decimos fácilmente que si obtenemos ingresos totales por encima al punto de equilibrio (\$5.000) tendremos ganancias en el periodo. Al igual que si obtenemos menos de esa cantidad, estaremos en condiciones de decir que tendremos pérdidas en el ejercicio.

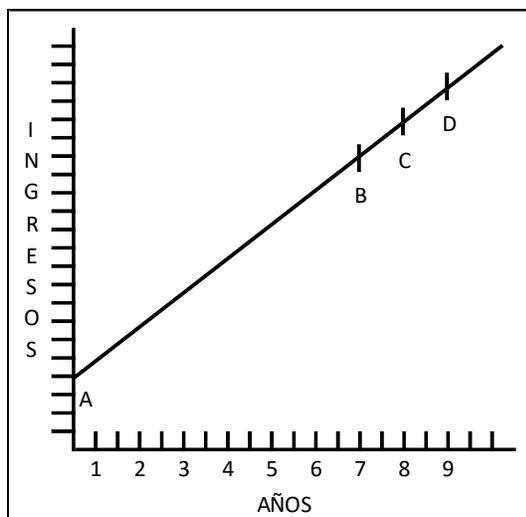
5.2. Administración estratégica

La estrategia a la que hace hincapié el título no es más que saber adaptar a todos los recursos que posee la entidad al entorno cambiante en la que vive cotidianamente, aprovechando las oportunidades y amenazas en función de las fuerzas y debilidades que presentemos como establecimiento.

La administración estratégica es un modo de pensar de la clase directiva, basada en que las organizaciones, ante las turbulencias del entorno y el mayor grado de incertidumbre, deben buscar su supervivencia, su rentabilidad y su crecimiento, a pesar de todo ello y de la propia coyuntura, desarrollando nuevas herramientas administrativas de planeamiento.

El planeamiento estratégico y la manera en lograr ser competitivo son las herramientas a las que se hace referencia.

Años anteriores uno podía aplicar una visión lineal ya que el entorno era poco cambiante y fácilmente predecible. A lo que se va con esto se puede ver en el siguiente gráfico.



En entornos marcados en el Grafico precedente, donde analizamos las ventas de los años 1 a 7 y que muestra un crecimiento a través del segmento AB. El ajuste de esa recta origina el segmento CD que define nuestro pronóstico de ingresos para el periodo 8 a 9, es decir que se aplica un criterio lógico de crecimiento que se da por inercia total.

El problema de lo mencionado es que ya es muy difícil que este ambiente suceda y es uno de los motivos por el cual los clubes no aguantan sus pérdidas, ya que esperan que eso se resuelva simplemente por inercia.

Considerando lo referenciado, es muy importante armarse escenarios estratégicos, para usarlos como referentes, respecto de los cambios que se esperan en los diversos sectores que representan el ambiente de cualquier entidad deportiva.

Estos escenarios nombrados pueden afectar a los servicios o productos ofrecidos, a la impulsión de los mismos, al precio al que los socios deben aportar mensualmente, o a la logística aplicada para la llegada del público, en calidad de cliente.

Los escenarios a los que habría que considerar son los siguientes.

- Económico: es la información que permite apreciar el desarrollo general del país mediante el análisis de indicadores económicos y otras fuentes de conocimientos.
- Oportunidades y amenazas: estos se manejan por separado y hace hincapié al análisis FODA⁵ de cualquier empresa.
- Social: implica conocer los cambios operados en la sociedad, que afectan o benefician a las entidades deportivas.
- Tecnológico: analizar si los avances tecnológicos que irrumpen en nuestra vida cotidiana podrían interferir de manera directa en actividades para reducir costos o aumentar los ingresos.
- Competencia: si bien estamos hablando de entidades que brindan servicios y actividades con el objetivo social como primordial, y suena inverosímil llamarlos como competencia, me refiero a más que nada examinar como esas entidades se manejan en todos sus niveles, y de esa manera comparar resultados y diferentes índices que resulten importantes a la hora de la toma de decisiones.

⁵ es un instrumento de análisis de contextos institucionales o personales. Analiza sus particulares internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externamente (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada

Imaginándonos a todos estos escenarios referidos en los puntos anteriores, le agregamos la manera en que nosotros actuamos en ellos.

Puede ser a través de servicios, actividades y productos, que no solo se les brinda a los socios, sino que a la comunidad en general. También los precios que brindaremos de los servicios nombrados, que se armara en base a muchas variables, como por ejemplo el importe que requieren las comedidas que usamos para brindar los servicios. Otro, es la manera que lo impulsamos, en el cual hay que esmerarse a realizar buenas campañas de publicidad para obtener resultados satisfactorios. Y por último, los medios extraordinarios que se deben utilizar para que la cuota social y los principales eventos no sean la única entrada de dinero importante para el club.

Ya nombrado los escenarios analizar, que comprende los diferentes ambientes que cualquier entidad deportiva debería tener presente. También mencionamos los puntos a tener en cuenta para penetrar en esos ambientes de manera exitosa. Lo que quedaría pendiente de analizar seria ni más ni menos que el público, las personas que se encargaran de asistir a nuestros eventos, que pagarían una cuota mensual para ayudar a los objetivos del club y al cual debemos dirigir nuestro máximo esfuerzo ya que son vistos como los clientes de cualquier empresa.

Del análisis del modelo antecedente aparecerán oportunidades que se encuentran en el entorno, en el mundo o en la propia institución deportiva que puedan conjugar beneficios, no solo a la entidad, sino también a los grupos allegados que tengan intereses comunes, tales como socios, usuarios, proveedores, personal en todos los niveles, sindicatos. Estos puntos vamos a denominarlos como Oportunidad de Ganancia (O.G).

Conforme la base para posibles negocios que es necesario analizarlo mediante un Plan de Negocio⁶, que partiendo de la consideración de la O.G., mediante un enfoque de mercado patrimonial, económico y financiero, permitía definir el grado de factibilidad del proyecto, como así también los posibles riesgos emergentes.

Entonces, si llega a detectar una OG, se debería analizar la capacidad de realización de la misma. Esto lo denominaremos Enfoque Táctico de Resultado (E.T.R).

⁶ Un plan de negocio es una afirmación seria de un acumulado de objetivos de una idea o decisión institucional, que se compone a través de una proyección y una posterior evaluación.

Básicamente, para poder llegar analizar el E.T.R. debemos incrementar las fortalezas que nuestra entidad posea, multiplicar las actividades atractivas para ofrecer a terceros, motivar y hacer participe de la estrategia al personal, y ponderar los riesgos de manera tal que se pueda ver el grado de importancia y probabilidad de ocurrencia.

En fin, la diferenciación que tengamos del resto, la efectividad para realizar las actividades y el momento en que lo realizamos son las claves para que nuestro E.T.R. se realice de manera correcta y de esa manera aprovechar la O.G. que habíamos detectado.

Si bien el E.T.R. es simplemente el planeamiento de una idea, deberíamos ahora implementarla a través de un plan con objetivos a seguir. Estos objetivos son los siguientes

- Primer objetivo: la Dirección

Esta idea tiene que ver con formar un grupo de trabajo constituido por personas capaces y con cultura orientada al socio-usuario, con fe y creencias en los logros de la institución. Que vistan la camiseta del club pero a la vez idóneo para el puesto.

- Segundo objetivo: realización del Presupuesto

El presupuesto es algo muy particular de cada organización. Merece ser diseñado para cada entidad, acorde con la cultura imperante, el nivel de conocimiento de los directivos y el personal.

- Tercer objetivo: el Control Presupuestario

En cuanto al Control Presupuestario, lo explicaremos mediante un ejemplo.

Si el presupuesto que nosotros realizamos nos marcaba un ingreso por un total de 1.000 socios que abonarían una cuota mensual de \$100, por lo cual nosotros esperamos obtener ingresos mensuales de \$100.000. Pero la realidad nos marca que la ejecución del presupuesto determino un ingreso de 900 socios que abonaron cuotas de \$80, por lo que nos generó un ingreso genuino de \$72.000.

Esto nos dice que, del presupuesto a la realidad, registramos una desviación negativa, en cuanto al ingreso del dinero, del 28%. Mientras que sería una desviación negativa del 10% en cuanto a la cantidad de socios presupuestados.

Es tan importante realizar el Control Presupuestario como la realización del mismo, ya que este nos brinda una retroalimentación de la desviación del objetivo planteado. Nos

permite modificar conceptos para realizar presupuestos más acorde a la realidad y bajar ese porcentaje de desviación.

6. Entidades deportivas como sociedades anónimas

6.1. Ámbito internacional: España

En líneas generales, el resto del mundo posee una legislación que le permite a estas entidades elegir entre una Sociedad Anónima Deportiva (S.A.D) o una Asociación Civil, la cual fuimos mencionando a lo largo del trabajo.

Vamos a utilizar un único país para realizar la comparación con las entidades que se manejan en Argentina.

Este país es España, el cual es regulada por la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte y reglamentada por el Decreto Real 1251/1999, de 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas. El artículo 19.1 de la primera ley señalada brinda la siguiente definición.

“Los Clubes, o sus equipos profesionales, que participen en competencias deportivas oficiales de carácter profesional y ámbito estatal deberán ostentar la forma de Sociedad Anónima Deportiva” (10/1990, 1990)

El apartado nombrado no deja lugar a duda de que si algún club quiere participar en algunas de las competencias oficiales del país no puede tener otra personería jurídica que no sea una SAD.

De igual manera, las Disposiciones Adicionales, más específicamente la séptima, de la ley nombrada ratifica lo siguiente.

“Los Clubes que, a la entrada en vigor de la presente Ley, participen en competiciones oficiales de carácter profesional en la modalidad deportiva del fútbol, y que en las auditorías realizadas por encargo de la Liga de Fútbol Profesional, desde la temporada 1985-1986 hubiesen obtenido en todas ellas un saldo patrimonial neto de carácter positivo, podrán mantener su actual estructura jurídica” (10/1990, 1990)

Esto permite a clubes que cumplan con la Disposición Adicional Séptima y Octava de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, permanecer con su personería jurídica, en caso que lo deseen, como es el caso de dos de los clubes más importante a nivel mundial como son Futbol Club Barcelona y Real Madrid Club de Futbol.

Si bien el marco regulatorio es amplio, no resulta muy distinto a una sociedad anónima reglamentada en nuestro país. Si bien está normalizada, adaptada y orientada a la idea de que son Clubes y no empresas, posee todas las disposiciones que cualquier compañía normal asume.

7. Análisis económico y financiero

7.1. Explicación del análisis a realizar

En base a lo expuesto en el trabajo, trataremos de presentar lo mencionado de manera cuantificada para luego llegar a una conclusión satisfactoria del objetivo general del trabajo.

Utilizaremos cuatro clubes para analizar sus Estados Contables de manera vertical. Se usaran dos emblemáticos de la República Argentina, uno que posea resultado positivo y otro con resultado negativo. Mientras que los otros dos serán de la misma envergadura y con la misma idea de análisis pero, en este caso, de España. La idea es notar, en términos porcentuales, la diferencia que tiene un club que es organizado como asociación civil, con los otros que son llevados como sociedades anónimas.

Para lograr que sea lo más efectivo posible se analiza en términos porcentuales y pasando el balance de los clubes de Argentina a la moneda homogénea de Europa, utilizando el tipo de cambio brindado por el Banco Nación de la República Argentina (BNA) a la fecha de cierre de los ejercicios económicos.

Los clubes que serán puesto en análisis son los siguientes.

Club Atlético Boca Juniors Asociación Civil y Asociación Atlética Argentinos

Juniors son los clubes elegidos para el análisis que representaran a las asociaciones civiles. Tanto una como otra resultan ser instituciones inmensamente importantes a nivel nacional como internacional que se encarga de expandir actividades sociales para los socios abonados y, además, realizar eventos multitudinarios para cumplir objetivos en aspectos sociales y culturales.

Club Atlético de Madrid S.A.D y Valencia Club de Fútbol S.A.D son las instituciones adoptadas para representar a las entidades con fines de lucro en el análisis que continua. Ambas están ubicadas en España y presentan la misma relevancia y poder económico como es el caso de los clubes nombrados en el apartado anterior.

Al final se tratara de expresar en el último capitula una reflexión personal de como las entidades deben manejarse.

7.2. Balance o estado de situación

El balance o estado de situación patrimonial, desde el punto de vista contable, es aquel que refleja la situación en la que se encuentra establecida nuestra empresa en un tiempo específico.

Nos muestra el valor del activo de la empresa y la manera que esta es financiada, si a través del patrimonio propio de la entidad o de deuda contraída con terceros.

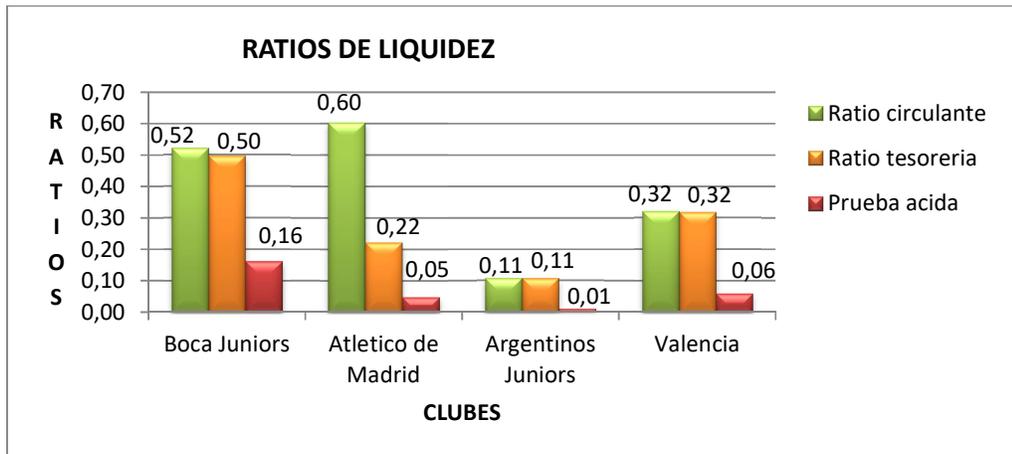


Como se puede apreciar en el cuadro expuesto, el activo no corriente representa una gran parte del total. Esto se debe a las inversiones que realizan los clubes en cuanto a infraestructura de los mismos, como son los estadios y las instalaciones donde se practican los distintos deportes, y la masa de jugadores del plantel deportivo, donde es tomado como activo intangible, valuado al costo de la transferencia. Más adelante se expondrá lo negativo de poseer un activo corriente tan bajo como los que muestran los clubes Argentinos Juniors y Valencia.



Como podemos apreciar, 2 de los 4 clubes utilizan como principal método de financiamiento la deuda a corto plazo, algo sano para las finanzas de las entidades si logra ir cancelando en ese tiempo estimado sus deudas.

El inconveniente comienza cuando esos compromisos corrientes se vuelven difíciles de abonar en un breve lapso de tiempo, como resulta ser el caso del Valencia. El ambiente donde le toca estar a estas entidades es altamente riesgoso por estar inmensamente condicionado a los resultados deportivos que obtengan. Por tal motivo, financiarse con deuda a largo plazo lleva a un peligro a futuro en caso que los resultados y los presupuestos no acompañen.



Los siguientes datos muestran de qué manera las entidades pueden hacer frente a sus deudas a corto plazo. Como mencionamos anteriormente, es saludable para una entidad financiarse con deuda, siempre y cuando pueda subsanarla en un tiempo breve.

Estos ratios muestran justamente eso, que tanto puede una empresa hacer frente a sus deudas inmediatas.

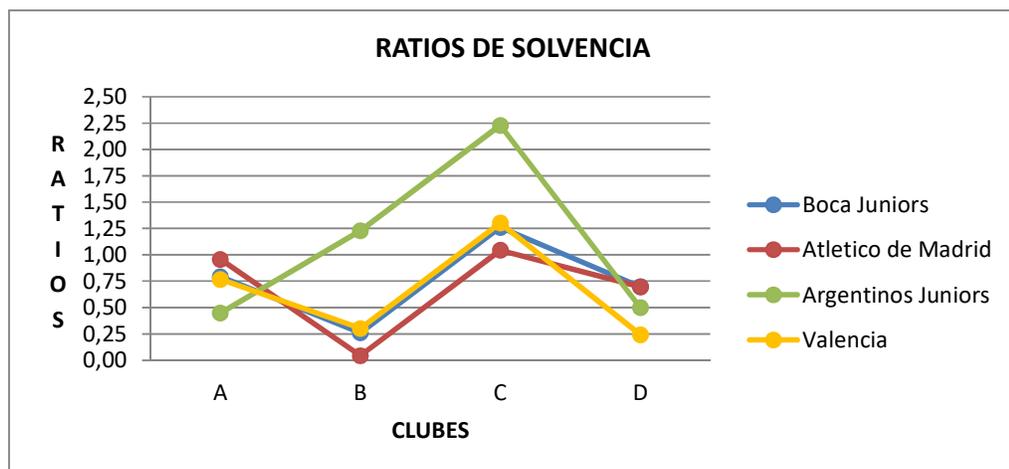
El ratio circulante nos dice cuanto de nuestro activo corriente debemos utilizar para cancelar la deuda inmediata. Como se aprecia en el último gráfico expuesto, todos los ratios son menores a 1. Esto nos quiere decir que hoy en día a ningún club de los que estamos examinando le alcanzaría para cubrir los gastos a la cual se comprometieron a abonar en un breve lapso de tiempo.

Los otros dos ratios buscan ser aún más líquidos que el mencionado en el párrafo anterior.

El ratio de tesorería nos dice cuanto cubrimos nuestros pasivos corrientes teniendo en cuenta el activo más líquido de nuestros bienes, que son todos menos las existencias para la venta. Este ratio no suele ser muy distinto al anterior ya que las entidades no tienen como principal objetivo la venta de esos bienes. Mientras que el ratio denominado prueba acida tiene la misma idea, pero en este caso se considera únicamente el efectivo o equivalentes.

Considerando que ya el primer ratio (circulante) resulta ser insuficiente, no va a ver duda que los otros dos van a ofrecer un resultado aun peor.

Para cerrar la idea de estos ratios, una entidad que obtenga un ratio circulante o de tesorería entre 1 y 1,5 estaremos en condiciones de decir que se encuentra bien administrada. Mientras que por debajo y encima de esos números ya resulta ser una mala gestión por el hecho de que si está por debajo no puede afrontar sus pasivos corrientes, mientras que si está por encima habrá un exceso de liquidez que podría ser utilizarse en otros fines en vez de tenerlo únicamente en el banco.



Los ratios de solvencia se encargan de estudiar y verificar la situación financiera de la entidad a largo plazo. El gráfico manifiesto brinda los siguientes.

El ratio de endeudamiento (A) establece la relación entre el total de la deuda con los recursos propios de la entidad. En otras palabras, analiza que tanto de nuestro financiamiento pertenece a deuda contraída con terceros. Por ende, cuanto más alto sea el valor de este ratio, más riesgo proporciona a los acreedores. Comúnmente, el importe ideal se mueve entre 0,4 y 0,6.

El ratio de independencia financiera (B) muestra que tan estable son las entidades ya que divide el total de recursos propios de los clubes con el total del financiamiento que posee con terceros. En entidades de este tipo, que suelen ser muy riesgosas por factores ya nombrados, es muy importante que este ratio sea lo más elevado posible. Usualmente, los valores recomendables se ubican entre 0,7 y 1,5.

El ratio de garantía (C) es un indicador parecido a los de liquidez, pero en este caso se usa la totalidad del activo de la entidad. Esto brinda, justamente, la garantía a los acreedores que en caso de quiebra de la entidad que van a poder hacer frente con la totalidad de bienes que posea ese club.

Esto nos quiere decir que si el valor que arroja es menor a 1 se corre el riesgo de que la entidad no logre hacer frente a la deuda que mantiene con sus acreedores. Por lo general, los valores deberían encontrarse entre 1,5 y 2, tal cual como los de liquidez.

El ratio de calidad de deuda (D) es de menor significancia que los otros tres, pero si muestra la idea de gestión de la entidad ya que nos explica cuanto de nuestro pasivo resulta ser inmediato. Si el valor de este ratio es alto, significa que utiliza la deuda a corto plazo como principal financiamiento con terceros, y ya fue mencionada la importancia de esto en párrafos preliminares.

En forma global, solamente uno de los cuatro clubes que se están analizando posee ratios relativamente positivos. Esto marca que la gestión en las entidades no fue realizada de la mejor manera.

7.3. Estado de Resultado

A continuación pasaremos analizar el Estado de Recursos y Gastos para los clubes que son Asociaciones Civiles, mientras que para las S.A.D será Cuentas de Pérdidas y Ganancias.

Se menciona que los términos de Ingresos y Gastos de las entidades argentinas fueron adaptados a los clubes europeos para su correcto estudio.



Los ingresos en las entidades deportivas se dividen en cuatro grandes grupos, donde la importancia en cada uno dependerá del tipo de entidad que sean.

Si estamos hablando de entidades sin fines de lucro, no cabe duda que su mayor ingreso debería ser el que sus socios abonados o adherentes les brindan por los servicios que les suministra. Los demás ingresos ya van a depender del éxito que la entidad tenga en el ámbito social y deportivo, como puede ser la imagen e importancia cultural que tenga la entidad para que una empresa ostente la intención de utilizar al club para promocionar productos de su cartera de negocios produciendo un ingreso monetario, o a través de competencias en las cuales la organización participe y de esa manera obtenga ganancias relacionadas a intervención, victorias o transmisión en los diferentes medios de comunicación masivo que hoy en día existen.

En cuanto a las entidades que son con fines de lucro tenemos diferencia al nivel de importancia que le dan a esos ingresos, ya que al presentar otro objetivo primordial que no es justamente el social, estas empresas tienen el foco de atención en lo relacionada a los inversores que estén interesados en participar del club.

Un claro ejemplo se expone en el cuadro que se presenta a comienzo de la explicación.

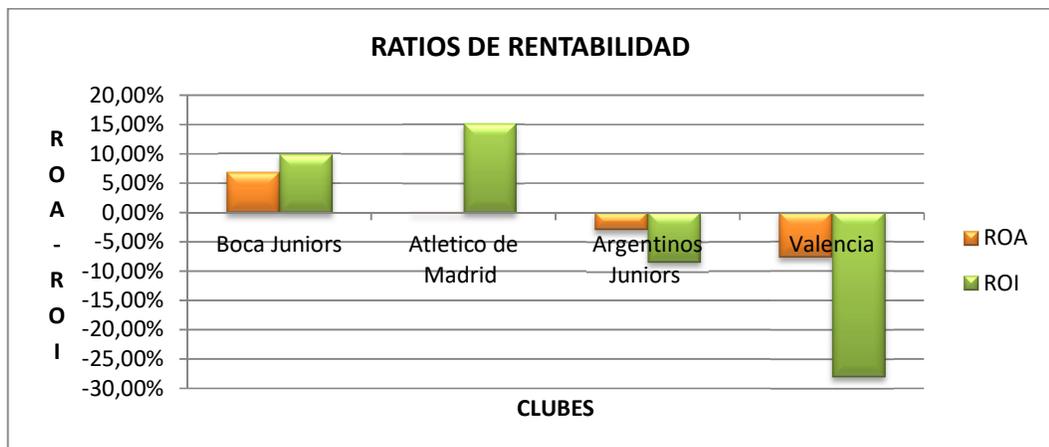
En el caso de Boca Juniors se puede ver como predomina de igual magnitud el aporte de los socios que lo relativo a las competencias, el segundo mayor ingreso. Mientras que en las entidades europeas prevalecen todos los demás ingresos por sobre el de los socios. Cabe mencionar que el ingreso que denota Argentinos Juniors es uno de los motivos de porque le toco tener pérdidas en el ejercicio analizado.



En cuanto a los gastos ya va a predominar más homogeneidad entre los distintos clubes que analizamos, ya que el gasto en primera instancia, y de mayor relevancia será el relacionado a los sueldos y cargas sociales de toda la institución, desde el puesto más pequeño hasta los de la Comisión Directiva.

Se puede ver claramente en el gráfico de “Composición de Gastos” donde se manifiesta lo mencionado.

Cabe destacar que va a prevalecer un ítem en las entidades sin fines de lucro que son denominadas “Actividades Extra” que está relacionado con todas aquellas actividad que una asociación civil realiza por el objetivo social por el cual fue creado, mientras que las S.A.D. no tienen la obligación de realizar



El último ítem ya es netamente financiero y es utilizado para analizar qué tan conveniente es realizar una inversión en la empresa que se está estudiando. Para el caso de este trabajo lo utilizamos para ver que eficiente fue la labor de la Comisión Directiva de los clubes.

Se mencionaran dos ratios que se calcula de manera sencilla y que brinda la respuesta a lo mencionado en el párrafo anterior.

Dependiendo que aspecto queremos medir, podemos calcular varios ratios de rentabilidad.

Uno de ellos es el ratio de rentabilidad económica (ROA) que evalúa el rendimiento de los activos relacionado directamente con los ingresos antes de cualquier interés o impuesto.

Este indicador muestra la rentabilidad de los activos en la empresa, sin considerar como fue financiado el mismo. Para el cálculo es utilizado el resultado nombrado y únicamente el total del activo. Generalmente, los valores que proyecte este indicador deberán ser altos para presumir que los activos que la entidad posee logran hacer funcionar a la empresa de tal manera que esta obtiene ganancias, incentivando a cualquier inversor a depositar dinero en ella o mostrando la eficiencia en las gestión de la entidad.

El caso de los clubes que mencionamos, dos presentan un ratio negativo ya que poseen perdidas en el ejercicio (Argentinos Juniors y Valencia). Mientras que los otros dos clubes bajo análisis gozan de un indicador positivo, mas es el caso de Boca Juniors por presentar un mayor resultado que el Club Atlético de Madrid.

Otro indicador que nos permite ver con la información que tenemos es el ratio de rentabilidad financiero (ROI). A este indicador lo podemos definir como el cociente entre el beneficio neto de la empresa y los recursos propios, en otras palabras el patrimonio neto.

Este indicador es muy importante ya que mide la rentabilidad que obtendrán los accionistas una vez cancelado a los prestamistas y pagado los impuestos que correspondan. Destacamos que en el caso de las entidades sin fines de lucro seria el excedente que se obtiene para realizar más actividades sociales.

En cuanto a las entidades bajo cuestión, en este caso va a resultar más beneficiado el Club Atlético de Madrid por sobre Boca Juniors ya que este último debe abonar por aquellos resultados financiero que presento, en este caso la diferencia de cambio neta. Mientras que los clubes que mostraban un resultado negativo siguen exhibiendo un ratio desalentador para cualquier inversionista y demostrando la ineficiencia para su gestión en el club.

8. Conclusión

Una vez realizado un análisis de que son las sociedades comerciales, desprendiendo de esta la correspondiente al objetivo de estudio del trabajo, que son las entidades sin fines de lucro.

En apoyo a esta institución, se conceptualizo a esas asociaciones, mostrando la importancia que presentan en nuestra sociedad, los problemas económicos que exhiben y la manera en que deberían solucionar tales inconvenientes.

Luego se mencionó como estas mismas entidades pueden ser apreciadas de diferente manera en otros países del mundo, tomando como referencia España. Se manifestó su legislación, de manera general, para luego cuantificar en un estudio de estados contables, más precisamente, sus balances de situación patrimonial junto con sus estados de resultados.

En base a lo referido en los párrafos preliminares, se llega a la conclusión de que las entidades deportivas en nuestro país deben continuar siendo entidades sin fines de lucro o mejor llamadas, Asociaciones Civiles. Esto resulta por varios motivos, que serán enumerados a continuación.

La más importante, a entender del realizador del trabajo, es el fin social que cumple estas entidades y la importancia que los habitantes de este país le dan.

Como se menciona en el trabajo, estos clubes albergan a miles de chicos de diferentes edades una gran parte de sus vidas. Y aunque a veces las intenciones de estos clubes se confunden por el nivel de dinero que se maneja, de algo hay que estar seguro, que una entidad que persiga objetivos netamente económicos no permitirá nunca desechar dinero en objetivos que no lleguen a cubrir ni siquiera el costo de esa actividad, por mas solidarios que sean sus accionistas, va totalmente en contra de una gestión favorable de cualquier empresa ya que solamente debe ir detrás de todo aquello que le genere un rédito económico.

Si bien los clubes hoy en día no son precisamente sujetos que realicen muchas actividades sociales o caritativas, la idea primordial es que esto se debe mejorar, en base a los elementos enunciados en el trabajo.

Quedo claro que hay clubes que demostraron que con una buena gestión de los recursos se puede solventar todas las pérdidas e incluso reutilizar el sobrante que se llega a obtener para futuras actividades sociales.

La idea primordial de la creación de los clubes es la mencionada en el apartado anterior, y el cambio que se discute no es precisamente para mejorar o tener en consideración mejoras culturales y sociales, sino para que personas con una gran poder adquisitivo puedan, con su dinero, utilizar las actividades del club para aumentar más su riqueza personal.

Una entidad que no tenga como objetivo un bien social, desviaría la mirada por el cual estos clubes empezaron en sus raíces.

Por tal motivo, se finaliza el trabajo con al siguiente idea.

Se deberá mejorar las gestiones de las entidades deportivas a través de personas idóneas para los puestos directivos, y que además de ser competente para el puesto, tenga la predisposición de comprometerse de manera natural con los objetivos sociales que el club presente. De esta manera y teniendo en cuenta todo lo referido en el trabajo presente, un club podrá subsistir en el tiempo siendo una Asociación Civil que persiga los objetivos culturales y sociales que nuestra país necesita.

9. Bibliografía

10/1990, L. N. (15 de Octubre de 1990). Ley del Deporte. España.

Asociacion del Futbol Argentino. (s.f.). Obtenido de
<http://www.afa.org.ar/reglamentos/reglamentos.php>

Campetella, A. (2000). *Definiendo el sector sin fines de lucro en Argentina*. Buenos Aires: Cedes.

Chacon, G. (2007). *La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial*.

Drucker, P. (s.f.). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Buenos Aires.

Estados Contables Asociacion Argentinos Juniors. (s.f.). Obtenido de
<http://www.argentinosjuniors.com.ar/noticias/el-club/balance-y-memoria>

Estados Contables Boca Juniors. (2017). Obtenido de
<https://es.scribd.com/document/329313035/Balance-Boca-Juniors>

Estados Contables Club Atletico de Madrid. (s.f.). Obtenido de
http://www.atleticodemadrid.com/files/cuentas_anuales_1415.pdf

Estados Contables Valencia CF. (s.f.). Obtenido de
<http://www.valenciacf.com/bd/archivos/archivo4212.pdf>

Ley N° 19.550, °. (s.f.). Ley General de Sociedades. Argentina: Infoleg.

Ley N° 26.994, °. (7 de Octubre de 2014). Código Civil y Comercial. Argentina: Infoleg.

Maglieri, G. (s.f.). *Organizaciones sin fines de lucro*.

Rue, L. (s.f.). *Principios de administración*. Buenos Aires: Ateneo.

Santolaria, C. J. (2002). *Guía de los principales ratios*. Acciones e Investigación Sociales.

Thompson, A. (s.f.). *Público y privado. Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina*.

10. Anexos

10.1 Situación patrimonial de los clubes analizados

Club	Boca Juniors	Atlético de Madrid	Argentinos Juniors	Valencia
Fecha	30/06/2016	30/06/2016	30/06/2016	30/06/2016
Moneda	€	€	€	€
Activo corriente	24.891.555	248.396.686	781.564	28.727.000
Activo no corriente	61.316.842	368.975.154	31.544.784	453.372.000
ACTIVO TOTAL	86.208.397	617.371.840	32.326.349	482.099.000
Pasivo corriente	47.703.364	411.733.816	7.250.996	89.645.000
Pasivo no corriente	20.657.273	179.591.610	7.256.963	280.403.000
PASIVO TOTAL	68.360.637	591.325.426	14.507.959	370.048.000
Patrimonio neto	17.847.760	26.046.414	17.818.390	112.051.000
PN + PASIVO TOTAL	86.208.397	617.371.840	32.326.349	482.99.0

10.2 Estados de resultados de los clubes analizados

Club	Boca Juniors	Atlético de Madrid	Argentinos Juniors	Valencia
Fecha	30/06/2016	30/06/2016	30/06/2016	30/06/2016
Moneda	€	€	€	€
Ingresos	75.648.564	279.625.177	6.368.060	154.164.000
Competencias	21.928.255	87.581.979	5.354.524	33.831.000
Socios	22.108.676	22.902.709	630.447	13.728.000
Transmisiones	12.482.799	68.737.748	-	48.000.000
Publicidad	13.593.365	39.642.679	-	12.393.000
Financieros	-	2.187.318	-	5.378.000
Otros ingresos	5.535.468	58.572.745	383.089	40.834.000
Gastos	- 69.730.412	- 278.301.068	- 7.321.095	- 191.427.000
Personal	- 38.114.260	- 137.262.717	- 4.539.079	- 77.062.000
Actividades extras	- 8.833.346	- 10.466.330	- 658.899	- 1.519.000
Explotación	- 8.777.650	- 31.699.820	- 732.110	- 19.850.000
Jugadores	- 7.964.842	- 46.358.197	- 366.055	- 48.436.000
Financieros	-	- 25.211.701	-	- 16.133.000
Otros gastos	- 6.040.313	- 27.302.303	- 1.024.953	- 28.427.000
Ingresos antes de impuestos	5.918.152	1.324.109	- 953.035	- 37.263.000
Impuestos	- 4.162.016	2.620.812	- 545.064	5.819.000
Resultado	1.756.137	3.944.920	- 1.498.099	- 31.444.000