

EL JUEGO MÁS ALLÁ DEL CAMPO



***Estudio de la
rentabilidad
en un club de
fútbol.***

INTEGRANTES:

Di Pietro, Fabrizio

Herrera, Constanza Maria Victoria

Jimenez, Pablo Nicolas

Volpi, Luciano Nahuel

TUTOR:

Emiliano Koch



EL JUEGO MÁS ALLÁ DEL CAMPO

ESTUDIO DE LA RENTABILIDAD EN UN CLUB DE FÚTBOL

DI PIETRO FABRIZIO – HERRERA CONSTANZA MARIA VICTORIA – JIMENEZ PABLO

NICOLAS – VOLPI LUCIANO NAHUEL

fabrikp04@gmail.com - constanzah2002@gmail.com - pablonicjimenez@gmail.com

lucianonahuelvolpi@gmail.com

Índice

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Situación Problemática.....	6
Preguntas de Investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Marco Metodológico.....	8
Marco Teórico.....	9
Desarrollo del Trabajo.....	11
Recomendaciones.....	27
Conclusiones.....	29
Apéndice.....	31
Anexo.....	31
Referencias.....	38



Resumen

El presente trabajo, se desarrollará dentro del marco del cursado de la materia “Taller de metodología de la investigación en Administración”, perteneciente a la carrera de Licenciatura en Administración de empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán. El tema a tratar será: “Más allá del campo: Estudio de la rentabilidad en un club de fútbol”.

Decidimos realizar esta investigación debido a nuestra intención por conocer en profundidad el funcionamiento en general de un club de fútbol, de sus procesos y relevancia económica-social.

El caso de estudio en específico, expondrá sobre la situación administrativa financiera de un club dedicado al entrenamiento de niños y adolescentes en el deporte fútbol de la provincia de Tucumán para el cual se utilizará el nombre ficticio de “Rayitos FC”.

Para ello, nos introduciremos en la organización para analizar su rentabilidad ya que deseamos utilizar la información disponible de manera más estratégica para identificar oportunidades de mejora y así tomar las mejores decisiones posibles que impulsen el crecimiento y la competitividad del club. Al implementar herramientas adecuadas, buscamos fortalecer la estructura organizativa del club y optimizar sus procesos para alcanzar las metas de manera más eficaz y eficiente.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo será identificar las deficiencias del club, específicamente de su sector de cobranza y a partir de esto proponer mejoras al mismo. La investigación seguirá el paradigma sociocrítico, puesto que persigue introducirse a la realidad organizacional, el enfoque será mixto (cualitativo y cuantitativo), mientras que la metodología será dialógica y participativa. Para la recolección de información se utilizará la base de datos brindada por el club, entrevistas realizadas al encargado administrativo contable y a empleados



en profundidad y se recurrirá a la observación indirecta para un mayor entendimiento del entorno. A lo largo de esta planificación, se encuentran desarrollados los principales conceptos provenientes de la administración de organizaciones.

Palabras Clave: Rentabilidad - Estrategia- Análisis- Desarrollo

Introducción

El fútbol, como el deporte más practicado en el mundo, ha sido durante décadas una fuente de pasión, entretenimiento y negocio a nivel global. Desde los clubes más reconocidos internacionalmente hasta aquellos arraigados en comunidades locales, la gestión de un club de fútbol abarca diversos aspectos, desde lo deportivo hasta lo económico y social.

En este contexto, surge la necesidad de analizar la rentabilidad en un club de fútbol específico, cuya actividad principal se centra en el entrenamiento de niños y adolescentes en la provincia de Tucumán. Este estudio se propone comprender los desafíos financieros y las oportunidades de mejora en la gestión económica de estas instituciones deportivas. Este club, será ficticiamente denominado “Rayitos FC”.

Para abordar esta cuestión, es relevante considerar la investigación del Dr. Pablo H. Culin, un experto en Contabilidad Pública y Gestión, con un Magíster en Dirección de Empresas. El Dr. Culin ha realizado la tesis de su maestría “Gerenciamiento y gestión en los clubes de fútbol profesional en la República Argentina. Ventajas de una administración profesionalizada” (Culin, 2010), enfatizando la importancia de una gestión eficiente para garantizar la viabilidad económica y financiera de estas instituciones.

Aunque la investigación del Dr. Culin se centra en la gestión profesionalizada, sus hallazgos y recomendaciones proporcionan una base sólida para comprender los desafíos y oportunidades relacionados con la rentabilidad de los clubes de fútbol. Al analizar la importancia de una gestión eficiente en la viabilidad económica de estas instituciones, su trabajo establece



un punto de conexión crucial con el objetivo principal de nuestro estudio: comprender y mejorar la rentabilidad de "Rayitos FC".

En este sentido, el caso del Club Atlético Temperley, investigado en “El análisis de costos en entidades deportivas” (Cid, Loureiro da Silva, Milanetti, & Warnecke Ariza, 2013), proporciona una perspectiva valiosa como caso comparativo. Temperley, a lo largo de su historia, ha enfrentado diversas crisis económicas que han requerido estrategias innovadoras como campañas de socios y eventos deportivos para asegurar su sostenibilidad financiera. Comparar estas experiencias permitirá identificar mejores prácticas y lecciones aprendidas aplicables a la gestión financiera del club bajo análisis.

La génesis de Rayitos FC se remonta al año 1989, cuando fue fundada como una escuela de fútbol recreativa, con el propósito de brindar oportunidades deportivas a niños y jóvenes de la comunidad. En un hito significativo en su trayectoria, en 1995, la organización dio un paso crucial al obtener la Personería Jurídica, consolidando así su estatus como un club debidamente reconocido y legalmente constituido. Bajo esta nueva condición, la institución adoptó la forma de un club sin fines de lucro, configurándose como una Asociación Civil comprometida con el desarrollo integral de sus miembros y con el fomento del deporte en la comunidad. Así se mantiene hasta hoy formando niños y jóvenes.

“Rayitos FC”, como institución deportiva, ha ganado reconocimiento tanto a nivel local como nacional e incluso internacional, gracias a su destacada participación y los títulos obtenidos en diversas competencias. Además de su encomiable labor en la formación de jóvenes talentos, el club ha logrado destacarse en el ámbito competitivo, acumulando trofeos y distinciones que testimonian su excelencia deportiva.

El club cuenta con programas diferenciados para categorías masculinas y femeninas. Las categorías masculinas abarcan edades desde los cuatro hasta los dieciocho años, mientras que



las femeninas comprenden un rango de edades de cuatro a catorce años. Es relevante subrayar que estas categorías operan de manera independiente, sin superposición entre géneros. Respecto a las categorías masculinas, estas participan activamente en la Liga Tucumana de Fútbol, distribuyéndose en diferentes divisiones como cebollitas, infantiles e inferiores, de acuerdo con las edades de los jugadores.

Con una sólida estructura organizativa, “Rayitos FC” cuenta con un equipo multidisciplinario de veintitrés entrenadores, dos coordinadores deportivos, dos directores, dos administrativos y una auxiliar administrativa, que trabajan en conjunto para impulsar el desarrollo deportivo y personal de sus integrantes. La institución se ha posicionado como un referente en el ámbito deportivo juvenil, participando activamente en distintas categorías y ligas locales, contribuyendo así al enriquecimiento del panorama futbolístico de la región.

Situación Problemática

En el universo de los clubes de fútbol, la búsqueda de rentabilidad se ha convertido en un desafío omnipresente y crucial. Investigaciones previas han señalado que la viabilidad financiera de estos clubes es un tema de preocupación común, con repercusiones que van más allá de la mera participación en torneos locales.

Numerosos estudios han abordado las dificultades financieras y organizativas que enfrentan los clubes de fútbol en todo el mundo. Desde la gestión ineficiente de los ingresos hasta la estructura de costos desequilibrada, los problemas relacionados con la rentabilidad plantean desafíos significativos para la sostenibilidad a largo plazo de estas instituciones deportivas.

En este sentido, la falta de solvencia no solo compromete la capacidad de los clubes para competir en el ámbito deportivo, sino que también socava su reputación y su capacidad para atraer inversores y talentos.



Esta dificultad no sólo se presenta en clubes de renombre sino también en aquellos más pequeños y cercanos a una comunidad como lo es “Rayitos FC”.

“Rayitos FC” aún no cuenta con las herramientas y estructuras definidas para abordar este desafío de manera integral y estratégica para así aumentar los ingresos, controlar los gastos y realizar una planificación financiera a largo plazo limita su potencial de crecimiento y sostenibilidad.

Esta situación financiera no solo afecta la estabilidad económica del club, sino que también limita su capacidad para invertir en infraestructura, desarrollo de jugadores y programas comunitarios, lo que a su vez reduce su atractivo tanto para patrocinadores como para la comunidad en general.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los costos operativos asociados al club?
- ¿Qué herramientas utiliza el club para medir su rentabilidad?
- ¿Qué mecanismos de captación tienen los mismos para ello?

Objetivo General

Evaluar y desarrollar los factores clave que influyen en la rentabilidad del club y examinar sus ingresos, egresos y estrategias financieras para optimizar su desempeño económico y deportivo.

Objetivos Específicos

- Identificar todos los costos operativos vinculados al club.
- Reconocer los procesos de cobranza utilizados por el club para generar ingresos.
- Examinar los mecanismos formales o no utilizados por el club para medir su rentabilidad financiera.



Marco Metodológico

El paradigma que guía este trabajo se fundamenta en una perspectiva socio-crítica bajo un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS) que nos guiará partiendo de lo cualitativo a lo cuantitativo, cuyo propósito es comprender la dinámica interna del club "Rayitos FC" y abordar las complejidades asociadas a su rentabilidad y gestión financiera. En este sentido, se busca no solo analizar la situación económica del club, sino también identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar su desempeño en el ámbito financiero.

Enfoque Metodológico Cualitativo

Entrevistas y Consultas: Se realizarán entrevistas y consultas con diversos actores dentro del club, tales como directivos, personal administrativo y miembros prominentes de la comunidad futbolística local. Esto permitirá una comprensión más rica y detallada de las diferentes perspectivas sobre el funcionamiento y los desafíos financieros del club.

Análisis de Contenido: Se llevará a cabo un análisis cualitativo de documentos relevantes, como informes financieros anteriores, comunicaciones internas y externas, y políticas organizacionales. Este enfoque facilitará la identificación de áreas de mejora y desafíos recurrentes en la gestión y administración del aspecto financiero del club.

Enfoque Metodológico Cuantitativo

Análisis Financiero: Se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los estados financieros del club, examinando detalladamente ingresos, gastos, activos y pasivos. Este enfoque cuantitativo permitirá identificar tendencias y patrones financieros clave que influyen en la rentabilidad del club. Además, se incluirá el seguimiento de variables como la evolución de los ingresos, los costos operativos y la rentabilidad general del club.

Enfoque Metodológico de Acción



Implementación de Estrategias: Se propondrán estrategias y recomendaciones específicas basadas en los hallazgos de la investigación, con el propósito de mejorar la rentabilidad y la eficiencia en la administración de recursos del club. Estas estrategias podrían abarcar desde iniciativas para aumentar los ingresos hasta medidas para reducir los costos operativos.

Evaluación Continua: Se establecerá un proceso continuo de evaluación y retroalimentación para monitorear la implementación de las estrategias propuestas y realizar ajustes según sea necesario. Este enfoque garantizará que las acciones tomadas estén alineadas con los objetivos del club y contribuyan a su sostenibilidad financiera a largo plazo.

Al combinar estos enfoques metodológicos, se espera obtener una visión integral y fundamentada de la situación financiera del club "Rayitos FC", así como identificar acciones concretas para mejorar su rentabilidad y gestión en beneficio de sus miembros y la comunidad futbolística en general.

Técnicas a utilizar:

- Observación directa
- Análisis de datos obtenidos de las entrevistas
- Análisis documental

Marco Teórico

Vinculado al campo de la administración, Koontz (2018) es conocido por su enfoque sistémico, el cual se estructura en varios componentes clave:

Establecimiento de Objetivos: Definición de Metas: Claras y alcanzables, usando objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido).

Planificación: Análisis Situacional: Evaluación FODA. Estrategias y Tácticas: Desarrollar planes detallados y contingentes. Organización: Estructura Organizacional: Roles y



responsabilidades claros. Asignación de Recursos: Distribución eficiente de recursos. Dirección: Liderazgo: Motivar y guiar a los empleados. Comunicación: Mantener comunicación efectiva. Supervisión: Asegurar la realización de actividades conforme a los planes. Control: Monitoreo y Evaluación: Monitorear el progreso y evaluar el desempeño. Corrección: Tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Existen diversas definiciones y opiniones relacionadas con el término rentabilidad, por ejemplo, Peter F. Drucker (2015) a través de la Gestión por Objetivos (MBO) abordó la rentabilidad como un componente clave de la eficacia empresarial. Su concepto de gestión por objetivos incluye la necesidad de establecer metas claras que contribuyan a la rentabilidad a largo plazo de la organización.

Kotler (2016) nos hace referencia a la herramienta más importante de la mezcla de marketing “La fijación de precios”. Si el desarrollo, la promoción y la distribución eficaces del producto sembraron las semillas de un negocio exitoso, entonces se cosecha una fijación de precios efectiva. Las empresas que logran crear valor para el cliente con las otras actividades de la mezcla de marketing aún deben captar algo de ese valor en los precios que cobran. En este capítulo analizaremos la importancia de la fijación de precios, estudiaremos con detalle las tres estrategias principales para llevarla a cabo y revisaremos los factores internos y externos que afectan las decisiones que se toman al respecto. Finalmente, revisaremos algunos aspectos y enfoques adicionales sobre esta actividad.

Charles T. Horngren (2012), en sus obras sobre contabilidad de costos y contabilidad gerencial, aborda la fijación de precios desde una perspectiva integral, considerando tanto los costos internos como las dinámicas del mercado. Así, las empresas pueden establecer precios que no solo cubran sus costos y generen ganancias, sino que también sean competitivos y atractivos para los consumidores.



También aborda el análisis de regresión que es una herramienta estadística fundamental que se utiliza en la contabilidad gerencial y la gestión de costos para analizar la relación entre variables. Se destaca la importancia del análisis de regresión como un método cuantitativo para estimar la relación entre el nivel de una actividad y los costos asociados a esa actividad.

En el análisis de regresión, se busca medir el cambio promedio en una variable dependiente en función de un cambio unitario en una o más variables independientes. Este enfoque permite a los gerentes comprender cómo ciertas variables afectan los costos de la empresa y cómo pueden tomar decisiones informadas en base a estos análisis. Este método proporciona una herramienta poderosa para estimar y predecir costos en función de diferentes factores que influyen en la operación de la empresa.

Paralelamente, Barry Render (2012), también detalla su importancia y aplicación en series temporales y pronósticos. El mismo es esencial para comprender y predecir tendencias en el ámbito empresarial, facilitando decisiones estratégicas basadas en datos en:

- Pronósticos: Predicción de ventas, demanda y costos
- Toma de Decisiones: Ayuda a los gerentes a entender relaciones entre variables

críticas y hacer decisiones informadas.

Desarrollo del Trabajo

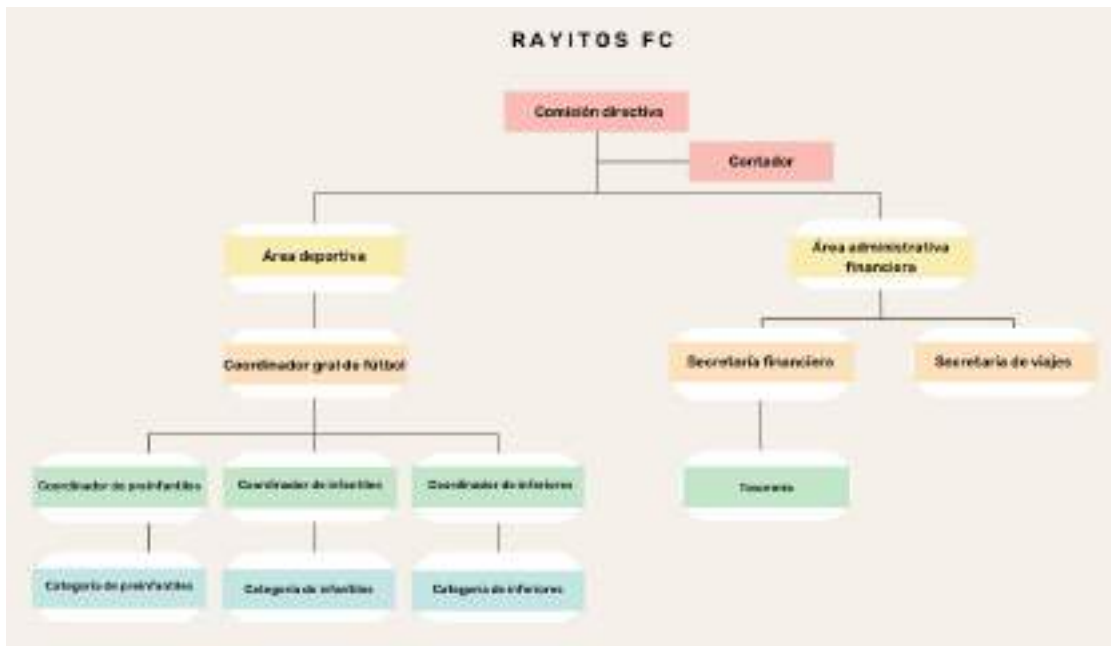
Diagnóstico Inicial

En primera instancia para tener una claridad al momento de partida, fue necesario realizar un diagnóstico de la estructura de puestos y funciones actual del club.

Por este motivo consideramos prudente la disposición de un organigrama para "Rayitos FC" que será esencial para clarificar roles y responsabilidades, mejorar la comunicación interna y facilitar decisiones rápidas y bien informadas. Este diagrama visual ayudará a estructurar la

organización de manera eficiente, apoyando la integración de nuevos miembros, facilitando la planificación estratégica y proyectando una imagen profesional y organizada del club.

Gráfico N°1: Organigrama para “Rayitos FC”



Fuente: Elaboración propia

Posteriormente y continuando con el diagnóstico inicial, elaboramos un análisis interno y externo, describiendo sus aspectos positivos y negativos, y diseñamos posibles estrategias ofensivas, adaptativas, reactivas y defensivas. A raíz de eso, desarrollamos el siguiente análisis FOFADODA:

Gráfico N°2: Análisis FODA para “Rayitos FC”

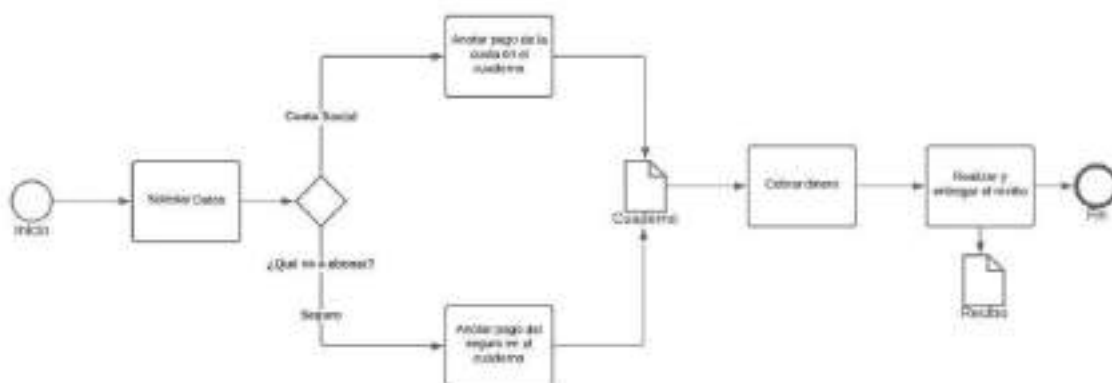


Fuente: Elaboración propia

Durante la fase de comprensión de las actividades y procesos del club, luego de investigar la estructura de los puestos y las funciones que se desarrollan en el mismo y proponer el previo organigrama, descubrimos que el club carece también de un manual de procedimientos y presenta un sistema operativo poco claro.

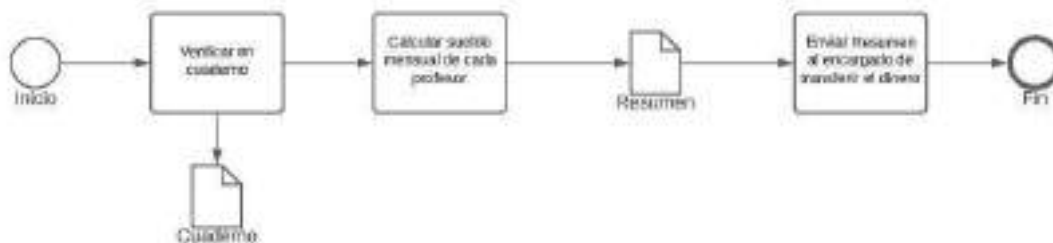
Basándonos en la información recolectada, diseñamos los siguientes cursogramas para ilustrar los procesos:

Gráfico N°3: Diagrama de cobranzas de “Rayitos FC”



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°4: Diagrama de pagos a empleados de “Rayitos FC”



Fuente: Elaboración propia

Proceso de cobro de cuotas y seguros: Una secretaria se encarga del cobro. Cuando el cliente llega a pagar, informa que es lo que va a abonar (cuota social o seguro). La secretaria solicita los datos personales del usuario (Nombre y apellido, DNI, categoría), y le cobra el dinero correspondiente.

Luego escribe los datos, monto, concepto de pago y fecha en un cuaderno y le hace un recibo duplicado a mano, donde le entrega el recibo original al cliente y el duplicado se lo archiva.



Proceso de registro de nuevo cliente: El nuevo cliente se presenta ante la secretaria. Esta le solicita los datos (Apellido, Nombre, DNI, fecha de nacimiento, obra social, domicilio, celular).

Estos datos son cargados por la secretaria en una planilla de Excel.

Proceso de pago a empleados: Los empleados cobran de acuerdo con la cantidad de clientes de su categoría que asisten por mes. Debido a esto, se tiene que calcular el sueldo con la información del cuaderno de cobros. El mismo está separado por categorías, entonces se toma todos los clientes que abonaron de esa categoría en el mes. Se hace un resumen y se lo envía al encargado de pagar. Esta persona realiza el pago en efectivo a cada profesor en fecha de pago. Además, abona el sueldo de las secretarías.

Proceso de pago de seguros: Como el seguro es tercerizado, se debe pasar en el día toda la información de los clientes que abonaron su seguro. Del cuaderno se sacan los datos y se los envía por correo a la empresa encargada de los Seguros de los jugadores.

Posteriormente, nos sumergimos en su realidad mediante dos entrevistas de las cuales pudimos hacer el siguiente diagnóstico en general, como así sus respectivos mapas cognitivos para un mejor entendimiento de los mismos:

Puntos claves recolectados de las entrevistas:

- *Existe falta de datos precisos sobre la tasa de retención anual de jugadores.
- *Hay necesidad de una evaluación más detallada de la capacidad máxima del club y los recursos requeridos.
- *Se halla variabilidad en la demanda de inscripciones, afectada por factores externos como pandemias o eventos deportivos.
- * El departamento de contabilidad enfrenta desafíos en cuanto a eficiencia, precisión y controles internos.



* El club está tomando medidas para mejorar la eficiencia al automatizar procesos y externalizar funciones no críticas.

* La elaboración de informes financieros y la toma de decisiones podrían mejorarse con datos más oportunos y precisos.

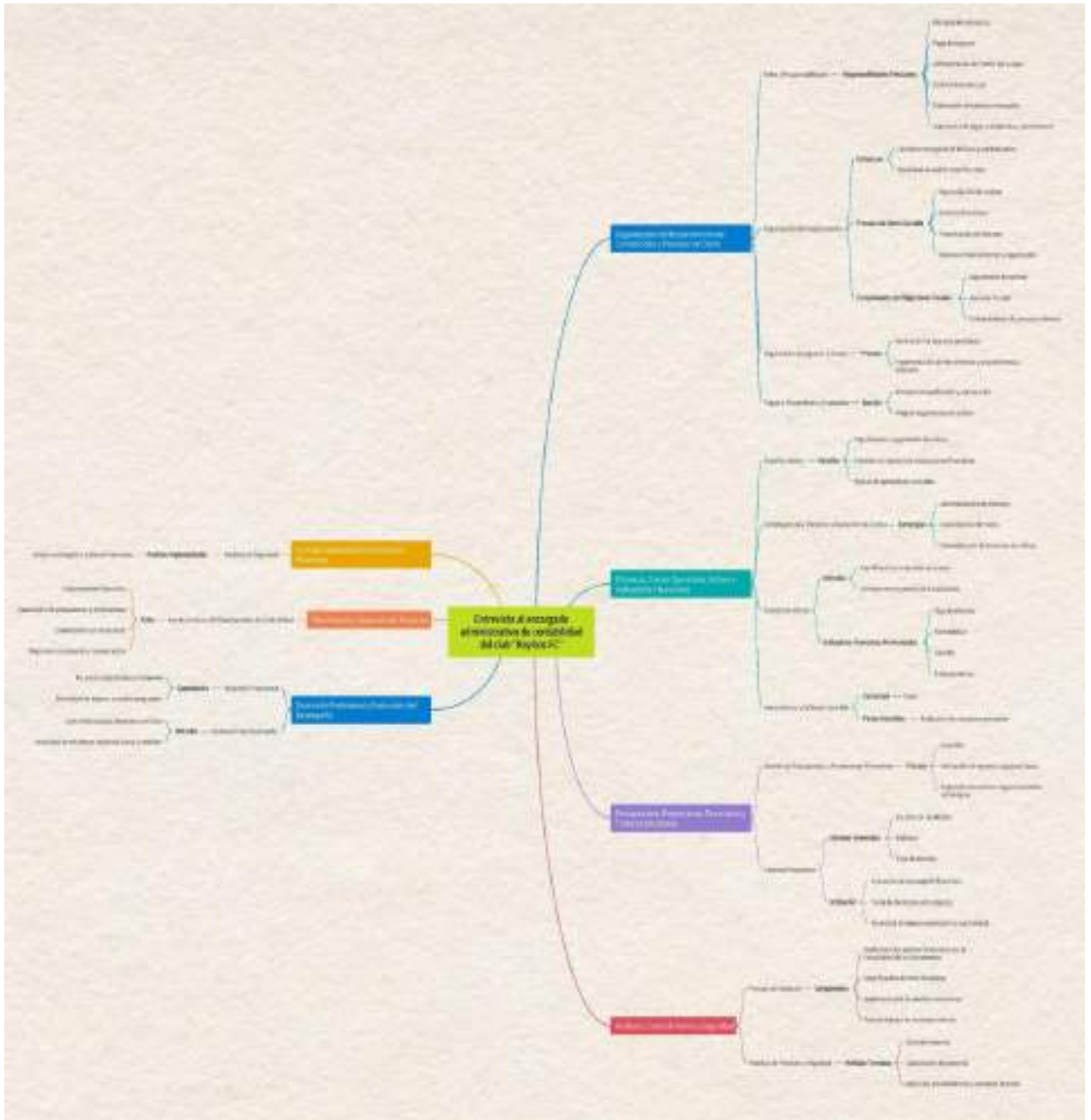
* El club necesita fortalecer sus controles internos y procedimientos de auditoría para proteger su información financiera.

* Existe una falta de oportunidades de capacitación y desarrollo para el personal de contabilidad.

Al investigar en profundidad, descubrimos que solamente se contaba con información muy reducida (en Excel), con complicaciones para procesar la misma y que generaba dificultades para poder darle seguimiento a los flujos de dinero. Los datos con los que se contaban eran básicos: especificaciones de los cobros, adelantos a profesores, algunos costos y gastos sin discriminar/clasificar, entre otros.

En base a las entrevistas efectuadas, elaboramos los siguientes mapas cognitivos y destacamos los siguientes puntos clave:

Gráfico N°5: Mapa cognitivo de entrevista al encargado administrativo contable



Fuente: Elaboración propia

Desafíos del club según el encargado administrativo contable:

- Organización interna del departamento de contabilidad.
- Procesos de cierre contable.



- Eficiencia operativa.
- Integridad de la información financiera.

Oportunidades:

- Implementar herramientas y procedimientos más efectivos para el seguimiento y registro de ingresos y gastos.
- Automatizar procesos, consolidar tareas y externalizar funciones no críticas.
- Fortalecer los controles internos y procedimientos de auditoría.
- Ampliar y mejorar los programas de capacitación para el personal de contabilidad.
- Establecer objetivos claros y medibles para evaluar el desempeño del departamento de contabilidad.

La entrevista revela que el departamento de contabilidad de Rayitos FC enfrenta varios desafíos que obstaculizan la eficiencia y la precisión de sus operaciones. Para mejorar la rentabilidad del club, es fundamental abordar estos desafíos mediante la implementación de estrategias y medidas adecuadas.

Gráfico N°6: Mapa cognitivo de entrevista al coordinador general deportivo



Fuente: Elaboración propia

Desafíos del club según el coordinador general:

- Demanda variable de inscripciones: El club experimenta fluctuaciones en la demanda de inscripciones, lo que dificulta la planificación y gestión de recursos.
- Capacidad máxima indefinida: No se conoce con precisión la capacidad máxima del club para atender a jugadores, lo que limita su potencial de crecimiento.
- Tasa de retención desconocida: Se desconoce la tasa de retención anual de jugadores, lo que impide evaluar la efectividad de las estrategias del club y tomar decisiones informadas.

Oportunidades:

- Implementar un sistema de seguimiento: Establecer un sistema para monitorear la tasa de retención de jugadores permitirá comprender mejor las razones de las bajas y



tomar medidas correctivas.

- Realizar un análisis detallado de recursos: Un análisis exhaustivo de las necesidades de recursos adicionales, como entrenadores, equipamiento e infraestructura, permitirá al club planificar inversiones estratégicas.

- Fortalecer las estrategias de captación y retención: Desarrollar e implementar estrategias más efectivas para atraer y retener jugadores talentosos asegurará el crecimiento a largo plazo del club.

- Fomentar la participación familiar: Continuar promoviendo la participación activa de las familias en la vida del club fortalecerá el sentido de comunidad y contribuirá a la satisfacción de los jugadores.

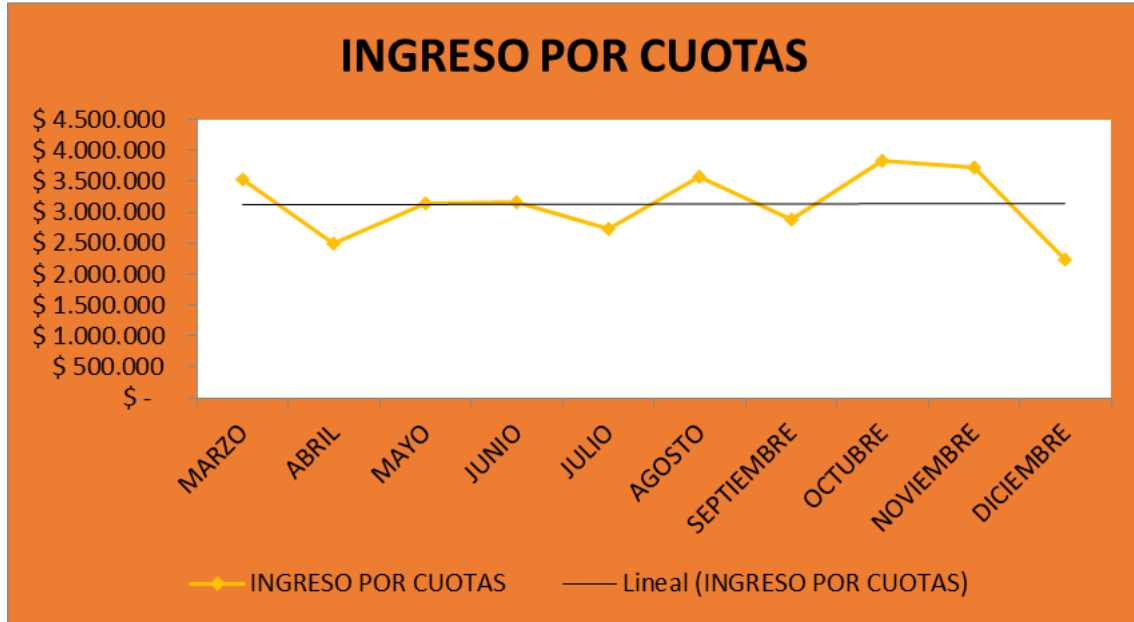
La entrevista al Coordinador General de Fútbol de Rayitos FC expone áreas de mejora en la gestión de la demanda de jugadores, la optimización de recursos y la retención de talento.

Finalizando con el enfoque cualitativo y realizados los respectivos análisis, continuamos con la evaluación de documentos y estados financieros del club.

Nos encontramos con cuentas desordenadas, sin clasificar y sin ningún tipo de tratamiento especial. Partiendo de esto, los examinamos y efectuamos diferentes estudios.

En base a lo obtenido, realizamos los siguientes cuadros y gráficos a modo de resumen, como así también un posterior análisis detallado:

Gráfico N°7: Ingresos por cuotas y tendencia de “Rayitos FC” del año 2023



Fuente: Elaboración propia en base a planilla de finanzas de “Rayitos FC”

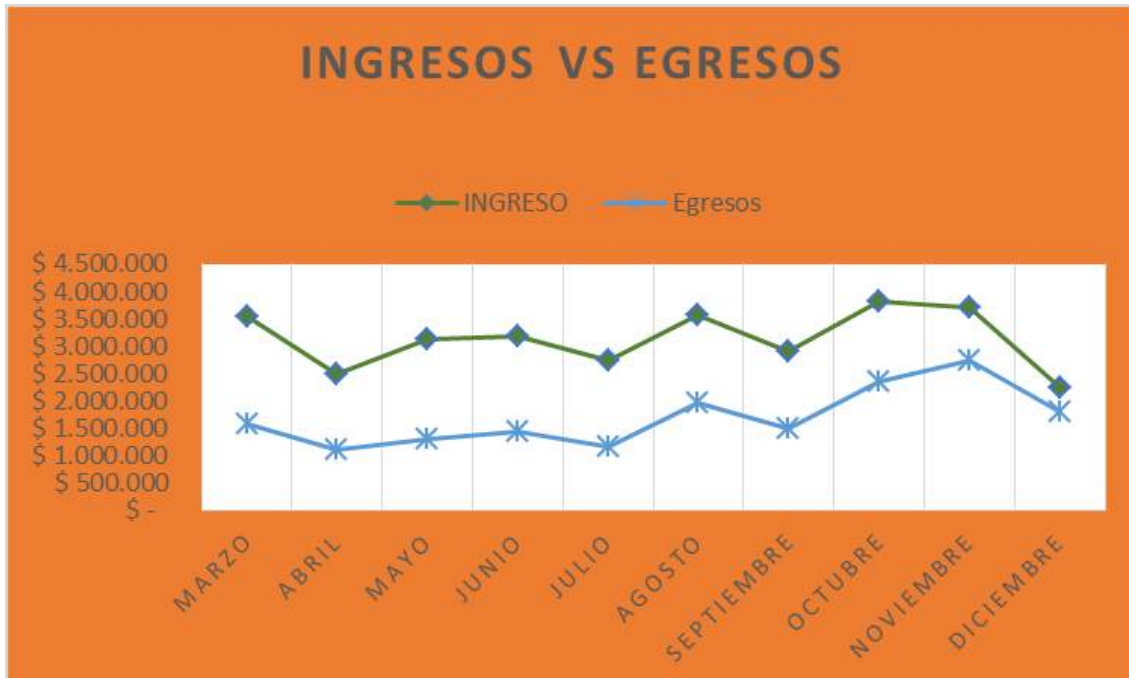
Los ingresos muestran variaciones significativas a lo largo del año, con picos en marzo, agosto, octubre y noviembre, y caídas notables en abril, junio, y diciembre.

A pesar de las fluctuaciones, la línea de tendencia indica que los ingresos por cuotas mantienen un promedio relativamente estable a lo largo del año.

Las variaciones pueden estar influenciadas por cambios en las cuotas durante el año y la implementación de becas y descuentos.



Gráfico N°8: Comparación ingresos y egresos de “Rayitos FC” del año 2023



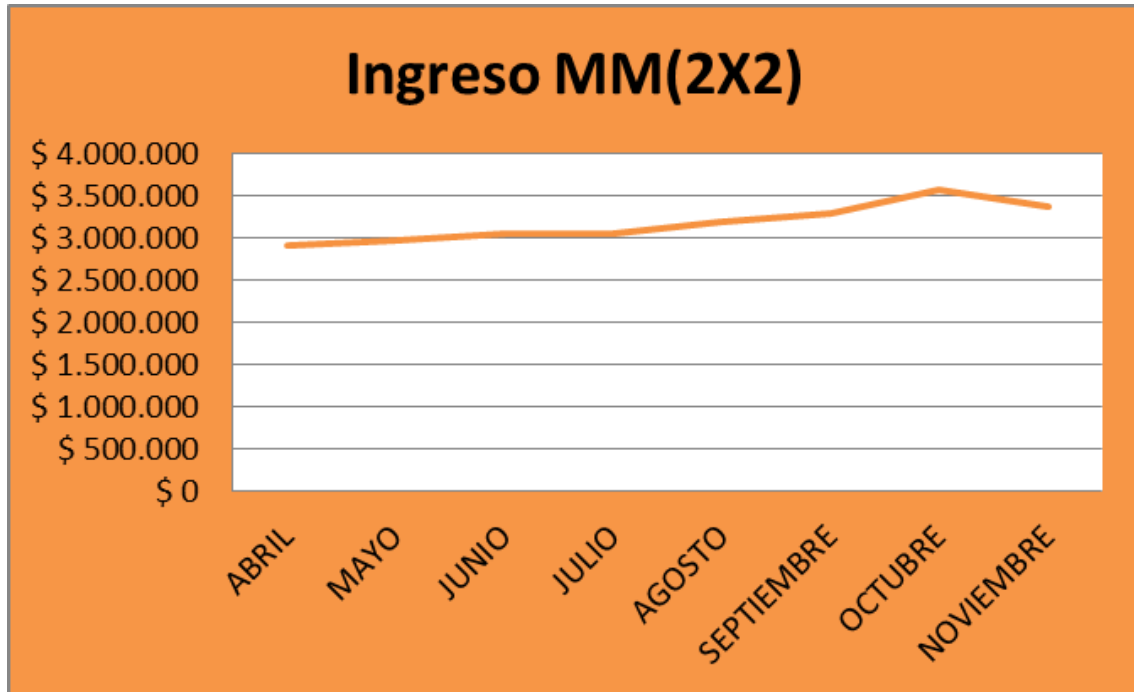
Fuente: Elaboración propia en base a planilla de finanzas de “Rayitos FC”

En Marzo los ingresos superan ampliamente a los egresos, generando una alta utilidad y de Agosto a Octubre hay un aumento en ingresos y egresos, pero los ingresos siguen siendo mayores, aunque la brecha se reduce en octubre.

En Noviembre los egresos se incrementan notablemente, reduciendo la utilidad neta y en Diciembre a pesar de la caída en ingresos, los egresos también disminuyen, lo que podría resultar en una menor utilidad comparada con otros meses.



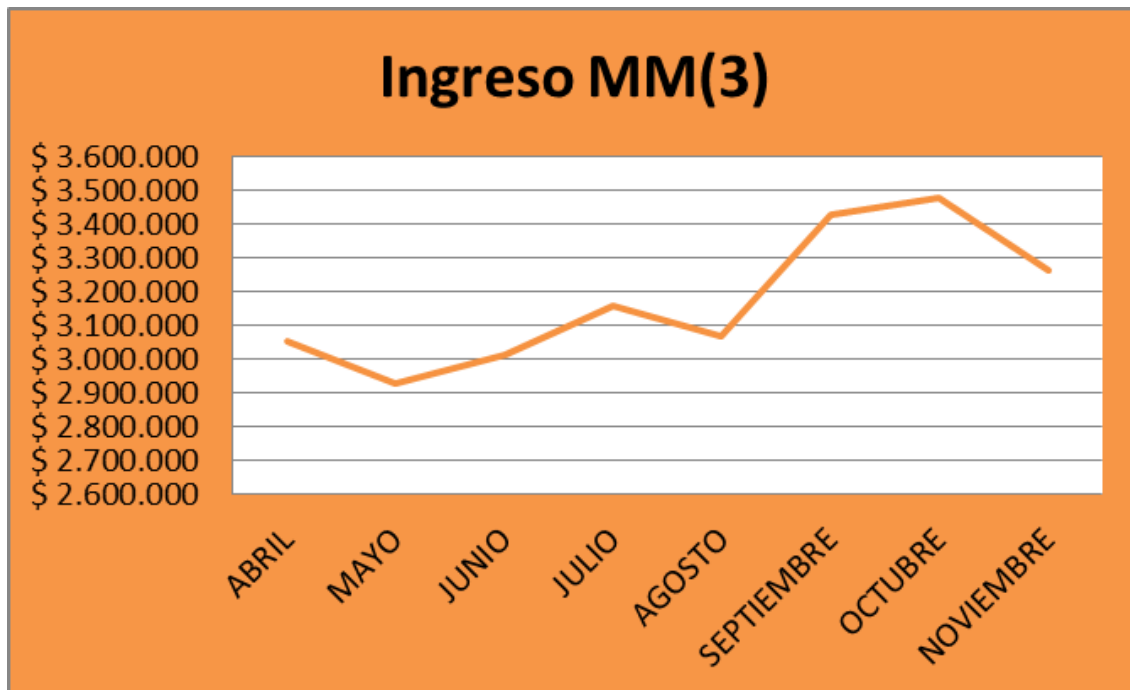
Gráfico N°9: Tendencia de los ingresos de “Rayitos FC” del año 2023 a través de una MM 2x2



Fuente: Elaboración propia en base a planilla de finanzas de “Rayitos FC”

El uso del promedio móvil (MM 2x2) ayuda a suavizar las fluctuaciones mensuales, proporcionando una visión clara de la tendencia de los ingresos a lo largo del año. A pesar de las variaciones mensuales, la tendencia general es positiva, indicando un crecimiento sostenido en los ingresos de Rayitos FC durante el 2023.

Gráfico N°10: Tendencia de los ingresos de “Rayitos FC” del año 2023 a través de una MM 3



Fuente: Elaboración propia en base a planilla de finanzas de “Rayitos FC”

- Tendencia General: Los ingresos presentan fluctuaciones a lo largo del año, con picos y valles que indican variaciones en los ingresos mensuales.

En abril, los ingresos son de aproximadamente \$3,100,000. Se observa una caída en mayo, alcanzando un valor cercano a \$2,900,000, seguida por una recuperación en junio. Esta fluctuación puede deberse a variaciones estacionales en las inscripciones de los socios o en las actividades del club.

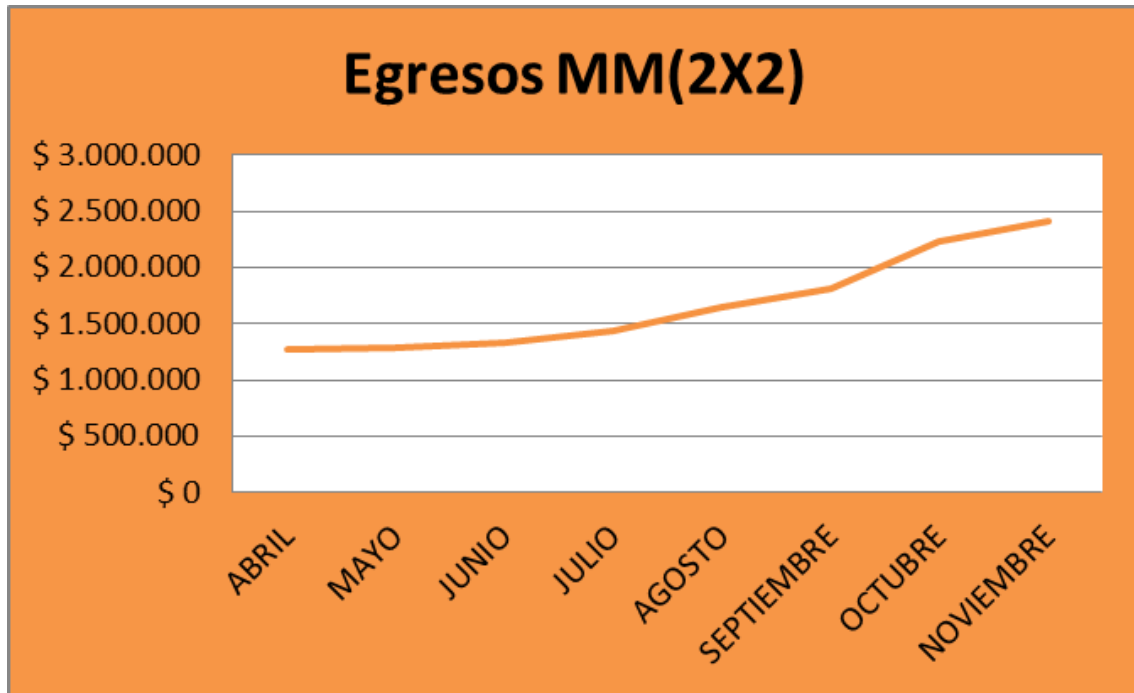
De Julio a Septiembre: Los ingresos aumentan progresivamente, con un incremento significativo en septiembre. Esto podría estar relacionado con un aumento en las inscripciones o eventos especiales organizados por el club durante estos meses.

Y en Octubre y Noviembre: En octubre, los ingresos alcanzan su punto más alto, superando los \$3,500,000. Sin embargo, en noviembre, los ingresos disminuyeron nuevamente, situándose alrededor de \$3,200,000. Este patrón puede indicar un ciclo estacional donde las



inscripciones y eventos alcanzan su punto máximo en octubre, seguido de una disminución hacia el final del año.

Gráfico N°11: Tendencia de los egresos de “Rayitos FC” del año 2023 a través de una MM 2x2



Fuente: Elaboración propia en base a planilla de finanzas de “Rayitos FC”

- Tendencia General: Se observa una tendencia creciente en los egresos del club a lo largo del año.

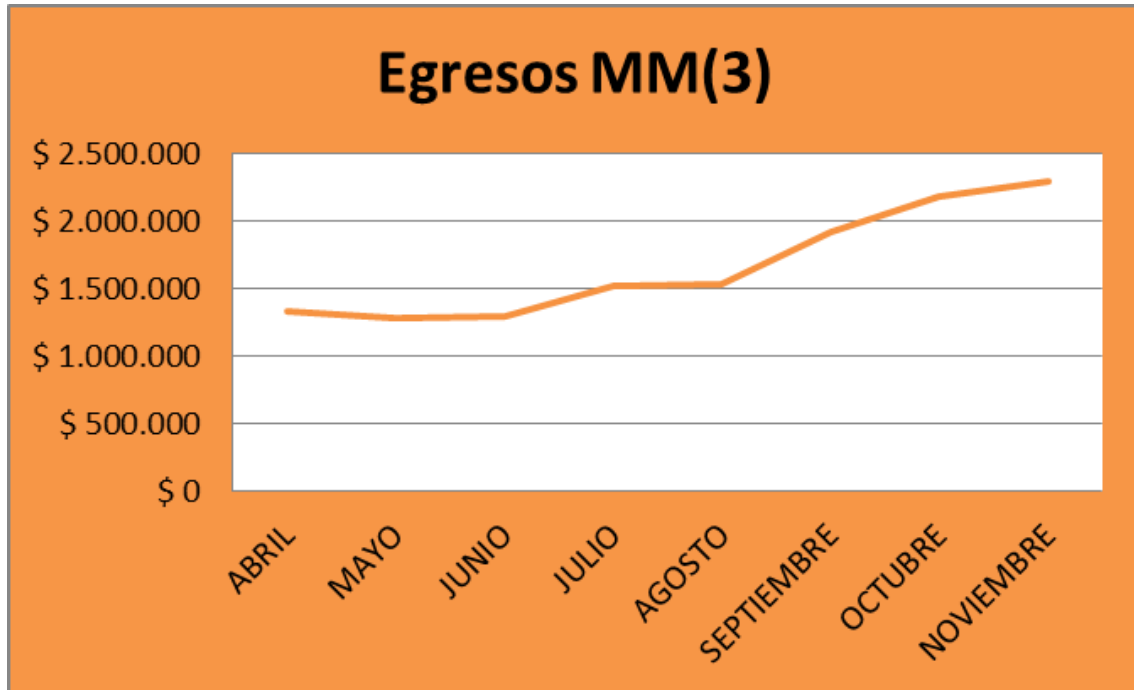
De Abril a Junio los egresos son relativamente bajos y estables, cercanos a \$1,500,000.

De Julio a Septiembre los egresos empiezan a incrementarse de forma gradual.

Y en Octubre y Noviembre los egresos experimentan un aumento más pronunciado, superando los \$2,500,000 en noviembre.



Gráfico N°12: Tendencia de los egresos de “Rayitos FC” del año 2023 a través de una MM 3



Fuente: Elaboración propia en base a planilla de finanzas de “Rayitos FC”

- Tendencia General: Los egresos presentan un aumento gradual a lo largo del año, con un incremento más pronunciado en los últimos meses.

En abril, los egresos son de aproximadamente \$1,500,000. En mayo, se observa una ligera disminución, seguida por una estabilización en junio. Este comportamiento puede estar relacionado con una menor actividad en los primeros meses del año o con gastos planificados que se distribuyen de manera uniforme.

A partir de julio, los egresos muestran un aumento gradual. Este crecimiento puede ser el resultado de un incremento en las actividades operativas del club, como la preparación para la temporada alta o el incremento de eventos y competiciones.

Y finalmente para Octubre y Noviembre los egresos alcanzan su punto máximo, superando los \$2,500,000. Este patrón sugiere un aumento en los gastos operativos y de



administración, probablemente debido a eventos, pagos de fin de año, o inversiones en infraestructura y otros recursos del club.

Seguido a los anteriores estudios se desarrolló también un análisis de regresión lineal tomando como variable X los ingresos por cuotas de los socios y como variable Y los ingresos totales y se concluyó que el modelo de regresión lineal es altamente significativo y explica la mayor parte de la variabilidad en los datos.

La relación entre las variables independientes y dependientes es muy fuerte.

Los residuos no muestran patrones obvios, indicando que las suposiciones del modelo de regresión (linealidad, independencia, homocedasticidad, y normalidad de los errores) se cumplen razonablemente bien.

Este análisis completo confirma que el modelo de regresión lineal es adecuado y que la variable independiente Ingresos por cuotas es un predictor significativo de la variable dependiente Ingresos totales.

Recomendaciones

A partir de las falencias detectadas en la presente investigación, se observa que existen oportunidades de mejoras para ser aprovechadas.

Para enriquecer la operativa del club "Rayitos FC", es crucial implementar un sistema automatizado integral para gestionar los cobros y pagos. Esta solución no solo resolverá los problemas actuales de lentitud, falta de fiabilidad y errores en los procesos financieros, sino que también traerá consigo una serie de ventajas claves para la organización.

En primer lugar, la automatización de los cobros permitirá una agilidad y rapidez significativas en el proceso de recaudación de cuotas sociales y seguros, beneficiando tanto a



los clientes, que experimentarán una mejora en la experiencia de pago, como a la secretaria, que podrá gestionar estos ingresos de manera más eficiente y con menos errores.

Al centralizar la información de los clientes en un único sistema digital, el club podrá acceder rápidamente a datos precisos y actualizados, facilitando la toma de decisiones informadas y mejorando la planificación estratégica a largo plazo. Esto no solo mejorará la eficiencia operativa, sino que también sentará las bases para una gestión financiera más transparente y controlada, como así también fortalecerá la relación con los socios al proporcionar un servicio más ágil y personalizado.

Junto con el contador, el club podrá establecer políticas financieras claras, realizar una planificación presupuestaria efectiva y evaluar periódicamente los resultados para optimizar recursos y maximizar el rendimiento económico del club. De esta manera, la organización podrá resolver sus problemas actuales y posicionarse en un camino hacia una gestión más eficiente, competitiva y orientada al futuro, asegurando su crecimiento sostenible y su impacto positivo en la comunidad deportiva local.

Por último, y no menos importante, recomendaríamos:

- Fortalecer las estrategias de marketing y captación de socios para aumentar la visibilidad y el número de miembros del club. Para fomentar la participación activa de los socios, se recomienda crear programas que promuevan su involucramiento en la gestión, con encuestas de satisfacción.
- Invertir en la infraestructura deportiva, lo que no solo mejorará la experiencia de los socios, sino que también puede atraer eventos deportivos importantes.
- Establecer programas de capacitación continua para el personal administrativo y técnico del club, asegurando que estén actualizados en las mejores prácticas y preparados para desafíos futuros.



- Buscar alianzas estratégicas con otras entidades deportivas, empresas locales o instituciones educativas puede proporcionar recursos compartidos y oportunidades de desarrollo adicionales.

Estas recomendaciones están pensadas y diseñadas para fortalecer la estructura organizativa del club y promover su crecimiento sostenible en el ámbito deportivo y administrativo.

Conclusiones

Nuestra investigación destaca la importancia crucial de profesionalizar la gestión en los clubes deportivos. Aquellos con estructuras administrativas sólidas demuestran mejoras significativas en términos de equilibrio patrimonial, gestión de recursos, y capacidad para tomar decisiones informadas. En contraste, los clubes que carecen de herramientas y análisis estratégico tienden a depender de soluciones improvisadas y están más expuestos a riesgos financieros y operativos.

Es imperativo que las instituciones, independientemente de su tamaño, adopten sistemas de gestión adecuados y planifiquen sus actividades con bases sólidas. Esto no solo les permitirá mejorar sus resultados deportivos, sino también garantizar su sostenibilidad a largo plazo y fortalecer su rol en la comunidad.

Como se puede observar, estas reflexiones subrayan la necesidad continua de implementar prácticas de gestión profesional en el ámbito deportivo, asegurando así un mejor futuro tanto para las organizaciones como para los profesionales involucrados en su administración.



Concluimos que el proyecto ha sido una valiosa experiencia de aprendizaje y desarrollo profesional. La implementación de sistemas automatizados, una gestión profesional y una planificación estratégica robusta son esenciales para el crecimiento y la sostenibilidad de los clubes deportivos.

Durante este trabajo final integrador y a lo largo del curso, hemos adquirido y aplicado diversas herramientas que inicialmente desconocíamos, las cuales consideramos serán fundamentales en nuestra futura trayectoria profesional. Para nuestro grupo, es significativo concluir este estudio, ya que nos ha permitido no solo conocer a fondo la operativa y cultura de “Rayitos FC”, sino también identificar claramente sus necesidades y áreas de mejora en los procesos analizados.

Este acercamiento directo con los integrantes del club nos ha hecho sentir parte de la organización, facilitando así la identificación de soluciones viables y efectivas. Además, confirmamos nuestra elección de estudiar esta carrera al encontrar interesante el proceso de investigación, la búsqueda de soluciones y el intento de mejorar el funcionamiento del club.

Realizar este tipo de ensayos, aunque complejo, no ha sido una carga sino más bien una oportunidad constante de aprendizaje y desarrollo académico. Agradecemos profundamente al club por su amabilidad y disposición para brindarnos la información necesaria, así como a nuestros profesores por su constante apoyo y guía a lo largo del proceso.

Consideramos que nuestra exploración ha proporcionado una base sólida y constituye un punto de partida para futuras investigaciones más profundas y detalladas.

Invitamos a continuar explorando y desarrollando estas ideas para lograr una mejora continua en la gestión y operativa del club, asegurando su éxito y sostenibilidad a largo plazo.



Apéndice

Culin, P. H. (2010). *Gerenciamiento y gestión en los clubes de fútbol profesional en la República Argentina. Ventajas de una administración profesionalizada* (Trabajo final de maestría, Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Dirección de Empresas). Director: Dr. Daniel Alberto Lauría. - https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/18211/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cid, F., Loureiro da Silva, M., Milanetti, C., & Warnecke Ariza, R. (2013, octubre). *Análisis de costos en entidades deportivas*. Comunicación de experiencias profesionales presentada en el XXXVI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos, Santa Rosa. - <https://iapuco.org.ar/trabajos/2013-santarosa/15.pdf>

Anexo

Preguntas de la entrevista al encargado administrativo de contabilidad del club:



PREGUNTAS ENCARGADO CONTABILIDAD



Preguntas pensadas para la entrevista al encargado administrativo de contabilidad de "Rayitos FC"

1. ¿Podría contarnos un poco sobre su trayectoria profesional y cómo llegó a ocupar su puesto actual en Rayitos FC?
2. ¿Qué le motivó a dedicarse al campo de la contabilidad y la administración en el sector deportivo?
3. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en Rayitos FC?
4. ¿Qué es lo que más disfruta de trabajar en Rayitos FC?
5. ¿Qué significa para usted ser parte de una institución deportiva como Rayitos FC?
6. ¿Cómo equilibra su vida profesional con su vida personal?
7. ¿Cuál es su rol y responsabilidades principales como encargado de contabilidad en el club?
8. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el departamento de contabilidad en el día a día?
9. ¿Cuál es el proceso para el seguimiento y registro de los ingresos y gastos del club?
10. ¿Cómo se gestionan los pagos a proveedores y empleados? ¿Hay algún sistema o procedimiento establecido para ello?
11. ¿Qué herramientas o software utilizan para llevar a cabo las tareas contables?
12. ¿Qué estrategias se usan para mejorar la eficiencia y reducir costos, ¿cómo gestionen los activos e instalaciones, y qué indicadores financieros monitorean?
13. ¿Cómo se manejan los presupuestos y proyecciones financieras en el club?
14. ¿Qué tipo de informes financieros se generan regularmente y cómo se utilizan para la toma de decisiones?
15. ¿Cuál es el proceso de auditoría o revisión contable que se lleva a cabo en el club?
16. ¿Qué medidas se toman para garantizar la precisión y seguridad de los registros contables?
17. ¿Qué medidas se toman para asegurar la integridad y confidencialidad de la información financiera del club?
18. ¿Cómo se involucra el departamento de contabilidad en la planificación y ejecución de proyectos o eventos importantes del club?
19. ¿Qué capacitación o desarrollo profesional se proporciona al personal del departamento de contabilidad?
20. ¿Cómo se mide el desempeño del departamento de contabilidad y qué indicadores se utilizan para evaluar su eficacia?
21. ¿Cómo se organiza el departamento de contabilidad, ¿cuál es el proceso de cierre contable y qué medidas se toman para cumplir con las obligaciones fiscales y contables?

Preguntas de la entrevista al coordinador general del club:

PREGUNTAS COORDINADOR GRAL FUTBOL



Preguntas pensadas para la entrevista al coordinador general de fútbol de "Rayitos FC"

1. ¿Podría contarnos un poco sobre su experiencia en el ámbito del fútbol y cómo llegó a su posición actual en Rayitos FC?
2. ¿Cuáles considera que son los mayores desafíos y satisfacciones de su rol como coordinador general de fútbol?
3. ¿Qué fue lo que inicialmente le motivó a dedicarse a la coordinación y gestión en el fútbol juvenil?
4. ¿Cuál es su momento más memorable o gratificante desde que comenzó a trabajar en Rayitos FC?
5. ¿Cómo describiría la filosofía y los valores que promueve Rayitos FC en su formación de jugadores?
6. ¿Qué estrategias utiliza el club para atraer y retener a los jóvenes talentos?
7. ¿Cómo maneja el club la relación y comunicación con los padres y familias de los chicos?
8. ¿Qué tipo de actividades o eventos se organizan para involucrar a las familias en la vida del club?
9. ¿Qué logros destacables han tenido las categorías juveniles del club en competiciones recientes?
10. ¿Cómo se mide el desarrollo y el éxito de los jugadores jóvenes en Rayitos FC?
11. En promedio, ¿cuántos chicos participan actualmente en las diferentes categorías del club?
12. ¿Cuál es el número mínimo y máximo de chicos que el club ha tenido en los últimos tres años?
13. ¿Ha notado algún cambio significativo en la demanda de inscripciones en los últimos años?
14. ¿Qué factores cree que han influido en estos cambios?
15. ¿Cuál es la capacidad máxima de chicos que el club puede gestionar adecuadamente con los recursos actuales?
16. ¿Qué recursos adicionales (entrenadores, infraestructura, equipamiento) se necesitarían para aumentar esa capacidad?
17. ¿Qué porcentaje de chicos continúa en el club año tras año?



Cuadro N°1: Ingresos y egresos mensuales de "Rayitos FC" del año 2023

Meses	Ingresos totales	Ingresos por cuotas	Ingresos por entradas	Adelantos	Pago a profesores	Gastos	Egresos	Utilidad neta
MARZO	\$ 3.808.360	\$ 3.340.860	\$ 67500	\$ 127.840	\$ 1.151.667	\$ 384700	\$ 1.584.207	\$ 2.224.153
ABRIL	\$ 2.552.700	\$ 2.485.200	\$ 67500	\$ 78.649	\$ 618.180	\$ 212750	\$ 1.111.832	\$ 1.440.868
MAYO	\$ 3.159.600	\$ 3.152.100	\$ 67500	\$ 88.149	\$ 1.071.434	\$ 134980	\$ 1.295.754	\$ 1.863.846
JUNIO	\$ 2.236.850	\$ 2.369.250	\$ 67500	\$ 112.300	\$ 1.011.967	\$ 288800	\$ 1.432.367	\$ 804.483
JULIO	\$ 2.807.700	\$ 2.740.200	\$ 67500	\$ 75.789	\$ 915.633	\$ 188250	\$ 1.171.803	\$ 1.635.897
AGOSTO	\$ 3.050.900	\$ 3.569.900	\$ 63000	\$ 214.900	\$ 1.074.088	\$ 665370	\$ 1.954.270	\$ 1.106.630
SEPTIEMBRE	\$ 2.975.100	\$ 2.892.100	\$ 63000	\$ 275.600	\$ 770.628	\$ 404100	\$ 1.480.320	\$ 1.494.780
OCTUBRE	\$ 3.907.250	\$ 3.876.250	\$ 63000	\$ 183.800	\$ 1.199.618	\$ 548780	\$ 2.342.190	\$ 1.565.060
NOVIEMBRE	\$ 3.810.500	\$ 3.716.000	\$ 94500	\$ 212.300	\$ 1.117.908	\$ 1390700	\$ 2.740.800	\$ 1.069.700
DICIEMBRE	\$ 2.358.850	\$ 2.245.350	\$ 94500	\$ 186.300	\$ 645.348	\$ 509950	\$ 1.795.700	\$ 563.150

Fuente: Elaboración propia en base a planilla de finanzas de "Rayitos FC"

Cuadro N°2: Cuotas mensuales pagadas discriminadas según categoría de "Rayitos FC"

del año 2023

CUOTAS PAGADAS												
Etiquetas de fila	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	Del 16-9	Del 1-10	OCT	NOV	DIC
Completa	750	520	700	611	521	671	548	249	366	615	526	324
Hermano	176	125	139	120	109	154	112	81	65	146	146	78
Media Beca	35	25	19	24	17	28	17	9	14	23	23	10
3Hermanos	24	24	28	19	25	22	33	12	18	30	21	19
Total general	985	694	886	774	672	875	710	351	463	814	716	431

Fuente: Planilla de finanzas de "Rayitos FC"



Cuadro N°3: Ingresos mensuales por cuotas discriminadas según categoría de “Rayitos

FC” del año 2023 - 1er Semestre

INGRESOS POR CUOTAS						
Etiquetas de fila	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
Completa	\$ 2.838.420	\$ 1.968.480	\$ 2.586.400	\$ 2.619.500	\$ 2.228.200	\$ 2.877.500
Hermano	\$ 570.200	\$ 404.240	\$ 437.020	\$ 439.950	\$ 399.150	\$ 564.050
Media Beca	\$ 68.400	\$ 47.500	\$ 34.200	\$ 51.600	\$ 36.550	\$ 62.350
3Hermanos	\$ 63.840	\$ 64.980	\$ 74.480	\$ 58.300	\$ 76.300	\$ 66.000
Total general	\$ 3.540.860	\$ 2.485.200	\$ 3.132.100	\$ 3.169.350	\$ 2.740.200	\$ 3.569.900

Fuente: Planilla de finanzas de “Rayitos FC”

Cuadro N°4: Ingresos mensuales por cuotas discriminadas según categoría de “Rayitos

FC” del año 2023 - 2do semestre

SEP	Suma de Oct hasta el 30/9	Suma de Oct del 1 al 15	Suma de Cierre Octubre	NOV	DIC
\$ 2.342.350	\$ 1.049.600	\$ 2.013.000	\$ 3.062.600	\$ 2.893.000	\$ 1.782.000
\$ 409.450	\$ 298.250	\$ 302.250	\$ 600.500	\$ 678.900	\$ 362.700
\$ 38.700	\$ 19.350	\$ 38.500	\$ 57.850	\$ 63.250	\$ 27.500
\$ 101.600	\$ 36.000	\$ 69.300	\$ 105.300	\$ 80.850	\$ 73.150
\$ 2.892.100	\$ 1.403.200	\$ 2.423.050	\$ 3.826.250	\$ 3.716.000	\$ 2.245.350

Fuente: Planilla de finanzas de “Rayitos FC”

Análisis de Costos de Rayitos FC

En el análisis cuantitativo de los ingresos y egresos de Rayitos FC, es esencial distinguir entre los costos y otros pagos. Esta distinción nos permitirá entender mejor cómo se distribuyen los recursos financieros del club y cómo estos afectan su gestión económica mensual.

Los costos son los desembolsos necesarios para la operatividad del club y directamente relacionados con su funcionamiento. Para Rayitos FC, los principales costos incluyen:

Costos Fijos

- Alquiler de las Instalaciones: Rayitos FC alquila el complejo donde se realizan los entrenamientos y otras actividades del club.
- Talonarios de Recibos
- Pago al Utilero



Costos Variables

- Salarios de Profesores y Personal Administrativo: Los salarios de los profesores y otros empleados administrativos pueden depender de los ingresos del club, especialmente de las cuotas cobradas. Estos costos pueden variar según la cantidad de alumnos y la situación económica del club.

- Arreglo y Compra de Pelotas
- Cal para la Cancha: La compra de cal para marcar la cancha es un costo recurrente para mantener las condiciones de juego.

- Materiales de Oficina y Librería
- Cola Vinílica y Otros Materiales de Mantenimiento
- Gastos de Transporte: Incluye transporte para ir al seguro o cualquier otro desplazamiento necesario relacionado con las actividades del club, y pueden variar en función de la frecuencia y necesidad.

Los otros pagos son desembolsos no necesariamente regulares o que no impactan directamente en la operación constante del club, pero que son necesarios en situaciones específicas. Ejemplos incluyen:

- Pago a Trabajadores Eventuales (como cortar el césped o retirar un árbol): Estos pagos son irregulares.

- Fotocopias
- Pago al Albañil y Electricista
- Materiales Adicionales (como pizarra para entrenamientos)
- Servicios de Transporte Adicionales (como taxis, colectivos o Uber)

Ingresos



Para comprender mejor la estructura financiera de Rayitos FC, es importante analizar las fuentes de ingresos del club. Uno de los ingresos más significativos proviene de las cuotas de los socios y jugadores. Durante el año 2023, las cuotas variaron de la siguiente manera:

Del 1 de Marzo al 15 de Mayo:

- Cuota normal: \$3,800
- Con un hermano: \$3,230 aproximadamente (15% de descuento)
- Con dos hermanos: \$2,660 aproximadamente (30% de descuento)

Del 16 de Mayo al 30 de Septiembre:

- Cuota normal: \$4,300
- Con un hermano: \$3,655 aproximadamente (15% de descuento)
- Con dos hermanos: \$3,010 aproximadamente (30% de descuento)

Del 1 de Octubre al 31 de Diciembre:

- Cuota normal: \$5,500
- Con un hermano: \$4,675 aproximadamente (15% de descuento)
- Con dos hermanos: \$3,850 aproximadamente (30% de descuento)

Además de las cuotas estándar, Rayitos FC ofrece becas para algunos jugadores. Estas becas pueden ser de dos tipos:

Media Beca: Los jugadores con media beca pagan el 50% de la cuota normal aplicable en el período.

Beca Completa: Los jugadores con beca completa no pagan cuota alguna.

Análisis de regresión lineal

La suma de cuadrados de regresión es mucho mayor que la de los residuos, lo que sugiere que el modelo explica la mayor parte de la variabilidad total.



Un valor F extremadamente alto, que indica que el modelo es significativamente mejor que un modelo sin predictores.

Intervalo de confianza al 95%: [0.978285162, 1.014136601] Este coeficiente es altamente significativo, lo que indica una fuerte relación positiva entre Ingresos totales e Ingresos por cuotas.

La mayoría de los residuos son relativamente pequeños, lo que indica un buen ajuste del modelo.

Gráfico de probabilidad normal: Muestra la distribución de los residuos. Los puntos están cerca de la línea, lo que sugiere que los residuos siguen una distribución normal.

Referencias

1. Arroyo, A. (2020). *Metodología de la investigación en las ciencias empresariales*. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
2. Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación. La ruta cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.
3. Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Administración de Costos: Contabilidad y Control*. México: Cengage Learning.
4. Kotler, P. (2016). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
5. Koontz, H., & O'Donnell, C. (2018). *Administración: Una perspectiva global y estratégica* (15a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
6. Drucker, P. F. (2015). *La gestión por objetivos: El método sistemático para lograr más resultados con menos esfuerzo* (3a ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
7. Kotler, P., & Armstrong, G. (2019). *Fundamentos de marketing* (16a ed.). México, D.F.: Pearson Educación.



8. Render, B., Stair, R. M., & Hanna, M. E. (2012). *Métodos Cuantitativos para los Negocios* (11ª ed.). Pearson Educación.
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *La estrategia en acción: Cómo las empresas crean valor sostenible a través del Balanced Scorecard* (3a ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
10. Horngren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial* (14ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.

Recursos adicionales:

- Guía Normas APA: <https://normas-apa.org/>