



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE GRADUADOS**



Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

Análisis de estados contables respecto de la no aprobación de un Balance, sus causas y la importancia de la confección de un Balance Social. El caso del Club Atlético Belgrano.

**Autores: Cra. Arbulú Torres Zara Karla**

**Tutor: Dr. Juan Lucas Dapena**

**Córdoba, junio de 2021**



Análisis de estados contables respecto de la no aprobación de un Balance, sus causas y la importancia de la confección de un Balance Social. El caso del Club Atlético Belgrano por Zara Karla Arbulú Torres se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero agradecer al Dr. Juan Argüello por el acompañamiento realizado durante todo el proyecto y por sus clases que fueron de gran guía para poder concluir el presente trabajo final.

En segundo lugar quiero agradecer al profesor Dr. Juana Lucas Dapena quien fue mi tutor y me acompañó resolviendo de manera clara consultas planteadas.

También quiero agradecer a la Directora de la Especialización, Dra. Eliana Werbin por su vocación y por su apoyo constante que nos motivó a no bajar los brazos nunca.

Del mismo modo, agradecer a la Institución por permitirnos realizar estas especialidades, por habernos dado la posibilidad de capacitarnos con docentes de gran experiencia.

Por último, a todos los colegas con los que compartí paso a paso este camino, por su compañerismo y compromiso de querernos ayudar y juntos lograr ser mejores profesionales.

## **DEDICATORIAS**

A mis padres, Carlos y Cristina, quienes me inculcaron el estudio como estilo de vida, porque me acompañaron en cada etapa de la carrera e hicieron posible que hoy sea la profesional que soy.

A mis hermanos, Roberto e Italo que siempre apoyaron mis proyectos de estudio, alentándome a seguir y poder concluir cada uno de ellos. El objetivo de terminarlo, va de la mano con el deseo de estar cerca de Italo.

A mi novio, Martín, por su constante acompañamiento primero con la carrera de grado y luego con el posgrado.

Al Club Atlético Belgrano, que fue mi impulsor para realizar esta temática en el trabajo final. Desde chica nací en una cuna celeste y no sólo por ser hincha, sino por ser mi papá empleado del Club desde el año 1990. Gracias a él y a la pasión que mi familia siente por este equipo, es que puse a disposición mis conocimientos y lo aprendido en el posgrado para ayudar al Club a ser cada vez mejor.

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es realizar análisis comparativo entre un Balance aprobado y otro no, para determinar sus causas y así remarcar el valor de la confección de un Balance Social como apoyo a la aprobación de futuros Balances. Del análisis de los resultados surge que el Club Atlético Belgrano, cuenta con un buen sistema de información que cumple con los requisitos de la RT16, de manera que sus principales usuarios pueden comprender lo plasmado en ellos. El Club no cumplió con los objetivos ni con las estrategias planteadas, por lo que la pérdida de categoría, no sólo tuvo implicancias deportivas sino también, sociales y culturales. Respecto al Cuadro de Mando Integral confeccionado para el Club, se concluye que financieramente el descenso lo benefició, pero no así para la perspectiva social, la cual se vió muy afectada. El Club es lo que es gracias a sus socios, por lo que puede funcionar bien financieramente pero de mantenerse esta perspectiva en caída varios años puede afectar negativamente a toda otra perspectiva, provocando la posibilidad en el futuro de la inexistencia del Club. Del análisis económico y financiero se concluye que el diagnóstico para 2019, balance no aprobado, es favorable ya que su causa principal, la jerarquía del plantel profesional hizo posible la venta de sus mejores jugadores logrando así, mayor solvencia y menor necesidad de financiamiento de terceros. En cuanto al pronóstico se concluye que no es posible vender y formar jugadores en un período de tiempo corto, por lo que, si desaparecen las causas principales que lograron un buen diagnóstico, es probable que las complicaciones aparezcan en el corto plazo. Se considera que la confección de Balance Social, sería la solución para el Club, como manera de demostrarle a los socios la veracidad de la información y el destino de sus aportes, para que se constate principalmente que se cumple con la responsabilidad social, cultural y deportiva, no dando lugar en el futuro a la no aprobación de los Balances Contables.

**Palabras claves:** Entes sin fin de lucro. Actividades deportivas, sociales y culturales. Análisis económico-financiero. Responsabilidad Social. Club de fútbol.

## ABSTRACT

The objective of this work is to carry out a comparative analysis between an approved Balance and another not, to determine its causes and thus highlight the value of the preparation of a Social Balance as support for the approval of future Balance Sheets. From the analysis of the results, it appears that the Club Atlético Belgrano has a good information system that meets the requirements of RT16, so that its main users can understand what is reflected in them. The Club did not comply with the objectives or with the strategies proposed, so the loss of category not only had sporting but also social and cultural implications. Regarding the Balanced Scorecard prepared for the Club, it is concluded that financially the loss of category benefited it, but not for the social perspective, which was greatly affected. The Club is what it is thanks to its members, which is why it can function well financially, but if this perspective remains in decline for several years it can negatively affect any other perspective, causing the possibility of the Club's non-existence in the future. From the economic and financial analysis it is concluded that the diagnosis for 2019, unapproved balance, is favorable since its main cause, the hierarchy of the professional team made it possible to sell its best players, thus achieving greater solvency and less need for third-party financing . Regarding the prognostic, it is concluded that it is not possible to sell and train players in a short period of time, therefore, if the main causes that led to a good diagnosis disappear, complications are likely to appear in the short term. It is considered that the preparation of the Social Balance would be the solution for the Club, as a way of demonstrating to the members the veracity of the information and the destination of their contributions, so that it is mainly verified that the social, cultural and social responsibility is fulfilled. sports, not giving rise in the future to the non-approval of the Accounting Balance Sheets.

**Keywords:** Non-profit entities. Sports, social and cultural activities. Economic financial analysis. Social responsibility. Football club.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>3</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>5</b>
1. ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA ASOCIACIÓN CIVIL CLUB ATLÉTICO BELGRANO . .....	5
2. ESTUDIO EXPLORATORIO BIBLIOGRÁFICO SOBRE ANÁLISIS DE ESTADOS CONTABLES EN ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO. ....	19
3. ANÁLISIS DE ESTADOS CONTABLES RESPECTO DE LA APROBACIÓN O NO DE UN BALANCE EN EL CLUB ATLÉTICO BELGRANO .....	28
4. ESTUDIO EXPLORATORIO BIBLIOGRÁFICO SOBRE MODELOS DE NEGOCIO, PLAN DE NEGOCIOS, PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA FINANCIERA, CLIENTES, PROCESOS INTERNOS Y DE CRECIMIENTO.....	40
5. ESTUDIO EXPLORATORIO BIBLIOGRÁFICO DE BALANCE SOCIAL Y SU IMPORTANCIA PARA SU POSIBLE CONFECCIÓN EN LA ASOCIACIÓN CIVIL CLUB ATLÉTICO BELGRANO .....	57
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>67</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo propone realizar un análisis de los estados contables de dos años consecutivos del Club Atlético Belgrano, una asociación deportiva y civil sin fin de lucro, el cual no fue aprobado en la asamblea de socios. Se pretende demostrar cuáles son las implicancias de su no aprobación y con este objeto se recopilan y exponen las principales cualidades del Balance Social a los efectos de destacar la importancia de su confección y publicación como herramienta para la toma de decisiones.

Más allá del fin económico que puedan tener las empresas, los estados financieros son parte esencial de la información de las mismas ya que reflejan la situación financiera general además de ser de gran utilidad para la toma de decisiones. De modo que si el mismo no se aprueba en la asamblea de socios, como ha sucedido en el Ejercicio 2019, no le da a conocer a los mismos si la operación de la empresa se ha llevado de la manera correcta, si los recursos se han administrado eficientemente y si los resultados de estos procesos son óptimos o son deficientes.

En primer lugar se plantea la importancia de contar con un buen sistema de información que ayude a la toma de decisiones (Martinez, 2002). La meta de un sistema de información es “mantener atención y no simplemente inundar a la gente con información que, de alguna manera desordenada, pudiera acaso tener algún uso potencial para ellos. Es cuestión de dirigir la atención de la gente a los asuntos importantes y prioritarios” (Dapena, 2020). Por lo que se realiza una descripción de la empresa, un modelo de negocios y un plan de negocios como instrumento de gestión profesional que refleje lo que la organización es y lo que quiere ser, a dónde quiere llegar y cómo lo hará. Para su confección se siguen los lineamientos de la Resolución Técnica N°49 (FACPCE), se tienen en cuenta los requisitos de la información planteados en la Resolución Técnica N°16 (FACPCE) y los aspectos esenciales que debe contener el mismo.



También se realiza el análisis económico-financiero que tiene por objetivo diagnosticar la situación de la organización para una toma de decisiones adecuada. Desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede tomar decisiones que corrijan los puntos débiles que puedan amenazar el futuro, así como potenciar los puntos fuertes para alcanzar los objetivos; desde una perspectiva externa, resultan de utilidad para las personas y organizaciones interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa (Nogueira; Medina; Hernández; Comas, 2017). En el Club Atlético Belgrano, los principales usuarios del análisis económico financiero son los socios que pagan mensualmente su cuota para que el equipo rinda tanto deportivamente como económicamente y poder ver los frutos que eso conlleva.

El Club Atlético Belgrano tiene como objetivo realizar y desarrollar la práctica deportiva como medio para promover la educación en valores y la integración social, promoviendo la pertenencia de la Institución, el compromiso social y el desarrollo integral de los deportistas, sus familias y la sociedad en general (Belgrano de Córdoba, 2021 y Farías; Yong 2005). Es acá donde juega un papel importante la Responsabilidad Social (Cabra de Luna, 2001; Salazar, 2016). Para Sánchez (2001), la responsabilidad social no es solamente altruismo ni beneficencia pública. Es compromiso. Es actitud, comportamiento y acción ante las exigencias sociales, como una consecuencia lógica de las actividades de una empresa.

Es por ello que, como último lugar, se exponen las principales ventajas del Balance Social para demostrar la importancia de su confección y publicación, fundamentalmente su función social. Para esto se trabaja con los conceptos del Balance Social y los objetivos previstos en su preparación según la Resolución Técnica nº 36 (FACPCE, 2012).

El objetivo es realizar análisis comparativo entre un Balance aprobado y otro no para determinar sus causas y así remarcar el valor de la confección de un Balance Social como apoyo a la aprobación de futuros Balances.

## METODOLOGÍA

Este trabajo se llevó a cabo de acuerdo a los siguientes ejes temáticos:

1) Estudio descriptivo de la Asociación Civil Club Atlético Belgrano

a- Unidad de análisis- Área Contable y Área Deportiva y Social.

b- Variables:

1. Diagnóstico de la asociación en base a un Análisis FODA.
2. Identificación de la Misión y Visión del Club.
3. Identificación de las estrategias del Club.
4. Observación del Sistema de gestión contable.
5. Análisis de Estados Contables

c- Técnicas: Evaluación documental de Estatuto, Balances, Memorias y entrevistas con el Contador y con empleados del Club.

- Belgrano Córdoba (2021)
- Farías Gustavo y Yong Luis (2005)

2) Estudio exploratorio bibliográfico sobre Análisis de Estados Contables en entidades sin fines de lucro.

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores y sitios web:

- Cócaro (2017).
- Código Civil y Comercial de la Nación (2014)
- RT 8 (normas generales de exposición)
- RT 11 (modificada por RT 19; 25; 27; 31 y 40)

3) Análisis de Estados Contables respecto de la aprobación o no de un Balance en el Club Atlético Belgrano.

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores y sitios web:

- Nogueira; Medina; Hernández; Comas; Medina (2017).

4) Estudio exploratorio bibliográfico sobre Modelos de negocio, plan de negocios, perspectivas de la empresa financiera, de clientes, de procesos internos y de crecimiento.

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores y sitios web:

- Dapena y Jaimez (2020)
- Martinez, Ricardo (2002)
- Resolución Técnica 16 (FACPCE)
- Resolución Técnica 49 (FACPCE)

5) Estudio exploratorio bibliográfico de Balance Social y su importancia para su posible confección en la Asociación Civil Club Atlético Belgrano.

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores y sitios web:

- Cabra de Luna (2001)
- Global Reporting Initiative – GRI (2015)
- Asociación del Fútbol Argentino- Reglamento (2018)
- Sánchez (2001)
- Salazar (2016)
- Resolución Técnica N°36 (FACPCE 2012) modificada por Resolución Técnica N°44 (FACPCE 2016).

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### 1) Estudio descriptivo de la Asociación Civil Club Atlético Belgrano

Para realizar este estudio lo que se hizo fue ahondar en la historia del Club, cómo es su organización y contexto interno, cuáles son sus valores, misión, visión, objetivos y estrategias para luego poder realizar un análisis FODA de la asociación.

### **HISTORIA DEL CLUB ATLÉTICO BELGRANO**

Un 19 de marzo de 1905, nació en Córdoba lo que sería una de las instituciones más populares del país: el Club Atlético Belgrano. Un grupo de jóvenes deportistas le dio forma a una entidad que ya venía actuando mucho antes de su constitución definitiva. En pocos años, Belgrano se consolidó y enseguida ganó la preferencia de los aficionados.

Aquella jornada del 19 de marzo hace más de 100 años, se llevó a cabo la primera asamblea y aún hoy el club guarda ese matiz de popular y de pertenencia al mismo que aún conserva en la actualidad. Una casilla a la sombra de un algarrobo, en pleno corazón del barrio La Toma, actual barrio Alberdi, sirvió para realizar la primera reunión que le dio vida al Club Atlético General Belgrano. En ese precario ámbito y sin demasiadas solemnidades, firmaron la primera acta Arturo Orgaz (presidente con sólo 14 años de edad), Raúl Luque (secretario), Aurio Gardella (tesorero), José Oviedo (capitán del equipo) y otros entusiastas deportistas que se reunían por las tardes a intentar imitar a “los ingleses locos”: Ernesto Doering, Nicolás Lascano, Balbino Lascano, José Lascano, Pedro Olivia y Oscar Orgaz. En pocos años, Belgrano tomó la posta dejada por el Córdoba Athletic y se consolidó como el club más popular de la ciudad.

El nombre de la entidad estuvo inspirado en honor al general Manuel Belgrano, ya que la reunión más importante se había llevado a cabo un día antes de un

nuevo aniversario de la creación de la bandera nacional. De allí también los colores de la indumentaria deportiva. A poco de su fundación, los impulsores de la joven entidad recibieron una mala noticia: en el barrio Nueva Córdoba otro club había adoptado el mismo nombre. Si bien no existían reglamentaciones que impidiesen denominaciones similares, el conflicto se solucionaba habitualmente mediante un partido de fútbol, en el cual el perdedor quedaba obligado a modificar su nombre. Esa fue, sin dudas, la primera "gran final" disputada por los celestes, en la que el éxito lo acompañó tras ganar por 2 a 1 y lograr su objetivo de quedarse con el "registro intelectual".

Al poco tiempo el progreso urbano e inmobiliario los obligó a abandonar la "canchita del cañaveral" y a instalarse en un terreno cedido por Ramón Moreno. El 17 de marzo de 1929, Belgrano pudo cristalizar el sueño de contar con el estadio propio. Hasta ese momento, Córdoba tenía como escenario mayor a la cancha del Parque Sarmiento, donada por Silvestre Remonda a la Liga Cordobesa, cuya capacidad rondaba los cinco mil espectadores. La idea de levantar el Gigante de Alberdi- como se lo conoció varios años más tarde- surgió a finales de 1927, por iniciativa del socio Carlos Courel, quien luego fuera vicepresidente del Club. Fue él quien expuso la necesidad de dotar de tribunas al campo de juego ya existente y el 14 de noviembre de 1927 se le solicitó a Emilio Olmos, intendente de la ciudad, una ayuda económica para lograr ese objetivo. La obra cuyo valor rondaba los ochenta y cinco mil pesos, fue financiada por la Municipalidad de Córdoba.

Alberdi fue la cuna de la revolucionaria Reforma Universitaria de 1918 y del Cordobazo que sacudió el régimen capitalista de Onganía, en 1968.

En la actualidad se encuentra en el corazón de un barrio que se viste de guardapolvos blancos por el Hospital de Clínicas, que fue cuna de luchadores y de estudiantes que fueron a defender sus ideales hasta dejar su sangre en las empedradas calles. El lugar donde está la Plaza Colón, esa que albergó en sus asientos amores juveniles y clandestinos de quienes han paseado por sus calles. El barrio del pasaje Aguaducho, el cementerio San Jerónimo, el Registro Civil, el colegio Manuel Belgrano y la histórica Cervecería.

SOCIAL	Descripción
Predio Social y Familiar	Espacio destinado a los socios del Club que cuenta con asadores techados y descubiertos, estacionamiento interno, canchas de fútbol, voley, bochas, fútbol tenis, pileta libre y escuela de verano, amplios espacios verdes, juegos infantiles y proveduría.
Filiales	Manera de comunicarse con los socios/as que están fuera de la ciudad de Córdoba, estando cerca más allá de cualquier distancia geográfica. Accionar en conjunto, con el claro fin de expandir fronteras y llegar a cada rincón donde se encuentre la pasión pirata.
República de Alberdi	Es la primer tienda oficial del Club Atlético Belgrano. Los locales ofrecen amplia variedad de indumentaria, productos y merchandising del Pirata Cordobés con importantes descuentos para el socio.
Cantina La Casona CAB	Primer cantina de Belgrano, ubicada en Hualfin 513, detrás de la tribuna lateral del Gigante. Ofrece importantes descuentos en sus menues para socios.

**Figura N°2.** Actividades sociales.

Existen numerosos ámbitos para ocupar en cualquier institución, espacios destinados a la producción de sentido que comparte una comunidad cualquiera. Uno de ellos, y muy importante, es precisamente la cultura, valorada como un pilar imprescindible para la conservación de la memoria, la identidad y la construcción simbólica de cualquier colectivo social. Estas surgen por iniciativa conjunta de un grupo de socios que entienden al club no solo como un espacio de desarrollo deportivo, sino también como un espacio de participación y compromiso colectivo.

Cada actividad es un gran avance en pos de cumplir con los objetivos planteados en lo que se refiere a la inserción barrial, ya que se ha constituido en una importante herramienta para llegar a la gente de la zona, realizando eventos culturales para niños, musicales, clases de guitarra, apoyo escolar entre otras actividades.

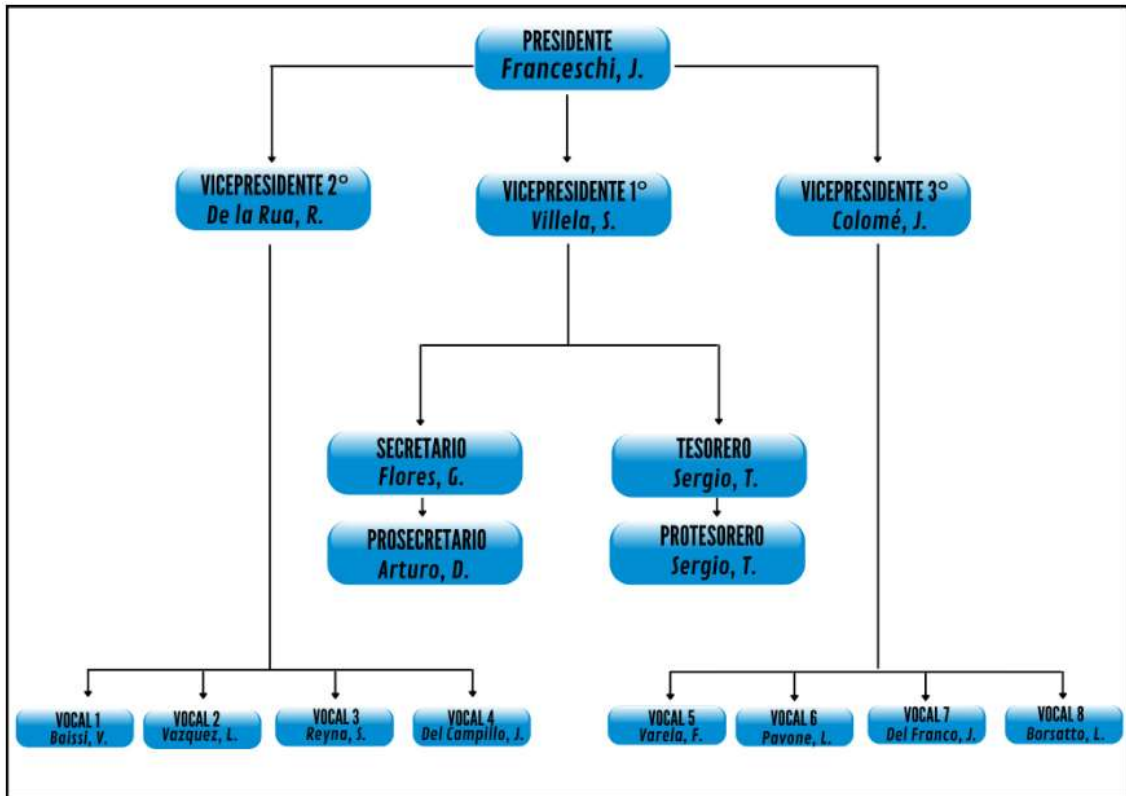
CULTURAL	Descripción
BIBLIOTECA POPULAR Y DEPORTIVA 26 DE JUNIO.	Belgrano es el primer club en Córdoba en inaugurar un espacio de biblioteca popular bajo sus tribunas. Incorporada, mediante convenio a Conabip (Comisión Nacional de Bibliotecas Populares) en diciembre de 2012 y gracias al acuerdo AFA-EDC y CONABIP.
CINECLUB	Desde el 15 de abril de 2014 funciona en el Gigante esta sala para que vecinos, hinchas, socios y público diverso puedan reunirse, compartir y disfrutar la belleza del Séptimo Arte. El Cine Club “La Piratería” brinda funciones todos los martes a las 20.30, con entrada “a la gorra”.
FOTOGALERÍA	Inaugurada el 22 de julio de 2012, se trata del primer espacio destinado al arte en una entidad deportiva en la ciudad de Córdoba. La visión de la Fotogalería del Club es abrirse a la comunidad artística toda, dándole lugar a diferentes temáticas y estéticas. Es decir, brindarle al público muestras relacionadas a Belgrano y a Alberdi, pero también la posibilidad de abrirles las puertas de la institución a artistas contemporáneos reconocidos.
ÁREA DE GÉNEROS, DIVERSIDAD Y DERECHOS HUMANOS	El Club crea esta área para trabajar de manera integral, sostenida y comprometida en la institución, junto a toda su comunidad. Así podrán modificarse patrones culturales, allanando así el camino a la construcción de un club igualitario, no sexista, inclusivo y respetuosos de derechos.
PROYECTO MUSEO	Se propone la creación del Museo del Club Atlético Belgrano, una de las instituciones deportivas, sociales y culturales más tradicionales de Argentina. Lo que significaría el primer museo de una institución deportiva en Córdoba. Se está trabajando en conjunto con el Museo de Antropología de la UNC.

Figura N°3. Actividades culturales.

## ORGANIGRAMA

En el año 2001, el Club entró en una crisis económica e institucional, tomándolo un Fideicomiso y entrando en una convocatoria de acreedores, hasta ser tomado por un grupo gerenciador. Los primeros gerenciadores que se hicieron cargo del Club en el año 2002 fue la agrupación “Córdoba Celeste”. En ese momento el Club dejó de ser propiedad de sus socios por primera vez en noventa y siete años. El segundo gerenciamiento fue en el año 2005 por el conocido empresario Armando Pérez quien devolvió al Club a mano de sus socios.

En la figura N°4, se observa la Comisión Directiva que estuvo a mando del Club Belgrano para los años 2017-2020.



**Figura N°4.** Organigrama del Club Atlético Belgrano - Años 2017 A 2020.

## LAS INSTALACIONES DEL CLUB

Las instalaciones del Club son tres, en las cuales se desarrollan sus actividades deportivas, sociales y culturales. A continuación se detallan características de cada una de ellas, las cuales fueron extraídas de su página web (Belgrano Córdoba, 2021).

- **ESTADIO JULIO CÉSAR VILLAGRA**

Desde el 15 de septiembre de 1993, lleva el nombre de Estadio “Julio César Villagra” en honor a uno de los máximos ídolos de la historia Celeste.

El mismo edificio funciona como Sede Social, donde se encuentra el Departamento de Socios, los departamentos dirigenciales, la Escuela Oficial de Fútbol, la BiblioteCAB “26 de Junio”, la Fotogalería, el SUM de Cultura, el Archivo histórico y el gimnasio cubierto donde se practica Básquet y Vóley.

El 9 de septiembre del 2017, la Tribuna Tomás Cuellar elevó el estadio de Belgrano a una capacidad de 30.500 espectadores, dándole además una



fisonomía moderna al escenario y una visual privilegiada al público. Cerca de 13.000 hinchas del Club realizaron aportes para construirla, en lo que significó el ansiado regreso del Pirata al Barrio Alberdi, donde está su identidad y su cultura. Su nombre es en homenaje a "Tito", emblemático capitán celeste, que jugó entre 1963 y 1975.

En la actualidad, tras varias remodelaciones, cuenta con un aforo de 30.500 personas, siendo el segundo estadio más grande de la Provincia. Y, cada vez que Belgrano juega de local, luce repleto de pasión celeste.

Cabe destacar que el Club está estrechamente ligado con los países Sudamericanos, prestando dichas instalaciones para que realicen eventos con fines culturales.

- **PREDIO ARMANDO PEREZ**

Tiene 29 hectáreas en total. En un primer momento se comenzó a trabajar con 15 hectáreas y posteriormente se agregaron 14 más. Hay un total de nueve canchas en funcionamiento en el momento, dos de ellas con destino al plantel de primera división, una para que se jueguen los encuentros de divisiones inferiores que compiten en AFA. Las otras son de uso general.

También cuenta con vestuarios absolutamente equipados para Primera y para las divisiones inferiores. En el sector de los profesionales se encuentra un gimnasio, sala de hidroterapia, un cuarto de utilería, consultorio médico, secciones administrativas y sala de prensa.

En la zona de inferiores además de los vestuarios y el gimnasio, funciona la sección de lavandería, los consultorios médicos y odontológicos, las áreas técnicas de salud como psicología y trabajadores sociales.

Finalmente se han inaugurado los vestuarios entre las canchas ocho y nueve, los que son utilizados por divisiones menores en competencias oficiales, por los equipos de la LCF en el torneo Preparación y que cuentan con todas las comodidades.

- **PREDIO SOCIAL Y FAMILIAR**

El **Predio Social y Familiar de Belgrano** es un espacio destinado a los socios del Club, que cuenta con:

- 24 asadores cubiertos y descubiertos
- Estacionamiento interno gratuito
- 3 canchas de fútbol 7
- Cancha de bochas
- 4 canchas de fútbol tenis
- Cancha de vóley
- Pileta libre y Escuela de Verano
- Proveeduría
- Juegos infantiles
- Bicisenda
- Amplios espacios verdes

### **MISIÓN DEL CLUB ATLÉTICO BELGRANO**

A continuación se detalla la misión del Club, la cual fue extraída de su página web (Belgrano Córdoba, 2021).

- a) Cultivar y difundir la afición y desarrollo de toda clase de deportes de aficionados, organizando competiciones, torneos y participando en todos aquellos actos relacionados con sus fines, que organicen las entidades a las que la Institución se halle afiliada.
- b) Ejercitar todo deporte profesional, fomentando la preparación del jugador en las divisiones inferiores.
- c) Propulsar el desarrollo integral de la cultura física, moral e intelectual de sus asociados, a cuyo efecto se habilitarán las instalaciones deportivas y sociales que permitan los medios y recursos a su alcance, dedicando preferente atención a la niñez.
- d) Estimular el vínculo de unión y cordialidad entre sus asociados, quienes gozarán de todos los beneficios posibles, en relación con su cuota social, auspiciando reuniones sociales y culturales.

e) Mantener relaciones con las instituciones similares, provinciales, nacionales e internacionales, propendiendo al mayor progreso moral, material y deportivo de la Institución.

## **VISIÓN DEL CLUB ATLÉTICO BELGRANO**

A continuación se menciona la visión del Club Atlético Belgrano, la cual fue extraída de su página web (Belgrano Córdoba, 2021).

Ser una Asociación deportiva modelo en la organización y administración de la práctica deportiva. Reconocida a nivel nacional e internacional a partir de un equipo conformado por deportistas que se destaquen dentro del equipo, además preocupada por la formación integral de sus integrantes fomentando la disciplina, principios y valores de la sociedad.

## **VALORES DEL CLUB ATLÉTICO BELGRANO**

A continuación se detallan los valores del Club Atlético Belgrano, los cuales fueron extraídos de su página web (Belgrano Córdoba, 2021).

- *Nuestro Horizonte: Ser una institución deportiva líder comprometida con el desarrollo equitativo, justo y sustentable de nuestra gente y de la sociedad.*
- *Nuestro Camino: Realizar y desarrollar la práctica deportiva como medio para promover la educación en Valores y la Integración Social, promoviendo la pertenencia a nuestra institución, el compromiso social y el desarrollo integral de nuestros deportistas, sus familias y la sociedad en general.*
- *Buenas personas, buenos jugadores.*

### **1) Trabajo en equipo**

*Nuestra esencia es el equipo. En Belgrano somos una construcción colectiva. Somos un equipo siempre: compartimos éxitos, fracasos, y sentimiento. Somos generosos con nuestro equipo. Damos todo por nuestro equipo. Aceptamos las diferencias, para que el equipo sea más fuerte. Aportamos siempre nuestro potencial individual para el beneficio del equipo. El Club y nuestros equipos están por encima de la individualidad.*

2) Solidaridad

*En Belgrano, siempre dispuestos a darle una mano a nuestros compañeros y al rival. Nos diferencia el espíritu solidario, estamos para ayudar, dentro y fuera de la cancha. Estamos comprometidos en la comunidad toda, y con aquellos que más necesitan. Colaboramos en la defensa de los derechos humanos y de las luchas populares. Belgrano es una institución al servicio del Pueblo.*

3) Compromiso

*El compromiso es una condición fundamental para todo integrante de Belgrano. Nos involucramos con lo que hacemos. Damos lo máximo de nuestra capacidad siempre. Honramos nuestra condición de deportistas cumpliendo siempre con las pautas y directivas del Club. Actuamos y trabajamos con dedicación y profesionalismo en todas nuestras acciones. Nuestro desempeño comprometido y responsable es una contribución al engrandecimiento del Club.*

4) Humildad

*La humildad es un rasgo esencial en la identidad de Belgrano y sus integrantes. Actuamos con humildad dentro y fuera de la cancha. El respeto por los demás y por el rival es un rasgo distintivo de nuestra humildad. Reconocemos nuestros errores y debilidades. Eso nos permite superarnos día a día. Una manera de valorarnos como somos, sin caer en la falsedad y soberbia. Pedimos disculpas con sinceridad cuando generamos un perjuicio al otro.*

5) Pasión

*Nos entregamos en cuerpo y alma a las metas de nuestro equipo y Club. Actuamos día a día para superarnos, dando todo nuestro esfuerzo. Defendemos la camiseta del Club con sentimiento, dedicación y esfuerzo. Enfrentamos nuestros desafíos con optimismo y perseverancia, tanto en los buenos como en los malos momentos.*

6) Integridad

*La integridad en Belgrano no se negocia. Somos éticos y honestos al tomar decisiones, dentro y fuera de la cancha. Actuamos con transparencia y confianza*

en nuestras relaciones. Cuidamos cada elemento o patrimonio del Club. Esta manera de proceder nos dignifica como personas y como institución ante la sociedad.

## ANÁLISIS FODA

A continuación, en la Figura N°5 se mostrará en resumen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas creado para el Club Atlético Belgrano.

 <b>CLUB ATLÉTICO BELGRANO DE CÓRDOBA</b> 			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Hinchada fiel y seguidora.	Capacidad organizativa y económica.	Motivación del plantel.	Inflación.
Gran cantidad de filiales.	Plan de trabajo a largo plazo.	Contratación de jugadores de jerarquía.	Incertidumbre.
Estadio propio.	Reconocimiento a nivel CONMEBOL.	Ineficientes negociaciones.	Incumplimiento de objetivos.
Gran plantel profesional.	Armonía institucional.	Escasos cursos de capacitación.	Lesiones de los jugadores.
Alojamiento para juveniles.			Predisposición de las incorporaciones.
Predio deportivo.			
Predio social y familiar.			
Páginas oficiales.			
Emisora radial y TV propio.			

**Figura N°5.** Análisis FODA.

De la figura anterior se detalla cada una de ellas:

### FORTALEZAS

- Cuenta con una hinchada muy fiel y seguidora. Se puede decir que Belgrano es uno de los equipos con mayor convocatoria del país, conjuntamente con los llamados grandes del Fútbol Argentino.
- Cuenta con filiales esparcidas en todo el país y el mundo.
- Cuenta con un estadio propio con capacidad para treinta mil espectadores, ubicado a veinte cuadras del centro de la provincia de Córdoba.
- Cuenta con un plantel profesional de 32 futbolistas, 800 jóvenes de divisiones menores, 230 empleados.
- Cuenta con alojamiento para los juveniles del interior y para algunos de ellos pensión con escolaridad.

- Es el único equipo de Córdoba que cuenta con un predio deportivo con instalaciones de primer orden.
- Como pocos de los equipos del Fútbol Argentino, Belgrano cuenta con un predio social y familiar.
- Cuenta con una red importante de cobertura en internet, con páginas oficiales y otras por iniciativa de su propia hinchada que han financiado sus páginas web.
- Cuenta con una emisora radial propia y un programa televisivo “Tribuna Celeste”.

## **OPORTUNIDADES**

- Capacidad organizativa y económica para seguir invirtiendo en divisiones formativas, con la finalidad de descubrir nuevos talentos y la inclusión de captadores en la provincia de Córdoba y el país.
- Respeto a un plan de trabajo a largo plazo con entrenadores y profesores de filosofía ganadora y la buena técnica del jugador y sobre todo la formación de los buenos hábitos, el compañerismo, el respeto en general, el espíritu de identidad y sentido de pertenencia hacia la institución. En pos de avanzar en la dirección de los sueños, deseos y lo imaginado.
- Aprovechar todas las bondades que tiene la Institución y conseguir lo más pronto posible el ansiado ascenso, para luego proyectarse y de este modo lograr un reconocimiento a nivel Conmebol.
- Formar excelentes grupos de trabajo para que reine la armonía institucional, sobre todo con el plantel profesional que es el que gira sobre todas las áreas.

## **DEBILIDADES**

- Mantener motivado al plantel con el correr del tiempo.
- Las contrataciones de jugadores en los últimos años fueron escasas e insuficientes, como resultado de esa política muy conservadora, llevó a Belgrano a la pérdida de categoría año 2019.
- Ineficientes negocios en la venta de jugadores propios perjudicando así las arcas del Club.
- Escasos cursos de capacitación en las diferentes áreas.

## AMENAZAS

- La inflación, que requiere a futuro un aumento grande en el valor de las cuotas sociales que imposibilite la permanencia del socio en el Club.
- Incertidumbre en el desempeño de los clubes competidores.
- Que no se cumpla con el objetivo principal del Club, para algunos años permanecer en la categoría, ser campeón o ascender.
- Resentimiento de la camaradería del plantel profesional. Es decir, mientras más jugadores lesionados mayor tendría que ser la improvisación de esquemas de juego.
- Predisposición de las nuevas incorporaciones de jugadores.

### Técnicas:

Los documentos necesarios para realizar el presente trabajo fueron el Estatuto de la asociación publicado en su página oficial, Balances y Memorias que se solicitaron a la comisión directiva y se solicitó información al empleado más antiguo del Club quien conoce muchos detalles internos que aportaron la información necesaria para realizar el análisis FODA.

Con el análisis realizado en esta metodología, se concluye que el Club Atlético Belgrano es una de las Instituciones Deportivas más completas del país donde el carácter social y cultural tienen un gran peso, lo que no es común en otros clubes donde lo único que prima es lo deportivo.

Su mayor fortaleza deriva de sus socios, ya que el Club realiza actividades para y por ellos y tener buen desempeño deportivo es la manera de devolverle al socio lo que él da por Belgrano.

Sus mayores oportunidades derivan de lo que es la Institución en sí, organizada y ambiciosa en pos de lograr los objetivos planeados.

Sus principales debilidades ocurren por los malos desempeños no intencionales, por las circunstancias que se presentan que hacen tomar malas decisiones.

Y las amenazas a las que se enfrenta derivan del entorno económico que azota al país y del entorno deportivo como lo son sus competidores.

El Club Atlético Belgrano, es un Club que supo hacer frente a las adversidades para seguir siendo lo que es hoy: Un Club consolidado deportivamente, socialmente y culturalmente.



2) Estudio exploratorio bibliográfico sobre Análisis de Estados Contables en entidades sin fines de lucro.

Para comenzar a desarrollar esta metodología es importante entender qué es un ente sin fin de lucro y cuáles son sus características, para luego poder introducirse a las normas contables por las que se rigen estos.

El nuevo Código Civil y Comercial argentino en su Título II, Capítulo I, define a las Personas Jurídicas. Estos son todos los entes a los cuales el ordenamiento jurídico les confiere aptitud para adquirir derechos y contraer obligaciones para el cumplimiento de su objeto y los fines de su creación.

En la figura N°6 se puede apreciar su clasificación.

<b>P E R S O N A S  J U R Í D I C A S</b>	<b>PÚBLICAS</b>	El Estado Nacional, las provincias, la Ciudad Autónoma de Bs As, municipios, entidades autárquicas y demás organizaciones constituidas en la República a las que el ordenamiento jurídico atribuya ese carácter.
		Los Estados extranjeros, las organizaciones a las que el derecho internacional público reconozca personalidad jurídica y toda otra persona jurídica constituida en el extranjero cuyo carácter público resulte de su derecho aplicable.
		La Iglesia Católica.
	<b>PRIVADAS</b>	Sociedades
		Asociaciones civiles
		Simple asociaciones
		Fundaciones
		Las iglesias, confesiones, comunidades o entidades religiosas.
		Mutuales
		Cooperativas
Consortio de propiedad horizontal		
Toda otra contemplada en disposiciones o en otras leyes y cuyo carácter de tal se establece o resulta de su finalidad y normas de funcionamiento.		

**Figura N°6.** Clasificación de Personas Jurídicas.

De todas las personas jurídicas privadas mencionadas anteriormente, las sociedades son las que persiguen un ánimo de lucro, el resto no.

En la Figura N°7 se observan las diferencias de las personas jurídicas privadas de tipo asociativo y fundacional.

PERSONAS JURÍDICAS PRIVADAS	
TIPO ASOCIATIVO	TIPO FUNDACIONAL
Desarrolla actividad de bien común que beneficia a los asociados.	Desarrolla actividad de bien común dirigida a beneficiar a toda la sociedad.
Existe la posibilidad legal para modificar el objeto.	Respetar la voluntad del fundador a ultranza.
No tiene afectación patrimonial.	Tiene afectación patrimonial.
Obtienen los ingresos de sus asociados.	Obtienen los ingresos de la comunidad.
Predomina el elemento subjetivo	Predomina el elemento objetivo

**Figura N°7.** Diferencias entre asociaciones y fundaciones.

Del análisis de la misma surge que:

Más específicamente las de carácter asociativo, deben 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. En estas predomina el elemento subjetivo, la voluntad de los asociados se manifiesta en la constitución y durante su desarrollo. El Club Atlético Belgrano es una asociación civil sin fines de lucro.

Por su parte, las de carácter fundacional se constituyen con una finalidad de bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posibles sus fines. En estas predomina el elemento objetivo- patrimonial, la voluntad de los fundadores de afectar un patrimonio a un fin altruista se desprenden de su administración.

En general, algunas de las características principales de los entes sin fin de lucro son:

- Son de carácter privado, no son un servicio gubernamental.
- Son independientes de otras entidades privadas y de organismos públicos. Además, son autónomas, poseen completo control sobre su actividad y operación.
- Pueden recibir donaciones o aportes financieros esporádicos o periódicos, de fuentes públicas o privadas.

- La administración de estas donaciones es minuciosa y cautelosa. Genera informes estadísticos que detallan el destino de los fondos, los publica con cierta periodicidad. Los mismos pueden ser consultados por el público en general, especialmente por voluntarios y donantes.
- Sus metas son claras y el liderazgo emerge de la misma organización o es elegido por una junta.
- No existe correlación entre ingresos y gastos, dado que en estas organizaciones no se incurre en gastos para obtener ingresos.

### **NORMAS DE EXPOSICIÓN CONTABLE (RT 8 Y 11)**

Las asociaciones civiles y fundaciones sujetas al control y fiscalización de la Inspección General de Justicia, deben confeccionar sus estados contables con arreglo a las normas particulares de exposición contable aprobadas por la RT 11 y las relativas a las normas de valuación contable aprobadas por la RT 17, ambas con sus modificaciones vigentes y en las condiciones de su aprobación por parte del CPCE de la ciudad correspondiente y toda otra norma complementaria o modificatoria que sea aplicable a entes sin fin de lucro, en cuanto no esté previsto de diferente forma en la ley o disposiciones reglamentarias (Cócaro A. M, 2017).

Las normas generales de exposición contable (Resolución Técnica N° 8) regulan la presentación de estados contables de todo tipo de entes para uso de terceros e incluyen los aspectos que son válidos, cualquiera sea la actividad, finalidad, organización jurídica o naturaleza de un ente, es decir constituyen la norma básica de la exposición contable.

Las normas particulares de exposición contable (Resolución Técnica N° 11) tienen por objeto complementar a las generales y se refieren a aquellos aspectos de exposición que deben cumplir determinado tipo de entes, además de los requeridos por las normas generales.

La finalidad perseguida por estas normas particulares, es la presentación de estados contables para uso de terceros, correspondientes a entes sin fines de lucro. Los organismos autárquicos originados en los poderes de la administración

estatal no son objeto de las presentes disposiciones técnicas aunque su aplicación puede ser aceptada. No están alcanzados por estas normas los estados contables de sociedades cooperativas.

## ESTADOS CONTABLES BÁSICOS

Estado de situación patrimonial o balance general.

Estado de recursos y gastos.

Estado de evolución del patrimonio neto.

Estado de flujo de efectivo.

La RT11 prevé la posibilidad de combinar dos o más estados, basados en la síntesis y flexibilidad. Los estados básicos deben ser presentados en forma sintética para brindar una adecuada visión de conjunto de la situación patrimonial, de los recursos y gastos (evolución de la situación económica) y del flujo de efectivo (evolución de la situación financiera) del ente, exponiendo en carácter de complementaria, la información necesaria no incluida en ellos.

El Estado de Flujo de Efectivo, por la importancia de la información que contiene, constituye el estado básico más relevante de la gestión de los entes sin fines de lucro, por lo que debe ser presentado en todos los casos.

A continuación se caracterizan los rubros que integran el estado de situación patrimonial, el estado de recursos y gastos y estado de flujo de efectivo con las particularidades para el caso del Club Atlético Belgrano.

## **ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL O BALANCE GENERAL**

### **Activo**

#### **a- Caja y Bancos**

Este rubro se compone principalmente de dinero en efectivo en pesos y en moneda extranjera; valores a depositar por cheques recibidos de terceros aún

no depositados para su cobro; sus cuentas en Banco Provincia, Banco Julio (en pesos y dólares), Banco Credicoop y Mercado de Pago.

#### **b- Créditos**

Este rubro se compone principalmente por cuentas por cobrar que provienen de deudores por venta y /o transferencia de jugadores, de publicidad, deudores por eventos varios, por derechos de televisión, cuotas sociales a cobrar, previsión para créditos por cuotas sociales irrecuperables, entre otras.

También está compuesto por créditos fiscales como retenciones y percepciones que sirven como pago a cuenta de impuestos nacionales y provinciales.

Y en menor cuantía, está compuesto por otros créditos como anticipos al personal y proveedores.

#### **c- Bienes para consumo o comercialización**

La única cuenta que utiliza el Club para este rubro, es la cuenta Indumentaria. En este hace referencia a la que utiliza todo el Club tanto jugadores como auxiliares.

#### **d- Bienes de Uso**

En su anexo Bienes de Uso se detallan los inmuebles de Alberdi y el Predio Villa Esquiú, tanto el terreno como el edificio, construcción y mejoras.

Otros de los Bienes de Uso detallados son las instalaciones que poseen los inmuebles, equipamiento médico, elementos para entrenamiento, entre otros.

#### **e- Activos intangibles**

Este es el rubro más relevante del Club.

Las tres cuentas más importantes son:

Plantel Profesional: Esta cuenta distingue entre jugadores adquiridos y jugadores formados en el club. Del primero se puede decir que se considera el costo de adquisición erogado más los costos necesarios para poner el activo en condiciones de generar ingresos a la entidad. Respecto a los segundos, el intangible nace cuando se formaliza la relación jurídica a través de la suscripción del primer contrato profesional.

Gastos de Formación: Estos gastos estarán generados por las erogaciones del fútbol amateur, como por ejemplo, remuneraciones y cargas sociales del cuerpo técnico, auxiliares, artículos de deporte, farmacia, viajes, estadías, alquiler y mantenimiento de predios deportivos entre otros. Estas erogaciones se activan asignándose a una unidad de costeo seleccionada.

Otros derechos económicos: Estos corresponden a jugadores transferidos.

## **Pasivo**

### **a- Deudas**

Entre las principales deudas que posee el Club, se encuentran las primas a pagar, estas se deben a lo que el Club le debe pagar a los jugadores por el rendimiento que le producen a la Institución.

Otra deuda de mayor valor es la que se origina por sueldos y jornales a pagar, por cuotas sociales y publicidades cobradas por adelantado. También por acreedores varios por fútbol en pesos y en moneda extranjera.

### **b- Previsiones**

La principal previsión constituida es para contingencias y juicios. La misma se originó por el reclamo del Club Anderlecht con Belgrano y Matías Suarez por una gran suma en euros en función de los probables efectos adversos sobre los estados contables.

## **Patrimonio Neto**

Su detalle en el Estado de Evolución del Patrimonio Neto

## **ESTADO DE RECURSOS Y GASTOS**

### **a- Recursos ordinarios**

Los mismos se dividen en tres partes:

- 1) Para fines generales: Los de mayor impacto para el Club, son los recursos por cuotas de asociados, los Ingresos de Tiendas y la recaudación de los partidos.

- 2) Para fines específicos: Los mismos surgen por otras actividades deportivas y por donaciones recibidas para la remodelación del Estadio.
- 3) Diversos: Con gran impacto en el estado de recursos y gastos, los mismos surgen por Publicidad y Sponsors, por derechos de retransmisión y por transferencias y préstamos de partidos.

#### **b- Gastos ordinarios**

Los mismos se dividen en cinco partes:

- 1) Generales de administración: Los más significativos son las depreciaciones de bienes de uso, sueldos y jornales, cargas sociales y otras retribuciones, honorarios y débitos y comisiones bancarias.
- 2) Específicos de sectores: Los más significativos son sueldos y jornales, cargas sociales y otras retribuciones, costo de venta de las tiendas, gastos por participaciones en campeonatos oficiales, vigilancias, deudores incobrables, hospedajes, gastos en concentraciones y viajes, entre otros.
- 3) Depreciación de bienes de uso: Comprende la depreciación del inmueble de Alberdi y el de Villa Esquiú, también sus instalaciones, equipamiento médico y elementos para entrenamiento, entre otros.
- 4) Depreciación de activos intangibles: En el anexo IV de cada Balance del Club, se detalla cada jugador que forma parte del plantel profesional, su valuación y depreciación correspondiente.
- 5) Otros egresos o gastos: Los más representativos son los gastos por transferencias y préstamos de jugadores y el costo de venta de jugadores del Plantel Profesional.

#### **c- Resultados financieros y por tenencia**

- 1) Generados por activos: Actualización de cuotas sociales y diferencia de cotización (ganancias).
- 2) Generados por pasivos: Diferencia de cotización (pérdida).

#### **d- Superávit/ Déficit ordinario del período**

El Club para los años 2018 y 2019 tuvo superávit en cada ejercicio. Siendo mayor en 2019.

#### **e- Recursos y gastos extraordinarios**

El Club para los años 2018 y 2019 no incurrió en recursos y gastos extraordinarios.

#### **f- Superávit/ Déficit final del período**

### **ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO NETO**

#### **a- Aportes de los asociados**

El mismo se divide en capital social, ajustes de capital y aportes irrevocables. De los últimos no hay en el Club.

#### **b- Superávit/Déficit acumulado**

El Club no cuenta con superávits reservados y si con superávits no asignados.

### **ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**

Los entes sin fines de lucro deben exponer sus actividades por el método directo.

Las actividades que realiza el Club con mayor impacto en este estado son:

- 1) Actividades operativas: Cobros por recursos para fines generales y diversos, pagos al personal y cargas sociales, pagos por compras de bienes y servicios para consumo y comercialización.
- 2) Actividades de inversión: Pagos por compras de bienes de uso, pagos por compras de bienes intangibles y pagos por gastos en formación.
- 3) Actividades de financiación: La única que realiza el Club es cobros de préstamos de terceros.

### **INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

Está incorporada toda aquella información no incluida en el cuerpo de los Estados Básicos, como notas y cuadros anexos, con el objetivo de aclarar o dar detalles para su comprensión y así cumplir con los requisitos de la información contable, mencionados anteriormente.

Se concluye que el Club Atlético Belgrano es una asociación civil sin fin de lucro (Persona Jurídica Privada), que cumple con los lineamientos de exposición de la



Resolución Técnica N°11 y con los requisitos de información, logrando que los usuarios de la misma puedan obtener datos y arribar a conclusiones claras.

### 3) Análisis de Estados Contables respecto de la aprobación o no de un Balance en el Club Atlético Belgrano.

Lo que se va a realizar en este estudio, es el análisis económico y financiero del Club Atlético Belgrano para diagnosticar cómo es su situación y contribuir a la toma de decisiones.

El análisis económico-financiero responde a una de las tres dimensiones del Control de Gestión (dimensión económica) y pone a disposición del equipo directivo los instrumentos necesarios para la gestión de la organización y su adaptación al entorno (Nogueira; Medina; Hernández; Comas; Medina 2017).

#### **Pasos para el análisis económico y financiero**

1- Definir el objetivo: Permite centrar el análisis en la información relevante de la organización. Como ya se definió en la primer metodología de estudio, el objetivo del Club Atlético Belgrano es ser campeón del fútbol argentino o de manera más generalizada, se podría decir que lo que se quiere lograr siempre son buenos resultados deportivos que le posibilite conseguir grandes cosas como campeonatos, clasificación a copas que lo sigan posicionando como uno de los equipos más grandes del interior del país.

2- Establecer la forma de análisis: Es decir, si el estudio se va a realizar de manera estática para un instante de tiempo determinado o de manera dinámica que permita analizar la evolución para luego poder hacer previsiones futuras. Para el caso del Club se va a realizar el análisis tomando la información de los estados financieros: estados de situación patrimonial y de recursos y gastos (Tabla N° 1 y 2) para los años 2018 y 2019. Un balance aprobado y otro no, respectivamente.

Tabla N°1. Estado de Situación Patrimonial (CAB).

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL		
	2018	2019
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Caja y Bancos	8.041.168,67	15.600.705,46
Cuentas por cobrar	35.376.184,64	400.434.974,14
Créditos Fiscales	7.134.998,22	9.704.467,61
Otros Créditos	1.514.956,92	744.029,66
Bienes de Cambio	8.705.407,87	14.713.837,84
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>60.772.716,32</b>	<b>441.198.014,71</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Cuentas por cobrar	-	92.657.980,80
Bienes de Uso	209.410.046,85	314.927.873,49
Plantel Profesional	131.370.052,56	205.919.304,49
Gastos de Formación	223.815.687,44	352.850.375,91
Otros Derechos Económicos	1.201.510,13	1.739.124,00
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>565.797.296,98</b>	<b>968.094.658,69</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>626.570.013,30</b>	<b>1.409.292.673,40</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Cuentas por pagar	63.320.203,40	103.010.589,66
Remuneraciones	42.898.479,66	41.634.499,99
Deudas Fiscales	525.362,37	250.837,13
Obligaciones de Hacer	13.762.288,29	9.390.677,66
Otros Pasivos	15.880.029,00	1.085.217,48
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>136.386.362,72</b>	<b>155.371.821,92</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Cuentas por pagar	-	13.976.389,35
Previsiones	23.322.965,02	-
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>23.322.965,02</b>	<b>13.976.389,35</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>159.709.327,74</b>	<b>169.348.211,27</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>466.860.685,56</b>	<b>1.239.944.462,13</b>

**Tabla N°2. Estado de Recursos y Gastos (CAB).**

<b>ESTADO DE RECURSOS Y GASTOS</b>		
	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Recursos Ordinarios</b>		
Recursos para Fines Generales	231.869.822,35	132.389.634,51
Recursos para Fines Especificos	10.384.469,80	1.222.863.405,97
Diversos	275.386.825,37	4.917.900,30
<b>TOTAL RECURSOS ORDINARIOS</b>	<b>517.641.117,52</b>	<b>1.360.170.940,78</b>
<b>Gastos Ordinarios</b>		
Generales de Administración	- 52.910.234,42	- 106.381.622,82
Especificos de Sectores	- 299.642.617,91	- 621.624.693,10
Depreciación de Bienes de Uso	- 6.353.497,70	- 9.199.208,87
Depreciación de Activos Intangibles	- 84.324.677,61	- 111.555.257,25
Otros egresos y gastos	- 46.703.713,49	- 50.709.851,09
<b>TOTAL GASTOS ORDINARIOS</b>	<b>- 489.934.741,13</b>	<b>- 899.470.633,13</b>
Resultado antes de Resultados Financieros, por Tenencia	27.706.376,39	460.700.307,65
Resultados Financieros y por Tenencia	861.819,19	15.797.323,19
RECPAM	- 7.664.691,55	45.437.657,04
Resultados Financieros, por Tenencia y Recpam	- 6.802.872,36	61.234.980,23
Recursos y Gastos Extraordinarios	-	-
Superavit/(Deficit) Extraordinario del Ejercicio	-	-
<b>SUPERAVIT FINAL DEL EJERCICIO</b>	<b>20.903.504,02</b>	<b>521.935.287,88</b>

3- Definir el método de análisis: Lo que se quiere lograr con esto, es convertir los datos que surgen de los Balances en información útil para la toma de decisiones. Los métodos que se van a aplicar para este caso son: cálculo de porcentajes, cálculo de ratios y análisis de tendencias.

**a- Cálculo de porcentajes: análisis vertical y horizontal.**

En las Tablas N°3, 4, 5 y 6 se realizará el análisis vertical y horizontal de los componentes de cada Estado Contable.

**Tabla N°3. Análisis vertical y horizontal (%) del Activo y Pasivo.**

<b>ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL</b>		
	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Total Activo Corriente</b>	9,70	31,31
<b>Total Activo No Corriente</b>	90,30	68,69
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Total Pasivo Corriente</b>	85,40	91,75
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	14,60	8,25
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Del análisis de la misma surge que:

- 1) El análisis se realizó en función al total del activo y total del pasivo.
- 2) En ambos años, el mayor peso de los activos se centra en los activos no corrientes. En la Tabla 4 apreciamos su descomposición.

**Tabla N°4. Análisis vertical y horizontal para los activos no corrientes.**

<b>ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL</b>		
	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	-	-
Cuentas por cobrar	-	9,57
Bienes de Uso	37,01	32,53
Plantel Profesional	23,22	21,27
Gastos de Formación	39,56	36,45
Otros Derechos Económicos	0,21	0,18
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Del análisis de la misma surge que:

- 1) Se hizo la proporción de cada componente del activo no corriente en relación al total de activos no corrientes.
- 2) Los bienes de uso disminuyen de un año a otro.
- 3) Respecto al plantel profesional y gastos de formación, en 2019 hubo una caída entre 5 y 6 puntos.
- 4) El mayor peso de los pasivos se debe a los pasivos corrientes. En la Tabla 5 apreciamos su descomposición.

**Tabla N°5. Análisis vertical y horizontal para los pasivos corrientes.**

<b>ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL</b>		
	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		-
Cuentas por pagar	46,43	66,30
Remuneraciones	31,45	26,80
Deudas Fiscales	0,39	0,16
Obligaciones de Hacer	10,09	6,04
Otros Pasivos	11,64	0,70
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Del análisis de la misma surge que:

- 1) Se hizo la proporción de cada componente del pasivo corriente en relación al total de pasivos corrientes.
- 2) Las cuentas por pagar aumentaron considerablemente de un año al otro.
- 3) Las remuneraciones se mantienen en el mismo nivel.

**Tabla N°6. Análisis vertical y horizontal para el Estado de Recursos y Gastos.**

<b>ESTADO DE RECURSOS Y GASTOS</b>				
	<b>2018</b>	<b>%</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>
<b>TOTAL RECURSOS ORDINARIOS</b>	<b>517.641.117,52</b>	<b>100,00</b>	<b>1.360.170.940,78</b>	<b>100,00</b>
<b>TOTAL GASTOS ORDINARIOS</b>	<b>- 489.934.741,13</b>	<b>- 94,65</b>	<b>- 899.470.633,13</b>	<b>- 66,13</b>
Resultado antes de Rdos Financ., por Tenencia y Recpam	27.706.376,39	5,35	460.700.307,65	33,87
Resultados Financieros, por Tenencia y Recpam	- 6.802.872,36	- 1,31	61.234.980,23	4,50
<b>SUPERAVIT FINAL DEL EJERCICIO</b>	<b>20.903.504,02</b>	<b>4,04</b>	<b>521.935.287,88</b>	<b>38,37</b>

Del análisis de la misma surge que:

- 1) Se determinó la incidencia de los gastos ordinarios y del superávit del ejercicio en función al total de recursos ordinarios.
- 2) De un año a otro, los recursos ordinarios aumentaron considerablemente.
- 3) En 2018, los gastos ordinarios representan una gran proporción en relación a los recursos ordinarios, por lo que el superávit del ejercicio es bajo.
- 4) Para 2019, los gastos ordinarios son menores en comparación a los del año anterior, por lo que el superávit del ejercicio es mayor.



**b- Cálculo de ratios e índices.**

- 1) **Estructura de Financiación:** Implica estudiar las fuentes de los recursos, es decir, de dónde obtiene el ente sus fondos (propios o terceros). Ver tabla N°7.

**Tabla N°7. Cálculo de los índices de endeudamiento.**

		Fórmula	Resultado	Resultado
			2018	2019
<b>E N D E U D A M I E N T O</b>	ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO	Pasivo/Patrim. Neto	0,34	0,14
	ÍNDICE DE SOLVENCIA	Activo/Pasivo	3,92	8,32
	ÍNDICE DE RECURSOS PROPIOS	Patrim.Netto/Activo	0,75	0,88

Del análisis de la misma surge que:

- Índice de Endeudamiento < 1: En ambos años los terceros aportaron en menor proporción que los propietarios.
- Índice de Solvencia > 1: Significa que realizando todos los activos, se cubre la totalidad del pasivo, es decir, en ambos años quedó un residuo para los propietarios del ente, llamado margen de cobertura.
- Índice de Recursos Propios entre 0 y 1: Indica el grado de propiedad del activo. Es decir, el activo está financiado un 75% por los propietarios del ente en 2018 y un 88% en 2019.

Un punto importante de esta estructura es que a menor endeudamiento, mayor solvencia y mayor propiedad del activo.

2) **Política de Inversión:** Estudia el destino dado a los fondos provistos por los propietarios y los terceros. Ver tabla 8.

**Tabla N°8. Cálculo de los índices de política de inversión.**

		Fórmula	Resultado	Resultado
			2018	2019
<b>P O L Í V E R S I O N E</b>	ÍNDICE DE INMOVILIZACIÓN DEL ACTIVO	Act. No Cte/Activo	0,90	0,69
	ÍNDICE DE INMOVILIZACIÓN DEL PN	Act. No Cte/PN	1,21	0,78
	ÍNDICE DE INMOVILIZACIÓN II	Act. No Cte /PN+Pas. No Cte	1,15	

Algunas consideraciones:

- Índice de Inmovilización del activo: Para ambos años se encuentra en un nivel normal de inmovilización. Es decir, cuanto más alto es, mayor es la proporción del activo que se encuentra indisponible para la cancelación de deudas o la distribución de utilidades.
- Índice de Inmovilización del patrimonio neto: Para el año 2018 el ANC es mayor al PN, significa que el ANC se financia con todo el PN y además con una parte del pasivo. De acá surge el índice de inmovilización II que permite definir con qué parte del pasivo (corriente o no corriente) es financiado además el ANC. Para este año, al ser mayor a uno significa que el ANC se financia con todo el capital permanente y también con una parte del pasivo corriente.  
Para el año 2019, el PN financia a todo el ANC y a una parte del Activo corriente.

3) **Posición:** Estudia como es el capital corriente (CC) cualitativa y cuantitativamente en un momento determinado. Constituye un análisis estático del CC. Ver tabla 9 y 10.



**Tabla N°9. Cálculo del Capital Corriente estático. Cuantitativamente.**

		Fórmula	Resultado	Resultado
			2018	2019
CAPITAL CORRIENTE	MONTO DEL CAPITAL CORRIENTE	AC-PC	- 75.613.646,40	285.826.192,79
	ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRIENTE	AC/PC	0,45	2,84
	ÍNDICE DE LIQUIDEZ SECA	(AC-BC)/PC	0,38	2,74
	ÍNDICE DE LIQUIDEZ ABSOLUTA	(AC-BC-Cr)/PC	0,06	0,10

Del análisis de la misma surge que:

- 1) Monto del capital corriente: Para 2018 el Pasivo Corriente (PC) es mayor al Activo Corriente (AC), es decir, hay capital corriente negativo. Esto se denomina deuda sin consolidar. Y para 2019, el AC es mayor al PC, significa que con los activos más líquidos se cubre todo el pasivo de corto plazo y además queda un exceso.
- 2) Índice de liquidez corriente (ILC): Para 2018 el  $ILC < 1$ , significa que el AC es insuficiente para cubrir las obligaciones de corto plazo. Para 2019 el  $ILC > 1$ , significa que queda un exceso de AC sobre PC llamado "Margen de Cobertura" que indica en qué medida el AC puede no realizarse o desvalorizarse sin perjudicar los derechos de los acreedores.
- 3) Índice de liquidez seca (ILS): Para 2018, significa que por cada peso de PC hay sólo 0.38 pesos de activos rápidos (Caja y Bancos + créditos) para cumplir con esas obligaciones. Para 2019, significa que por cada peso de PC hay 2.74 pesos de activos rápidos para cubrir esas obligaciones de corto plazo.
- 4) Índice de liquidez absoluta (ILA): Para ambos años este índice es menor a uno, esto significa que el ente no puede hacer frente a los compromisos de corto plazo con su activo de mayor liquidez (caja y bancos).

**Tabla N°10. Posición del Capital Corriente. Cualitativamente.**

	2018		2019	
		%		%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	8.041.168,67	13,23	15.600.705,46	3,54
Cuentas por cobrar	35.376.184,64	58,21	400.434.974,14	90,76
Créditos Fiscales	7.134.998,22	11,74	9.704.467,61	2,20
Otros Créditos	1.514.956,92	2,49	744.029,66	0,17
Bienes de Cambio	8.705.407,87	14,32	14.713.837,84	3,33
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>60.772.716,32</b>	<b>100,00</b>	<b>441.198.014,71</b>	<b>100,00</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Cuentas por pagar	63.320.203,40	46,43	103.010.589,66	66,30
Remuneraciones	42.898.479,66	31,45	41.634.499,99	26,80
Deudas Fiscales	525.362,37	0,39	250.837,13	0,16
Obligaciones de Hacer	13.762.288,29	10,09	9.390.677,66	6,04
Otros Pasivos	15.880.029,00	11,64	1.085.217,48	0,70
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>136.386.362,72</b>	<b>100,00</b>	<b>155.371.821,92</b>	<b>100,00</b>

Del análisis de la misma surge que:

- 1) Para ambos años, las cuentas por cobrar tienen más peso en el AC. Siendo en 2019 mucho más representativo del total de AC.
- 2) Para ambos años, las cuentas por pagar y las remuneraciones tienen mayor peso en el PC.

**4) Rentabilidad:** Es la capacidad de una empresa, negocio o emprendimiento para reportar productividad, utilidades y beneficios económicos anualmente.

Dentro de este componente se va a realizar el cálculo de la Rentabilidad del Patrimonio Neto y la Rentabilidad del activo para abordar al Efecto Palanca. Ver Tabla N°11.

**Tabla N°11. Rentabilidad para el Club Atlético Belgrano.**

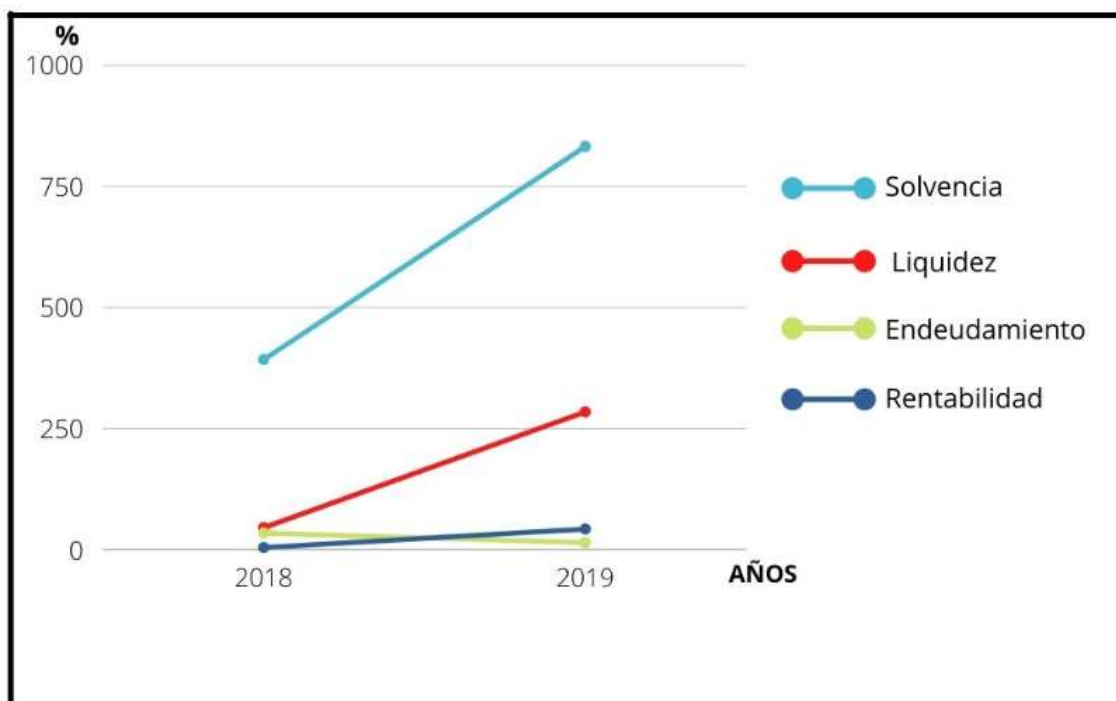
		Fórmula	Resultado	Resultado
			2018	2019
<b>R E N T A B I L I D A D</b>	RENTABILIDAD DEL PN	Superávit/Patrimonio Neto	0,04	0,42
	RENTABILIDAD DEL A	Superávit/Activos Totales	0,03	0,37
	EFEECTO PALANCA	Rent. PN/Rent. A	1,34	1,14

Del análisis de la misma surge que:

- 1) La rentabilidad del PN permite conocer cuál es la productividad de los fondos aportados por los propietarios.
- 2) La rentabilidad del PN es positiva para ambos años. Para 2018 significa que por cada peso invertido en la entidad los propietarios ganaron 0,04 pesos. Para 2019, por cada peso invertido se ganó 0,42 pesos. En 2019 la rentabilidad del Patrimonio Neto fue mayor.
- 3) La rentabilidad del activo permite establecer cuál ha sido la eficiencia en la gestión de los recursos totales independientemente de cómo se financian.
- 4) La rentabilidad del activo es positiva para ambos años. Para 2018 significa que por cada peso de recursos totales invertidos en la entidad se ganó 0,03 pesos. Para 2019, por cada peso invertido se ganó 0,37 pesos. En 2019 la rentabilidad del Activo fue mayor.
- 5) El Efecto Palanca, sirve para verificar cuál es la contribución del capital ajeno a la rentabilidad de los recursos propios.
- 6) Para ambos años, el cociente es mayor a 1, significa que se ha producido un efecto palanca positivo. Por lo que el financiamiento con pasivos contribuyó al aumento de la rentabilidad del patrimonio neto.
- 7) Para 2018, la rentabilidad del PN fue un 34% superior a la del activo.
- 8) Para 2019, la rentabilidad del PN fue un 14% superior a la del activo.

### c- Análisis de tendencias.

En la Figura N°8 se muestra la evolución de los indicadores de solvencia, liquidez, rentabilidad y endeudamiento para los años analizados 2018 y 2019.



**Figura N°8.** Análisis de tendencias de los indicadores analizados.

Del análisis de la misma surge que:

- 1) Los índices de solvencia, liquidez y rentabilidad crecieron de un año al otro.
- 2) El endeudamiento disminuyó de un año a otro.

4- Diagnóstico e interpretación: Luego de que se apliquen los métodos, se va a proceder a evaluar e interpretar la situación económica-financiera.

El diagnóstico que se le hace al Club Atlético Belgrano para el año 2019, Balance que no fue aprobado, es favorable ya que el endeudamiento cayó, la solvencia aumentó considerablemente y los activos fueron financiados en mayor proporción por los propietarios. Cuenta con mayor proporción de activos disponibles para cancelar deudas y el activo no corriente se financia con todo el patrimonio neto sin la necesidad de acudir a deuda de terceros. También es favorable ya que con los activos más líquidos se cubre todo el pasivo de corto

plazo, es decir que el activo corriente es suficiente para cubrir las obligaciones de corto plazo. En cuanto a la productividad de los fondos aportados por los propietarios, se concluye que es buena ya que los propietarios ganaron por cada peso y recurso invertido, lo que ayudó en mayor medida fue el bajo financiamiento con pasivos.

La causa principal por la que el diagnóstico de la organización se concluye favorable, es por la jerarquía de sus activos intangibles, es decir del plantel profesional con sus gastos de formación correspondientes, los cuáles se mantuvieron en el tiempo, permitiendo así la venta de sus mejores jugadores. Así fue que el Club adquirió muchos créditos por las mismas, créditos a corto plazo y a largo plazo, con los cuales logró solvencia y menor necesidad de financiamiento de terceros.

El pronóstico que se le hace al Club Belgrano, es que, la venta y/o transferencia de jugadores no es un acto que puede mantenerse en el tiempo. Como tampoco es fácil formar buenos jugadores en un período de tiempo corto, ni que estos se luzcan al mismo nivel que un jugador de Primera División. En 2019, el Club se vio beneficiado económicamente y financieramente con el descenso que generó la venta y/o transferencia de jugadores que tienen el nivel para seguir permaneciendo en la máxima categoría del fútbol argentino, los cuales son requeridos rápidamente por otros clubes del país y hasta clubes del exterior que aprovechan la vulnerabilidad del club descendido. Manteniéndose el Club en la segunda categoría del fútbol argentino, el nivel de los jugadores queda desvalorizado no permitiéndole así al Club realizar las operaciones que pudo realizar luego de ocho años de consolidarse en la primera División. Al desaparecer las causas principales que lograron un buen diagnóstico, es probable que las complicaciones aparezcan.

4) Estudio exploratorio bibliográfico sobre utilidad de la información, modelos de negocio, plan de negocios, cuadro de mando integral, estrategia, perspectivas de la empresa financiera, de clientes, de procesos internos y de crecimiento.

Lo que se quiere conseguir con este estudio es en primer lugar, determinar la importancia de la información en una empresa y cómo es necesaria no sólo para terceros sino también para los propios directivos para la toma de decisiones. La Resolución Técnica N°16, menciona los requisitos de la información que deben contener los estados contables, los mismos deben ser considerados en su conjunto y deben tener un equilibrio entre ellos. En la Figura N°9 se puede ver un resumen de ellos.

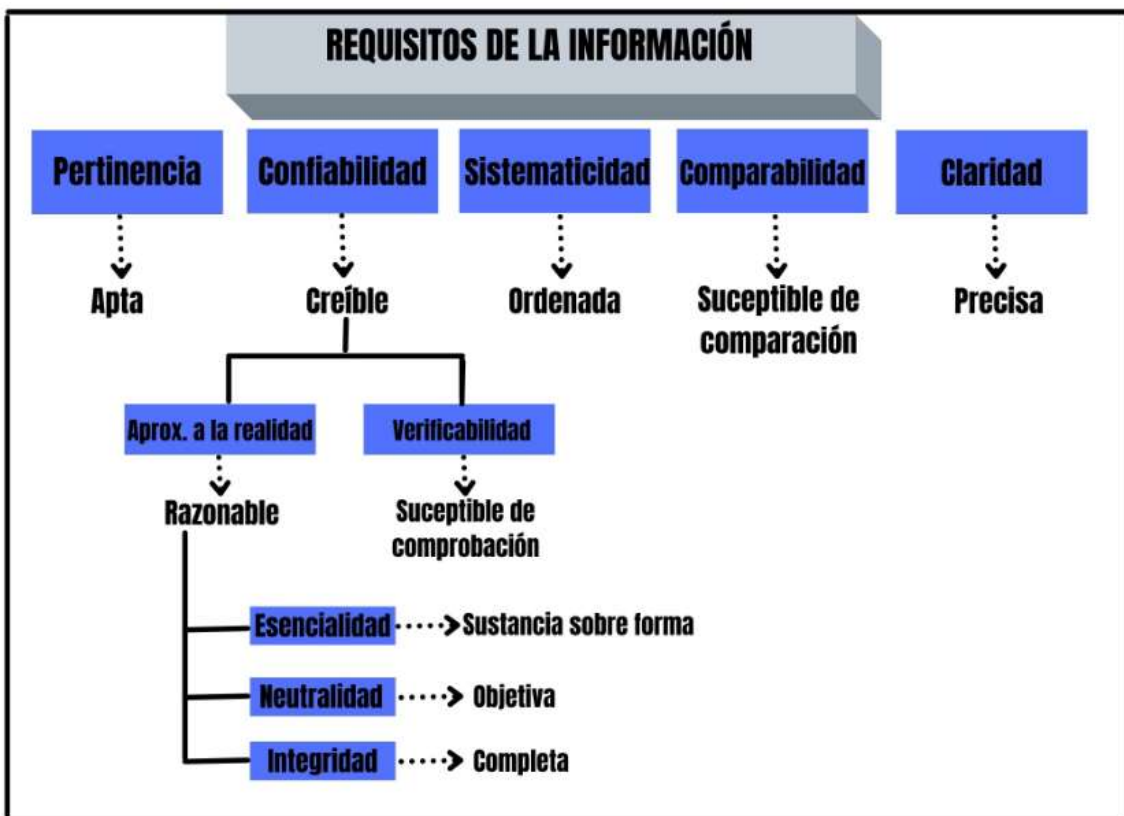


Figura N°9. Requisitos de la Información.

De la figura anterior se definen cada uno de los requisitos:

- **Pertinencia (atingencia):** La información debe ser apta para satisfacer las necesidades de los usuarios.
- **Confiabilidad (credibilidad):** La información debe ser creíble para sus usuarios.

Para que sea confiable debe reunir los requisitos de:

- Aproximación a la realidad: Debe guardar correspondencia con los fenómenos que pretenden describir. A su vez, debe cumplir con los requisitos de esencialidad, neutralidad e integridad.
    - Esencialidad: Se debe basar en su sustancia y realidad económica.
    - Neutralidad: no debe estar sesgada para favorecer alguna conducta.
    - Integridad: debe ser completa
  - Verificabilidad: Su representatividad debería ser susceptible de comprobación por cualquier persona con pericia suficiente.
- **Sistematicidad:** Debe estar orgánicamente ordenada, con base en las reglas contenidas en las normas contables profesionales.
  - **Comparabilidad:** La información debe ser susceptible de comparación con otras informaciones de otros entes, del mismo ente a la misma fecha o período, del mismo ente a otras fechas o períodos.
  - **Claridad:** La información debe ser precisa, que evite las ambigüedades, y que sea inteligible y fácil de comprender por los usuarios.

La RT 16 también menciona las restricciones que condicionan el logro de los requisitos, estas son la oportunidad y el equilibrio entre costos y beneficios:

- **Oportunidad:** Debe suministrarse en tiempo conveniente para los usuarios, de manera que pueda influir en la toma de decisiones. Un retraso indebido en la presentación de la información puede hacerle perder su pertinencia.
- **Equilibrio entre costos y beneficios:** los beneficios derivados de disponer de información deberían exceder a los costos de proporcionarla.

Todos los puntos anteriormente mencionados sirven para el desarrollo del presente trabajo para denotar la importancia que tiene que las empresas, en este caso la asociación Club Atlético Belgrano, cuente con un buen sistema de información que ayude a la toma de decisiones. Más es para este caso, donde sus principales usuarios, los socios, tienen la necesidad de conocer lo que es la organización, y si realmente se cumple con el destino de sus cuotas sociales a

los fines planteados por cada nueva Comisión Directiva. Se dice que los socios son su principal usuario de la información ya que en sus manos se encuentra la aprobación o no de los Balances, tema que más adelante se desarrollará por completo.

Otro aspecto importante cuando se analiza la información de una organización es conocer cuál es la estrategia que ha definido para lograr alcanzar sus objetivos.

En el caso del Club, se determinaron los objetivos y estrategias a implementar para los años 2017 a 2020, bajo la dirección de su presidente Jorge Franceschi, los mismos fueron:

## **OBJETIVOS**

- Ser un club consolidado.
- Ser campeones de Fútbol Masculino de Primera División.
- Involucrar a la comunidad del Club (jugadores, formadores, personal de todas las áreas, comisión directiva) con la Identidad Belgrano, expresada en los Valores y sus comportamientos asociados.
- Contribuir, desde el involucramiento con la Identidad y sus valores, al cumplimiento de las metas planteadas en el Plan Estratégico del Club.
- Lograr que la comunidad del Club transmita la identidad a sus grupos de interés (familia principalmente) en sus actividades relacionadas con Belgrano.
- Promover la difusión de la cultura Belgrano en toda la sociedad.

## **ESTRATEGIAS**

- Conseguir una mixtura equilibrada entre refuerzos de jerarquía y jugadores de inferiores, para un equipo que se desarrolle año a año en las copas internacionales. Para eso, se promueve una formación en valores y mental a los juveniles, desde la edad formativa, para que cuando lleguen a Primera amen al club y resistan las adversidades.
- Diversificar la matriz de financiamiento, con el objeto de crecer en ingresos que permitan continuar con equilibrio financiero. La idea no es gastar



menos, sino generar más para gastar más, ampliando el patrón de consumo de los socios del club dentro del club.

- Generar importantes estímulos para crecer en la masa societaria, se trabajará en conseguir grandes beneficios para el socio tanto en productos como en servicios que habitualmente consume, así, de esta manera, estará beneficiando directamente a Belgrano y a las empresas que sean socias estratégicas del club. Se trabajará con las empresas en mutuos beneficios y en una relación a largo plazo.
- Realizar nuevos negocios que alcancen todos los rangos institucionales generando competencias deportivas internacionales, amistosos pre pactados en fechas Fifa, explotación de licencias y merchandising de la marca Belgrano, organización de clínicas y capacitaciones para profesionales específicos del ámbito de la salud, del deporte y del marketing deportivo/institucional.

La gestión de la organización se realiza en función de sus objetivos y de las estrategias adoptadas para llegar a ellos. Ello implica que las decisiones tomadas por los directivos deben estar alineadas con esa estrategia definida para competir en un mercado y crear valor. Es necesario entonces que la información contable, financiera y no financiera acompañe y contribuya al monitoreo de la estrategia de la organización (Dapena y Jaimez, 2020).

De la misma manera, los planes de negocio son considerados como una herramienta para la toma de decisiones que permiten evaluar oportunidades de mercado, comunicar una idea de negocio, gestionar su financiamiento, o bien, razonar de manera sistemática sobre esos temas para la estructuración de una estrategia bien focalizada. La Resolución Técnica 49 establece el objetivo del plan de negocios, el mismo es proveer información acerca de lo que la organización es, a dónde quiere llegar y cómo lo hará. Constituye un instrumento que debe servir de base para la toma de decisiones y, como tal, que atienda las necesidades de información de distintos grupos de interés.

Lo principal que debe contener un plan de negocios es:

- La descripción de la organización.
- La estructura organizativa, los propietarios y el personal implicado.

- La misión, visión y valores de la organización.
- Las oportunidades de mercado.
- Las principales ventajas competitivas.
- Su estrategia de comercialización.
- Las proyecciones económicas y financieras más relevantes.
- El resultado del análisis de sensibilidad sobre las variables críticas proyectadas.

La información a suministrar por los entes emisores de planes de negocios debe considerar los lineamientos establecidos más arriba como requisitos de la información. La mayoría de los puntos que incluye un plan de negocios serán desarrollados en la metodología siguiente, que es cuando se detalle específicamente el caso del Club Atlético Belgrano.

Otro de los temas importantes a tratar, es el Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard. Este es un concepto ideado por Robert Kaplan y David Norton (Dapena y Jaimez, 2020) que surgió por la necesidad de medir el funcionamiento de la empresa más allá de indicadores financieros. Es entonces una herramienta de alineación estratégica que posibilita el monitoreo en la ejecución de ésta desde un enfoque sistémico y causal, en la medida en que proporciona un número acotado de indicadores claves elaborados a tal fin.

El CMI presenta los indicadores de desempeño en cuatro grupos, cada uno captura una perspectiva distinta de la organización, pero todas esas dimensiones de análisis están relacionadas y orientadas al logro de la visión y de la estrategia de la empresa. Es por eso que Ricardo Martínez (2002) argumenta que: “los procesos de gestión alrededor del Balanced Scorecard permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Balanced Scorecard se convierte en la base para gestionar las organizaciones de la era de la información.”

#### Elementos del Cuadro de Mando Integral

- Perspectivas
- Indicadores de desempeño
- Mapa Estratégico

A continuación lo que se hará en el presente trabajo es, definir cada elemento del CMI y aplicarlo al caso del Club Atlético Belgrano.

Cuando se habla de perspectivas, lo que se quiere hacer es estructurar el sistema de información de la organización para posibilitar un conocimiento de cómo es el desempeño de la misma. Las principales perspectivas son:

- **Financiera:** Para los autores Dapena y Jaimez (2020) según Kaplan y Norton (1996), las medidas y los objetivos financieros juegan un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del CMI. Es por eso que el desafío de la organización está en aprender a alinear de la mejor manera las operaciones y finanzas con el propósito de proyectar las mejoras y desarrollar una planificación de estrategias de la mejor manera posible.
- **Clientes:** Los clientes son la base esencial de todo negocio, en este caso, los socios son la razón de existencia y permanencia del Club. Este indicador es primordial ya que la organización se verá obligada a redefinir sus estándares, de tal manera que estos se ajusten a las necesidades de los socios.
- **Crecimiento:** con este indicador se plantea la importancia que representa para la organización incluir dentro de sus valores y formas de medición, capacidad de mejora con el tiempo.
- **Proceso Interno:** Lo principal es que haya un enfoque de procesos internos crítico que permita satisfacer al cliente (socios).

Las perspectivas definidas para el caso del Club Atlético Belgrano son las siguientes:

#### **Perspectiva Financiera:**

**Retorno sobre Activos:** para medir el beneficio generado por el activo.

**Índice de Liquidez:** capacidad de pago que tiene la asociación a corto plazo.

**Índice de Endeudamiento:** Total pasivo / Patrimonio neto, indica cuánta deuda usa la asociación para financiar sus activos con relación al patrimonio neto.

**Índice de Solvencia:** relación entre el total de activos y el total de pasivos de la asociación.

**Deudores por transferencias y préstamos de jugadores:** seguimiento en función al monto de la deuda y antigüedad.

**Recursos y/o transferencia de jugadores:** ingresos por venta de jugadores surgidos de la cantera del Club en relación a recursos totales.

**Compra y/o adquisición a préstamo de jugadores:** Capacidad del Club para comprar jugadores de élite o traerlos a préstamo.

**% de Ingresos por cuotas sociales:** Relación entre los ingresos por cuotas sociales respecto a los ingresos totales.

#### **Perspectiva de Clientes:**

**Afiliación de nuevos socios:** Relación entre el incremento de asociados en el Club respecto al total de socios preexistentes.

**Satisfacción del asociado:** cantidad de socios afiliados por más de un año en relación a cantidad de socios totales.

**Eficacia en la respuesta de reclamos por parte del socio:** cantidad de reclamos resueltos (sean favorables o desfavorables) en relación a la cantidad de reclamos realizados (medido de manera anual).

**Promedio de calificación de valoración de ex socios:** promedio del puntaje dado por los ex socios, siendo el valor más bajo 1 y el valor más alto 10, para saber las razones de sus bajas.

#### **Perspectiva Crecimiento:**

**Relación formación/ Remuneración:** representa la relación de la inversión en formación sobre el monto de sueldos pagados a los empleados del Club.

**% Profesionales:** Porcentaje de profesionales existentes respecto al total de empleados del Club.

**% de jugadores lesionados:** Relación entre el número total de jugadores lesionados y el número total de jugadores en el plantel (medido por torneo).

**% de contrataciones en el mercado:** Relación entre cantidad de jugadores contratados del exterior o de otros clubes del fútbol argentino y jugadores surgidos de las divisiones inferiores.

**Inversión en infraestructura y equipamientos:** relación de lo invertido en infraestructura y equipamientos respecto de los ingresos totales.

### **Perspectiva de Procesos Internos:**

**Profesionalización de jugadores:** Relación entre el nivel de fichajes y las remuneraciones abonadas. Esa relación marca una diferencia entre deportistas normales y deportistas estrellas.

**Profesionalización de las organizaciones deportivas:** Mide la eficacia y eficiencia en la gestión del Club. Se necesita una creciente planificación de las actividades, una formalización de procedimientos y reglas, una mayor concreción de los roles y funciones, una adecuada coordinación entre áreas y un proceso establecido para la toma de decisiones.

**Gestión social:** relación entre los fondos que se destinan a fines sociales, como donaciones, eventos en la comunidad, etc., sobre el total de los costos fijos.

**Proceso de comercialización:** ingresos por venta de derechos de televisión, derechos de imagen, marketing en relación a ingresos totales.

**Contención de la persona sobre el jugador:** prioridad en la contención tanto física como psíquica en relación al jugador como activo que ayuda a generar ingresos.

Antes de definir los indicadores que integrarán el CMI, uno de los requisitos necesarios para su diseño es definir cuál es el modelo de negocios para la organización, en este caso el Club Belgrano, para luego poder establecer las relaciones causa-efecto entre las mismas. El modelo de negocios es el que explicita cómo la organización creará valor. El CMI obliga a las empresas a explicitar cuál es su modelo de negocios y de ser necesario, a replantearlo (Dapena, J.L. y Jaimez, L. 2020).

### **Lo que hace la asociación Club Atlético Belgrano para crear valor es:**

Jerarquizar la Institución que se tiene avalando y ratificando la esencia de un Club serio y respetado a nivel Nacional y con proyecciones en procura de seguir

incrementando la Institucionalidad, con una serie de proyectos ambiciosos, fundamentalmente impulsando el surgimiento de valores jóvenes que es el patrimonio de la Institución. En la siguiente Figura, se pueden apreciar los resultados de estos proyectos a lo largo de la historia del Club, en comparación a otros Clubes cordobeses.



**Figura N°10.** Jugadores cordobeses en la Selección Argentina.

También se va a propulsar el desarrollo integral de la cultura física, moral e intelectual de sus asociados, habilitando las instalaciones deportivas y sociales que permitan los medios y recursos a su alcance, dedicando preferente atención a la niñez. Se estimulará el vínculo de unión y cordialidad entre sus asociados, quienes gozarán de todos los beneficios posibles, en relación con su cuota social, auspiciando reuniones sociales y culturales.

Para seguir creando valor se mantendrán relaciones con las instituciones similares, provinciales, nacionales e internacionales, propendiendo al mayor progreso moral, material y deportivo de la Institución.

En la Tabla N°12 se muestra el CMI para el Club Atlético Belgrano, el cual fue elaborado de manera propia con información provista por los Estados Contables, encuestas realizadas a socios y a empleados del Club.

Tabla N°12: Cuadro de Mando Integral (CMI) para el Club Atlético Belgrano.

Indicadores/Año	2018	2019
<b>Perspectiva Financiera</b>		
Retorno sobre activos	3,34	37,04
Índice de Liquidez	0,45	2,84
Índice de Endeudamiento	0,34	0,14
Índice de Solvencia	3,92	8,32
Deudores por transferencia y/o préstamos	0,80	0,97
Recursos por transferencia de jugadores	0,23	0,66
Compra y/o adquisición a préstamo	0,55	0,61
Porcentaje de ingresos por cuotas sociales	0,36	0,16
<b>Perspectiva Clientes</b>		
Afiliación de nuevos socios	0,67	0,20
Satisfacción del asociado	0,92	0,49
Eficacia en la respuesta a reclamos	0,81	0,42
Promedio de calificación de valoración de ex socios	0,94	0,41
<b>Perspectiva Crecimiento</b>		
Relación formación/remuneración	5,22	8,47
Porcentaje de profesionales	0,11	0,09
Porcentaje de jugadores lesionados	0,06	0,12
Porcentaje de contrataciones en el mercado	0,09	0,21
Inversión en infraestructura y equipamientos	0,73	0,48
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>		
Profesionalización de jugadores	1,32	0,64
Profesionalización de las organizaciones deportivas	0,80	0,53
Gestión social	0,03	1,68
Proceso de comercialización	0,53	0,01
Contención de la persona por sobre el jugador	0,45	0,67

Del análisis de la misma surge que:

- 1) El retorno sobre activos aumentó debido a la venta y/o transferencia de jugadores que generaron grandes créditos para el Club y también, en mayor medida, por las disponibilidades y el aumento en el plantel profesional.
- 2) El índice de liquidez para 2018 es menor que uno, significa que el activo corriente es insuficiente para cubrir las obligaciones de corto plazo. Para 2019 es mayor que uno, significa que queda un exceso de activo corriente sobre pasivo corriente.
- 3) El índice de endeudamiento disminuyó de un año a otro, es decir que si bien, en ambos años los terceros aportaron en menor proporción que los propietarios, en 2018 el aporte de los terceros fue un poco mayor que en 2019.

- 4) El índice de solvencia aumentó considerablemente de un año al otro debido al aumento de activos respecto a los pasivos.
- 5) Los deudores por transferencias y/o préstamos de jugadores aumentaron de un año al otro ya que los créditos por estos fueron mayores que los créditos totales.
- 6) Los recursos por transferencias de jugadores aumentó de un año al otro ya que los recursos originados por estos fueron mayores a los recursos totales.
- 7) La compra y/o adquisición a préstamo aumentó de un año al otro ya que la proporción de jugadores adquiridos fue mayor en relación a los jugadores surgidos de la cantera.
- 8) El porcentaje de ingresos por cuotas sociales cayó de un año al otro debido a que el ingreso por estas fue menor en relación a los recursos totales.
- 9) La afiliación de nuevos socios cayó de un año al otro debido al descenso del Club, ese hecho hizo mermar las afiliaciones.
- 10) La satisfacción del asociado cayó, ya que las quejas y reclamos no pudieron ser resueltos a tiempo desencadenando en la pérdida de categoría del Club.
- 11) La eficacia en la respuesta a reclamos cayó ya que los reclamos resueltos fueron menores a los reclamos totales.
- 12) El promedio de calificación de valoración de ex socios también cayó de un año al otro debido al descenso del Club.
- 13) La relación formación remuneración aumentó de un año al otro debido a que aumentó la inversión en formación en relación a sueldos totales.
- 14) El porcentaje de profesionales disminuyó levemente de un año al otro en relación al total de empleados del Club.
- 15) El porcentaje de jugadores lesionados aumentó de un año a otro en relación a los jugadores totales.
- 16) El porcentaje de contrataciones en el mercado aumentó de un año a otro ya que hubo una mayor compra de jugadores en relación a los jugadores surgidos de la cantera, pero no en gran medida.
- 17) La inversión en infraestructura y/o equipamiento cayó de un año a otro en la relación a la inversión total.
- 18) La profesionalización de jugadores disminuyó de un año a otro ya que el descenso del Club provocó la venta y/o transferencia de sus mejores jugadores.



19) La profesionalización de las organizaciones deportivas cayó de un año a otro debido a que no se cumplió con el principal objetivo de ser un Club consolidado y mantenerse en la máxima categoría del fútbol argentino.

20) La gestión social aumentó de un año para otro ya que hubo mayores fondos destinados a fines sociales en relación al total de costos fijos.

21) El proceso de comercialización cayó considerablemente de un año a otro ya que, el descenso del Club hizo caer los recursos por publicidad y sponsors, los derechos de retransmisión entre otros en relación al total de recursos.

22) La contención de la persona sobre el jugador aumentó de un año a otro ya que se prestó mayor atención a la salud psíquica del jugador que se quedó en el Club, para que puedan soportar la presión por parte de la hinchada de hacerlos responsables, entre otros motivos, del descenso del Club.

Al hablar de **indicadores**, nos referimos a estos como una herramienta de gestión que permite analizar los resultados de los procesos de forma más dirigida. Con ellos, se hace posible saber si las metas de la organización han sido alcanzadas, si la utilización de los recursos ha sido eficaz y qué errores se han producido en cada etapa de un proyecto concreto, entre otras.

Para los autores Dapena y Jaimez (2020) según Fernández (2001), pueden establecerse dos tipos de indicadores:

- Indicadores de resultado: miden la consecución del objetivo estratégico. Explican lo que ha pasado, por lo que su alcance es más limitado en la medida que responden a una gestión reactiva.

- Indicadores de causa o inductores: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. Se trata de indicadores que adelantarán lo que luego medirán los indicadores financieros, por lo que remiten a una gestión proactiva del desempeño.

Para Fernández 2001, lo importante es que los objetivos estratégicos reflejen la estrategia y que los indicadores sean adecuados para su seguimiento. El Cuadro de Mando Integral diseñado y desarrollado para el Club Atlético Belgrano se compone de 22 indicadores que le permitirán al personal directivo evaluar el grado de cumplimiento de la estrategia mencionada anteriormente. Los indicadores seleccionados se dividen en dos categorías a saber, de actuación

(causa) y de resultado (efecto). A continuación, en la Figura N°11 se detalla la pertenencia de cada uno de ellos:

INDICADORES DE ACTUACIÓN	INDICADORES DE RESULTADO
Deudores por transferencia y/o préstamos	Retorno sobre activos
Venta y/o transferencia de jugadores	Índice de Liquidez
Compra y/o adquisición a préstamos	Índice de Endeudamiento
% de ingresos por cuotas sociales	Índice de Solvencia
Afiliación de nuevos socios	Satisfacción del asociado
Eficacia en la respuesta de reclamos	% de profesionales
Promedio de calificación de valoración de ex socios	Porcentaje de jugadores lesionados
Relación formación/remuneración	Porcentaje de contrataciones en el mercado
Inversión en infraestructura y equipamientos	
Profesionalización de jugadores	
Profesionalización de las organizaciones deportivas	
Gestión social	
Proceso de comercialización	
Contención de la persona por sobre el jugador	

**Figura N°11:** Indicadores de actuación y de resultado del CMI para el Club Atlético Belgrano.

El último de los elementos del CMI, es el mapa estratégico. El mismo es una herramienta visual que relaciona los objetivos de la organización como una serie de relaciones de causa-efecto. Una vez definidos los indicadores de desempeño de cada perspectiva, lo que se hizo fue encontrar su relación y como cada uno de ellos se complementa con otras de las perspectivas planteadas.

Un mapa estratégico correctamente elaborado explicita las relaciones entre los objetivos definidos por la estrategia, las que aunque deben ser validadas, demuestran cómo los inductores del desempeño detectados pueden ayudar a la organización a lograr el nivel de desempeño deseado y por lo tanto los recursos asignarse en función de su uso más beneficioso (Dapena y Jaimez, 2020, según Slagmulder, Verweire & Dewettcnck, 2012). A continuación, en la Figura N°12, se presenta el mapa estratégico para el caso del CAB.

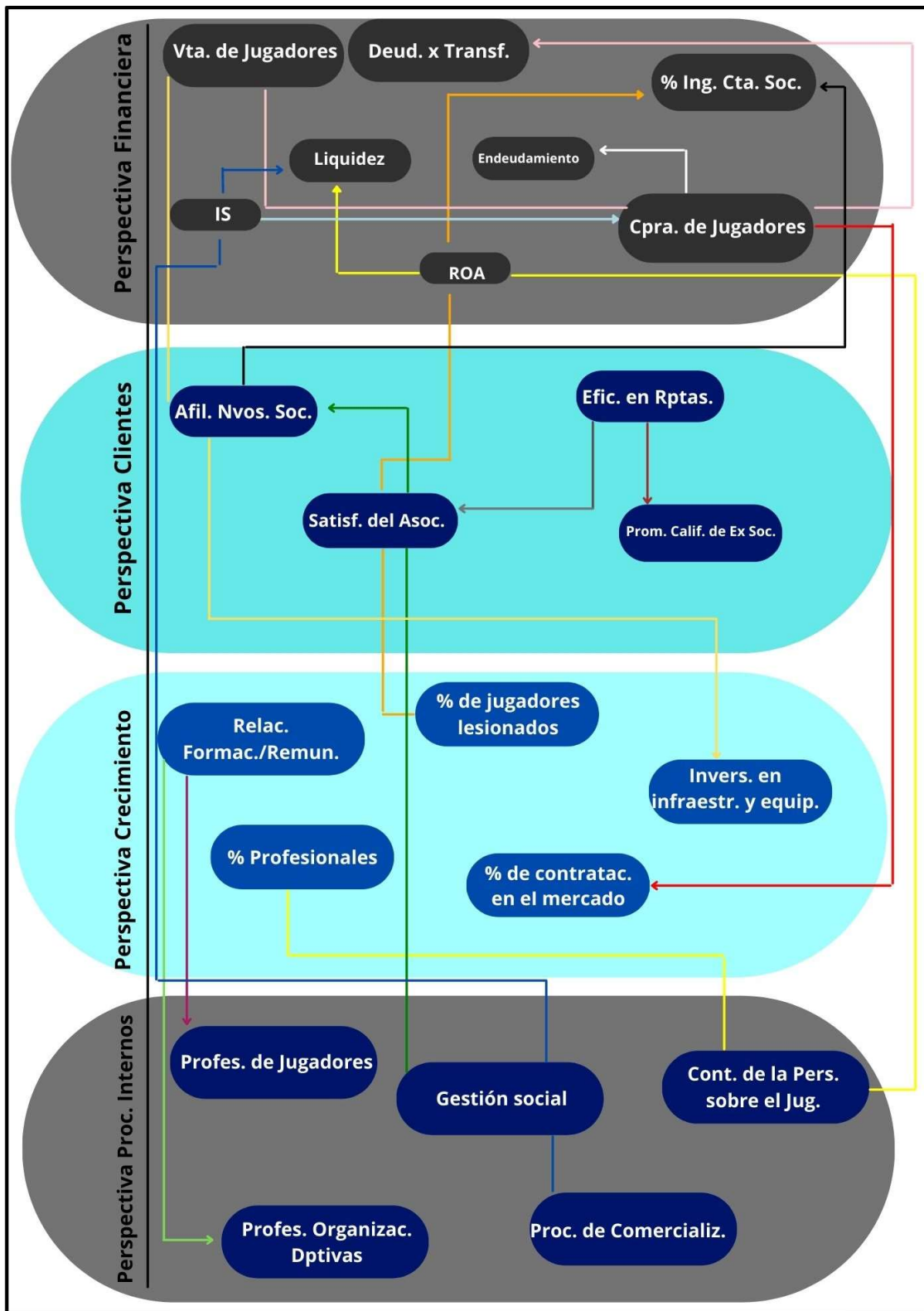


Figura N°12. Mapa estratégico para el Club Atlético Belgrano.

## RELACIONES CAUSA-EFECTO

El cumplimiento de los objetivos se relaciona de la siguiente manera entre los distintos indicadores de cada perspectiva y entre las distintas perspectivas entre sí a saber:

- Si el **% de jugadores lesionados** es elevado, esto tendrá implicancias en los resultados de los partidos que hará caer la **satisfacción del socio** ante resultados negativos. Si eso se mantiene con el tiempo, seguramente el socio no renovará su carnet y así caerán los **ingresos del club por cuotas sociales**, disminuyendo también el **retorno sobre activos**.
- Si el Club **vende o transfiere jugadores** de su cantera, tendrá la posibilidad con ese dinero de **comprar o adquirir a préstamo jugadores** de élite, siempre y cuando se concreten a tiempo las ventas y no haya **deudores por transferencia y préstamos de jugadores**.
- Mientras mayor sea la **gestión social** que realiza el Club, mayor será la **satisfacción del asociado**, su permanencia con el correr del tiempo y la posible **afiliación de nuevos socios**.
- Si el **índice de solvencia** es mayor a uno, el Club tendrá mayor capacidad para **comprar jugadores o traerlos a préstamos**.
- A mayor **porcentaje de profesionales** que tenga el Club, mayor será la posibilidad de **contención de la persona por sobre el jugador**, tanto física y psíquicamente. Eso ayudaría a que el jugador rinda a su mayor nivel generando un mayor **retorno sobre activos** y mejorando el **índice de liquidez**.
- Ante mayor **tardanza en la respuesta de reclamos** por parte del socio, la **calificación de los ex socios** seguramente será la más baja.
- A mayor **rapidez en la respuesta de reclamos por parte del socio**, mayor será la **satisfacción del mismo** y eso ayudará a mantener el nivel de socios en el tiempo.
- A mayor **relación formación/remuneración**, mayor será la **profesionalización de jugadores**.
- A mayor **compra de jugadores** mayor será el **índice de endeudamiento**.

- A mayor **afiliación de nuevos socios**, mayor será el **porcentaje de ingreso por cuotas sociales**, siempre y cuando también se mantenga el nivel de socios ya existentes.
- A mayor **afiliación de nuevos socios** y mayor **venta y/o transferencia de jugadores**, mayor será la posibilidad que tendrá el Club de **invertir en infraestructura y equipamiento**.
- A mayor **relación formación/remuneración** mayor será la **profesionalización de las organizaciones deportivas** que aumentará la eficiencia y eficacia en la gestión del Club.
- Un buen **proceso de comercialización** mejora la **gestión social** del Club logrando una mayor **solventía** y mayor **liquidez**.
- A mayor **compra y/o adquisición a préstamo de jugadores** mayor será el **porcentaje de contrataciones en el mercado**.

Con todo lo analizado anteriormente se puede concluir que el Club Atlético Belgrano, cuenta con un buen sistema de información, el cual es accesible para todos sus socios. Los estados contables cumplen con los requisitos de la información de la RT16, de manera que sus principales usuarios pueden comprender lo plasmado en ellos.

En cuanto a los objetivos planteados, se concluye que no pudieron ser cumplidos por la Comisión Directiva (CD), la pérdida de categoría no sólo tuvo implicancias deportivas sino también, sociales y culturales.

En cuanto a las estrategias, tampoco fueron llevadas a cabo como se habían planificado. No se contrató refuerzos de jerarquía, lo que hizo la CD fue priorizar lo económico antes que lo deportivo. La única estrategia cumplida fue que se promovió la formación en valores y mentales de los juveniles del Club, de manera de formar siempre grandes jugadores de la cantera, punto que económicamente siempre beneficia al Club.

Todos los puntos mencionados anteriormente hicieron caer los estímulos para los socios, no cumpliendo así con la estrategia de incrementar la masa societaria.

Del CMI, confeccionado con la finalidad de medir el funcionamiento de la organización, se concluye a grandes rasgos que la Perspectiva Financiera aumentó de un año a otro, debido a que la pérdida de categoría mejoró los indicadores de liquidez, solvencia y endeudamiento por el mayor ingreso de venta y/o transferencia de jugadores. Es decir, que financieramente el descenso benefició al Club, pero no así para la Perspectiva Clientes (socios), la cual se vió muy afectada, haciendo caer todos los indicadores de un año a otro. Como fue de destacarse varias veces, el Club es lo que es gracias a sus socios, por lo que puede funcionar bien financieramente pero de mantenerse esta perspectiva en caída varios años puede afectar negativamente a toda otra perspectiva, provocando la posibilidad en el futuro de la inexistencia del Club.

En cuanto a la Perspectiva de Crecimiento, esta se mantuvo, no se notó un crecimiento marcado en ningún indicador, se concluye que la capacidad de mejora con el tiempo no se cumplió. Y en cuanto a la Perspectiva de Procesos Internos, se concluye que no se cumplió ya que lo principal es que haya un enfoque de procesos internos crítico que permita satisfacer al cliente, esto no se dio de un año para el otro.

Todas las perspectivas van de la mano, para un correcto desempeño de la organización es importante que todos los indicadores muestren un buen resultado.

Con el análisis realizado se concluye que la organización para los años 2018 y 2019 no cumplió con las metas planteadas y tampoco se ha hecho uso de los recursos de manera eficaz.

5) Estudio exploratorio bibliográfico de Balance Social y su importancia para su posible confección en la Asociación Civil Club Atlético Belgrano.

Para finalizar el presente trabajo y como solución al problema del Club Atlético Belgrano de la no aprobación de estados contables por parte de los socios, se plantea la importancia de la implementación del Balance Social (BS) como herramienta que complementa la información contable tradicional con los aspectos sociales y ambientales de una organización.

El primer concepto a desarrollar para entender el objetivo de un BS, es entender qué es la responsabilidad social. Es actitud, comportamiento y acción ante las exigencias sociales, como consecuencia lógica de las actividades de una empresa (Sánchez, 2001). Como se explicó anteriormente, el Club Belgrano tiene tres fines: deportivos, sociales y culturales.

El Balance Social debe exponer, medir y divulgar en forma clara y precisa, los resultados de la aplicación de la política social de la empresa, y evaluar el cumplimiento de su responsabilidad social empresaria, siendo desde esta óptica una herramienta de administración y control, que permite que la empresa se proyecte, verifique y evalúe su rendimiento, sobre distintos aspectos, que conforman la sostenibilidad corporativa. (Resolución Técnica N° 36-FACPCE).

El Balance Social incluye en su estructura dos aspectos:

### **1. Memoria de Sostenibilidad**

A través de sus actividades y relaciones, todas las organizaciones contribuyen de forma positiva y negativa al objetivo de desarrollo sostenible. Por lo tanto, las organizaciones desempeñan un papel clave en el logro de este objetivo.

La elaboración de informes de sostenibilidad, promovida por los Estándares GRI (Global Reporting Initiative 2015), es una práctica que consiste en la elaboración de informes públicos sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones y, por ende, sus contribuciones (positivas o negativas) al objetivo de desarrollo sostenible.

En su gestión de responsabilidad social, la empresa deberá establecer sus indicadores de rendimiento. Dichos indicadores constituyen el “modo de

lenguaje” significativo que en general la empresa utiliza para dialogar con sus diferentes públicos. Existen básicamente dos categorías de indicadores que un ente puede elegir para brindar información, a modo de ejemplo ver Figura N°13.

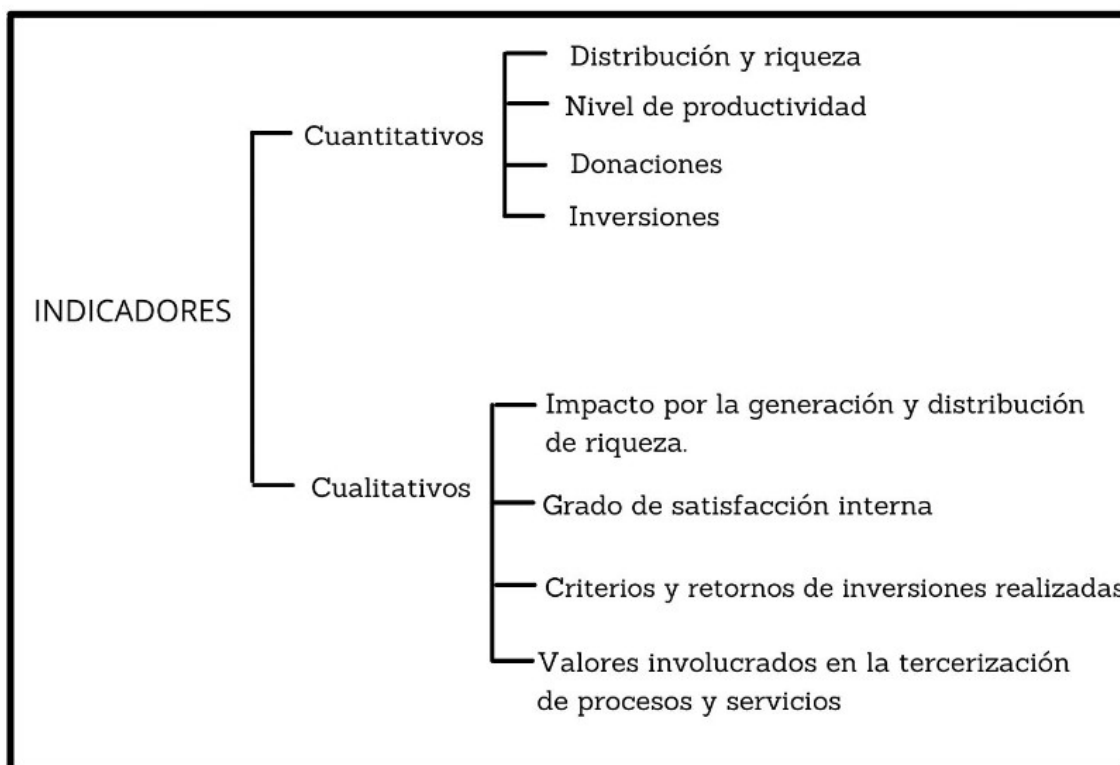


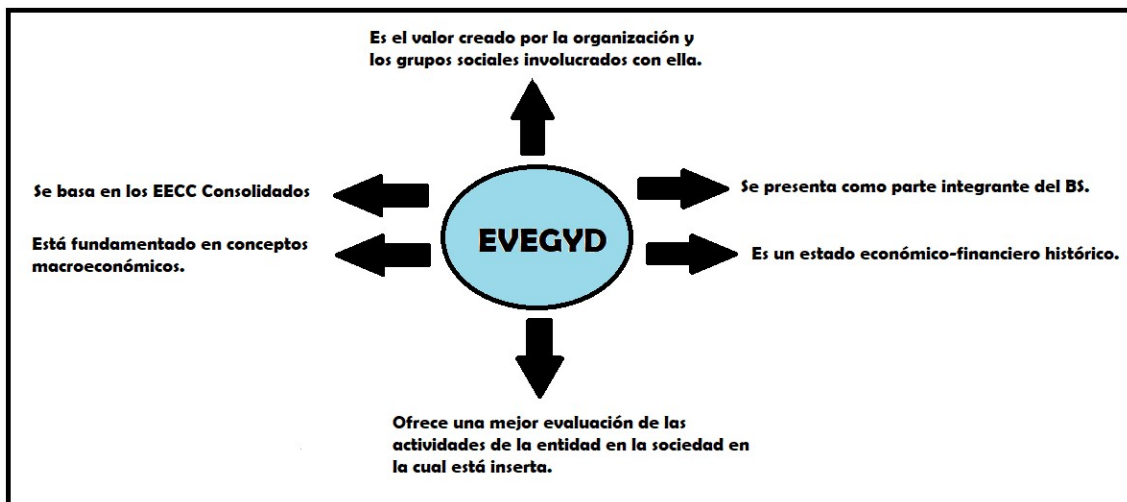
Figura N°13. Categorías de indicadores.

## 2. Estado de Valor Económico Generado y Distribuido (EVEGyD)

Su objetivo es evidenciar el valor económico generado por la entidad y su distribución durante un periodo determinado. Para su elaboración se utiliza como base los Estados Contables Consolidados.

En una primera parte debe presentar en forma detallada el valor económico generado por la entidad, y sus principales componentes. En la segunda parte, la distribución del valor económico generado debe ser expuesta, como mínimo, en los siguientes aspectos: Remuneración al personal, Remuneraciones al personal directivo y ejecutivo, al Estado (impuestos, tasas y contribuciones), retribuciones al capital de terceros, retribuciones a los propietarios, ganancias retenidas, otras. A continuación en la Figura N°14, se desarrollan las características principales del EVEGyD.





**Figura N°14:** Características del EVEGYD.

De la figura anterior surge que el EVEGYD:

- Se debe basar en los estados contables consolidados.
- Se presenta como parte integrante del Balance Social.
- Ofrece la posibilidad de una mejor evaluación de las actividades de la entidad en la sociedad en la cual está inserta.
- Es un estado económico financiero, histórico.
- Está fundamentado en conceptos macroeconómicos.
- Es el valor creado por la organización y los grupos sociales involucrados con ella.

Fue importante iniciar el trabajo mencionando las características de los entes sin fines de lucro para plantear la posibilidad y la necesidad de utilizar una serie de indicadores sociales (un Balance Social) para medir las repercusiones en el entorno social de las actividades de las entidades no lucrativas, en concreto para intentar obtener información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos de dichas entidades que tienen un carácter eminentemente social.

Por ejemplo, para el caso de Fundaciones y Asociaciones que tienen un carácter no lucrativo y en cuyos objetivos y actividades prima más lo social y humano que lo estrictamente económico, en muchos aspectos funcionan como una entidad con características específicas y peculiares difícilmente medibles en términos cuantitativos. Este hecho puede hacer pensar en el Balance Social como un

instrumento útil o adecuado para evaluar las acciones de tipo social que realizan dichas entidades.

Muchos autores están de acuerdo en que la contabilidad tradicional es insuficiente e inadecuada para reflejar la imagen fiel de la empresa y recoger los aspectos de naturaleza social que le atañen. Ocurre algo semejante en el caso de las entidades de tipo no lucrativo y existen argumentos en este sentido tanto referidos al ámbito de las cooperativas como a otras organizaciones no lucrativas. Por la finalidad de estos entes, el contar con un instrumento eficaz que refleje la gestión social realizada se vuelve primordial, no sólo como rendición de cuentas en relación al objetivo de la entidad, sino también en muchos casos como herramientas para el desarrollo de fondos ya que permite a los nuevos futuros donantes-aportantes reconocer la buena gestión y el destino de los recursos que se solicitan. Mostrar la vinculación directa entre el fondo aportado y el objetivo cumplido es la mejor imagen que pueden mostrar este tipo de organizaciones, cuya relación de confiabilidad con el aportante es fundante.

El balance social puede ser descrito como una rendición de cuentas de la actividad social de una organización, ya que se trata de proporcionar una descripción de la capacidad de la organización de perseguir la finalidad social para la que ha sido constituida. También el balance social constituye la expresión y justificación más clara de su razón de ser, de su retroalimentación como institución. Dado que la legislación recoge esta necesidad de información sobre las actividades de las entidades sin ánimo de lucro (Salazar, 2016).

Es por eso que se reconoce al Balance Social como la herramienta por excelencia para tal fin, en todo tipo de entidades, pero fundamentalmente en las organizaciones sin fines de lucro. Permitiendo reflejar el conjunto de informaciones que el ente puede presentar a la sociedad -con independencia de las relaciones estrictamente legales que hayan de mantener con el Estado- para justificar el adecuado cumplimiento de su función social.

Un balance social tiene que ser una vía de comunicación con la sociedad y, en la medida de lo posible, poder reflejar la rentabilidad final de los esfuerzos

económicos y personales invertidos en la actividad. Este fin último es el que le da mayor sentido a una nueva exposición de la contabilidad económica y social (Cabra de Luna, 2001).

Si bien el Club, es una entidad sin fin de lucro, la no aprobación de sus Balances le trae implicancias económicas que afectan las actividades sociales, culturales y deportivas. Para los años que se analizaron, 2018 y 2019, el Club que se encontraba en primera división, estaba afiliado a la Superliga del Fútbol Argentino. El artículo 95 del reglamento de afiliación, aclara que los clubes deben presentar los Estados Contables auditados en tiempo y forma, acompañados por el correspondiente acta de socios, en la cual conste su aprobación, de no hacerlo queda sujeto a que no sea otorgada la licencia, o sea la imposibilidad de ser parte de la Superliga en el próximo torneo y el inmediato descenso de categoría.

Algunos insisten en que una pérdida de categoría para un club por no tener el balance aprobado sería demasiado drástico y quién se animaría a tomar tamaña determinación, sea con la institución que sea. No obstante, ante la reincidencia de incumplimientos, la Superliga procede a multas económicas y la posible quita de puntos, esto desencadenaría en un círculo vicioso de problemas para el Club.

Podemos entonces mencionar que las ventajas de la utilización del Balance Social son:

- a) Comunica al medio los aspectos positivos que ha tenido la actividad de la organización en un periodo determinado
- b) Brinda la posibilidad de evaluar el logro de los objetivos de la empresa en relación al tema del cumplimiento de su responsabilidad social.
- c) Permite a la organización situarse y diferenciarse en el mercado local e internacional
- d) Refleja los aciertos y desaciertos que existen entre la relación organización-medio.
- e) Sirve de instrumento de gestión para lograr una mayor eficacia en la utilización de los recursos humanos.
- f) Permite aumentar el nivel de información tanto para el ente como para los trabajadores.

Existen tres fundamentales razones por el cual las organizaciones deberían preparar y presentar su balance social:

- **Agrega valor: Imagen.** Un balance social crea una diferencia en la imagen de la entidad: es un instrumento cada vez más valorado por los inversionistas y consumidores en el mundo.
- **Aumenta el atractivo de cara a los Inversionistas: Respaldo a proyectos de inversión.** El balance social es un instrumento de validación que los analistas de mercado, inversionistas y organismos financieros incluyen en su lista de documentos necesarios para respaldar la sustentabilidad de los proyectos de una empresa.
- **Mejora las relaciones con los grupos de interés: Confianza.**

Entre las desventajas de la realización del Balance Social podemos encontrar que algunas veces, cuando los datos no son convenientes para la organización, podría darse la manipulación de los mismos. En este punto se quiere resaltar el rol del auditor en los balances sociales. Y cómo la participación de los mismos en la realidad está siendo poco frecuente, generando un campo laboral a seguir conquistando.

Entendiendo al Balance Social como el instrumento de comunicación idóneo de las entidades sin fines de lucro con los organismos de contralor, sus beneficiarios, benefactores y la sociedad toda. Se justifica que para cuidar este vínculo de confianza, y evitando la manipulación de los datos, dicho balance pueda ser auditado por un auditor externo. Las organizaciones demandan colaboración, transparencia y eficacia y, por ello, las organizaciones sociales deben informar sobre su situación económica, financiera y patrimonial como también, sobre la labor que desarrollan en beneficio del interés general.

Es importante destacar que llevar a cabo una auditoría externa del Balance Social, aporta un innegable valor agregado al documento. Esta acción aseguraría a los usuarios razonabilidad y un mayor grado de confiabilidad respecto de su contenido.

En conclusión, se considera que la confección de Balance Social, sería la solución para el Club, como manera de demostrarle a los socios la veracidad de la información y el destino de sus aportes, para que se constate principalmente que se cumple con la responsabilidad social, cultural y deportiva, no dando lugar en el futuro a la no aprobación de los Balances Contables que además de generar relación inestable con los socios, deportivamente y económicamente también queda afectado.

## CONCLUSIONES

Del análisis de los resultados surge que el Club Atlético Belgrano, cuenta con un buen sistema de información, el cual es accesible para todos sus socios. Los estados contables cumplen con los requisitos de la información de la RT16, de manera que sus principales usuarios pueden comprender lo plasmado en ellos.

En cuanto a los objetivos planteados, se concluye que no pudieron ser cumplidos por la Comisión Directiva (CD), la pérdida de categoría no sólo tuvo implicancias deportivas, sino también, sociales y culturales.

En cuanto a las estrategias, tampoco fueron llevadas a cabo como se habían planificado. No se contrataron refuerzos de jerarquía, lo que hizo la CD fue priorizar lo económico antes que lo deportivo. La única estrategia cumplida fue que se promovió la formación en valores sociales de los juveniles del Club, de manera de formar siempre grandes jugadores de la cantera, punto que económicamente siempre beneficia al Club.

Todos los puntos mencionados anteriormente hicieron caer los estímulos para los socios, no cumpliendo así con la estrategia de incrementar la masa societaria.

Del CMI, confeccionado con la finalidad de medir el funcionamiento de la organización, se concluye a grandes rasgos que la Perspectiva Financiera aumentó de un año a otro, debido a que la pérdida de categoría mejoró los indicadores de liquidez, solvencia y endeudamiento por el mayor ingreso de venta y/o transferencia de jugadores. Es decir, que financieramente el descenso benefició al Club, pero no así para la Perspectiva Clientes (socios), la cual se vió muy afectada, haciendo caer todos los indicadores de un año a otro. Como fue de destacarse varias veces, el Club es lo que es gracias a sus socios, por lo que puede funcionar bien financieramente pero de mantenerse esta perspectiva en caída varios años puede afectar negativamente a toda otra perspectiva, provocando la posibilidad en el futuro de la inexistencia del Club.

En cuanto a la Perspectiva de Crecimiento, esta se mantuvo, no se notó un crecimiento marcado en ningún indicador, se concluye que la capacidad de mejora con el tiempo no se cumplió. Y en cuanto a la Perspectiva de Procesos Internos, se concluye que no se cumplió ya que lo principal es que haya un enfoque de procesos internos crítico que permita satisfacer al cliente y esto no se dio de un año para el otro.

Todas las perspectivas van de la mano, para un correcto desempeño de la organización, es importante que todos los indicadores muestren un buen resultado.

La organización para los años 2018 y 2019 no cumplió con las metas planteadas y tampoco se ha hecho uso de los recursos de manera eficaz.

El Club Atlético Belgrano, es un Club que supo hacer frente a las adversidades para seguir siendo lo que es hoy: Un Club consolidado deportivamente, socialmente y culturalmente.

El Club Atlético Belgrano es una asociación civil sin fin de lucro (Persona Jurídica Privada), que cumple con los lineamientos de exposición de la Resolución Técnica N°11 y con los requisitos de información, logrando que los usuarios de la misma puedan obtener datos y arribar a conclusiones claras.

El diagnóstico que se le hace al Club Atlético Belgrano para el año 2019, Balance que no fue aprobado, es favorable ya que el endeudamiento cayó, la solvencia aumentó considerablemente y los activos fueron financiados en mayor proporción por los propietarios. Cuenta con mayor proporción de activos disponibles para cancelar deudas y el activo no corriente se financia con todo el patrimonio neto sin la necesidad de acudir a deuda de terceros. También es favorable ya que con los activos más líquidos se cubre todo el pasivo de corto plazo, es decir que el activo corriente es suficiente para cubrir las obligaciones de corto plazo. En cuanto a la productividad de los fondos aportados por los propietarios, se concluye que es buena ya que los propietarios ganaron por cada peso y recurso invertido, lo que ayudó en mayor medida fue el bajo financiamiento con pasivos.

La causa principal por la que el diagnóstico de la organización se concluye favorable, es por la jerarquía de sus activos intangibles, es decir del plantel profesional con sus gastos de formación correspondientes, los cuáles se mantuvieron en el tiempo, permitiendo así la venta de sus mejores jugadores. Así fue que el Club adquirió muchos créditos por las mismas, créditos a corto plazo y a largo plazo, con los cuales logró solvencia y menor necesidad de financiamiento de terceros.

El pronóstico que se le hace al Club Belgrano, es que, la venta y/o transferencia de jugadores no es un acto que puede mantenerse en el tiempo. Como tampoco es fácil formar buenos jugadores en un período de tiempo corto, ni que estos se luzcan al mismo nivel que un jugador de Primera División. En 2019, el Club se vio beneficiado económicamente y financieramente con el descenso que generó la venta y/o transferencia de jugadores que tienen el nivel para seguir permaneciendo en la máxima categoría del fútbol argentino, los cuales son requeridos rápidamente por otros clubes del país y hasta clubes del exterior que aprovechan la vulnerabilidad del club descendido. Manteniéndose el Club en la segunda categoría del fútbol argentino, el nivel de los jugadores queda desvalorizado no permitiéndole así al Club realizar las operaciones que pudo realizar luego de ocho años de consolidarse en la primera División. Al desaparecer las causas principales que lograron un buen diagnóstico, es probable que las complicaciones aparezcan.

Se considera que la confección de Balance Social, sería la solución para el Club, como manera de demostrarle a los socios la veracidad de la información y el destino de sus aportes, para que se constate principalmente que se cumple con la responsabilidad social, cultural y deportiva, no dando lugar en el futuro a la no aprobación de los Balances Contables que además de generar relación inestable con los socios, deportivamente y económicamente también queda afectado.



## BIBLIOGRAFÍA

- Asociación del Fútbol Argentino (2018). Reglamento de competencias Primera División 2018-2019.
- Cabra de Luna, M. A. (2001). Propuesta de Balance Social para fundaciones. CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa (39): 51-78.
- Cóccaro, A. M. (2017). Asociaciones civiles y fundaciones. Normas de funcionamiento, registros y estados contables. Profesional y Empresaria (D&G), **18**.
- Código Civil y Comercial de la Nación (2014), 1°Ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Infojus.
- Dapena Fernandez, J. L. y Jaimez L. (2020). Contabilidad Gerencial y toma de decisiones. Córdoba, Argentina. Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.
- FACPCE (2005), Resolución Técnica N°8 Normas Contables Profesionales: Normas generales de exposición contable.
- FACPCE (2005), Resolución Técnica N°11 Normas Contables Profesionales: Normas particulares de exposición contable para entes sin fines de lucro.
- FACPCE (2005), Resolución Técnica N°16 Normas Contables Profesionales: Marco Conceptual.
- FACPCE (2012), Resolución Técnica N°36 Normas Contables Profesionales: Balance Social.
- FACPCE (2018), Resolución Técnica N°49: Marco conceptual e informe para Plan de Negocios-CENADMIN.
- Farías, G; Yong, L. (2005). Un Siglo de Pasión Club Atlético Belgrano. Contenido Mediterráneo, **1**.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2015). GRI 101: Fundamentos 2016. Global Sustainability Standards Board (GSSB): 3-27.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2015). GRI 102: Contenidos Generales 2016. Global Sustainability Standards Board (GSSB): 7-43.
- Martinez, R. (2002). Balanced Scorecard: nueva metodología para el desarrollo de indicadores de gestión. Medellín, Universidad EAFIT.

- Nogueira Rivera, D., Medina León, A., Hernández Nariño, A., Comas Rodriguez, R., Medina Nogueira, D. (2017). Análisis económico- financiero: talón de Aquiles de la organización. Ingeniería Industrial, **38** (1): 106-115.
- Salazar, J. S. (2016). El Balance Social como herramienta para la rendición de cuentas en una Fundación Educativa. Trabajo Final de Maestría. Universidad de Buenos Aires.
- Sanchez Calvillo, V. (2001). El Balance Social en las empresas. Conciencia Tecnológica, (16): 14-19.

## **WEBGRAFÍA**

- [www.belgranocordoba.com](http://www.belgranocordoba.com) {08/01/2021}