

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO



**LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO Y SU
INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL CLUB
DEPORTIVO ABC S.A. – CHICLAYO, EN LOS PERÍODOS
2012 – 2013**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
CONTADOR PÚBLICO**

AUTORES:

Bach. DUVERT LUIS, SAUCEDO CARRERO

Bach. ELIA LIZBETH, OYOLA ALVITES

Chiclayo, 16 de Abril de 2014

**LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO Y SU
INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DEL CLUB
DEPORTIVO ABC S.A. – CHICLAYO, EN LOS PERÍODOS
2012 – 2013**

POR:

Bach. Duvert Luis, Saucedo Carrero

Bach. Elia Lizbeth, Oyola Alvites

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

CONTADOR PÚBLICO

APROBADO POR:

C.P.C. Pedro Jesús Cuyate Reque

Presidente de Jurado

Mgtr. César Wilbert Roncal Díaz

Secretario de Jurado

C.P.C. Jorge Alberto Garcés Angulo

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2014

DEDICATORIAS

A Mis Padres Juan, Esther y mi Hermano Anghelo

A ustedes padres por su crianza, por los valores que me inculcaron durante el transcurso de mi vida, por confiar en mí brindándome la oportunidad de recibir una buena educación y ayudarme a lograr mis objetivos.

A ti hermano, por ser mi motivación principal para seguir adelante con perseverancia.

ELIA LIZBETH

A Mi Abuelita Juana, mi Madre Violeta y mi Hermano Brayan

Por su apoyo constante y por ser una de las personas más influyentes en mi vida. Por su gratitud, solidaridad y confianza. Te extrañaré siempre, abuelita.

Madre, gracias por la confianza y respaldo en cada momento. Además brindarme su apoyo incondicional y ser una de las personas más importantes en mi vida.

Bryan, a ti por ser el pilar principal de mi motivación, y por acompañarme en todo momento.

DUVERT LUIS

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por estar conmigo en todo momento, por no desampararme cuando siempre lo necesite. Gracias señor Jesús por todo lo que brindas y me brindarás.

Mi Amigo

Duvert por su amistad que va más allá de un simple apoyo y compañía, gracias por confiar en mí y por la constante dedicación que permitió concluir el tema de investigación.

ELIA LIZBETH

A Dios

Por iluminar día a día mi camino, gracias por acompañarme siempre, por las oportunidades, la salud y por haberme permitido lograr uno de mis objetivos.

Amiga Lizbeth

Por ser una persona solidaria, comprensiva y entusiasta de la cual he aprendido mucho. Asimismo, agradezco sus consejos y enseñanzas que permiten que cada día sea una mejor persona.

Profesores

Gustavo Trelles y Pedro Cuyate por su apoyo constante en la elaboración de esta investigación. Asimismo por cada uno de sus conocimientos compartidos para hacer realidad una de nuestras metas.

A mi Padre Adelino

Aunque no haya estado a mi lado, agradezco su apoyo y sus consejos los cuales me han ayudado a madurar y a aspirar lo mejor para mi familia.

DUVERT LUIS

RESUMEN

En la investigación realizada se determinó que era relevante e importante evaluar la Administración del Capital de Trabajo, para identificar la influencia sobre la Rentabilidad generada por el Club Deportivo ABC en los períodos 2012 - 2013.

La hipótesis planteada asumía que una Administración eficiente del Capital de Trabajo influye significativamente sobre la rentabilidad del Club Deportivo ABC SA, durante el período 2012 – 2013

Se tomó en cuenta como objetivo general evaluar la Administración del Capital de Trabajo y su influencia en la Rentabilidad del Club Deportivo ABC SA durante el período 2012 – 2013, y como objetivos específicos: Describir la estructura del capital de trabajo durante el período de estudio, analizar los Estados Financieros de la empresa durante el período 2012 – 2013 para establecer su rentabilidad, realizar un diagnóstico de la administración del Capital de Trabajo y del efectivo, y analizar la Gestión Presupuestaria y su influencia en la rentabilidad.

El trabajo científico fue respaldado por el aporte de la Teoría Clásica de Adam Smith, Teoría de la Circulación Mercantil de Carlos Marx, Teoría de la Estructura Financiera de Moidigliani y Miller y la Teoría de Financiamiento de la Jerarquía de Preferencias de Myers, metodológicamente la investigación es de tipo Básica, en su nivel Descriptivo – Explicativo, y se usó el diseño No Experimental.

La investigación se consideraba relevante debido a que una eficiente Administración de Capital de Trabajo implica una buena toma de decisiones sobre cada uno de sus componentes (efectivo y equivalente de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios), asimismo permite mantener bajo control los costos y el riesgo de la firma mientras se conservan a largo plazo los retornos y flujos de efectivo de una empresa. Cabe mencionar que las decisiones adoptadas por la gerencia repercuten directamente en la Rentabilidad esperada, siendo el Capital de trabajo uno de los pilares principales para la gestión empresarial. Por ello se debe evaluar y conocer la Administración que se aplica sobre cada uno de los componentes del Fondo de Maniobra, logrando así identificar la influencia directa que existe sobre los Resultados Económicos y Financieros.

Dentro de las conclusiones más importantes se señala que debido al giro de negocio del Club Deportivo ABC, amerita que el Capital de Trabajo este conformada principalmente por el efectivo y equivalente de efectivo. Siendo este un recurso de alto riesgo, se debió prever un buen control, sin embargo durante el período 2012, obtuvo un capital de trabajo deficiente, por lo que adquirió préstamos de las empresas vinculadas para poder enfrentar deudas a corto plazo, bajo este panorama, la empresa ha comprometido no sólo a sus activos corriente sino que también a sus activos no corrientes, originando estrangulamiento del recurso antes mencionado. Para el año 2013 se pudo mejorar dicha situación, gracias a las decisiones de operación, inversión y financiamiento por parte de gerencia, específicamente por las negociaciones con Deporte TV, en el que pudo obtener entradas de efectivo por Derechos de Transmisión, como toda empresa, que realiza buenas acciones de gestión, destinó dichos recursos a la cancelación de sus préstamos que mantenía hasta la fecha con sus vinculadas, además invirtió en activos no corrientes que sirvieron para remodelar su inmobiliaria, para uso administrativo y deportivo.

ABSTRACT

The investigation found that it was relevant and important to evaluate the management of the Working Capital, to identify the influence on the profitability generated by the ABC Sports Club in the 2012-2013 periods.

The hypothesis assumed that efficient management of working capital significantly influences the profitability of Club Deportivo ABC SA, over the period 2012-2013

Was taken into account as a general objective assess Capital Management work and its influence on the profitability of the Club Deportivo ABC SA during the period 2012-2013, and specific objective: describe the structure of working capital during the period of study, analyze the financial statements of the company for the period 2012-2013 to establish their profitability diagnosis of cash and Working Capital Management and analyzing budgetary management and its influence on profitability.

Scientific work was supported by the contribution of the classical theory of Adam Smith, the commercial circulation theory of Carlos Marx, theory of the financial structure of Moidigliani and Miller and the theory of financing of the hierarchy of preferences of Myers, methodologically research is basic, in its descriptive - explanatory, level and non-Experimental design was used.

The research was seen as relevant since an efficient working Capital Management implies a good decision making on each of its components (cash and cash equivalents, accounts receivable and inventory), also allows to keep under control the costs and the risk of the firm are preserved while long-term returns and cash flows of an enterprise. It is worth mentioning that the decisions taken by the management directly affect the expected return, being the Capital of one of the main pillars for business management. Therefore you must assess and know the Administration that is applied to each component of the Fund's maneuver, and thus identified the direct influence that exists on economic and financial outcomes.

Within the most important conclusions States that due to the rotation of the ABC Sports Club business, deserves the capital of work this formed mainly by cash and cash equivalent. This

being a resource of high risk, should be a good control, during the period 2012, however got a poor working capital, by which acquired loans from the companies involved to be able to face debts in the short term, under this scenario, the company has committed itself not only to its active power but also to non-current assets causing strangulation of the aforementioned resource. By 2013 it is failed to improve this situation, thanks to the decisions of operation, investment and financing management, specifically by negotiations with sport TV, where he failed to get tickets of cash for transmission rights, as any company that makes good management actions, allocated resources to cancel its loan maintained up to date with their linked also invested in non-current assets which served to remodel your estate agent, for administrative and sporting use.

ÍNDICE.

	Pg.
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	7
I.- INTRODUCCIÓN	19
II.- MARCO TEÓRICO	21
2.1. Antecedentes del Tema de Investigación	21
2.2. Teorías	25
2.3. Bases Teóricas - Científicas	28
2.3.1. Administración del Capital de Trabajo	28
2.3.1.1. Concepto	28
2.3.1.2. Importancia	28
2.3.1.3. Funciones	28
2.3.1.4. Capital de Trabajo	29
2.3.1.4.1. Concepto	29
2.3.1.4.1.1. Capital de Trabajo	29
2.3.1.4.1.2. Capital de Trabajo Neto	29
2.3.1.4.2. Clasificación	30
2.3.1.4.2.1. Capital de Trabajo Permanente	30
2.3.1.4.2.2. Capital de Trabajo Variable o Estacional	31
2.3.1.4.3. Componentes del Capital de Trabajo	31
2.3.1.4.3.1. Activos Corrientes	31
A) Efectivo y Equivalente de Efectivo	32
B) Inversiones Financieras	32
C) Cuentas por Cobrar Comerciales	32
D) Existencias	32
2.3.1.4.3.2. Pasivos Corrientes	33
A) Cuentas por Pagar	33
B) Obligaciones Financieras a Corto Plazo	33

C) Otras Cuentas por Pagar	34
2.3.1.4.4. Políticas del Capital de Trabajo	34
2.3.1.4.4.1. Políticas de Inversión de Activos Circulantes	34
A) Política Relajada	35
B) Política Restringida	35
C) Política Moderada	36
2.3.1.4.4.2. Políticas de Financiamiento de Activos Circulantes	36
A) Política Conservadora	36
B) Política Agresiva	37
C) Política Moderada	38
2.3.1.5. Administración de los Componentes del Capital de Trabajo	39
2.3.1.5.1. Administración del Efectivo	39
2.3.1.5.1.1. Concepto	39
2.3.1.5.1.2. Presupuesto de Efectivo	40
A) Concepto	40
B) Importancia	41
2.3.1.5.1.3. Administración de Flujo Entrante y Saliente	42
A) Aumento de Flujos Entrantes	42
B) Disminución de Flujos Salientes	42
C) Aceleración de Flujos Entrantes	42
D) Desaceleración de Flujos Salientes	43
2.3.1.5.1.4. Administración del Ciclo de Efectivo	43
A) Ciclo Operativo	44
B) Ciclo de Conversión del Efectivo	44
2.3.1.5.1.5. Estado de Flujo de Efectivo	47
A) Concepto	47
B) Efectos de la Insuficiencia de Efectivo	47
C) Estructura del Estado de Flujo de Efectivo	48
a) Flujo generado o utilizado en la Operación	48
b) Flujo generado o utilizado en Actividades de Inversión	49

c) Flujo generado o utilizado en Actividades de Financiamiento	49
2.3.1.5.2. Administración de las Cuentas por Cobrar	49
2.3.1.5.2.1. Concepto	49
2.3.1.5.2.2. Política de Crédito	50
A) Condiciones de Pago	50
B) Estándares de Crédito	51
2.3.1.5.2.3. Política de Recaudo o Cobro	51
A) Control de las Cuentas por Cobrar	51
a) Días de Ventas pendientes de Cobro	52
b) Reporte de Antigüedad de Cuentas por Cobrar	52
B) Factores que Influyen sobre las Políticas de Crédito	52
2.3.1.5.3. Administración del Inventario	53
2.3.1.5.3.1. Concepto	53
2.3.1.5.3.2. Finalidad	53
2.3.1.5.3.3. Importancia	54
2.3.1.5.3.4. Tipos de Inventario	54
A) Materia Prima	54
B) Inventario de Producción en Proceso	54
C) Productos Terminados	54
2.3.1.5.3.5. Costos de Inventario	55
A) Costos de Mantenimiento	55
B) Costos de Ordenamiento	55
2.3.1.5.4. Administración de los Pasivos Circulantes	55
2.3.1.5.4.1. Gastos Acumulados	56
2.3.1.5.4.2. Cuentas por Pagar (Crédito Comercial)	56
A) Condiciones de Crédito	56
a) Período de Crédito	57
b) Descuento por Pronto Pago	57
c) Período de Descuento por Pronto Pago	57

d) Inicio del Período de Crédito	57
B) Análisis de las Condiciones de Crédito	57
a) Aceptación del Descuento por Pronto Pago	57
b) Rechazo del Descuento por Pronto Pago	58
c) Aplicación del Costo por Rechazar un Descuento por Pronto Pago en la Toma de Decisiones	58
2.3.1.5.4.3. Préstamos Bancarios a Corto Plazo	58
2.3.2. Rentabilidad	59
2.3.2.1. Concepto	59
2.3.2.2. Relación Riesgo – Rentabilidad	59
2.3.2.2.1. Cambios en los Activos Circulantes	60
2.3.2.2.2. Cambios en los Pasivos Circulantes	60
2.3.2.3. Tipos o Niveles de Rentabilidad	61
2.3.2.3.1. Nivel de Rentabilidad Económica	61
2.3.2.3.2. Nivel de Rentabilidad Financiera	62
2.3.2.4. Factores Determinantes de la Rentabilidad	64
2.3.2.5. Formas de Elevar la Rentabilidad	64
2.3.2.6. Análisis de la Rentabilidad	65
2.3.2.6.1. Razones Financieras	65
2.3.2.6.1.1. Ratios de Liquidez	66
A) Liquidez General	66
B) Prueba Ácida	66
C) Prueba Defensiva	67
D) Capital de Trabajo	67
2.3.2.6.1.2. Ratios de Gestión	68
A) Cobertura de Costo de Venta	68
B) Rotación de Caja y Banco	68
C) Rotación del Activo Fijo	68
D) Rotación del Activo Total	69
E) Rotación de Cuentas por Cobrar	69

F) Plazo Promedio de Cobranza	69
G) Rotación de Cuentas por Pagar	70
H) Plazo Promedio de Pago	70
I) Grado de Intensidad del Capital	70
J) Grado de Depreciación	71
2.3.2.6.1.3. Ratios de Solvencia	71
A) Endeudamiento Total (Apalancamiento)	71
B) Solvencia Estricta	72
C) Garantía	72
D) Estabilidad	72
E) Endeudamiento Patrimonial	73
F) Razón de endeudamiento	73
G) Autonomía Financiera	73
2.3.2.6.1.4. Ratios de Rentabilidad	74
A) Rentabilidad del Activo Total (ROA)	74
B) Rentabilidad Bruta sobre Ventas	74
C) Rentabilidad Neta sobre Ventas	75
D) Rentabilidad sobre Capitales Propios (ROE)	75
2.3.2.6.2. Análisis Vertical	75
2.3.2.6.3. Análisis Horizontal o Tendencial	76
2.3.2.6.4. Punto de Equilibrio	77
2.3.2.6.5. Apalancamiento Operativo	78
III.- MATERIALES Y MÉTODOS	80
3.1. Tipo de Investigación	80
3.2. Diseño de Investigación	80
3.3. Población Muestral	80
3.4. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	80
3.4.1. Métodos	80
3.4.2. Técnicas	81
3.4.2.1. Técnicas de Gabinete	81
3.4.2.2. Técnicas de Campo	82

3.4.3. Instrumentos	82
3.4.4. Técnicas de Procesamiento	83
3.4.5. Análisis Estadísticos de los Datos	83
IV.- RESULTADOS	84
4.1. Descripción de la Empresa	84
4.2. Resultados de la Entrevista al Gerente General, Jefe de Compras y Tesorería	84
4.3. Análisis de la Situación Económica – Financiera	86
4.3.1. Análisis Horizontal y Vertical 2012 – 2013	86
4.3.1.1. Activo	86
4.3.1.2. Pasivo y Patrimonio	87
4.3.2. Ratios Financieros	89
4.3.2.1. Ratios de Liquidez	89
4.3.2.1.1. Prueba Defensiva	89
4.3.2.1.2. Capital de Trabajo	90
4.3.2.2. Ratios de Gestión	90
4.3.2.2.1. Cobertura de Costo de Venta	90
4.3.2.2.2. Rotación de Caja y Bancos	91
4.3.2.2.3. Rotación de Cuentas por Pagar	91
4.3.2.2.4. Rotación de Activo Fijo	91
4.3.2.2.5. Rotación de Activo Total	92
4.3.2.3. Ratios de Solvencia y Endeudamiento	92
4.3.2.3.1. Endeudamiento Total	92
4.3.2.3.2. Solvencia Estricta	93
4.3.2.3.3. Garantía	93
4.3.2.3.4. Estabilidad	93
4.3.2.3.5. Endeudamiento Patrimonial	94
4.3.2.3.6. Razón de Endeudamiento	94
4.3.2.3.7. Autonomía Financiera	95
4.3.2.4. Ratios de Rentabilidad	95
4.3.2.4.1. Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	95
4.3.2.4.2. Rentabilidad de los Activos (ROA)	96

4.3.2.4.3. Rentabilidad de Ventas	96
4.3.2.4.4. Margen de Utilidad Bruta	96
4.3.2.5. Diagnóstico Económico – Financiero	97
4.3.2.6. Determinación del Punto de Equilibrio 2012 – 2013	98
4.3.2.7. Apalancamiento Operativo	100
4.4. Descripción del Capital de Trabajo	101
4.4.1. Capital de Trabajo	101
4.4.2. Capital de Trabajo Neto	102
4.4.3. Razón del Capital de Trabajo Neto	102
4.4.4. Políticas de Inversión y Financiamiento de Activos Circulantes	103
4.5. Análisis de los Flujos de Efectivo	104
4.5.1. Actividades Operativas	105
4.5.2. Actividades de Inversión	105
4.5.3. Actividades de Financiamiento	105
4.5.4. Otros Análisis	106
4.5.4.1. Razón de Adecuación del Flujo de Efectivo	106
4.5.4.2. Razón de Reinversión del Efectivo	106
4.5.4.3. Análisis de Entradas y Salidas de Efectivo en los Períodos 2012 – 2013	107
4.6. Análisis de las Fluctuaciones de Efectivo en los Encuentros Deportivos	118
4.6.1. Análisis de Ingresos y Egresos de Efectivo	118
4.6.1.1. Análisis del Período 2012	118
4.6.1.2. Análisis del Período 2013	129
4.6.1.3. Análisis Comparativo de los Períodos 2012 – 2013	138
4.7. Análisis de los Gastos incurridos durante los Períodos 2012 – 2013	142
V.- DISCUSIÓN	145
VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	148
6.1. Conclusiones	148
6.2. Recomendaciones	150
VII.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	155

VIII.-ANEXOS	159
8.1. Anexo 1	159
8.2. Anexo 2	161
8.3. Anexo 3	162
8.4. Anexo 4	163
8.5. Anexo 5	164
8.6. Anexo 6	167
8.7. Anexo 7	170
8.8. Anexo 8	171
8.9. Anexo 9	172
8.10. Anexo 10	173
8.11. Anexo 11	174
8.12. Anexo 12	175
8.13. Anexo 13	176
8.14. Anexo 14	177
8.15. Anexo 15	178
8.16. Anexo 16	178

Índice de Figuras

1. Capital de Trabajo Neto (Estructural)	30
2. Política Conservadora en Activos Circulantes	37
3. Política Agresiva en Activos Circulantes	38
4. Política Moderada en Activos Circulantes	39
5. El Ciclo de Operación del Efectivo	46
6. Política de Financiamiento de Activos Circulantes – 2012	103

Índice de Cuadros

1. Relación Precio de Entrada por Ubicación – Número de Asistentes	98
2. Ingresos Fijos 2012	98
3. Costos Fijos 2012	98
4. Determinación del Punto de Equilibrio 2012	99
5. Ingresos Fijos 2013	99

6. Costos Fijos 2013	100
7. Determinación del Apalancamiento Operativo	100
8. Composición del Activo Corriente	101
9. Composición del Pasivo Corriente	101

Índice de Gráficos

1. Resumen de Entradas de Efectivo de Enero – Diciembre 2012	107
2. Relación de Flujos de Efectivo Enero – Diciembre 2012	108
3. Relación de Flujos Operativos de Enero – Diciembre 2012	109
4. Resumen de Entradas de Efectivo de Enero – Diciembre 2013	109
5. Relación de Flujos de Efectivo Enero – Diciembre 2013	110
6. Efectivo Disponible en el Banco de la Nación de Enero – Diciembre 2012	111
7. Efectivo Disponible en el Banco Continental de Enero – Diciembre 2012	112
8. Efectivo Disponible en Caja de Enero – Diciembre 2012	112
9. Efectivo y Equivalente de Efectivo Disponible de Enero – Diciembre 2012	113
10. Efectivo Disponible en el Banco de la Nación de Enero – Diciembre 2013	114
11. Efectivo Disponible en el Banco Continental de Enero – Diciembre 2013	115
12. Efectivo Disponible en Caja de Enero – Diciembre 2013	116
13. Efectivo y Equivalente de Efectivo Disponible de Enero – Diciembre 2013	117
14. Resumen de Entradas de Efectivo en el Período 2012	118
15. Entrada de Efectivo por cada Encuentro Deportivo durante el Período 2012	119
16. Resumen de Salidas de Efectivo más Representativas durante el Período 2012	120
17. Relación Entrada – Salida de Efectivo por cada Encuentro Deportivo durante el Período 2012	121
18. Desembolso de Efectivo por cada Encuentro Deportivo del Nivel de Expectativa Alta, tomando en cuenta la condición de Local y Visitante del Club ABC durante el Período 2012	122
19. Desembolso de Efectivo por cada Encuentro Deportivo del Nivel de Expectativa Media, tomando en cuenta la condición de Local y Visitante del Club ABC durante el Período 2012	124
20. Desembolso de Efectivo por cada Encuentro Deportivo del Nivel de Expectativa Baja, tomando en cuenta la condición de Local y Visitante del Club ABC durante	

el Período 2012	126
21. Salidas de Efectivo por concepto de Traslado, Alojamiento y Alimentación bajo cada una de las Expectativas de la demanda durante el Período 2012	127
22. Resumen de Entradas de Efectivo durante el Período 2013	129
23. Entrada de Efectivo por cada Encuentro Deportivo durante el Período 2013	130
24. Resumen de Salidas de Efectivo más Representativas durante el Período 2013	131
25. Relación Entrada – Salida de Efectivo por cada Encuentro Deportivo durante el Período 2013	132
26. Desembolso de Efectivo por cada Encuentro Deportivo del Nivel de Expectativa Alta, tomando en cuenta la condición de Local y Visitante del Club ABC durante el Período 2013	133
27. Desembolso de Efectivo por cada Encuentro Deportivo del Nivel de Expectativa Media, tomando en cuenta la condición de Local y Visitante del Club ABC durante el Período 2013	134
28. Desembolso de Efectivo por cada Encuentro Deportivo del Nivel de Expectativa Baja, tomando en cuenta la condición de Local y Visitante del Club ABC durante el Período 2013	136
29. Salidas de Efectivo por concepto de Traslado, Alojamiento y Alimentación bajo cada una de las Expectativas de la demanda durante el Período 2013	137
30. Entradas de Efectivo y Equivalente de Efectivo de los Períodos 2012 – 2013	138
31. Desembolsos de Efectivo de los Equipos de Expectativa Alta, durante el Período 2012 – 2013	139
32. Desembolsos de Efectivo de los Equipos de Expectativa Media, durante el Período 2012 – 2013	140
33. Desembolsos de Efectivo de los Equipos de Expectativa Baja, durante el Período 2012 – 2013	141
34. Comparación de Gastos Representativos 2012 – 2013	142

1.- INTRODUCCIÓN

Desde hace un buen tiempo el fútbol peruano atraviesa por una severa crisis económica – financiera, originada por la ausencia de una organización potente y dinámica que requiere un verdadero proceso evolutivo en el mercado. Asimismo, la falta de una visión empresarial sólida, ha conllevado al no cumplimiento de las aspiraciones de rentabilidad ya que no manejan con eficiencia y seguridad la información financiera y económica, acarreado por la deficiente Administración de los componentes del Capital de trabajo, lo cual se refleja en la rentabilidad esperada. El presente trabajo se centró en una empresa que está bajo esta situación, pues la Evaluación de la Administración de su Capital de Trabajo, permitirá gestionar eficientemente cada uno de los recursos económicos que posee, mediante el uso de herramientas que orientan a mejorar la toma de decisiones empresariales, con el fin de proteger la inversión y asegurar la rentabilidad a corto y largo plazo.

Por lo tanto todos estos aspectos mencionados brevemente, se exponen de manera organizada en el presente informe final de investigación, que dicho sea de paso responde al esquema oficial de la Escuela de Contabilidad, Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Chiclayo, en ese sentido el presente trabajo de investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

Capítulo II. Marco Teórico, donde se abordan los antecedentes de estudio, teorías que dieron soporte al presente trabajo de investigación, así como las bases teóricas científicas.

Capítulo III. Diseño Metodológico, en este apartado se presentan; el tipo de investigación, diseño, la población muestral, los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como las técnicas de procesamiento y análisis estadísticos de los datos.

Capítulo IV. Resultados, en esta parte se presenta; la descripción de la empresa, así como los resultados de la entrevista al Gerente General, Jefe de Compras y Tesorería. Además se analiza la Situación Económica – Financiera de los períodos 2012 – 2103, se realiza una Descripción del Capital de Trabajo, un análisis de los Flujos de Efectivo respecto a las decisiones de operación, inversión y financiamiento, y por último se analizan las fluctuaciones

de efectivo en los Encuentros Deportivos. Los resultados se resaltan con cuadros y gráficos para su mayor comprensión.

Finalmente en el presente trabajo de investigación se presenta la discusión, las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y los respectivos anexos.

II.- MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Tema de Investigación

Al revisar diferentes fuentes bibliográficas, se ha encontrado algunos antecedentes relacionados al tema de investigación planteado, los cuales se describen a continuación.

- ❖ González, A (2010). En su tesis denominada *“Estrategias de administración de capital de trabajo y la percepción de la calidad de los servicios en instituciones hospitalarias del sector público. Caso: Hospital Infantil de Tamaulipas”*, concluye:

Existe un índice de percepción global de 81.08%, encontrando la dimensión de costos como la menos eficiente y a la dimensión de oportunidad de respuesta como la de mejor calidad.

Que una eficiente administración de los recursos financieros contribuirá a elevar el índice de percepción de la calidad de los usuarios mediante un cambio en las estrategias de la Administración del Capital de Trabajo.

COMENTARIO

La Administración de los Componentes del Capital de Trabajo es muy importante a nivel financiero y empresarial, ya que permite establecer estrategias y decisiones respecto al manejo de los costos, lo cual contribuirá a mejorar la Rentabilidad Económica y Financiera.

- ❖ Castellano, Y. (2008). En su tesis titulada *“Análisis del capital de trabajo desde la perspectiva de la rentabilidad – riesgo en las empresas constructoras del Municipio Valera”*, concluye:

El análisis del Capital de Trabajo es una valiosa ayuda para la gerencia de las empresas Constructoras del sector las Acacias del Municipio Valera, estado Trujillo, pues a través de este se pueden tomar decisiones para lograr una Administración eficiente del Efectivo, las Cuentas por Cobrar y los Inventarios, comprobándose la eficiencia y eficacia con que se están empleando estos recursos. También es importante para los

accionistas y acreedores a largo plazo, ya que estos necesitan saber las perspectivas sobre la Rentabilidad y Riesgo con que opera la empresa.

COMENTARIO

Las empresas de hoy en día, evalúan constantemente su gestión utilizando diversas herramientas de evaluación financiera; esto permite a la empresa a tomar decisiones acertadas a corto y largo plazo. Asimismo el uso de los índices de Liquidez, Solvencia, Gestión y Rentabilidad, ayuda a la empresa a conocer su situación actual ya sea en el aspecto operativo, de inversión y de financiamiento.

- ❖ Mejía, B., y Pérez, M. (2009). En su tesis denominada “*Análisis de la gestión financiera y propuesta de un modelo de maximización de utilidades, con énfasis en la administración efectiva del capital de trabajo, para la empresa Importadora Automotriz Japón*”, concluyó:

Las actividades básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control, no se aplican formalmente en la empresa Importadora Automotriz Japón por lo que no se ha llegado a una satisfacción total de su clientela ya que la comercialización es realizada de acuerdo a la experiencia de los gerentes en el mercado mas no siguiendo procesos técnicos de investigación de mercados, otra consecuencia está en las actividades financieras que tampoco poseen áreas específicas para presupuestos, tesorería y finanzas por ser una empresa mediana y que concentra esas actividades en el gerente y la administradora; pero sobretodo la ineficiencia y eficacia de la consecución de objetivos se debe a que el recurso humano no posee conocimientos en cuanto al sector automotor ni tampoco al de auto partes lo cual no ha permitido que la empresa alcance altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

Las principales causas de problemas financieros de la empresa son: la falta de políticas claras para el financiamiento y la inversión de fondos en el corto y largo plazo, una acumulación de cuentas por cobrar así como la carencia de políticas adecuadas del manejo de inventarios.

COMENTARIO:

Las herramientas financieras utilizadas en una empresa, son muy importantes al momento de aplicar una decisión, ya que dan la perspectiva correcta en la que se encuentra la empresa. Cabe recalcar, que estas herramientas involucran el manejo eficiente de cada uno de los recursos corrientes y pasivos corrientes que compone el Fondo de Maniobra.

Asimismo, es de vital importancia tener en cuenta la capacidad del personal que maneja el Capital de Trabajo de las empresas, ya que son los responsables de la productividad, calidad y competitividad que pueda ofrecer una entidad.

- ❖ Hernández, C. (2010). En su tesis denominada “*Administración Financiera del Capital de Trabajo para Pequeñas Empresas del Sector Comercial Minorista en Xalapa*”, concluyó: El capital de trabajo es de vital importancia para la empresa, debido a que está representado por los recursos que ésta necesita para operar normalmente y debe ponerse especial atención a su administración respecto de la de los demás componentes de la estructura financiera de las empresas, ya que éste concepto es el que debe ser el motor generador de las utilidades de las mismas.

Considerando que el fin principal de las empresas privadas es generar y aumentar conforme el paso del tiempo los flujos de efectivo con que cuenta y así, incrementar su liquidez y rentabilidad, conceptos sumamente importantes en este renglón del estado de situación financiera, y que permiten que el efectivo sea destinado a diversas funciones, por lo que no debe descuidarse bajo ninguna razón.

COMENTARIO:

La Administración del Capital de Trabajo, es una herramienta importante para las empresas ya que le permite conocer la situación económica y financiera de cada uno de sus componentes como el efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, su buen manejo permitirá tomar decisiones acertadas, obteniendo una mayor liquidez y rentabilidad con el transcurso de los años.

Asimismo se debe tener una especial atención en los flujos de efectivo entrantes y salientes, ya que determinan la operatividad del negocio.

- ❖ Ehrhardt & Brigham. (2008: 521). En su Libro *"Finanzas Corporativas"*, Capítulo 16 – El Capital de Trabajo, expresa:

Para que se lleve a cabo una buena administración del capital de trabajo, dependerá del compromiso en conjunto de todas las áreas que participan en las empresas, pues del cómo estas se manejen se reflejarán en los resultados que se obtengan, y es aquí donde entra a tallar las finanzas, haciendo una evaluación de la rentabilidad, de la situación económica y financiera de la empresa, permitiendo a los directores por ejemplo determinar cuánto efectivo es necesario tener disponible o cuánto financiamiento a corto plazo es necesario para seguir operando.

Cabe precisar que el capital de trabajo incide en los flujos de efectivo, pues toda empresa sigue un ciclo donde compran inventarios, venden productos al crédito y luego recaudan las cuentas por cobrar (denominado ciclo de conversión), que finalmente será destinado para las diferentes actividades ya sean de operación, inversión y financiamiento. Esto dependerá mucho de la situación actual de la entidad.

- ❖ Selva, A. Y., y Espinoza, D. (2009). En su artículo denominado *"La Gestión del Capital de Trabajo como proceso de la Gestión Financiera Operativa"*, extraído de http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_4/ambar_selva_y_daisy_espinoza.pdf, menciona lo siguiente:

"La Gestión del Capital de Trabajo constituye un proceso de la Gestión Financiera Operativa, cuya entrada es la planeación, ejecución y control del manejo adecuado de los niveles y calidad de sus componentes (activos circulantes), para conseguir un resultado: minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad en la empresa, de tal manera, que satisfaga las expectativas del cliente."

2.2. Teorías

❖ Teoría Clásica del Capital según Adam Smith

Según la teoría clásica, desarrollado por Adam Smith en el siglo XVIII, el capital se define como el conjunto de valores creados mediante el trabajo. Una parte de este capital viene dado por los bienes de consumo utilizados por los trabajadores que producen bienes para el consumo futuro. Otra parte está determinada por los bienes de producción utilizados en la producción para obtener rendimientos futuros. La utilización de los bienes de capital aumenta la productividad del trabajo, posibilitando la creación de una plusvalía superior a la que se necesita para mantener la fuerza laboral. Esta plusvalía es el interés o el beneficio que se paga al capital. El interés, o los beneficios, se suman al capital cuando se reinvierten en la producción.

❖ Teoría de la Circulación Mercantil según Carlos Marx

La Circulación Mercantil es el punto de partida del capital. La producción de mercancías y su circulación desarrollada, es decir el comercio, constituyen las premisas históricas de su surgimiento. Comprar para vender más caro parece solo ser la forma peculiar de un tipo de capital comercial. Pero el capital industrial es también dinero que se transforma en mercancías y que mediante la venta de ellas se convierte nuevamente en más dinero. Por tanto Dinero – Mercadería - Dinero es en efecto la fórmula general del capital, tal como se presenta en la órbita de la circularización.

En tal sentido Marx hace referencia al capital fijo y al circulante y el ciclo del capital circulante aparece como Dinero – Mercadería - Dinero, siendo mayor la magnitud final del dinero que la inicial, pues se incrementa con una plusvalía. El capital fijo incluye los medios de producción duraderos y el capital circulante se refiere a bienes no renovables como las materias primas, así como el efectivo necesario para pagar las deudas a corto plazo.

El capital circulante se recupera al término de un período de tiempo en la medida en que se materializa el ciclo Dinero – Mercadería - Dinero. Toda interrupción en la venta o en el cobro de la misma representa un freno a la renovación del capital circulante.

❖ Teoría de la estructura financiera de las empresas según Modigliani y Miller

Estos autores fueron los primeros en desarrollar un análisis teórico de la estructura financiera de las empresas, la estructura óptima será aquella que maximice el valor de mercado de la empresa y minimice el costo del capital, de no ser apropiada puede representar una restricción a las decisiones de inversión y por lo tanto, al crecimiento de la empresa.

Este análisis consta de dos etapas: en una primera etapa, establecen la independencia del valor de la firma respecto a su estructura de financiamiento, en una segunda etapa, la toma en consideración del impuesto sobre el ingreso de las sociedades los conducen a concluir que hay una relación directa entre el valor de la empresa y su nivel de endeudamiento.

En ella participan las variables de ingresos, costos variables, costos fijos, depreciaciones, intereses financieros, impuestos, costos de deuda, costos de capital. Todas estas variables interrelacionadas permiten definir la rentabilidad financiera de la organización. La tesis de M&M se fundamenta en tres proposiciones las cuales son:

Proposición I de M&M. Explica que el valor de la empresa sólo dependerá de la capacidad generadora de renta de sus activos sin importar en absoluto de dónde han emanado los recursos financieros que los han financiado; es decir, tanto el valor total de mercado de una empresa como su costo de capital son independientes de su estructura financiera, por tanto, la política de endeudamiento de la empresa no tiene ningún efecto sobre los accionistas.

Proposición II de M&M. Explica que la rentabilidad esperada de las acciones ordinarias de una empresa endeudada crece equitativamente a su grado de endeudamiento; es

decir, el rendimiento probable que los accionistas esperan obtener de las acciones de una empresa que pertenece a una determinada clase, es función lineal de la razón de endeudamiento.

Proposición III de M&M. Explica que la tasa de retorno de un proyecto de inversión ha de ser completamente independiente a la forma como se financie la empresa, y debe al menos ser igual a la tasa de capitalización que el mercado aplica a empresas sin apalancamiento y que pertenece a la misma clase de riesgo de la empresa inversora; es decir, la tasa de retorno requerida en la evaluación de inversiones es independiente de la forma en que cada empresa esté financiada.

❖ Teoría de Financiamiento de la Jerarquía de Preferencia según Myers

Esta teoría establece que existe un orden de elección de las fuentes de financiamiento. Según los postulados de esta teoría, lo que determina la estructura financiera de las empresas es la intención de financiar nuevas inversiones, primero internamente con fondos propios, a continuación con deuda de bajo riesgo de exposición como la bancaria, posteriormente con deuda pública en el caso que ofrezca menor su valuación que las acciones y en último lugar con nuevas acciones.

Para resumir el funcionamiento de la Teoría de la Jerarquía Financiera, Myers formula cuatro enunciados que la sustentan:

- ✓ Las empresas prefieren la financiación interna
- ✓ La tasa de reparto de dividendos estimada se adapta a las oportunidades de inversión
- ✓ Aunque la política de dividendos es fija, las fluctuaciones en la rentabilidad y las oportunidades de inversión son impredecibles, con lo cual los flujos de caja generados internamente pueden ser mayores o menores a sus gastos de capital.
- ✓ Si se requiere de financiación externa, la empresa emite primero los títulos más

seguros (esto es, primero deuda, luego títulos híbridos como obligaciones convertibles, y recursos propios como último recurso para la obtención de fondos).

2.3. Bases Teóricas - Científicas

2.3.1. Administración del Capital de Trabajo

2.3.1.1. Concepto

La administración del capital de trabajo, llamado también la Gerencia del capital de trabajo, implica la financiación y el manejo de los activos corrientes de la firma. El alto ejecutivo encargado de las finanzas quizá dedique más tiempo a esa actividad que a cualquier otra. El activo corriente, por su propia naturaleza, cambia a diario, a veces cada hora, y a ese mismo ritmo se deben tomar las decisiones gerenciales. (Block & Hirt, 2001, p.143)

La administración financiera a corto plazo, también denominada administración del Capital de Trabajo (Brigham, 2001, p. 597). La cual se refiere a la administración de los activos y los pasivos circulantes. De tal modo que una administración sólida de capital de trabajo es un requisito para la supervivencia de una empresa.

2.3.1.2. Importancia

Los activos circulantes de una firma – como efectivo, inventario y cuentas por cobrar – se conocen como capital de trabajo. Administrar los niveles y financiar el capital de trabajo en forma efectiva se hace necesario para mantener bajo control los costos y el riesgo de la firma mientras se conservan a largo plazo los retornos y flujos de efectivo de una empresa. (Gallagher & Andrew, 2001, p.460)

2.3.1.3. Funciones

Para Moreno y Rivas (2003), se desarrolla las siguientes funciones:

- ✓ Ajustarse a los cambios en el nivel de ventas de la empresa causados por factores estacionales, cíclicos o aleatorios. Esta función es importante porque una empresa con proyectos favorables a largo plazo puede experimentar graves dificultades y pérdidas ocasionadas por el desarrollo adverso a corto plazo.

- ✓ Contribuir a incrementar el valor del mercado de la empresa. El buen manejo del Capital de Trabajo puede mejorar los rendimientos finales de la empresa.

Los activos circulantes deben expandirse hasta el punto en que los rendimientos marginales sobre los aumentos de tales activos sean exactamente iguales al costo de capital requerido para financiar dichos aumentos. Los pasivos circulantes deben usarse en vez de las deudas a largo plazo, siempre que su uso disminuya el Capital de Trabajo. (p. 50)

2.3.1.4. Capital de Trabajo

2.3.1.4.1. Concepto

Gallagher & Andrew (2001), definen lo siguiente:

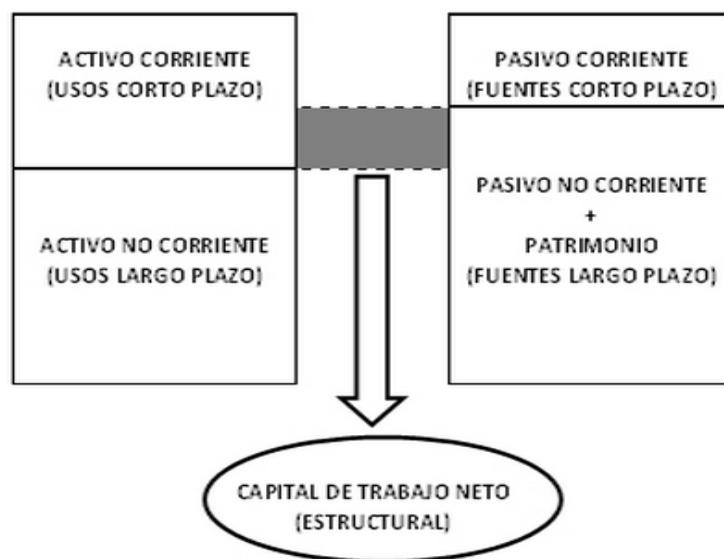
2.3.1.4.1.1. Capital de Trabajo

“Se refiere a los activos circulantes de la firma. El término “circulante” quiere decir todos aquellos activos que la compañía espera convertir en efectivo en un período. Los activos circulantes incluyen el efectivo, el inventario, que generan efectivo cuando se venden los artículos; y las cuentas por cobrar, que producen efectivo cuando los clientes cancelan sus cuentas.”

2.3.1.4.1.2. Capital de Trabajo Neto

“Corresponde a los activos circulantes menos los pasivos circulantes de la firma. Los pasivos circulantes son obligaciones del negocio (es decir, deudas) que la empresa planea cancelar o de otra manera cumplir en un año”. (p. 450)

FIGURA N°01
CAPITAL DE TRABAJO NETO (ESTRUCTURAL)



Fuente: DIARIO GESTIÓN – Economista Paúl Lira Briceño
Fecha: 13/12/2010

2.3.1.4.2. Clasificación

Una de las clasificaciones que determina Van Horne & Wachowicz, es de la siguiente manera, (2003):

2.3.1.4.2.1. Capital de Trabajo Permanente

El capital de trabajo permanente de una empresa es la cantidad de activo circulante que ésta requiere para satisfacer sus necesidades mínimas a largo plazo. Se puede decir que es capital de trabajo “descarnado”.

Es como el activo fijo de una empresa en dos aspectos importantes. En primer lugar, las inversiones son a largo plazo, a pesar de la aparente contradicción de que a los activos financiados se les conoce como “circulantes”. En segundo lugar, en el caso de las compañías en crecimiento, el nivel de capital de trabajo permanente

requerido se incrementará con el tiempo, de la misma forma en que tendrá que aumentarse su activo fijo. No obstante, el capital de trabajo es diferente del activo fijo en un sentido importante: todo el tiempo cambia.

Por lo tanto, el capital de trabajo permanente no consiste en determinados activos circulantes que permanecen en su sitio todo el tiempo, sino que representa un nivel permanente de inversión en activo circulante, cuyos elementos están rotando en forma constante.

2.3.1.4.2.2. Capital de Trabajo Variable o Estacional

Es el capital de trabajo que representa la inversión en activo circulante que varía con los requerimientos estacionales. También está integrado por activo circulante en constante cambio. Sin embargo, debido a la necesidad de que esta parte del activo circulante total de una empresa sea estacional, quizás se desee considerar el financiamiento de este nivel de activo circulante con una fuente cuya naturaleza pueda en sí ser estacional o temporal. (p. 213-214)

2.3.1.4.3. Componentes del Capital de Trabajo

Apaza (2007), afirma que los componentes fundamentales del capital de trabajo circulante son (p. 321):

2.3.1.4.3.1. Activos Corrientes

Según la Resolución Conasev N° 103-99-EF/94.10 Manual de preparación de información financiera (como se citó en Apaza, 2007) menciona que está representado por el efectivo o equivalente de efectivo, por los derechos por recuperar, por aquellos activos realizables y gastos pagados por anticipado, que se mantienen para fines de comercialización y se espera que su realización se producirá dentro de los doce meses después de la fecha del balance general o para su consumo en el curso normal del ciclo normal del ciclo de operaciones de la empresa. El ciclo de operaciones de una empresa es el tiempo que

transcurre entre la adquisición de materiales, su transformación y realización en efectivo o en instrumentos financieros de rápida convertibilidad en efectivo. (p. 105)

A) Efectivo y Equivalente de Efectivo

Está constituido por las monedas en curso o sus equivalentes que están disponibles para la operación, tales como: billetes y monedas en caja, depósitos bancarios en cuentas de cheques, giros bancarios, telegráficos o postales a favor de la empresa, monedas extranjeras y metales preciosos amonedados.

B) Inversiones Financieras

Incluye inversiones en instrumentos financieros cuya tenencia responde a la intención de obtener ganancias en el corto plazo (mantenidas para negociación), y las que han sido designadas específicamente como disponibles para la venta. Además, esta cuenta contiene los instrumentos financieros primarios acordados para su compra futura, cuando son reconocidos en la fecha de contratación del instrumento.

C) Cuentas por Cobrar Comerciales

Agrupar los derechos de cobro a terceros que derivan de la venta de bienes y/o servicios que realiza la empresa en razón de su objeto de negocio. (Apaza, 2010, p. 43, 46)

D) Existencias

Incluye los bienes que posee la empresa destinados a la venta, los que se hallen en proceso de fabricación, los que se utilizarán en la fabricación de otros, para ser vendidos o para consumo de la propia empresa, o en la prestación de servicios.

Adicionalmente, comprenden productos agrícolas, que la empresa haya cosechado o recolectado de sus activos biológicos.

2.3.1.4.3.2. Pasivos Corrientes

Está representado por las partidas que representan obligaciones de la empresa cuyo pago o negociación se espera liquidar dentro de los doce meses posteriores a la fecha del Balance General, así como las obligaciones en que la empresa no tenga el derecho incondicional para aplazar la cancelación del pasivo durante, al menos, los doce meses siguientes a la fecha del Balance General. Según la Resolución de Gerencia General N° 010-2008 EF/94.01.2 (07.03.2008). Manual para la Preparación de Información Financiera en (como se indicó en Flores, 2008, p. 119, 126).

A) Cuentas por pagar

Gitman (2000) afirma que las cuentas por pagar como la fuente principal de financiamiento a corto plazo sin garantía para las empresas. Estas cuentas son el resultado de las transacciones en las que se compra mercadería, pero sin firmar ningún documento formal que muestre la obligación que tiene el comprador con el vendedor. El comprador al aceptar la mercadería, acepta pagar al proveedor la cantidad requerida de acuerdo con las condiciones de crédito establecidas normalmente en la factura del proveedor. (p. 500)

B) Obligaciones Financieras a Corto Plazo

Según la Resolución de Gerencia General N° 010-2008 EF/94.01.2 (07.03.2008). Manual para la Preparación de Información Financiera en (como se indicó en Flores, 2008), las obligaciones financieras a corto plazo, agrupa las subcuentas que representan obligaciones por operaciones de financiación que contrae la empresa con instituciones financieras y otras entidades no vinculadas, y por emisión de instrumentos financieros de deuda. También se incluyen las acumulaciones y costos financieros asociados a dicha financiación y otras obligaciones relacionadas con derivados financieros.”

C) Otras Cuentas por Pagar

Incluye cuentas por pagar proveniente de: tributos, remuneraciones, beneficios sociales, anticipos de clientes, garantías recibidas, participaciones, dividendos, intereses y otras cuentas por pagar diversas.

Los tributos están referidos a los saldos de obligaciones tributarias del período actual y anterior.

Las remuneraciones y beneficios sociales incluyen la obligación con los trabajadores por concepto de compensación por tiempo de servicios y en su caso, las obligaciones por jubilación establecidos por ley y las participaciones y dividendos por pagar, representan el importe de las utilidades que hayan sido acordados su distribución o reconocidos en favor de los entes que tengan derecho a ellos, conforme a la ley o a los estatutos y que se encuentren pendientes de pagar. (p. 119-130)

2.3.1.4.4. Políticas del Capital de Trabajo

Gallagher & Andrew (2001), menciona al respecto, que las políticas del capital de trabajo corresponden a los parámetros de la empresa acerca de su nivel de capital de trabajo y la manera de cómo debe financiarse este capital de trabajo. Es decir, una compañía necesita tomar decisiones acerca de cuánto tener en su cuenta de efectivo, qué nivel de inventario debe mantener y hasta qué punto dejar acumular las cuentas por cobrar. La firma también debe decidir si financia los activos circulantes con fondos a corto plazo, fondos a largo plazo o una combinación de las dos alternativas. En conjunto, el nivel y las decisiones de financiación constituyen la política de capital de trabajo de la compañía. (p. 451)

Además indican que cada empresa adoptará una determinada política con relación a sus finanzas a corto plazo la cual se compone de dos elementos:

2.3.1.4.4.1. Políticas de Inversión de Activos Circulantes

Las políticas de inversión están asociadas con las decisiones que se toman sobre los niveles de cada uno de los activos circulantes en relación con

los niveles de ventas de la empresa, para cada nivel de venta pueden corresponderse diferentes niveles de activo circulante.

Según Brigham (2001, p. 610 - 614), las políticas que se pueden implementar a raíz de lo anterior pueden clasificarse en: relajada, moderada y restringida.

A) Política Relajada

Con esta política se mantienen cantidades relativamente grandes de efectivo, valores negociables e inventarios, cuando las ventas son estimuladas por el uso de una política de crédito que proporciona un financiamiento liberal a los clientes y un correspondiente nivel de cuentas por cobrar alto.

En términos del ciclo de conversión del efectivo, la política relajada crea niveles más altos de inventarios y cuentas por cobrar, períodos más prolongados de conversión del inventario y cobranza de cuentas por cobrar, y un ciclo de conversión del efectivo relativamente largo.

B) Política Restringida

En esta política el mantenimiento de efectivo, valores, inventarios y cuentas por cobrar alcanza un nivel mínimo.

Bajo una política restringida de inversión en activos circulantes, la empresa debe mantener niveles mínimos de inventarios de seguridad tanto para el efectivo como para los inventarios y aplicar una política de crédito muy estrecha a pesar de que esta signifique correr el riesgo de perder ventas. Una política restringida y extremista de inversiones en activos circulantes, generalmente, proporcionan un rendimiento esperado más alto sobre la inversión, pero implica el riesgo más grande, mientras que en el caso de una política relajada lo opuesto resulta ser verdad.

En términos del ciclo de conversión del efectivo, las políticas restringidas tienden a reducir los períodos de conversión del inventario y de cobranza de las cuentas por cobrar, lo cual genera un ciclo de conversión del efectivo relativamente corto.

C) Políticas Moderada

Esta política se ubica entre el riesgo esperado y el nivel de rendimiento; asimismo este tipo de política da origen a un ciclo de conversión del efectivo que se sitúa entre lo relativamente corto y de largo plazo.

2.3.1.4.4.2. Políticas de Financiamiento de Activos Circulantes

Para Gallagher & Andrew (2001, p. 455 - 457), las políticas son:

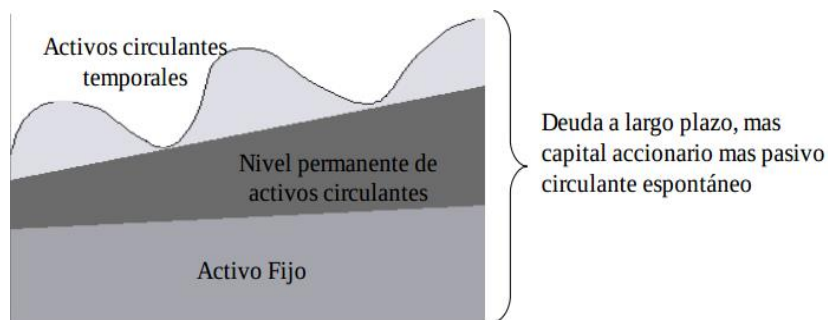
A) Política Conservadora

Implica la utilización de deudas a largo plazo y capital contable para financiar todos los activos fijos a largo plazo y los activos circulantes permanentes, además de una parte de los activos circulantes temporales.

Un gerente financiero que aplique un enfoque ultra - conservador utilizará el efectivo de los propietarios para financiar todas las necesidades de financiación de activos (alto saldo de efectivo soportado por el capital contable) y no incurriría en deudas. Utilizando sólo el capital contable, la firma también tendría el monto máximo del capital de trabajo neto posible debido a que no tendría pasivos circulantes.

Sin embargo, la seguridad del enfoque conservador tiene un costo. La financiación a largo plazo, con mucha frecuencia, es más costosa que la financiación a corto plazo. Depender de una deuda a largo plazo y fuentes de capital contable para financiar el capital de trabajo consume fondos que de otra manera podrían ser más productivos.

FIGURA N°02
POLÍTICA CONSERVADORA EN ACTIVOS CIRCULANTES



Fuente: Brigham Eugene F.
Fecha: 2001

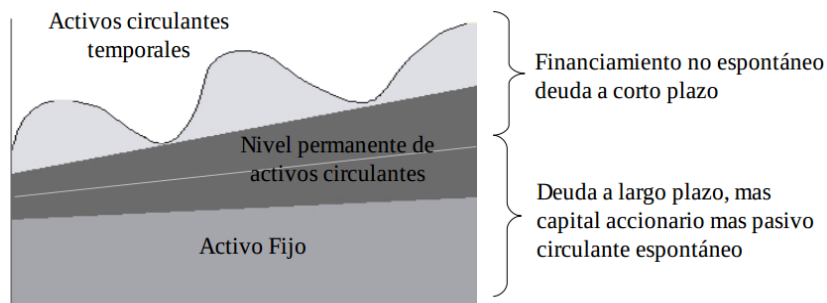
B) Política Agresiva

Implica la utilización de deudas a corto plazo para financiar por lo menos los activos temporales de la firma, algunos o todos sus activos circulantes permanentes y posiblemente algunos de sus activos fijos a largo plazo.

Como resultado, la firma tiene muy poco capital de trabajo neto. Dependiendo de la naturaleza del negocio de la firma, este pequeño monto del capital de trabajo neto puede ser riesgoso. No hay mucho soporte que amortigüe el valor de los activos líquidos y el monto de la deuda debida a corto plazo.

Si los gerentes financian todo el capital de trabajo de la deuda a corto plazo, entonces los activos circulantes serían igual a los pasivos circulantes y la firma tendría cero en su capital de trabajo neto – definitivamente no hay una reserva amortiguadora. Los gerentes pueden ir incluso más allá y financiar una parte de los activos a largo plazo de la empresa (planta y equipo) con una deuda a corto plazo, generando un capital de trabajo neto negativo.

FIGURA N°03
POLÍTICA AGRESIVA EN ACTIVOS CIRCULANTES



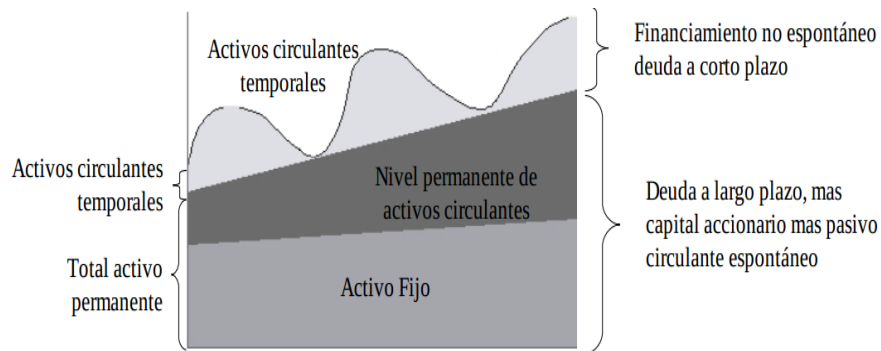
Fuente: Brigham Eugene F.
Fecha: 2001

C) Política Moderada

Un concepto contable conocido como el *principio de contrapartida* plantea que el costo de un activo debe reconocerse en el tiempo en que el activo suministra ingresos o beneficios al negocio.

El concepto del principio de contrapartida puede aplicarse para definir una posición moderada entre los enfoques agresivos y conservador de financiación del capital de trabajo. De acuerdo con dicho principio, los activos circulantes temporales que sólo van a estar en el balance general durante un tiempo breve deben financiarse con deudas a corto plazo, es decir, pasivos circulantes. Los activos circulantes y los activos fijos a largo plazo que aparecen en el balance general durante un tiempo prologando, deben financiarse a partir de fuentes de deudas a largo plazo y capital contable.

FIGURA N°04
POLÍTICA MODERADA EN ACTIVOS CIRCULANTES



Fuente: Brigham Eugene F.

Fecha: 2001

2.3.1.5. Administración de los Componentes del Capital de Trabajo

2.3.1.5.1. Administración del Efectivo

2.3.1.5.1.1. Concepto

Van Horne & Wachowicz (2002, p. 226) mencionan que es aquella que implica el cobro, desembolso e inversión de efectivo en forma eficiente. La administración eficiente de este componente implica generar disponibilidad y liquidez a la empresa, a fin de cubrir responsablemente sus obligaciones.

Para Gitman (2000, p. 534) los saldos de efectivo y las reservas de seguridad de efectivo dependen en forma significativa de la producción y las técnicas de venta de la empresa y de sus procedimientos para cobrar los ingresos por ventas y pagar las compras. Estas influencias se comprenden mejor por el análisis del ciclo operativo y del ciclo de conversión del efectivo de la empresa.

Asimismo Brigham (2001, p. 633) menciona que las empresas mantienen efectivo por las siguientes razones:

- ✓ Los saldos de efectivo son necesarios porque los pagos deben hacerse en efectivo, mientras que los ingresos deben depositarse en una cuenta de efectivo. Los saldos de efectivo asociados con los pagos y las cobranzas de rutina se conocen con el nombre de **saldos transaccionales**.
- ✓ Con frecuencia, los bancos requieren que las empresas mantengan un **saldo compensador** en depósito para ayudar a pagar los costos derivados del suministro de servicios bancarios tales como la compensación de cheques y las asesorías sobre el manejo de efectivo.
- ✓ Debido a que los flujos de entrada y salida de efectivo son muy impredecibles, por lo general, las empresas mantienen alguna cantidad de efectivo en reserva para enfrentar las fluctuaciones aleatorias e imprevistas en los flujos de efectivo. Estos *inventarios de seguridad* reciben el nombre de **saldo preventivo**, es decir, mientras menos predecibles sean los flujos e efectivo de la empresa, mayores deben ser tales saldos. Sin embargo, si la empresa tiene fácil acceso a los fondos solicitados en préstamo, es decir, si puede obtener con rapidez fondos en préstamo (esto es, por medio de una línea de crédito en un banco), sus necesidades de saldos preventivos serán menores.
- ✓ Algunas veces, las empresas mantienen saldos en efectivo para aprovechar las compras de oportunidad que pudieran presentárseles. Estos fondos reciben el nombre de **saldos especulativos**. Sin embargo, como sucede con los saldos preventivos, es probable que las empresas que tengan fácil acceso a los fondos solicitados en préstamo prefieran utilizar su capacidad para obtenerlos rápidamente, en lugar de contar con saldos de efectivo para propósitos especulativos.

2.3.1.5.1.2. Presupuesto de Efectivo

A) Concepto

Brigham (2001, p. 634) menciona que es posible que el componente más importante de una administración adecuada de efectivo de una empresa sea su capacidad de estimar sus flujos de efectivo, de tal modo que pueda hacer planes para solicitar fondos en préstamo cuando los recursos de efectivo sean insuficientes, o para invertir cuando el efectivo supera lo que necesita. Sin duda, los ejecutivos financieros convienen en que la herramienta más importante para la administración del efectivo es el presupuesto de

efectivo (o pronóstico de efectivo). Esta herramienta, que le permite a la empresa planear las estrategias de inversión y de solicitud de fondos en préstamo, también se utiliza para realizar una retroalimentación y un control tendientes a mejorar la eficiencia de la administración del efectivo en el futuro.

La empresa considera sus necesidades generales de efectivo como una parte de su proceso general de preparación de presupuestos, o pronósticos. En primer lugar, pronostica sus actividades operativas como son los gastos e ingresos del período en cuestión. Luego, debe presupuestar las actividades de financiamiento o inversión necesarias para lograr este nivel de operaciones. Tales pronósticos implican la preparación de estados financieros *proforma*. La información proporcionada por el balance general *proforma* y el estado de resultados *proforma* se combina con las proyecciones de la demora en las cuentas por cobrar, la demora en los pagos a proveedores y empleados, las fechas de pago de los impuestos, intereses y dividendos y así sucesivamente. Generalmente, las empresas utilizan un presupuesto mensual de efectivo pronosticado a lo largo del año siguiente más un presupuesto de efectivo diario y semanal más detallado del mes siguiente. Los presupuestos mensuales de efectivo se emplean para propósitos de planeación, mientras que los diarios y semanales sirven para el control real del efectivo.

B) Importancia

Para Van Horne & Wachowicz (2002, p. 226), el presupuesto de entradas y salidas de efectivo, es indispensable en el proceso de la planeación financiera, permite saber la cantidad de efectivo que se tendrá, el momento en que eso sucederá, y durante cuánto tiempo. Es la base del pronóstico y control del efectivo. Además del presupuesto de entradas y salidas de efectivo, las compañías necesitan información sistemática sobre el efectivo y una especie de sistema de control. En el caso de las empresas grandes casi siempre la información es computarizada, es necesario obtener informes frecuentes, por lo general todos los días, sobre los saldos de efectivo en cada una de las cuentas bancarias de las empresas, sobre los gastos, además de un informe pormenorizado de los cambios en dicha posición. También ayuda a contar con información sobre las entradas y salidas de efectivo mayores anticipadas. Toda esta información es esencial si las empresas desean administrar eficientemente su efectivo, de una manera tal que se tenga una disponibilidad conveniente y segura de efectivo y que ofrezca ingresos razonables

derivados de inversiones temporales en efectivo.

2.3.1.5.1.3. Administración del Flujo Entrante y Saliente

Según Gallagher & Andrew (2001, p. 484 - 486), las personas que manejan el flujo de una firma deben concentrarse en cuatro objetivos:

A) Aumento de Flujos Entrantes

En realidad sólo hay dos formas de incrementar el monto de entrada del flujo de efectivo en un negocio durante un período determinado. En primer lugar, la firma puede hacer más de lo que ésta a su alcance para hacer dinero – es decir, una empresa de manufactura puede vender más productos o un negocio de servicios puede atender más clientes. Por supuesto, cuando se incrementan las ventas, también aumentan los costos. Sin embargo, afortunadamente el incremento en las ventas será mayor que el aumento de los costos. En segunda instancia, las firmas pueden incrementar el retorno que están generando en la compañía – es decir, las empresas pueden hallar la forma de producir más dinero con el mismo monto de activos.

B) Disminución de Flujos Salientes

Una forma de disminuir los flujos salientes de efectivo de la empresa consiste en disminuir el riesgo de hacer negocios. El riesgo en los negocios se equipara a la incertidumbre, y un negocio que enfrenta mucha incertidumbre debe tener mucho efectivo disponible para enfrentar eventos inesperados. Si una empresa pudiese de alguna forma reducir el grado de riesgo de llevar a cabo negocios, disminuirá el número de eventos inesperados, y podría bajar el monto necesario en la cuenta de efectivo.

C) Aceleración de Flujos Entrantes

El recaudo de fondos de los clientes de la empresa le da mayor rapidez al flujo entrante de efectivo. La situación ideal, desde el punto de vista de un negocio, sería que todos los clientes pagaran inmediatamente por los productos o servicios que compran. Sin embargo, la realidad es que el mercado exige que se otorguen créditos. Dado que a

menudo se debe otorgar créditos, la meta de una empresa consiste en estimular a los clientes para que cancelen sus cuentas lo más pronto posible. La firma incluso podría ofrecer a los clientes un descuento si pagan sus obligaciones oportunamente. Esta técnica funciona y los gerentes de la firma tienen la esperanza que el retorno que puedan obtener al hacer que el efectivo llegue más rápido supere considerablemente el monto perdido a través del descuento.

Otra forma de acelerar los flujos entrantes de efectivo consiste en hacer uso en lo posible de transferencias computarizadas de fondos, el cual es el acto de acreditar una cuenta y debitar otra automáticamente mediante un sistema de red. La transferencia electrónica es mucho más rápida que los cheques, que pueden tomar más de una semana para su despacho por correo y canje.

Otro método de acelerar los recaudos de efectivo es un sistema de cajilla de seguridad, esta permite que los clientes envíen cheques a una oficina postal cercana. La firma acuerda que estos fondos sean depositados en un banco localizado.

D) Desaceleración de Flujos Salientes

La idea consiste en aumentar la cantidad de tiempo que la firma tiene posesión del efectivo. Una forma obvia de desacelerar los flujos salientes de efectivo consiste en dilatar los pagos de facturas lo más prolongado posible. Sin embargo, la firma debe tener mucho cuidado de traspasar los límites del buen sentido el juego limpio en la aplicación de este principio. Supóngase lo que sucedería si una firma no paga a sus empleados a tiempo o demora el pago a proveedores. Sus operaciones de negocios se verían afectadas o podrían salir para siempre del negocio. Las empresas no deben pagar en los primeros días del mes las facturas que se venzan al final de mes, pero tampoco deben aprovecharse de los acreedores haciéndoles pagos retardados.

2.3.1.5.1.4. Administración del Ciclo de Efectivo

Para Van Horne & Wachowicz (2002), es uno de los mecanismos que se utilizan para controlar el efectivo, establece la relación que existe entre los pagos y los cobros; expresa la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento que

la empresa compra la materia prima hasta que se efectúa el cobro por concepto de la venta del producto terminado o el servicio prestado.

A) Ciclo Operativo

Para Gitman (2000, p. 535), el Ciclo Operativo (CO) de una empresa se define como el tiempo que transcurre desde el momento en que la empresa introduce la materia prima y la mano de obra en el proceso de producción (es decir, comienza a crear inventario), hasta el momento en que cobra el efectivo por la venta del producto terminado que contiene estos insumos de producción. El ciclo está integrado por dos componentes: la edad promedio del inventario y el período promedio de cobro de las ventas. El Ciclo Operativo (CO) de la empresa es simplemente la suma de la edad promedio del Inventario (EPI) y el período Promedio de Cobro (PPC).

$$\text{Ciclo Operativo} = \text{Edad Promedio del Inventario} + \text{Período Promedio de Cobro}$$

B) Ciclo de Conversión del Efectivo

Para Brigham (2001, p. 606 – 608), el Ciclo de Conversión del Efectivo es aquel que centra la atención en el tiempo que transcurre entre la fecha en la cual la compañía realiza los pagos, o invierte en la manufactura de inventario, y la fecha en la cual recibe los flujos de entradas de efectivo o realiza un rendimiento en efectivo a partir de su inversión en la producción. En el modelo se utilizan los siguientes términos:

✓ **Período de Conversión del Inventario:** Tiempo promedio que se requiere para convertir los materiales en productos terminados y venderlos en una fecha posterior; es el tiempo durante el cual el producto permanece en el inventario a lo largo de varias etapas de terminación. El período de Conversión del inventario se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Período de Conversión del Inventario} = \frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de Ventas por día}}$$

✓ **Período de Cobranza de las Cuentas por Cobrar:** Tiempo promedio que se requiere para convertir las cuentas por cobrar de la empresa en efectivo, es decir, para cobrar el efectivo después que se hizo la venta. El período de cobranza de las cuentas por cobrar, que también recibe el nombre de días de ventas pendientes de Cobro, se calcula de la siguiente manera.

$$\text{Período de Cobranza de las Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Diarias a Crédito}}$$

✓ **Período de Diferimiento de las cuentas por Pagar:** Tiempo promedio que transcurre entre la compra de las materias primas y la mano de obra y el pago de efectivo correspondiente. Se calcula de la siguiente manera.

$$\text{Período de Conversión de las Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras Diarias a Crédito}}$$

✓ **Ciclo de Conversión del Efectivo:** Cálculo de la cifra neta de los tres períodos que acaban de definirse, lo que da como resultado un valor igual al tiempo transcurrido entre los gastos reales en efectivo de la empresa para pagar recursos productivos y sus entradas de efectivo provenientes de la venta de productos. Por consiguiente el ciclo de conversión del efectivo es igual al tiempo promedio durante el cual un dólar se encuentra invertido en activos circulantes.

Por ende el Ciclo de Conversión del Efectivo, se calcula sumando el Período de Conversión del Inventario y el Período de Cobranza de las Cuentas por Cobrar, deduciéndole el período de Diferimiento de las Cuentas por Pagar.

El ciclo de Conversión del Efectivo pueden acortarse si se reduce el período de Conversión del Inventario, mediante el procesamiento y la venta más rápida de los productos; si se reduce el período de cobranza de las cuentas por cobrar, mediante el aceleramiento de las cobranzas, o el alargamiento del período de diferimiento de las cuentas por pagar mediante el retraso de sus pagos. En la medida en que puedan tomarse estas acciones *sin perjudicar el rendimiento* de la administración de las cuentas, deben llevarse a cabo. Por lo tanto, cuando se toman medidas para reducir el período de conversión del inventario, las empresas deben *evitar faltantes de inventario* que pudieran provocar que los clientes buenos hicieran sus compras a la competencia; cuando se toman medidas para acelerar la cobranza de las cuentas por cobrar, deben tener cuidado de *mantener buenas relaciones con sus buenos clientes a crédito.*; y cuando se alarga el período de diferimiento de las cuentas por pagar, una empresa debe tener cuidado *de no perjudicar su propia reputación de crédito.*

FIGURA N°05
EL CICLO DE OPERACIÓN DEL EFECTIVO



Fuente: Brigham Eugene F.
Fecha: 2001

2.3.1.5.1.5. Estado de Flujo de Efectivo

A) Concepto

Para Apaza (2007, p. 221 - 227) el Estado de Flujos de Efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado por los ingresos, los cuales son utilizados en la Actividades de Operación, Inversión y Financiación. Debe determinarse para su implementación el cambio de las diferentes partidas del Balance General que inciden el Efectivo.

El objetivo de este Estado Financiero es presentar información pertinente y concisa, relativa a los recaudos y desembolsos de efectivo de un ente económico durante un período para que los usuarios de los Estados Financieros tengan elementos adicionales para examinar la capacidad de la entidad para generar flujos futuros de efectivo, para evaluar la capacidad para cumplir con sus obligaciones, determinar el financiamiento interno y externo, analizar los cambios presentados en el efectivo, y establecer las diferencias entre la utilidad neta y los ingresos y desembolsos.

B) Efectos de la Insuficiencia de Efectivo

Los efectos que resultan de esta situación son los siguientes:

- ✓ Disminuye o elimina la capacidad de crédito de la empresa.
- ✓ Incapacidad para aprovechar los descuentos por pronto pago que le ofrecen los proveedores.
- ✓ Imposibilidad para aprovechar oportunidades de negocio que se pueden ir presentando.
- ✓ Relaciones difíciles con las fuentes de financiamiento externas a la empresa.
- ✓ Insatisfacción de los inversionistas, al no recibir una cantidad razonable de dividendos.
- ✓ Descontento por parte del personal de la empresa, ante situaciones como demora en el pago de

remuneraciones y prestaciones.

- ✓ Problemas con las autoridades tributarias por no cubrir oportunamente los pagos a los que está obligada la empresa.
- ✓ Incremento en la probabilidad de que la empresa fracase debido a la concurrencia y gravedad de todas las situaciones anteriores.

Las empresas deben administrar correctamente su efectivo, controlando y asignando los recursos monetarios correctamente. La forma en que se generó y generará el efectivo (Fuentes), el destino que se le dio y dará el efectivo (Aplicaciones), fuentes y aplicaciones del efectivo. Flujo de efectivo es la cantidad de dinero que entra y sale de una empresa durante un período determinado de tiempo.

C) Estructura del Estado de Flujo de Efectivo

De acuerdo a la NIC 7 (Norma Internacional de Contabilidad), EL Estado de Flujo de Efectivo está integrado por tres secciones en las que se agrupan las entradas y salidas de dinero:

a) **Flujo generado o utilizado en la operación:** El párrafo 13 de la NIC 7, señala que el importe de los flujos de efectivo procedentes de actividades de explotación es un indicador clave de la medida en que estas actividades han generado fondos líquidos suficientes para reembolsar los préstamos, mantener la capacidad de explotación de la empresa, pagar dividendos y realizar nuevas inversiones sin recurrir a fuentes externas de financiación. La información acerca de los componentes específicos de los flujos de efectivo de las actividades de explotación es útil, junto con otra información, para pronosticar los flujos de efectivos futuros de dichas actividades.

Los flujos de efectivo procedentes de las actividades de explotación se derivan fundamentalmente de las transacciones que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la empresa. Por tanto, proceden de las operaciones y otros sucesos relevantes para la determinación de las pérdidas o ganancias netas.

b) Flujo generado o utilizado en actividades de inversión: En el párrafo 16 de la NIC 7 señala que la presentación separada de los flujos de efectivo procedentes de las actividades de inversión es importante, porque tales flujos de efectivo representan la medida en la cual se han hecho desembolsos por causa de los recursos económicos que van a producir ingresos y flujos de efectivo en el futuro.

c) Flujo generado o utilizado en actividades de financiamiento: El párrafo 17 de la NIC en estudio señala que es importante la presentación separada de los flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación, puesto que resulta útil al realizar la predicción de necesidades de efectivo para cubrir compromisos con los que suministran capital de la empresa.

2.3.1.5.2. Administración de las Cuentas por Cobrar

2.3.1.5.2.1. Concepto

Brealey, Myers y Marcus (2004), menciona que cuando las empresas venden productos, a veces exigen el dinero en efectivo contra la entrega, pero en la mayoría de los casos otorgan un plazo de pago. La promesa de pago de los clientes constituye un activo valioso; por lo tanto, los contables apuntan estas promesas en el balance como cuentas a cobrar. Los clientes pueden sentirse interesados por la oportunidad de comprar productos a crédito, pero eso tiene un coste para el vendedor que otorga el crédito.

La gestión del crédito se compone de los siguientes pasos: Lo primero, es necesario establecer las condiciones de venta con que piensa vender los productos. ¿Cuánto tiempo daremos a los clientes para que paguen sus facturas? ¿Estamos dispuestos para ofrecer descuentos por pronto pago?

Segundo, hay que decidir qué instrumentos necesitamos para poder demostrar que el cliente nos debe dinero. ¿Nos limitaremos a hacernos firmar un recibo, o queremos un pagaré, que es más formal?

Tercero, debemos pensar que clientes tienen más probabilidad de pagar las facturas. Esto se denomina análisis de crédito. ¿Otorgaremos crédito según el historial anterior de pagos del cliente, o según sus estados financieros anteriores? ¿Pediremos también referencias bancarias?

Cuarto, es necesario fijar la política de crédito. ¿Cuánto crédito estamos dispuestos a extender a cada cliente? ¿Es acertado rechazar a los clientes dudosos? ¿O resulta preferible correr el riesgo de sufrir algunos impagos para lograr una clientela más numerosa?

Quinto, después de haber dado un crédito, se plantea el problema de cobrar el dinero al vencimiento. Esto se denomina política de cobros. ¿Cómo hacemos el seguimiento de los pagos y las reclamaciones a los clientes morosos? Cuando todo va bien, la cuestión termina con el cobro. (p. 454-455)

2.3.1.5.2.2. Política de Crédito

“Las políticas de crédito son normas que se fijan para decidir la cantidad y naturaleza del crédito que se va a extender a los clientes.” (p. 459).

A) Condiciones de Pago

Block & Hirt (2001), lo define como convenios en los que la empresa y el cliente se ponen de acuerdo y se comprometen en cumplir y llevar a cabo la forma y tiempo de pago de una determinada operación. La ampliación de las ventas a crédito ha sido un factor significativo con relación al crecimiento económico en diversos países. Las empresas conceden créditos a fin de incrementar las ventas.

Así mismo, la ampliación de las condiciones de crédito establecidas tendrá un fuerte impacto en el eventual tamaño del saldo de las cuentas por cobrar.

B) Estándares de Crédito

Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente, por tal motivo las empresas tienen que determinar la naturaleza del riesgo crediticio con en los registros anteriores de pago, estabilidad financiera, valor neto corriente y otros factores. Una cuenta por cobrar se crea cuando se otorga un crédito al cliente, quien espera cancelarlo de acuerdo con las condiciones de pago establecidas.

La calificación de riesgo crediticio y el establecimiento de estándares de crédito razonables que permitan el marketing y la financiación necesarios para establecer metas y objetivos conjuntos, se basan en la capacidad para reunir información y analizarla.

2.3.1.5.2.3. Política de Recaudo o Cobro

Según Brigham (2001), se refiere a los procedimientos que sigue la empresa para solicitar el pago de sus cuentas por cobrar. La empresa necesita determinar la fecha y la manera en la cual la notificación de la venta a crédito se transmitirá al comprador. Mientras más rápido recibo un cliente una factura, más pronto podrá pagar la cuenta.

Una de las decisiones más importantes de la política de cobranza es la manera como deben manejarse las cuentas atrasadas.

A) Control de las cuentas por cobrar

Precisa que se refiere al proceso que se aplica para evaluar la política de crédito a efectos de determinar si ha ocurrido un cambio en los patrones de pago de los clientes.

Tradicionalmente, las empresas han controlado las cuentas por cobrar por medio de métodos que miden el tiempo que el crédito permanece pendiente de cobro. Dos de tales métodos son los días de ventas pendientes de crédito y el reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar.

a) **Días de ventas pendientes de cobro:** Recibe el nombre de período promedio de cobranza, representan el tiempo promedio que se requiere para cobrar las cuentas a crédito.

b) **Reporte de antigüedad de cuentas por cobrar:** Es una clasificación de las cuentas por cobrar de una empresa con base a la antigüedad de las mismas.

Cabe precisar que la administración debe vigilar constantemente los días de ventas pendientes de crédito y el reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar para detectar tendencias, compara la experiencia de cobranzas de la empresa con sus términos de crédito y evaluar la de la misma industria. Si los días de ventas pendientes de crédito empiezan a aumentar o si el reporte de antigüedad muestra un porcentaje creciente de cuentas atrasadas, es probable que la política de crédito de la empresa necesite reforzarse. (p. 648-651)

B) Factores que influyen sobre las Políticas de Crédito

Para evaluar la política de recaudo, al departamento de crédito de la empresa se le tienen que aplicar varias medidas cuantitativas:

a) Un aumento en el período promedio de cobro puede ser resultado de un plan predeterminado para ampliar las condiciones de crédito o la consecuencia de una administración deficiente de los créditos.

$$\text{Período Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Promedio diario de Ventas a Crédito}}$$

b) **Coficiente de deudas de difícil cobro** sobre ventas a crédito, un aumento puede indicar muchas cuentas débiles o una política agresiva en el mercado.

c) Maduración de las cuentas por cobrar, es una manera de determinar si los clientes están pagando sus cuentas dentro del plazo establecido en las condiciones del crédito, los ingresos de caja sufrirán y se tendrán que implementar términos del crédito y procedimiento de recaudos más estrictos. (Block & Hirt, 2001, p. 191)

2.3.1.5.3. Administración del Inventario

2.3.1.5.3.1. Concepto

El inventario es una inversión en el sentido que requiere que la empresa mantenga inmóvil su dinero, renunciando de este modo a ciertas oportunidades de obtener ganancias. En general, cuanto más grandes sean los inventarios de una empresa, mayor será la inversión en dólares y el costo requerido. Al evaluar los cambios planeados en los niveles de inventario, el gerente de finanzas debe tomar en cuenta dichos cambios desde un punto de vista que considere el beneficio en comparación con el costo. (Gitman, 2000, p. 579)

Así mismo, debido a que el inventario es el menos líquido de los activos corrientes, debe suministrar el rendimiento más alto para justificar la inversión. Aunque el gerente financiero puede tener un control directo sobre la política de inventario, por lo general, son compartidos por las gerencias de producción y marketing. (Block & Hirt, 2001, p. 193)

2.3.1.5.3.2. Finalidad

La administración de inventario implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar (Gallagher & Andrew, 2001, p. 503). Además indica que existen dos factores importantes que se toman en cuenta para conocer lo que implica la administración de inventario: Minimización de la inversión en inventarios y afrontando la demanda.

2.3.1.5.3.3. Importancia

Van Horne & Wachowicz (2002, p. 267 – 268) mencionan que la administración de inventario en general, se centra en cuatro aspectos básicos; el primero se refiere a cuántas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado, también permite conocer en qué momento debería ordenarse o producirse el inventario, qué artículos del inventario merecen una atención especial y por último las empresas puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

2.3.1.5.3.4. Tipos de Inventario

Los conceptos que forman al inventario pueden agruparse en una de las siguientes categorías:

A) Materia prima

Incluye los nuevos artículos de inventarios que se les compra a los proveedores; es el material que compra una empresa para transformarlo en productos terminados destinados a ser vendidos. En la medida en que la empresa tenga un inventario de materia prima, las demoras en la colocación de órdenes y en las entregas de los proveedores no afectarán el proceso de producción.

B) Inventario de producción en proceso

Se refiere a los artículos del inventario que se encuentran en diversas etapas del proceso producción. Si una empresa tiene inventarios de producción en proceso en cada etapa del proceso de manufactura, no tendrá que detener por completo la producción, si se presenta un problema en una de las etapas anteriores.

C) Productos terminados

Representa aquellos artículos que están listados para su venta. La empresas llevan un inventario de productos terminados para asegurarse de que puedan surtir los pedidos cuando éstos se reciben. Si no cuenta con un inventario de productos terminados, la empresa tiene que esperar hasta la terminación del proceso de

producción para poder vender el inventario; de tal modo, la demanda podría no quedar satisfecha en el momento que se manifiesta.

Cuando un cliente llega y no existe un inventario para satisfacer su demanda, surge un faltante de inventario que puede provocar que la empresa pierda parte de su clientela en favor de los competidores, tal vez en forma permanente.

2.3.1.5.3.5. Costos de Inventario

Generalmente, clasificamos los costos del inventario en tres categorías: las que están asociadas con el mantenimiento del inventario, las relacionadas con el ordenamiento y recepción del inventario, y las relativas a los faltantes de inventario. En este caso sólo analizaremos los dos costos más directamente observables:

A) Costos de mantenimiento

Incluyen todos los gastos asociados con el hecho de tener un inventario, tales como la renta de almacén donde se guarda y los seguros que se contratan sobre ellos; así mismo, por lo general, dichos gastos aumentan en proporción directa a la cantidad promedio de inventario que se lleve.

B) Costos de ordenamiento

Son los relacionados con la colocación y recepción de un pedido para comprar nuevos inventarios, entre ellos los costos por las transmisiones por fax y otros costos similares. En su mayor parte, los costos asociados con cada pedido son fijos, independientemente del tamaño de la orden. (Brigham, 2001, p. 656 – 657)

2.3.1.5.4. Administración de los Pasivos Circulantes

El crédito a corto plazo se define cualquier pasivo que haya sido originalmente programado para reembolsarse dentro de un año. Existen numerosas fuentes de financiamiento a corto plazo, tales como:

2.3.1.5.4.1. Gastos Acumulados

Para Brigham (2000, p. 683), las empresas les pagan a los empleados generalmente sobre una base semanal, quincenal o mensual, por lo que el balance general de ordinario muestra los sueldos acumulados. De manera similar, los impuestos sobre ingresos estimados de la propia empresa, seguro social, impuestos sobre ingresos retenidos en la nómina de los trabajadores e impuestos sobre ventas cobrados, por lo que la mayoría de veces el balance general mostrará algunos impuestos acumulados junto con los sueldos acumulados.

Los gastos acumulados aumentan en forma automática, o espontánea, a medida que se amplían las operaciones de la empresa. Además, este tipo de deuda se considera de ordinario como “libre de costos”, debido a que no se paga un interés explícito sobre los fondos obtenidos por medio de los gastos acumulados. Sin embargo, una empresa no puede, por lo general, controlar sus gastos acumulados. La época de pago de los sueldos se establece por medio de fuerzas económicas y costumbres industriales, mientras que las fechas de pago de los impuestos se establecen por ley. De tal modo, las empresas utilizan todos los gastos acumulados que pueden, pero tienen poco control sobre los niveles de estas cuentas.

2.3.1.5.4.2. Cuentas por Pagar (Crédito Comercial)

Gitman (2000, p. 500 – 504), menciona que las cuentas por pagar son la fuente principal de financiamiento a corto plazo sin garantía para la empresa. Estas cuentas son el resultado de las transacciones en las que se compra mercancía, pero sin firmar ningún documento formal que muestre la obligación que tiene el comprador con el vendedor. El comprador, al aceptar la mercadería, acepta pagar al proveedor la cantidad requerida de acuerdo con las condiciones de crédito establecidas normalmente en la factura del proveedor.

A) Condiciones de Crédito

Los términos de crédito del proveedor establecen el período de crédito, el tamaño del descuento por pronto pago ofrecido, el período del descuento por pronto pago y la fecha en que inicia el período de crédito.

a) **Período de Crédito:** El período de crédito de una cuenta por pagar es el número de días para realizar el pago total requerido. Sin importar si se ofrece un descuento por pronto pago, siempre es necesario indicar el período de crédito relacionado con una transacción. La mayoría de las condiciones de crédito se refieren al período como el “período neto”. La palabra neto indica que toda la cantidad de la compra se debe pagar dentro del número de días indicados a partir del inicio del período de crédito.

b) **Descuento por Pronto Pago:** Un descuento por pronto pago, que se ofrece como parte de las condiciones de crédito de una empresa, es una deducción porcentual del precio de compra si el comprador paga dentro de un período específico más corto que el período de crédito.

c) **Período del descuento por pronto pago:** Es el número de días, después del inicio del período de crédito, durante los cuales está disponible el descuento por pronto pago.

d) **Inicio del Período de Crédito:** El inicio del período de crédito se establece como parte de las condiciones de crédito del proveedor. Uno de los nombres más comunes con que se designa este período es la fecha de factura. Tanto el período del descuento por pronto pago como el período neto se determinan a partir de la fecha de factura.

B) Análisis de las Condiciones de Crédito

Las condiciones de crédito que los proveedores ofrecen a una empresa le permiten retrasar los pagos de sus compras. Puesto que el costo para el proveedor, por tener su dinero comprometido en mercancía después de que ésta se vende, se refleja probablemente en el precio de compra, el comprador paga ya de manera indirecta por este beneficio. Por tanto el comprador debe analizar cuidadosamente las condiciones de crédito para determinar la mejor estrategia de crédito comercial.

a) Aceptación del descuento por pronto pago:

Una empresa cuenta con dos opciones cuando le conceden condiciones de crédito que incluyen un

descuento por pronto pago. Su primera opción es aceptarlo. Si una empresa tiene la intención de *aceptar un descuento por pronto pago*, debe pagar en el último día del período de descuento. No existe ningún costo relacionado con la aceptación de un descuento por pronto pago.

b) Rechazo del descuento por pronto pago: La segunda opción para la empresa es rechazar el descuento por pronto pago y pagar el último día del período de crédito. Existe un costo implícito relacionado con el rechazo de un descuento por pronto pago. Este costo consta de la tasa de interés implícita que se paga por retrasar la liquidación de una cuenta por pagar durante un número de días adicionales.

c) Aplicación del costo por rechazar un descuento por pronto pago en la toma de decisiones: El gerente de finanzas debe determinar si es recomendable aceptar un descuento por pronto pago. Es importante reconocer que la aceptación de los descuentos por pronto pago podrían representar una fuente importante de rentabilidad adicional.

2.3.1.5.4.3. Préstamos Bancarios a Corto Plazo

Para Brighman (2000, p. 689 - 691) los bancos comerciales aparecen por lo general en los balances generales de las empresas como documentos por pagar, tienen el segundo nivel de importancia en el crédito comercial como una fuente de financiamiento a corto plazo. En realidad, la influencia de los bancos es mayor de lo que parece a partir de las sumas que prestan, toda vez que proporcionan fondos *no espontáneos*. A medida que aumentan las necesidades de financiamiento de una empresa, ésta requerirá de fondos adicionales a su banco. Si se rechaza tal solicitud, la empresa podría verse forzada a abandonar buenas oportunidades de crecimiento.

Un factor muy influyente en este tipo de financiamiento es el costo de los préstamos bancarios los cuales varían de acuerdo a los distintos tipos de prestatarios en cualquier punto del tiempo y para todos los prestatarios a lo largo del tiempo. Las tasas de interés son más altas en el caso de prestatarios más riesgosos, así como en el caso de préstamos más pequeños, debido a los costos fijos se encuentran involucrados en la concertación y el servicio de los préstamos.

2.3.2. Rentabilidad

2.3.2.1. Concepto

Sánchez (2002, p. 2), define la rentabilidad como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado período de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

Asimismo, también se puede entender como la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, la cual mide la capacidad y efectividad con la que laboran las personas responsables de la gerencia. Se ve demostrada en las utilidades generadas, y la utilización de inversiones.

2.3.2.2. Relación Riesgo – Rentabilidad

Para Gitman (2000, p. 493), la rentabilidad, en este contexto, es la relación entre los ingresos y los costos, generada por el uso de los activos de la empresa (tanto circulantes como fijos) en las actividades productivas. Las utilidades de una empresa pueden aumentar por el incremento de los ingresos, o la disminución de los costos. El riesgo, en el contexto de la administración financiera a corto plazo, es la probabilidad de que una empresa sea incapaz de pagar sus cuentas conforme éstas se vencen; a este tipo de empresas se les conoce como técnicamente insolventes.

Asimismo el autor, señala que por lo general, que cuanto mayor sea el capital de trabajo neto de la empresa, menor será el riesgo; es decir, cuanto mayor sea el capital de trabajo neto, más líquido será la empresa y, por tanto, menor será el riesgo de volverse técnicamente insolvente.

Además, muestra la relación que existe entre ambos factores, al considerar de manera independiente los cambios en los activos y los pasivos circulantes.

2.3.2.2.1. Cambios en los Activos Circulantes

Los efectos que produce el cambio del nivel de los activos circulantes de la empresa en relación entre su rentabilidad y riesgo se muestran usando la razón entre los activos circulantes y los activos totales. Esta razón indica el porcentaje de los activos totales que es circulante. Cuando la razón aumenta, la rentabilidad disminuye, ya que los activos circulantes son menos rentables que los activos fijos, ya que estos últimos aumentan el valor del producto más que los activos circulantes; sin embargo el riesgo disminuye conforme aumenta la razón entre los activos circulantes y los activos totales. El incremento de los activos circulantes aumenta el capital de trabajo neto, lo que reduce el riesgo de insolvencia técnica.

$$\text{Razón} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Activos Totales}}$$

2.3.2.2.2. Cambios en los Pasivos Circulantes

Los efectos que produce el cambio del nivel de los pasivos circulantes de la empresa en relación entre su rentabilidad y riesgo se muestran usando la razón entre los pasivos circulantes y los activos totales. Esta razón indica el porcentaje de los activos totales que se financió con pasivos circulantes. Cuando la razón aumenta, la rentabilidad se incrementa, ya que la empresa utiliza más del financiamiento con pasivos circulantes, que es menos costoso, y menos financiamiento a largo plazo; no obstante cuando la razón aumenta, el riesgo de insolvencia técnica también aumenta porque el incremento de los pasivos circulantes, a su vez, disminuye el capital de trabajo neto.

$$\text{Razón} = \frac{\text{Pasivos Circulantes}}{\text{Activos Totales}}$$

2.3.2.3. Tipos o Niveles de Rentabilidad

Existen dos niveles de rentabilidad, los cuales se detallan a continuación:

2.3.2.3.1. Nivel de Rentabilidad Económica

Sánchez (2002, p. 5), define la rentabilidad económica o de la inversión como una medida referida a un determinado período de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos.

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tomar en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

En este mismo orden de ideas, Aguirre et al. (como se citó en De La Hoz, Ferrer y De la Hoz, 2008) indica que la rentabilidad económica es un índice que mide el rendimiento económico de las inversiones, aplicando la siguiente fórmula:

$$ROA = \frac{\text{Beneficio antes de Gastos Financieros e Impuestos}}{\text{Inversión Neta}}$$

Asimismo, la rentabilidad económica incluye, el cálculo de un margen que evalúa la productividad de las ventas para generar beneficios, así como también de una rotación, la cual mide la eficacia con que se gestiona la inversión neta de la empresa.

Por su parte, Van Horne & Wachowicz (2002, p 147), mencionan que el rendimiento sobre la inversión determina la eficiencia global en cuanto a la generación

de utilidades con activos disponibles; lo denomina el poder productivo del capital invertido. Además, presenta el cálculo de dicho rendimiento de esta manera:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Activo Total}}$$

La diferencia radica en que Aguirre et al. (como se citó en De La Hoz, Ferrer y De la Hoz, 2008), considera para el cálculo de la rentabilidad económica la utilidad pero antes de restarle los gastos financieros e impuestos, en cambio, Van Horne & Wachowicz (2002) toma en cuenta para dicho cálculo la utilidad neta, después de haber restado todos los gastos e impuestos.

2.3.2.3.2. Nivel de Rentabilidad Financiera

Sánchez (2002, p. 10-11), define a la rentabilidad financiera como una medida referida a un determinado período de tiempo, del rendimiento obtenido por sus capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado.

La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios.

En este sentido, la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista. Sin embargo, esto admite ciertas matizaciones, puesto que la rentabilidad financiera sigue siendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa, en sentido estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distribuable, dividendos, variación de las cotizaciones, etc., y en

el denominador la inversión que corresponde a esa remuneración, lo que no es el caso de la rentabilidad financiera, que, por tanto, es una rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, el índice de rentabilidad financiera, según Aguirre et al. (como se citó en De La Hoz, Ferrer y De la Hoz, 2008) evalúa la rentabilidad obtenida por los propietarios de una empresa; el rendimiento obtenido por su inversión. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Recursos Propios Medios}}$$

Este cálculo permite medir la capacidad de la empresa para la remuneración de sus accionistas, que puede ser vía dividendos o mediante la retención de los beneficios, para el incremento patrimonial. Este índice es importante por una serie de causas:

- ✓ Contribuye a explicar la capacidad de crecimiento de la empresa.
- ✓ Los accionistas apoyarán la gestión realizada a medida que se satisfaga la rentabilidad de sus inversiones.
- ✓ Permite comparar desde la perspectiva del accionista, rendimientos de inversiones alternativas.

Adicionalmente, Van Horne & Wachowicz (2002, p. 148), mencionan que el rendimiento del capital es otro parámetro resumido del desempeño general de una empresa. Este índice compara la utilidad neta después de impuestos con el capital que invierten en la empresa los accionistas. Agregan, además, que la rentabilidad financiera indica el poder productivo sobre el valor contable de la inversión de los accionistas:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta después de Impuestos}}{\text{Capital de los Accionistas}}$$

La rentabilidad financiera es una medida referida a los accionistas, ya que mide el poder productivo del valor contable de la inversión de propietarios de una empresa. Una vez que se divide el beneficio neto entre los recursos propios medios, se obtiene un cociente que claramente mide la capacidad de la empresa para remunerar a sus accionistas.

2.3.2.4. Factores Determinantes de la Rentabilidad

Según Mora y Schupnik (como se cita en Méndez, 2007), existen 9 factores primordiales que influyen en la rentabilidad:

- ✓ Intensidad de la inversión
- ✓ Productividad
- ✓ Participación de Mercado
- ✓ Tasa de crecimiento del mercado
- ✓ Calidad de producto/servicio
- ✓ Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores.
- ✓ Integración vertical
- ✓ Costos operativos
- ✓ Esfuerzo sobre dichos factores

2.3.2.5. Formas de elevar la Rentabilidad

Para Leer y Quiroz (como se cita en Méndez, 2007), existen cinco formas de elevar la rentabilidad de las empresas:

- ✓ **Aumentar las Ventas:** Por supuesto que las ventas son un elemento primordial para elevar las ganancias de las empresas e incrementar su rentabilidad. Las empresas siempre deben tener en mente abarcar una porción más grande en el mercado y realizar las acciones necesarias para lograrlo.
- ✓ **Mejorar la mezcla de ventas y cliente:** En la práctica se ha demostrado que es muy importante tener una adecuada mezcla de ventas y manejar en forma adecuada a los clientes,

con estímulos y premios a la fidelidad a la marca o la empresa. Consienta a sus mejores clientes, les dé un trato preferencial en precios, en tiempos de entrega de los productos o en plazos de pagos. Tenga cuidado con las mercancías de lento movimiento y con la obsolescencia de las mismas; incremente su línea de productos nuevos y mejorados y establezca una atractiva política de precios.

✓ **Reducir costos de los recursos:** Reducir el costo de los factores de producción siempre redundará en incremento de la rentabilidad. Algunas áreas en donde se pueden reducir costos son: viajes, costo de establecimiento, energía, seguridad, seguros, correos, teléfonos, artículos de oficina, entre otros.

✓ **Mejorar Procesos:** Cuide mucho de hacer las cosas bien la primera vez y siempre con una filosofía de mejora continua. Muchas veces el empresario busca innovación en productos y descuida los procesos. La mejora continua se debe dar en productos, procesos y sistemas. Recuerde la teoría del aprendizaje y de la experiencia que establece que las personas y las organizaciones aprenden haciendo las cosas y que además se aprende de la propia experiencia y de la de los demás. Motive a sus empleados a prepararse y capacitarse y harán mejor su trabajo.

✓ **Eliminar actividades que no dan valor:** Este es un problema grave de muchas empresas, se realizan muchas actividades por rutina, que no generan valor. Para detectar las actividades superfluas o poco importantes, el empresario o el administrador deben monitorear el trabajo cotidiano, haciendo evaluaciones que les permitan eliminar actividades que no generen valor o que lo hacen en poca proporción. Estimule el trabajo productivo, premie el esfuerzo de los trabajadores más productivos.

2.3.2.6. Análisis de la Rentabilidad

2.3.2.6.1. Razones Financieras

Según Puente (2006, p. 154-155) menciona que son indicadores financieros que se expresan en porcentajes y en número índice. Relacionan cifras de los estados financieros.

Se utilizan para la evaluación de Estados Financieros. Esto es lo que siempre se ha hecho, pero en realidad sirve para administrar la empresa, es decir, se debe utilizar a cada instante, puesto que la gerencia significa mayormente toma de decisiones, éstas deben estar basados en lo que está sucediendo en la empresa y los ratios son los que indican cómo está la empresa.

Según Zans (2009), se pueden clasificar en:

2.3.2.6.1.1. Ratios de Liquidez

Estos indicadores muestran el nivel de solvencia financiera de la empresa para el corto plazo. Expresan la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Tenemos las siguientes:

A) Liquidez General

Se determina dividiendo el activo corriente entre las obligaciones corrientes o pagaderas en el corto plazo. Cuanto más elevado sea el valor de este índice, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas corrientes.

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

B) Prueba Ácida

Es una medición más exigente de la solvencia de corto plazo de la empresa, pues no se considera el activo realizable. Resulta de la división de los activos más líquidos entre las deudas corrientes. Igualmente cuanto más elevado sea el valor de este índice, mayor será la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones corrientes. Es una medición más exigente por cuanto no se consideran las existencias o inventarios, ya que tienen menor liquidez que los otros componentes del activo corriente. Aun cuando no se estila

mucho mencionar los gastos pagados por anticipado hay que decir que, si los hubiese, también deberán restarse al igual que las existencias.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias} - \text{Gastos Pagados por Anticipado}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

C) Prueba Defensiva

Esta es una prueba extrema en cuanto a la exigencia o severidad. Solamente considera las partidas más líquidas de la empresa. Un mayor valor de este ratio indica una mayor capacidad de la empresa para cancelar inmediatamente sus obligaciones de corto plazo, sin depender de las cobranzas ni de las ventas de sus existencias.

$$\text{Prueba Defensiva} = \frac{\text{Efectivo y Equivalentes de Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

D) Capital de Trabajo

No es una razón o coeficiente porque no muestra un porcentaje o proporción. Es más bien un valor monetario: el resultado de una resta. A esta diferencia también le llaman Fondo de Maniobra. Obviamente, un mayor capital de trabajo presenta una mayor libertad de acción para que la empresa pueda hacer nuevas inversiones. Además es, la cantidad de recursos que la empresa podría invertir sin comprometer su capacidad para pagar sus obligaciones corrientes.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

2.3.2.6.1.2. Ratios de Gestión

Permiten medir la eficacia de la gestión de la empresa. Una buena gestión es el resultado de políticas adecuadas de ventas, cobranzas e inversiones.

A) Cobertura de Costo de Venta

Indica la proporción en que los ingresos generados por la empresa mediante las ventas, han sido absorbidos por los costos aplicados en la producción de productos terminados.

$$\text{Cobertura de Costo de Venta} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

B) Rotación de Caja y Banco

Este ratio nos proporciona la disponibilidad de la cuenta de caja y bancos de la organización para cubrir días de venta.

$$\text{Caja y Banco} = \frac{\text{Caja y Banco} \times 360 \text{ días}}{\text{Ventas}}$$

C) Rotación del Activo Fijo

Este índice mide el grado de eficiencia con el cual la empresa ha utilizado sus inversiones en activos fijos para generar ventas. Un mayor indicador representa una mayor eficiencia en el uso de los activos fijos para generar ventas.

$$\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

D) Rotación del Activo Total

Mide el grado de eficiencia con el cual la empresa ha utilizado el total de sus inversiones para generar ventas. Un mayor indicador representa una mayor eficiencia en el uso de los activos totales para generar ventas.

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

E) Rotación de Cuentas por Cobrar

Este ratio indica la velocidad con que la empresa recupera los créditos que concede. Por lo tanto, es un buen indicador de la eficacia de las políticas de créditos y cobranzas.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Anuales al Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

F) Plazo Promedio de Cobranza

Esta cifra indica el número de días que, en promedio, demora la empresa para cobrar un crédito. Expresa el número de días que, en promedio, transcurren desde el otorgamiento del crédito hasta su cobranza. Mientras menor sea este indicador, mayor será la rapidez de cobro de los créditos otorgados.

$$\text{Plazo Promedio de Cobranza} = \frac{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar} \times 360}{\text{Ventas Anuales al Crédito}}$$

G) Rotación de Cuentas por Pagar

Esta ratio indica la velocidad con que la empresa paga los créditos que obtiene en sus compras. Una mayor velocidad indicará mayor grado de cumplimiento y posibilitará acceder a mejores condiciones de compra (más descuentos).

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras Anuales al Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

H) Plazo Promedio de Pago

Indica, en un número de días, el tiempo que en promedio demora la empresa para pagar sus compras al crédito.

$$\text{Plazo Promedio de Pago} = \frac{\text{Promedio de Cuentas por Pagar} \times 360}{\text{Compras Anuales al Crédito}}$$

I) Grado de Intensidad de Capital

Este indicador muestra el porcentaje del activo fijo que ha sido inmovilizado por haber sido invertido en bienes de capital. El valor de este indicador dependerá del tipo de actividad que desarrolla la empresa.

$$\text{Grado de Intensidad de Capital} = \frac{\text{Activo Fijo Neto}}{\text{Activo Total}}$$

J) Grado de Depreciación

Este indicador muestra la proporción en que se encuentran depreciados los activos fijos de la empresa. Mientras más grande sea esta proporción, mayor será la necesidad de efectuar nuevas inversiones en bienes de capital. Es decir, más necesidad tendrá de renovar sus inmuebles, maquinaria y equipo.

$$\text{Grado de Depreciación} = \frac{\text{Depreciación Acumulada}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

2.3.2.6.1.3. Ratios de Solvencia

Muestran la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones en el largo plazo. Esta capacidad dependerá de la correspondencia que exista entre el plazo para recuperar las inversiones y los plazos de vencimiento de las obligaciones contraídas con terceros.

A) Endeudamiento Total (Apalancamiento)

Este indicador es uno de los más importantes para determinar la solvencia de la empresa, el apalancamiento o leverage es uno de principales elementos que considera el analista financiero. Un mayor valor de este ratio indica un mayor apalancamiento, lo cual, indica un mayor financiamiento con recursos tomados de terceros (deudas) y por lo tanto, un mayor riesgo financiero y una menor solvencia de la empresa.

$$\text{Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

B) Solvencia Estricta

Mide el grado de liquidez de la empresa para hacer frente a los pagos de sus acreedores a corto plazo con su activo circulante.

$$\text{Solvencia Estricta} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

C) Garantía

Esta razón mide la capacidad que tiene la empresa a través de su activo real para hacer frente a sus obligaciones.

$$\text{Garantía} = \frac{\text{Activo Real}}{\text{Financiamiento Ajeno}}$$

D) Estabilidad

Este ratio refleja que parte del activo fijo está financiado por la inversión propia más el exigible a largo plazo. Cabe precisar que para hablar de un resultado favorable, este debe ser menor que uno.

$$\text{Estabilidad} = \frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Financiamiento Propio + Exigible a Largo Plazo}}$$

E) Endeudamiento Patrimonial

Mide la relación entre los fondos obtenidos desde terceros, es decir, partidas de pasivos en general, y los fondos propios de la empresa, que constituiría su patrimonio. Este ratio nos indica que por cada aportación de patrimonio por parte de los propietarios se obtiene ese porcentaje de financiación adicional por parte de terceros.

$$\text{Estabilidad} = \frac{\text{Fondos Ajenos}}{\text{Fondos Propios}}$$

F) Razón de endeudamiento

El porcentaje nos indica la financiación a corto y largo plazo de la empresa, siendo el resto financiadas por los accionistas de la misma. Esto es, del total de activos, ese porcentaje ha sido financiado por acreedores a corto y largo plazo.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Circulante} + \text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Total Activos}}$$

G) Autonomía Financiera

La Razón de Autonomía muestra hasta qué punto la empresa tiene independencia financiera ante sus acreedores. Se determina dividiendo el valor del patrimonio entre el activo total.

$$\text{Autonomía Financiera} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$$

2.3.2.6.1.4. Ratios de Rentabilidad

Estos ratios miden la capacidad de la empresa para producir ganancias. Por eso son de mayor importancia para los usuarios de la información financiera. Son los ratios que determinan el éxito o fracaso de la gerencia.

A) Rentabilidad del Activo Total (ROA)

Muestra la rentabilidad producida por las inversiones totales (activos totales).

$$\text{Rentabilidad del Activo Total} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

B) Rentabilidad Bruta sobre Ventas

Es un ratio que indica porcentualmente el margen de utilidad bruta que la empresa obtiene. En empresas de venta de productos de consumo masivo, este margen suele ser pequeño porcentualmente, pero en términos monetarios se potencia por el volumen de las ventas. En empresas que venden productos de rotación lenta, el margen porcentual suele ser mayor.

$$\text{Rentabilidad Bruta sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

C) Rentabilidad Neta sobre Ventas

Relaciona la utilidad final, es decir, la utilidad después de participaciones e impuestos, con las ventas. Nos indica qué proporción de las ventas se queda finalmente como utilidad neta.

$$\text{Rentabilidad Neta sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

D) Rentabilidad sobre Capitales Propios (ROE)

También se le llama Rentabilidad del Patrimonio Neto o Rentabilidad Patrimonial. Es una de las razones de rentabilidad más importantes. Mide la rentabilidad en función del patrimonio neto.

$$\text{Rentabilidad sobre Capitales Propios} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

2.3.2.6.2. Análisis Vertical

Para Puente (2006) esta técnica es un primer acercamiento al análisis de los Estados Financieros y consiste en hallar los porcentajes de cada cuenta a fin de apreciar la distribución de los activos y pasivos en el caso del Balance General y el resultado de las operaciones en el caso del Estado de Ganancias y Pérdidas.

En el Balance General, se toma para el lado de los Activos como base, el 100 por ciento del total Activo y para el lado de los Pasivos se toma el total Pasivo y Patrimonio como base de 100 por ciento, de tal manera que en relación a las bases se hallan porcentajes en cada cuenta.

Para el Estado de Ganancias y Pérdidas las ventas netas constituyen la base de 100 por ciento, esto permite apreciar la distribución de la magnitud de los costos y gastos y de la utilidad neta en relación a las ventas netas.

Esta herramienta del análisis financiero cumple la función de darle significado a cada cifra de los Estados Financieros, puesto que las cifras absolutas dicen poco.

La importancia de esta herramienta de análisis radica en lo siguiente:

- ✓ Nos muestra la Estructura de Capital de la empresa, es decir, cuáles son las fuentes de Capital, cómo están distribuidas las obligaciones entre pasivo circulante, pasivo a largo plazo y capital propio.
- ✓ Permite apreciar con facilidad la prioridad que otorga la empresa a las inversiones, es decir, la distribución de los recursos entre las diferentes cuentas del activo.
- ✓ Brinda un panorama mucho más claro, de las fuentes más importantes de financiamiento de los recursos; es decir, en el lado de los pasivos podemos ver cuál o cuáles de las cuentas se están financiando los activos en mayor medida.
- ✓ Muestran la estructura de costos y gastos de la empresa (estado de ganancias y pérdidas).
- ✓ Nos indica la rentabilidad de las operaciones.

La presente herramienta es un primer acercamiento al análisis, pero muy importante y significativo, ya que nos permite tener un perfil financiero de la empresa en forma rápida. (p. 48 – 49)

2.3.2.6.3. Análisis Horizontal o Tendencial

Es una herramienta a través de la cual se agrupan estados financieros corporativos de dos períodos consecutivos o de una serie de años a fin de revelar la

tendencia de cada una de las cuentas. Para llevar a cabo este análisis se incluyen 2 columnas a la derecha, una que mostrará la variación de cifras y la otra el porcentaje de dicha variación.

La función que cumple esta herramienta es la de identificar las cuentas más relevantes de los Estados Financieros Comparados, de acuerdo a la tendencia que se haya observado en dichas cuentas, esto permite al analista avocarse a lo más importante, evitando distraerse en aspectos, cuya variación está lejos de afectar la salud financiera de la empresa.

Esta herramienta es importante por lo siguiente:

- ✓ Permite identificar los problemas más agudos o los buenos resultados obtenidos por la empresa, observando la tendencia.
- ✓ Revela la política de la empresa a en cuanto a Créditos y Cobranzas, Financiamiento de su Capital de Trabajo, Crecimiento de la Inversión, Crecimiento de los componentes de la estructura de Capital (deuda y Recursos Propios).
- ✓ Indica la dirección que lleva la empresa, hacia el crecimiento y la insolvencia, y la velocidad con que va.

Generalmente, el análisis tendencial se utiliza para el Balance General y Flujo de Efectivo, como decíamos, revela la política de la empresa, el tamaño de su crecimiento año a año, el crecimiento de la deuda y el capital propio. (p. 60 – 62)

2.3.2.6.4. Punto de Equilibrio

La relación que existe entre el volumen en ventas y la rentabilidad operativa se explora en la planeación de la relación costo – volumen – utilidad y en el análisis del punto de equilibrio operativo. El análisis del punto de equilibrio en operación (u operativo) es un método utilizado para determinar el punto en que las ventas son exactamente iguales a los costos operativos, es decir, el punto en que las operaciones de la empresa alcanzarán su

punto de equilibrio. También muestra la magnitud de las utilidades o las pérdidas operativas de la empresa si las ventas aumentan o disminuyen por debajo de ese punto.

El análisis del punto de equilibrio es importante en el proceso de planeación y control porque la relación costo – volumen – utilidad puede ser influida en forma importante por la proporción de las inversiones de la empresa en activos fijos. Se debe anticipar y lograr un volumen de ventas suficiente si desean cubrirse los costos fijos y variables, pues de otro modo la empresa incurrirá en pérdidas provenientes de las operaciones; es decir, si una empresa desea evitar pérdidas contables, sus ventas deberán cubrir la totalidad de sus costos, no sólo aquellos que varían en forma directa con la producción, sino aquellos que permanecen constantes aun cuando cambien los niveles de producción. (Brigham, 2000, p. 164)

La fórmula para hallar el punto de equilibrio es:

$$(P \times U) - (CV \times U) - CF = 0$$

2.3.2.6.5. Apalancamiento Operativo

Brigham (2000, p. 169) menciona al respecto que si un alto porcentaje de los costos operativos totales de una empresa son fijos, se dice que la empresa tiene un alto grado de apalancamiento operativo.

El apalancamiento surge porque las empresas tienen costos operativos fijos que deben cubrirse independientemente del nivel de producción. Sin embargo, el nivel de apalancamiento depende del nivel real de operación de la empresa.

Asimismo Van Horne & Wachowicz (2002, p. 434) mencionan que el apalancamiento ocurre cuando las empresas tienen costos operativos fijos, sin importar el volumen. Evidentemente, a la larga, todos los costos son variables. Por lo tanto, nuestro análisis forzosamente implica el corto plazo. Se incurre en costos operativos fijos con la esperanza de que el volumen de ventas genere rendimientos más que suficientes para cubrir todos los costos operativos fijos y variables.

Es esencial observar que los costos operativos fijos no varían con los cambios en el volumen. Estos costos incluyen aspectos tales como la depreciación de los edificios y el equipo, seguros, parte del pago de los servicios en general y parte de los costos de administración. Por otro lado, los costos operativos variables fluctúan directamente con el nivel de producción. Entre ellos están las materias primas, los costos de mano de obra directa, parte del pago de servicios en general, las comisiones directas de venta y cierta proporción de los gastos generales y administración.

Fórmula:

$$\text{GAO} = \frac{\text{Margen de Contribución}}{\text{UAII}}$$

III.- MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación se encuentra circunscrito dentro del enfoque Cualitativo, orientado a conocer la influencia de la rentabilidad en el Club Deportivo ABC S.A., a través de la Administración del Capital de Trabajo.

Atendiendo a la naturaleza del presente trabajo de investigación, el tipo de investigación asumida es: Básica, en su nivel Descriptivo – Explicativo.

3.2. Diseño de Investigación

Atendiendo al tipo de investigación, el diseño asumido para la presente investigación es: No Experimental.

3.3. Población Muestral

Por ser pequeña la población muestral estuvo constituido por tres trabajadores; el Gerente General, el Jefe de Compras y el Jefe de Tesorería de la empresa Club Deportivo ABC S.A.

3.4. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

3.4.1. Métodos

✓ **Método Lógico:** Ya que a través del razonamiento, el cual parte de causas particulares, permitió se eleve a conocimientos generales.

✓ **Método – Sintético:** Fue utilizado para analizar los hallazgos del marco teórico que constituyeron la investigación y a la vez a arribar a las conclusiones a partir de la posterior contrastación hecha de las mismas.

3.4.2. Técnicas

3.4.2.1. Técnicas de gabinete.

Estas técnicas permitieron fortalecer el marco teórico científico en la presente investigación, básicamente los antecedentes de estudio de las diferentes teorías abordadas. En ese sentido la investigación bibliográfica juego un papel importante en la concreción del mismo.

✓ **El Fichaje:** Permitió fijar conceptos y datos relevantes, mediante la elaboración y utilización de fichas para registrar organizar y precisar aspectos importantes considerados en las diferentes etapas de la investigación. Las fichas utilizadas fueron:

✓ **Ficha de Resumen:** Utilizadas en la síntesis de conceptos y aportes de diversas fuentes, para que sean organizados de manera concisa y pertinentemente en estas fichas, particularmente sobre contenidos teóricos o antecedentes consultados.

✓ **Fichas Textuales:** Sirvieron para la transcripción literal de contenidos, sobre su versión bibliográfica o fuente informativa original.

✓ **Fichas Bibliográficas:** Se utilizaron permanentemente en el registro de datos sobre las fuentes recorridas y que se consulten, para llevar un registro de aquellos estudios, aportes y teorías que dieron el soporte científico correspondiente a la investigación.

Esta técnica permitió la identificación priorizada de los autores de las diferentes fuentes de consulta que luego fueron sistematizadas para construir el marco teórico científico y así tener un gran dominio de los diferentes elementos que conforman la investigación.

✓ **Ficha de síntesis:** Sirvió para registrar información de las diferentes fuentes bibliográficas consultadas pero en base a la capacidad de análisis y síntesis puesto de manifiesto por la investigadora.

3.4.2.2. Técnicas de Campo

✓ **Observación:** Esta técnica permitió observar atentamente el fenómeno, materia de investigación (Administración del Capital de Trabajo en el Club Deportivo ABC S.A. y su influencia en la Rentabilidad) registrados durante el proceso de investigación, para su posterior análisis.

✓ **Entrevista:** Esta técnica fue utilizada para la obtención de la información mediante un diálogo sostenido entre el entrevistado y el entrevistador a través de un encuentro formal planificado basado en una cultura de ética, requerido en todo trabajo de investigación.

La información obtenida permitió sistematizar algunos contenidos convirtiéndose en un elemento útil para el presente trabajo de investigación.

3.4.3. Instrumentos

✓ **Análisis Documental:** Consistió en realizar un estudio de su información económica – financiera, como sus estados de cuenta bancarios y estados financieros.

✓ **Guía De Entrevista:** Consistió en un proceso de comunicación que se realizó con el gerente general, jefe de tesorería y jefe de compras, respecto a la Administración del Capital de Trabajo del Club Deportivo ABC S.A.

La guía de entrevista que se aplicó al gerente contiene 16 preguntas debidamente estructuradas, mientras el instrumento dirigido al jefe de tesorería contiene 8 preguntas, finalmente el último instrumento dirigido al jefe de compras contiene 7 preguntas.

Estos instrumentos fueron validados por la opinión y juicio de expertos.

3.4.4. Técnicas de Procesamiento

Para la recolección de los datos se procedió a registrar la información mediante el suministro de; guía de entrevista, con un promedio de 16 preguntas para el gerente general, 8 preguntas para el jefe de tesorería y 7 preguntas para el jefe de compras.

3.4.5. Análisis Estadísticos de los Datos

Para analizar la información y sistematizarla se utilizó una base de datos, luego el software informático Excel 2010.

Los datos sistematizados para su mayor entendimiento, se presentan en cuadros y gráficos.

IV.- RESULTADOS

4.1. Descripción de la Empresa

El Club Deportivo ABC S.A., es una institución dedicada principalmente a la Actividad Deportiva a Nivel Nacional, con gran acogida y reconocimiento. Fue fundada en 1922, en la hacienda de Batán Grande por un grupo de trabajadores que acordaron conformar un equipo de fútbol. Durante bastantes años ha tenido altibajos, hasta que en el año 2008, un importante empresario de la región asume la Presidencia del Club Deportivo, brindándole estabilidad económica y financiera.

Tiene como misión ser una Institución en pos de la modernidad para buscar la excelencia en el fútbol, pues es la única forma y manera de manejar las riendas de este Club, como una empresa. Asimismo su visión, es obtener el título nacional, mejorando la campaña del año pasado, así como realizar buenas presentaciones en la Copa Libertadores y Copa Sudamericana.

Actualmente el Club Deportivo ABC S.A. tienen como respaldo económico – financiero, sus ingresos por taquilla, sponsor, derechos de transmisión, transferencia de jugadores y servicios de Academia. Sin embargo, también acude a financiamiento externo por parte de sus relacionadas, de las cuales destacan DL Representaciones y SC Representaciones.

El Club Deportivo ha tenido diferentes logros, del cual se destaca el haber conseguido ser Campeón del Torneo Descentralizado 2011, volviendo hacerse conocido internacionalmente, tras haber participado en la Copa Libertadores.

4.2. Resultado de la Entrevista al Gerente General, Jefe de Compras y Tesorería

Luego de haber efectuado la entrevista a las personas encargadas de la Administración del Capital de Trabajo, se pudo obtener la siguiente información:

El Club Deportivo ABC, durante el ejercicio 2013, ha sufrido cambios en cuanto a la Administración del Capital de Trabajo, ya que en el mes de abril hubo cambio de gerente general. Asimismo, se comentó que el gerente anterior tenía una gestión empresarial basada en

negociaciones y contratos constantes, los cuales se reflejan en la Situación del Club. Además, el gerente general actual, realiza una labor que va dirigida mayormente a las actividades básicamente deportivas, velando por el bienestar de cada uno de los jugadores a nivel laboral; sin embargo los proyectos de negociación están presentes y no han dejado de realizarse.

Respecto al comentario del jefe de Compras y Tesorería, el Capital de Trabajo del Club, tiene como Activo Corriente más importante, el Efectivo y Equivalente de Efectivo, ya que utiliza este recurso para poder operar de manera normal en el día a día. Cabe precisar, que a pesar que el Club Deportivo, obtiene ingresos por Sponsor, Derechos de Transmisión, Servicios de Academia, Taquilla no le es suficiente para afrontar sus obligaciones, ya que necesita financiamiento externo por parte de sus relacionadas en las que destacan DL Representaciones y SC Representaciones. Esta situación tiene como origen la falta de uso de herramientas financieras tales como Flujos de Efectivo Proyectados, Aplicación de Políticas y Evaluaciones Financieras; que les permitan conocer la situación económica en la que se encuentra el Club ABC S.A., al momento de contraer obligaciones con terceros.

Asimismo, dejaron en claro que el Club Deportivo ABC, no cuenta con políticas establecidas en cuanto a la cancelación de obligaciones, debido a la falta de herramientas financieras que permitan tomar decisiones adecuadas al momento de Administrar el Capital de Trabajo; es así que según los jefes de cada área entrevistada, suponen que si la situación sigue de la misma manera, sin aplicar medidas, el club ABC no podría contar con autonomía económica – financiera a corto plazo.

4.3. Análisis de la Situación Económica – Financiera

4.3.1. Análisis Horizontal y Vertical 2012 – 2013

CLUB DEPORTIVO ABC S.A.

Estado de Situación Financiera

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2012 y 2013 (nuevos soles)

Activo	ANÁLISIS VERTICAL				ANÁLISIS HORIZONTAL	
	dic-13	%	dic-12	%	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA
Activo Corriente						
Efectivo y Equivalentes de efectivo	296,291	24%	843,326	46%	- 547,035	-65%
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	118,500	9%	177,748	10%	- 59,248	-33%
Gastos Contratados por Anticipado			53,980	3%	- 53,980	-100%
Total Activo Corriente	414,791	33%	1,075,054	59%	- 660,263	-61%
Activo No Corriente						
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	833,997	67%	748,003	41%	85,994	11%
Total Activo No Corriente	833,997	67%	748,003	41%	85,994	11%
TOTAL ACTIVO	1,248,789	100%	1,823,057	100%	- 574,269	-32%
Pasivo y Patrimonio	dic-13		dic-12			
Pasivo Corriente						
Cuentas por Pagar Comerciales	32,676	3%	42,433	2%	- 9,757	-23%
Otras Cuentas por Pagar	256,309	21%	1,165,039	64%	- 908,730	-78%
Total Pasivo Corriente	288,985	23%	1,207,472	66%	- 918,487	-76%
Pasivo No Corriente						
Total Pasivo No Corriente	-		-	0%	-	0%
TOTAL PASIVO	288,985		1,207,472			-76%
Patrimonio Neto						
Capital	1,000,000	80%	1,000,000	55%	-	0%
Resultados Del Ejercicio	344,218	28%	315,181	17.29%	29,038	9%
Resultados Acumulados	- 384,415	-31%	- 699,596	-38.37%	315,181	-45%
Total Patrimonio Neto	959,804	77%	615,585	33.77%	344,218	56%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	1,248,789	100%	1,823,057	100%	344,218	-32%

Fuente: Área Contable

Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

4.3.1.1. Activo

El total activo del Club Deportivo para el año 2012, está conformado básicamente por el efectivo y equivalente de efectivo el cual representa 46%, ya que a finales del año obtuvo entradas de dinero principalmente por la transferencia de jugadores, sin embargo, para el año 2013 este rubro sólo representa el 24% de los activos totales, generando una disminución del 65% en relación al 2012. Cabe recalcar, que la empresa, para el 2013, obtuvo mayores flujos de efectivo en relación al período anterior, pero estos fueron destinados

a la cancelación de las obligaciones contraídas con sus vinculadas, permitiendo una autonomía e independencia financiera.

Además se observa que el Club Deportivo ABC ha fortalecido su inversión no corriente para el período 2013, ya que el período anterior este rubro representaba el 41% del activo total, y para este período es del 67%, obteniendo una variación de 11% de un período a otro.

Adicionalmente su activo corriente también está conformado por Otras cuentas por Cobrar Neto, que en el año 2012 fue de 10% y en el año siguiente fue de 7% en relación al total de activos respectivamente. Sin embargo, hubo una variación relativa del -33% para el período 2013.

Finalmente, en el período 2012, cuenta con Gastos contratados por anticipado que representan el 3% del activo total, sin embargo al período siguiente no existe ningún activo originado por este concepto.

4.3.1.2. Pasivo y Patrimonio:

El Club Deportivo ABC, para el período 2012, mantiene obligaciones con proveedores, los cuales representan el 2% del total de su financiamiento, asimismo para el 2013, este rubro cuenta con 3%. Sin embargo, la variación relativa que existe entre ambos períodos, da como resultado una disminución del 2.3%.

En lo que respecta al rubro otras cuentas por pagar, en el período 2012, está conformada por deudas tributarias, retenciones de AFP, y sobre todo por préstamos con empresas vinculadas, lo cual hace que este rubro represente el 64% del total del financiamiento. Sin embargo, para el período 2013, este rubro ha disminuido considerablemente en la representatividad del financiamiento interno y externo, ya que la mayor obligación, deudas con empresas vinculadas, fue cancelada gracias a la obtención de mayores flujos de efectivo por concepto de Derechos de Transmisión. Esta situación se ve reflejada en la variación relativa entre períodos con una disminución del 7.8% para el 2013

En lo que respecta al patrimonio del Club, para el período 2012 y 2013 este rubro representa el 34% y 77% del total de financiamiento respectivamente. Esta situación se genera principalmente por la disminución de los resultados negativos acumulados de -38% a -31%, originando una variación relativa entre períodos de -4.5%.

CLUB DEPORTIVO ABC S.A.

Estado de Resultados por Función

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2012 y 2013 (Nuevos Soles)

Detalle	ANÁLISIS VERTICAL				ANÁLISIS HORIZONTAL	
	dic-13	%	dic-12	%	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA %
Ventas Netas (ingresos operacionales)	9,079,825		9,262,367			
Otros Ingresos Operacionales						
Total de Ingresos Operacionales	9,079,825	100.00%	9,262,367	100.00%	-182,542	-2%
Costo de Ventas (Operacionales)	-6,087,358	67%	-6,489,369	70%		
Total Costos Operacionales	-6,087,358		-6,489,369		402,012	-6%
Utilidad Bruta	2,992,468	33%	2,772,998	30%	219,470	8%
Gastos de Ventas	-370,188	4%	-351,160	4%	-19,029	5%
Gastos de Administración	-2,277,640	25%	-2,106,657	23%	-170,983	8%
Utilidad Operativa	344,639	3.80%	315,181	3.40%	29,459	9%
Gastos Financieros	-421	0%			-421	-100%
Resultado antes de Participaciones y del Impuesto a la Renta	344,218	3.79%	315,181	3.40%	29,038	9%
Participación de los trabajadores						
Impuesto a la Renta	-		-			
Utilidad (Pérdida) Neta de Actividades Contínuas						
Ingreso (Gasto) Neto de Operaciones en Discontinuación						
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	344,218	3.79%	315,181	3.40%	29,038	9%

Fuente: Área Contable

Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

El Club Deportivo ABC ha experimentado una reducción en sus ingresos en un 2% para el período 2013; esto debido a la disminución en los flujos originados por la transferencia de jugadores, sin embargo, esta deficiencia ha sido respaldada por los flujos de efectivo surgidos luego de las negociaciones por concepto de Derechos de Transmisión con la empresa Fútbol TV.

En cuanto a los costos operacionales, estos han representado el 70% y 67%, para el período 2012 y 2013 respectivamente, tomando como base las ventas realizadas. Esta situación se debe a la reducción de los sueldos y salarios a los jugadores, los cuales son los que demandan más recursos; originando una reducción del 6% para el 2013, y un aumento del 8% en la Utilidad Bruta.

En lo que respecta a los gastos administrativos estos representan el mismo 4% para el año 2012 y 2013, en relación a las ventas de cada período; sin embargo para el período 2013, en relación al período anterior, se refleja un aumento del 5%, debido al mayor gasto en publicidad.

Asimismo los gastos de administración han aumentado en representatividad para el ejercicio 2013, logrando un 25%, en relación al 2012 que fue de 23%. Esto también se ve reflejado en la variación absoluta y relativa en la cual se observa un aumento del 8% para el 2013. Esto se debe en gran medida al aumento de recursos derivados a los sueldos y salarios administrativos, viáticos de personal administrativo, mantenimiento de campo deportivo, entre otros.

4.3.2. Ratios Financieros

4.3.2.1. Ratios de Liquidez

4.3.2.1.1. Prueba Defensiva

Liquidez Absoluta	Período 2013	Resultado	2012	Resultado
$\frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{296,291}{288,985}$	1.03	$\frac{843,326}{1,207,472}$	0.7

DESCRIPCIÓN:

La empresa para el año 2012, muestra un margen de inseguridad de liquidez para hacer frente a sus deudas a corto plazo, debido a que su activo corriente no cubre la totalidad

de su pasivo corriente. Sin embargo para el año 2013 esta situación mejora ya que con su efectivo y equivalente de efectivo cubre la totalidad de sus deudas.

4.3.2.1.2. Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	Período 2013	Resultado	Período 2012	Resultado
Act. Corriente - Pas. Corriente	414,791 – 288,985	125,806	1,075 054 - 1,207,472	-132, 418

DESCRIPCIÓN:

La empresa para el año 2012, no ha podido cubrir sus deudas con su activos corrientes propios, por lo que ha tenido que recurrir a préstamos de terceros, que son sus vinculadas, sin embargo para el año 2013 la situación se revierte porque se logró cancelar una parte de las deudas con sus vinculadas e invirtió en su activo no corriente, para fines administrativos y deportivos.

4.3.2.2. Ratios de Gestión

4.3.2.2.1. Cobertura de Costo de Venta

Cobertura Costo de Ventas	Período 2013	Resultado	Período 2012	Resultado
$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{6,087,358}{9,079,825}$	67%	$\frac{6,489,369}{9,262,367}$	70%

DESCRIPCIÓN:

De acuerdo a las actividades que maneja el Club Deportivo ABC, el costo reflejado se encuentra dentro de los parámetros de análisis ya que los ingresos que obtiene por sponsors, derechos de transmisión y ventas de jugadores, son ingresos que no permiten realizar un costo razonable.

4.3.2.2.2. Rotación Caja y Bancos

Rotación Caja y Banco	Período 2013	Días	Veces	Período 2012	Días	Veces
$\frac{\text{Caja y Bancos x 360}}{\text{Ventas}}$	$\frac{106,664,852}{9,079,825}$	12	31	$\frac{303,597,394}{9,262,367}$	33	11

DESCRIPCIÓN:

El Club Deportivo para el año 2012, contó con liquidez de 33 días sin depender de sus ventas y para el año 2013 sólo con 12 días. Esta disponibilidad de efectivo, no es proveniente necesariamente de actividades operativas, sino también de financiamiento externo, para el año 2012, mientras que en el 2013 la situación se revierte.

4.3.2.2.3. Rotación de Cuentas por Pagar

Pago a proveedores	Período 2013	Días	Veces	Período 2012	Días	Veces
$\frac{\text{Promedio de Cuentas x Pagar}}{\text{Ventas}}$	$\frac{27,039,251}{9,079,825}$	3	121	$\frac{27,039,251}{9,262,367}$	3	123

DESCRIPCIÓN:

El Club deportivo cancela sus cuentas por pagar cada tres días, es decir que sus créditos solicitados son a corto plazo.

4.3.2.2.4. Rotación de Activo Fijo

Rotación de Activo Fijos	Período 2013	Resultado	Período 2013	Resultado
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inmueble, maq. y equipo}}$	$\frac{9,079,825}{833,997}$	11	$\frac{9,262,367}{748,003}$	12

DESCRIPCIÓN:

Las ventas son mayores en relación a la capacidad de la inversión inmovilizada que posee la empresa, la cual está siendo explotada al máximo.

4.3.2.2.5. Rotación de Activo Total

Rotación Activo Total	Período 2013	Resultado	Período 2012	Resultado
$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{9,079,825}{1,248,789}$	7	$\frac{9,262,367}{1,823,057}$	5

DESCRIPCIÓN:

La empresa posee inversión un tanto ociosa que no está siendo utilizado al máximo, por lo tanto la gestión es no está cubriendo las necesidades de la empresa.

4.3.2.3. Ratios de Solvencia y Endeudamiento

4.3.2.3.1. Endeudamiento Total

Endeudamiento de Inversión	Período 2013	Resultado	Período 2012	Resultado
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{288,985}{1,248,789}$	23%	$\frac{1,207,472}{1,823,057}$	66%

DESCRIPCIÓN:

La inversión de la empresa estuvo respaldada por financiamiento externo para el año 2012, mientras que para el año 2013 muestra una capacidad de endeudamiento positivo.

4.3.2.3.2. Solvencia Estricta

Solvencia Estricta	Período 2013	Resultado	Período 2012	Resultado
<u>Activo Corriente</u>	<u>414, 791</u>	144%	<u>1, 075, 054</u>	89%
Pasivo Corriente	288, 985		1, 207, 472	

DESCRIPCIÓN:

La empresa de un período a otro, si cuenta con la capacidad suficiente para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, es decir que se torna solvente. Está respaldada principalmente por su efectivo e inversión no corriente.

4.3.2.3.3. Garantía

Garantía	Período 2013	Resultado	Período 2012	Resultado
<u>Activo Real</u>	<u>1, 248, 789</u>	432%	<u>1, 769, 077</u>	147%
FA	288, 985		1, 207, 472	

DESCRIPCIÓN:

La empresa brinda a sus acreedores (terceros) un mayor respaldo, esto porque con sus activos reales, puede cubrir sus deudas a corto plazo.

4.3.2.3.4. Estabilidad

Estabilidad	Período 2013	Resultado	Período 2012	Resultado
<u>Activo Fijo</u>	<u>833, 997</u>	0.87	<u>748, 003</u>	1.22
Financiamiento Propio + Exigible LP	959, 804		615, 585	

DESCRIPCIÓN:

La empresa para el año 2012 muestra una amenaza constante de suspensión de pagos debido a que la gran parte de su activo se concentra en el activo no corriente, originando una

insolvencia a corto plazo. Esta situación se revierte en el ejercicio 2013 ya que la empresa cuenta con un capital de trabajo que permite cubrir gran parte de sus pasivos corrientes.

4.3.2.3.5. Endeudamiento Patrimonial

Endeudamiento Patrimonial	Período 2013	Resultado	Período 2012	Resultado
$\frac{\text{Fondos Ajenos}}{\text{Fondos Propios}}$	$\frac{288,985}{959,804}$	30%	$\frac{1,207,472}{615,585}$	122%

DESCRIPCIÓN:

Se observa que durante el ejercicio 2012, el endeudamiento del patrimonio fue alto debido a que la inversión de la empresa estaba centrada mayormente en el Financiamiento de Terceros. Para el ejercicio 2013, la empresa logró generar mayor Activo Circulante, mediante el efectivo, el cual permitió hacer frente de manera solvente a sus obligaciones más corrientes.

4.3.2.3.6. Razón de endeudamiento

Razón de endeudamiento	Período 2013	Resultado	Período 2012	Resultado
$\frac{\text{Pasivo Circul. + Pasivo L.P.}}{\text{Total Activos}}$	$\frac{288,985}{1,248,789}$	23%	$\frac{1,207,472}{1,823,057}$	66%

DESCRIPCIÓN:

Se observa que durante el ejercicio 2012, la empresa estuvo financiada en un 66% por capitales de terceros lo cual originó una alta dependencia financiera. Esta situación se ve revertida en el ejercicio 2013, en la cual se refleja que la empresa depende financieramente de su financiamiento propio en un 23%, originando un bajo endeudamiento de sus Activos Totales.

4.3.2.3.7. Autonomía Financiera

Autonomía Financiera	Período 2013	Resultado	Período 2012	Resultado
$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{959,804}{1,248,789}$	77%	$\frac{615,585}{1,823,057}$	34%

DESCRIPCIÓN:

En el ejercicio 2012 se observa que la empresa dependió en gran medida de su financiamiento externo, originado por los préstamos de sus empresas vinculadas. Sin embargo, esta situación se ve revertida en el ejercicio 2013, al notar que la empresa está financiada en un 77% por sus capitales propios.

4.3.2.4. Ratios de Rentabilidad

4.3.2.4.1. Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)

Rendimiento sobre el Patrimonio	Período 2013	Resultado	Período 2012	Resultado
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{344,218}{959,804}$	36%	$\frac{315,181}{615,585}$	51%

DESCRIPCIÓN:

El Club deportivo, con su inversión propia ha logrado generar utilidad para ambos años. Cabe mencionar que el Club Deportivo en el período 2012 arrastró resultados acumulados negativos, lo cual origina una rentabilidad del 51%, suponiendo una mejor rentabilidad para el período 2013, sin embargo, para en este período la empresa se viene recuperando de dichos resultados, haciendo que su patrimonio sea más atractivo, originando una rentabilidad sobre el patrimonio del 36%.

4.3.2.4.2. Rentabilidad de los Activos (ROA)

Rentabilidad del Activo	Período 2013	Resultado	Período 2012	Resultado
$\frac{\text{U.A.I.P}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{344,218}{1,248,789}$	28%	$\frac{315,181}{1,823,057}$	17%

DESCRIPCIÓN:

El rendimiento por cada sol invertido por el Club Deportivo ABC, genera un rendimiento de 28% en el 2013 resultado más favorable que en del 2012. Esto se debe básicamente a que el período 2013, el Capital de Trabajo derivado de las negociaciones por Derechos de Transmisión, ha sido manejado eficientemente.

4.3.2.4.3. Rentabilidad de Ventas

Rentabilidad de Ventas	Período 2013	Resultado	Período 2012	Resultado
$\frac{\text{U.A.I.P}}{\text{Ventas}}$	$\frac{344,218}{9,079,825}$	4%	$\frac{315,181}{9,262,367}$	3%

DESCRIPCIÓN:

La utilidad antes de participación e impuestos es relativamente baja en relación a las ventas. Cabe mencionar que durante ambos períodos las ventas no han tenido una variación considerable, ya que variaron sólo el 2%. En el período 2012, el origen de rentabilidad fue la Transferencia de Jugadores, situación que el 2013 no ocurrió, sin embargo fue compensada con la negociación que se realizó por concepto de Derechos de Transmisión.

4.3.2.4.4. Margen de Utilidad Bruta

Rentabilidad de Ventas	Período 2013	Resultado	Período 2012	Resultado
$\frac{\text{Ventas-Costo de Venta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{2,992,468}{9,079,825}$	33%	$\frac{2,772,998}{9,262,367}$	30%

DESCRIPCIÓN:

La empresa mantiene un margen de utilidad bruta considerablemente positivo ya que por cada venta efectuada, obtiene una ganancia de 0.33 céntimos en el año 2013.

4.3.2.5. Diagnóstico Económico – Financiero

Del análisis efectuado se puede mencionar que para el ejercicio 2013, la empresa presenta una eficiente capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, y es así que mantiene flujos de efectivo adecuados que permitirán la libre disponibilidad para realizar sus actividades en el mercado. No obstante en el año 2012, la liquidez se ve limitada por la falta de entradas de dinero por medio de la taquilla, específicamente por la expectativa media y baja.

Con respecto a los índices de solvencia la empresa presenta respaldo patrimonial frente a terceros, originando estabilidad y consistencia para hacer frente a sus obligaciones en el tiempo. Además existe un equilibrio financiero que permitirá estar acorde con las expectativas del sector.

En cuanto al análisis de la gestión implementada en la empresa, se observa deficiencias en la planeación de actividades concernientes al cumplimiento de sus obligaciones, debido a la falta de herramientas y políticas que permitan tomar decisiones acertadas. Asimismo, se observa aumento de gastos, que impiden que se rentabilice la inversión.

Finalmente, cabe precisar que la rentabilidad que muestra el Club Deportivo ABC, no es suficiente, debido a la falta de decisiones acertadas en cuanto a la Administración de sus Recursos, originado por la falta de políticas y herramientas de gestión.

4.3.2.6. Determinación del Punto de Equilibrio 2012 – 2013

CUADRO N° 01: RELACIÓN PRECIO DE ENTRADA POR UBICACIÓN - NÚMERO DE ASISTENTES						
UBICACIÓN	Expectativa Alta		Expectativa Media		Expectativa Baja	
	Precio	% Asist.	Precio	% Asist.	Precio	% Asist.
OCCIDENTE	30	40%	20	55%	15	50%
ORIENTE	18	30%	15	30%	12	50%
NORTE	14	20%	10	15%	8	0%
SUR	10	10%	8	0%	7	0%

Fuente: Análisis Documentario

Fecha: 2013

CUADRO N° 02: INGRESOS FIJOS 2012			
CONCEPTO	Expectativa Alta	Expectativa Media	Expectativa Baja
- Sponsor	8,244	8,244	6,183
- Derechos de Transmisión	195,185	195,185	146,388
TOTAL	203,428	203,428	152,571

Fuente: Análisis Documentario

Fecha: 2013

CUADRO N° 03: COSTOS FIJOS 2012			
Concepto	Expectativa Alta	Expectativa Media	Expectativa Baja
- Sueldos y Salarios	270,348	270,348	202,761
- Traslado	10,133	14,063	11,361
- Alojamiento	22,481	13,984	12,574
- Alimentación	21,574	14,658	14,492
- Utilería Deportiva (Hidratantes, hielo, agua, medicamentos)	4,418	4,580	3,352
- Alquiler de Campo Deportivo	1,400	1,200	1,000
- Mantenimiento de Campo Deportivo	2,296	1,500	1,046
- Energía Eléctrica	915	203	407
- Suministros Deportivos (Balones y Uniformes)	7,437	7,437	5,577
TOTAL	341,002	327,974	252,570

Fuente: Análisis Documentario

Fecha: 2013

CUADRO N° 04: DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO 2012			
FÓRMULA PUNTO DE EQUILIBRIO	Expectativa Alta	Expectativa Media	Expectativa Baja
$\text{Ing. Fijo} + \left(\frac{\text{Costo Entrada} \times \% \text{ Asist.}}{\text{N}^\circ \text{ Persona}} \right) - \text{CF} = 0$	6,489	7,458	7,407

Fuente: Análisis Documentario

Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Durante el período 2012, el Club Deportivo no sólo dependió de sus ingresos fijos tales como Sponsor y Derechos de transmisión, sino que también los ingresos por taquilla, en donde tendrá que colocar 6, 489 entradas para la expectativa alta, 7, 458 entradas para la expectativa media y 7, 407 entradas para la expectativa baja, para poder cubrir los costos fijos totales. Cabe precisar que los partidos con expectativa media y baja, no llegaron a cubrir el punto de equilibrio, lo que generó a la empresa problemas de liquidez, reflejándose en las adquisiciones de préstamos con las empresas vinculadas.

CUADRO N° 05: INGRESOS FIJOS 2013			
Concepto	Expectativa Alta	Expectativa Media	Expectativa Baja
- Sponsor	57,813	57,813	43,360
- Derechos de Transmisión	350,889	350,889	263,167
TOTAL	408,703	408,703	306,527

Fuente: Análisis Documentario

Fecha: 2013

CUADRO N° 06: COSTOS FIJOS 2013			
Concepto	Expectativa Alta	Expectativa Media	Expectativa Baja
- Sueldos y Salarios	241,243	241,243	180,932
- Traslado	12,348	11,082	11,743
- Alojamiento	19,944	14,072	16,941
- Alimentación	17,777	13,129	10,778
- Utilería Deportiva (Hidratantes, hielo, agua, etc.)	3,691	2,228	2,748
- Alquiler de Campo Deportivo	1,400	1,400	1,200
- Mantenimiento de Campo Deportivo	1,800	2,040	1,475
- Energía Eléctrica	-	712	102
- Suministros Deportivos (Balones y Uniformes)	10,432	10,432	7,824
TOTAL	308,635	296,338	233,743

Fuente: Análisis Documentario

Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Para el período 2013, como se puede apreciar, los ingresos fijos son superiores a los costos fijos, por lo que no dependerá del ingreso por taquilla, siendo imposible determinar el punto de equilibrio en base a las entradas por persona. Cabe precisar que los ingresos fijos en el año mencionado aumentaron por nuevas negociaciones con el ingreso por Derecho de Transmisión.

4.3.2.7. Apalancamiento Operativo

CUADRO N° 07: DETERMINACIÓN DEL APALANCAMIENTO OPERATIVO				
Concepto	2013		2012	
M.C.	2,992,468	9	2,772,998	9
UAII	344,218		315,181	

Fuente: Análisis Documentario

Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Como se puede observar, en ambos períodos se obtuvo un alto grado de apalancamiento operativo de 9, lo que significa que el Club Deportivo mantiene un alto riesgo de operatividad, pues sus costos fijos son muy elevados, que debe cubrir independientemente del nivel de sus ingresos.

4.4. Descripción del Capital de Trabajo

4.4.1. Capital de Trabajo

CUADRO N° 08: COMPOSICIÓN DEL ACTIVO CORRIENTE				
PARTIDA CONTABLE	2013	%	2012	%
Efectivo y Equivalentes de efectivo	296,291	71%	843,326	78%
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	118,500	29%	177,748	17%
Gastos Contratados por Anticipado	0	0%	53,980	5%
TOTAL	414,791	100%	1,075,054	100%

Fuente: Análisis Documentario

Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

El Club deportivo respecto a su activo corriente para el período 2012 y 2013, está compuesto principalmente por efectivo y equivalente de efectivo, representando 78% y 86% respectivamente.

Así mismo está conformado por Otras cuentas por cobrar y gastos contratados por anticipado, que representan 22% en el 2012 y 15% en el 2013. Estos activos no se podrán convertir en efectivo ni en un corto o largo plazo, porque se trata de créditos a favor del fisco y un adelanto otorgado al Hotel S.A.

CUADRO N° 09: COMPOSICIÓN DEL PASIVO CORRIENTE				
PARTIDA CONTABLE	2013	%	2012	%
Cuentas por Pagar Comerciales	32,676	8%	42,433	4%
Otras Cuentas por Pagar	256,309	62%	1,165,039	96%
TOTAL	288,985	70%	1,207,472	100%

DESCRIPCIÓN:

Adicionalmente su pasivo corriente está conformado básicamente por Otros cuentas por pagar en 96% en el 2012 y 86% para el 2013, este rubro contiene los préstamos adquiridos de las empresas vinculadas DL Representaciones y SC Representaciones, que asciende en 801, 187.00 y 201, 187.00, nuevos soles respectivamente. También mantiene cuentas por pagar comerciales que representan el 4% para ambos períodos.

4.4.2. Capital de Trabajo Neto

CAPITAL DE TRABAJO NETO		
FÓRMULA	2013	2012
Activo corriente – Pasivo Corriente	125,806	-132418

DESCRIPCIÓN:

El Club deportivo para el año 2012 muestra un capital deficiente debido a la dependencia financiera con sus vinculadas, involucrando a los activos no corrientes. Sin embargo para el año 2013 ha obtenido un resultado positivo originando por las negociaciones con su nuevo cliente "Fútbol TV", incrementando de esta manera las entradas de efectivo a nivel operativo y disminuyendo la dependencia financiera con sus vinculadas, ascendiente a 125, 806.00

4.4.3. Razón del Capital de Trabajo Neto

RAZON DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO			
FÓRMULA	2013	2012	PROMEDIO
$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}{\text{Ventas}}$	0.01	-0.04	-0.01

DESCRIPCIÓN:

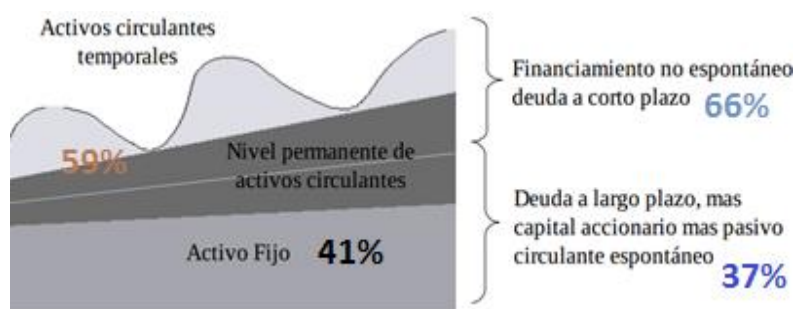
La empresa para el año 2012, muestra estrangulamiento financiero por parte de sus vinculadas, es decir que para efectuar la prestación de sus servicios ha necesitado de inyección de dinero externo, provocando involucramiento no sólo de su activo de su corriente, sino también del no corriente. Sin embargo para el año 2013, se logró mejorar la situación, ya que para cada sol de venta logrado, ha invertido 0.01 céntimos, esto quiere decir que disminuyó la adquisición de préstamos de 2' 050, 000.00 a 151, 187.00 para el período 2013.

4.4.4. Políticas de Inversión y Financiamiento de Activos Circulantes

✓ Con respecto a la política de inversión, en ambos periodos se aplicó la política restringida, debido a sus políticas de cobranza son al contado, esta situación posiblemente origine en la empresa el riesgo de perder ventas, sin embargo dado al giro de negocio, los ingresos se llevan a cabo de acuerdo a contratos con previo pacto de fechas.

✓ La política de financiamiento aplicada en la empresa durante el período 2012 es la agresiva, porque se agencio de financiamientos a corto plazo con empresas vinculadas, con la finalidad de cubrir sus obligaciones corrientes. Mientras que para el período 2013, no aplico ninguna de las políticas planteadas en el marco teórico, pues su capital propio logro cubrir deudas a corto plazo, descartando la posibilidad de financiamiento externo.

FIGURA N° 06: POLÍTICA DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS CIRCULANTES – 2012



Fuente: Brigham Eugene F.

Fecha: 2001

4.5. Análisis de los Flujos de Efectivo

Mediante el análisis del Estado de Flujo de Efectivo, podremos conocer las decisiones tomadas por parte de la gerencia responsable en cada una de las actividades realizadas por el Club Deportivo ABC, tales como operación, inversión y financiamiento. Asimismo, conocer el detalle del movimiento del componente más representativo del Capital de Trabajo, el cual es el Efectivo y Equivalente de Efectivo, para la evaluación de su administración.

CLUB DEPORTIVO ABC S.A.

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO - Del 1 de Enero al 31 de diciembre del 2012 y 2013

	31/12/2013		31/12/2012		ANÁLISIS HORIZONTAL	
	Ajustado	VERTICAL %	Ajustado	VERTICAL %	VARIACIÓN \$f.	%
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
Venta de Bienes o Servicios (Ingresos Operacionales)	9,079,825	100.00%	9,262,367	81.88%	-182,542	-1.97%
Honorarios y Comisiones		0.00%		0.00%	0	0.00%
Intereses y Rendimientos (no incluidos en la Actividad de Inversión)		0.00%		0.00%	0	0.00%
Otros Cobros de Efectivo Relativos a la Actividad		0.00%		0.00%	0	0.00%
Menos:						
Proveedores de Bienes y Servicios	-3,901,101	-42.96%	-4,256,976	-37.63%	355,875	-8.36%
Remuneraciones y Beneficios Sociales	-3,866,477	-42.58%	-4,440,194	-39.25%	573,717	-12.92%
Tributos	-906,245	-9.98%	-1,020,280	-9.02%	114,035	-11.18%
Intereses y Rendimientos (no incluidos en la Actividad de Financiación)	-10,150	-0.11%	-4,726	-0.04%	-5,424	114.77%
Otros Pagos de Efectivo Relativos a la Actividad	-55,705	-0.61%	-43,701	-0.39%	-12,004	27.47%
AUM(DISM)DEL EFECTIVO Y EQUIV.DE EFECTIVO PROV. DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	340,147	3.75%	-503,510	-4.45%	843,657	-167.56%
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
Venta de Inversiones Financieras	0	0.00%		0.00%	0	0.00%
Venta de Inmuebles, Maquinaria y Equipo	0	0.00%		0.00%	0	0.00%
Venta de Activos Intangibles		0.00%		0.00%	0	0.00%
Otros Cobros de Efectivo Relativos a la Actividad	0	0.00%		0.00%	0	0.00%
Menos:						
Compra de Inversiones Financieras	0	0.00%		0.00%	0	0.00%
Compra de Inmuebles, Maquinaria y Equipo	-85,995	-0.95%	-56,895	-0.50%	-29,100	51.15%
Compra y desarrollo de Activos Intangibles		0.00%		0.00%		
Otros Pagos de Efectivo Relativos a la Actividad	0	0.00%		0.00%	0	0.00%
AUM(DISM)DEL EFECTIVO Y EQUIV.DE EFECTIVO PROV. DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-85,995	-0.95%	-56,895	-0.50%	-29,100	51.15%
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
Emisión de Acciones o Nuevos Aportes	0	0.00%		0.00%	0	0.00%
Venta de Acciones Propias (Acciones en Tesorería)	0	0.00%		0.00%	0	0.00%
Otros Ingresos por Financiamiento	0	0.00%	2,050,000	18.12%		0.00%
Menos:						
Amortización o pago de Obligaciones Financieras	0	0.00%		0.00%	0	0.00%
Dividendos Pagados	0	0.00%		0.00%	0	0.00%
Otros Pagos de Financiamiento	-801,187	-8.82%	-1,830,000	-16.18%	1,028,813	-56.22%
AUM(DISM)DEL EFECTIVO Y EQUIV.DE EFECTIVO PROV. DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	-801,187	-8.82%	220,000	1.94%	1,028,813	467.64%
Saldo Efectivo y Equivalente de Efectivo al Inicio del Ejercicio	843,326	9.29%	1,183,731	10.46%	-340,405	-28.76%
Efecto de las Diferencias de Cambio del Efectivo y Equivalente de Efectivo	843,326	9.29%		0.00%	843,326	0.00%
SALDO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL FINALIZAR EL EJERCICIO						
	296,291	3.26%	843,326	7.45%	502,921	59.64%

Fuente: Análisis Documentario

Fecha: 2013

4.5.1. Actividades Operativas.- El efectivo generado por las operaciones en el 2013 ascendió a S/. 9, 079, 825, una disminución del - 1.97%, contra los S/. 926, 2367.00, registrados en el 2012. Esta disminución del flujo de efectivo fue consecuencia del nivel de ventas, principalmente por la transferencia de los jugadores, ya que no se han efectuado negociaciones relativamente importantes debido a la situación que presenta la empresa con respecto a sus presentaciones en partidos con otros equipos. Las salidas de efectivo por las operaciones en el 2013 ascendió a S/. 8, 739, 678, una disminución del 1.1% con relación al 2012 donde se registraron 9, 765, 877.00; esta reducción en flujos de salida, se debe a que en el período 2012 se efectuó un mayor nivel de pagos a los proveedores y desembolsos en gastos de operación, que se tuvieron que realizar para afrontar el crecimiento en las ventas de la empresa.

4.5.2. Actividades de inversión.- La mayoría de las actividades de inversión de la empresa implican la compra de activos fijos y remodelación de su inmobiliaria, que sirven para fines administrativos y deportivos, para incrementar la productividad.

Las inversiones de capital en activo fijo fueron de S/. 85, 955. 00 mil en el 2013 y s/. 56, 85. 00 para el año 2012.

4.5.3. Actividades de Financiamiento.- Durante el período 2012, la empresa realizó la amortización de préstamos por 2, 050, 000 soles y efectuó la devolución de 1, 830, 000. Para el año 2013, no realizó ningún préstamo a sus vinculadas, pero si devolvió 801, 187. 00 nuevos soles.

Se observa, que el Club Deportivo ABC, ha realizado los tres tipos de actividades durante los períodos 2012 -2013. Respecto a las actividades de operación, se ha generado mayor entrada de flujos de efectivo para el período 2013, debido a las negociaciones que se han realizado por concepto de Derecho de Transmisión con la empresa Fútbol TV. Asimismo, las inversiones en cuanto a infraestructura han aumentado, debido a la remodelación de su instalación administrativa y operativa.

Y en lo que respecta a las actividades de financiamiento, el Club ABC, para el 2013 ha mejorado su autonomía financiera, a causa de pagar la totalidad de los préstamos con vinculadas; además, esta situación ha permitido que la empresa tenga independencia financiera.

4.5.4. Otros Análisis

4.5.4.1. Razón de adecuación del flujo de efectivo

$$\text{Adecuación del Flujo de Efectivo} = \frac{\text{Suma de Fuentes de Efectivo Operativo}}{\text{Suma de Inversiones, Adicionales e Inventarios y dividendos en efectivo}}$$

Período 2013	Resultado	Período 2012	Resultado
$\frac{340,147}{85,995}$	3.96	$\frac{-503,510}{1,830,000}$	-0.28

DESCRIPCIÓN:

La razón de la adecuación del flujo de la empresa para el 2013 es aproximadamente de 3.96, lo cual indica que los fondos operativos fueron suficientes para cubrir las partidas del denominador y no fue necesario recurrir a financiamiento externo.

Sin embargo, en el año 2012 si se tuvo que recurrir a fuente externa, originando un ratio desfavorable de -0.28%.

4.5.4.2. Razón de reinversión del Efectivo

$$\text{Reinversión del Efectivo} = \frac{\text{Efectivo Operativo} - \text{Dividendos}}{\text{Activo Fijo Bruto} + \text{Inversiones} + \text{Otros Activos} + \text{Capital de Trabajo}}$$

Período 2013	Resultado	Período 2012	Resultado
340,147	35.42%	-503,510	-74.68%
920,407 + -85,995 + 125,806		863,513 + -56,895 + -132,418	

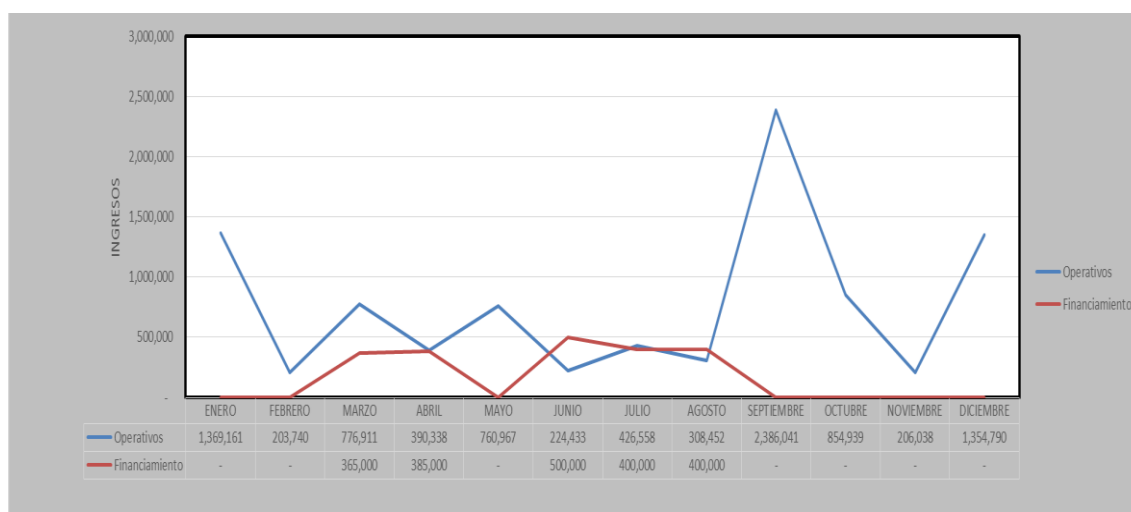
DESCRIPCIÓN:

La razón de reinversión promedio de la empresa es de 35.42% para el período 2013. El nivel de esta tasa de reinversión es satisfactorio. En el 2012, la tasa de reinversión se encuentra en un nivel de -74.68%. La mejora en el 2013 se atribuye al incremento del efectivo operativo respecto a las mayores entradas de efectivo por Derechos de Transmisión.

4.5.4.3. Análisis de Entradas y Salidas de Efectivo en los Períodos 2012 - 2013

GRÁFICO N° 01

RESUMEN DE ENTRADAS DE EFECTIVO DE ENERO – DICIEMBRE 2012



Fuente: Elaboración propia

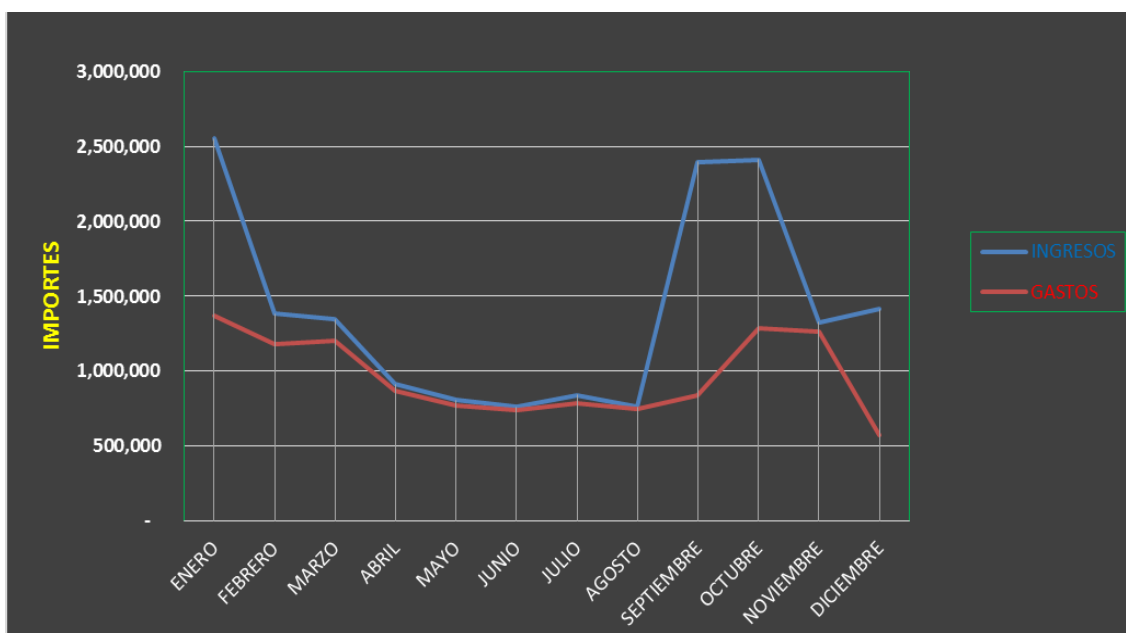
Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

El Club Deportivo ABC, durante los doce meses obtiene ingresos operativos, sin embargo durante setiembre y octubre se refleja ingresos que ascienden a 2, 500, 000.00 soles, debido a

la transferencia de jugadores. Adicionalmente cuenta con ingresos financiados por sus vinculadas.

GRÁFICO N° 02
RELACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO ENERO – DICIEMBRE 2012



Fuente: Elaboración propia

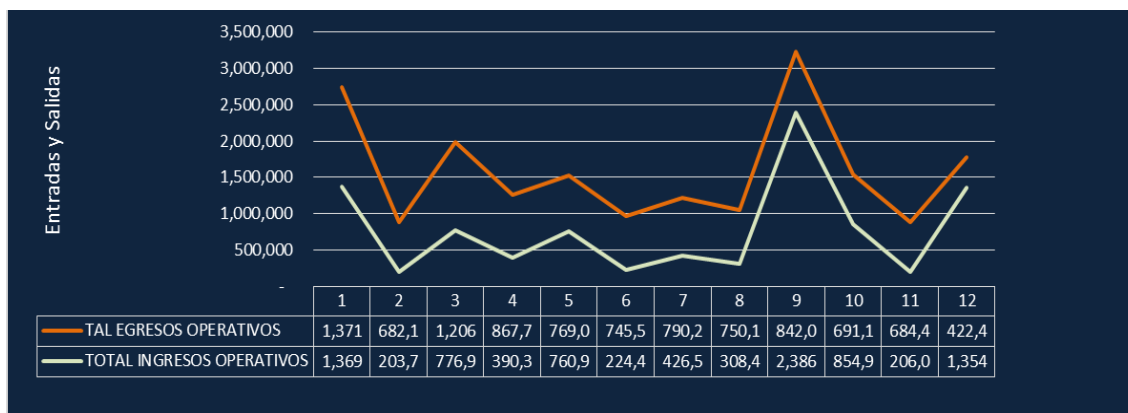
Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Los ingresos durante el período 2012, han sido constantes durante febrero - agosto, pero en Setiembre y Octubre la situación cambia, gracias a la transferencias de jugadores. Sin embargo los egresos se han mantenido en 1, 500, 000.00 en promedio.

La relación entre ingresos y egresos, es que se mantienen de manera constante y en la misma proporción, por lo que podemos visualizar que o hay disponible de efectivo hasta el mes de Agosto.

GRÁFICO N° 03
RELACIÓN DE FLUJOS OPERATIVOS DE ENERO – DICIEMBRE 2012



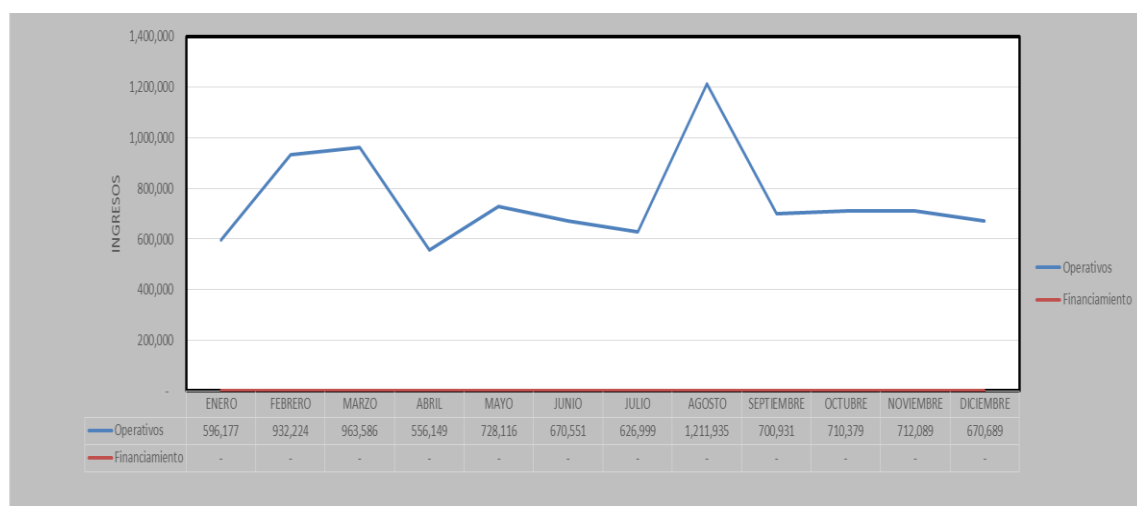
Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

El Club Deportivo ABC S.A., en el período 2012 obtiene entradas de dinero por actividades operativas que no cubren los gastos y salidas de dineros de la misma actividad.

GRÁFICO N° 04
RESUMEN DE ENTRADAS DE EFECTIVO DE ENERO – DICIEMBRE 2013



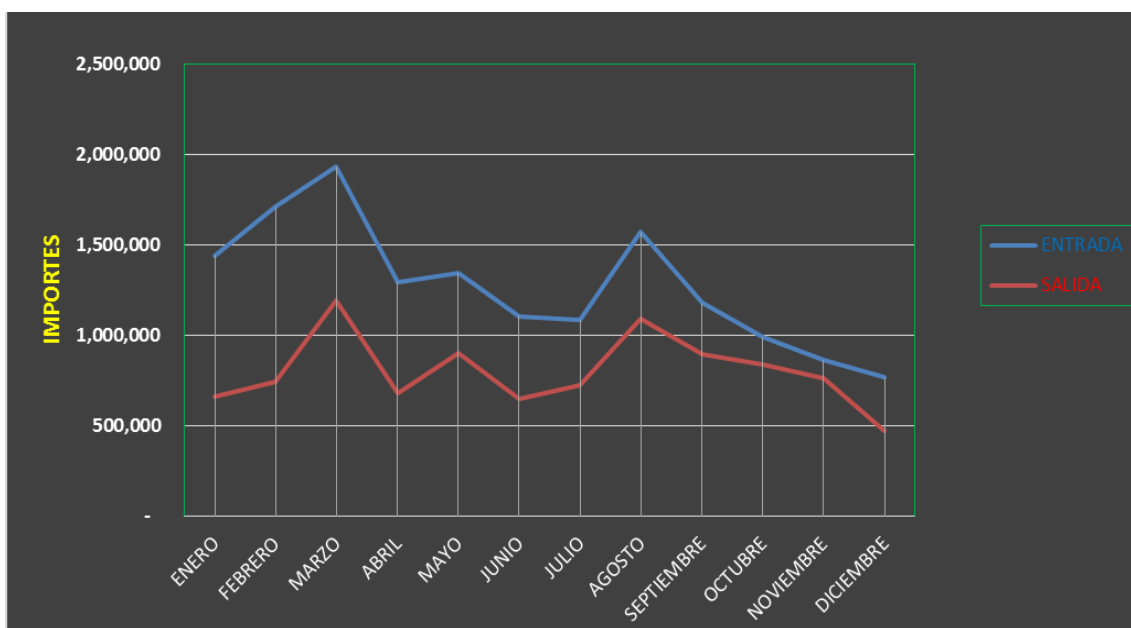
Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

El Club Deportivo para el año 2013 no cuenta con entradas de dinero por préstamos de terceros. Todas las entradas de dinero provienen a actividades operacionales.

GRÁFICO N° 05
RELACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO DE ENERO - DICIEMBRE 2013



Fuente: Elaboración propia

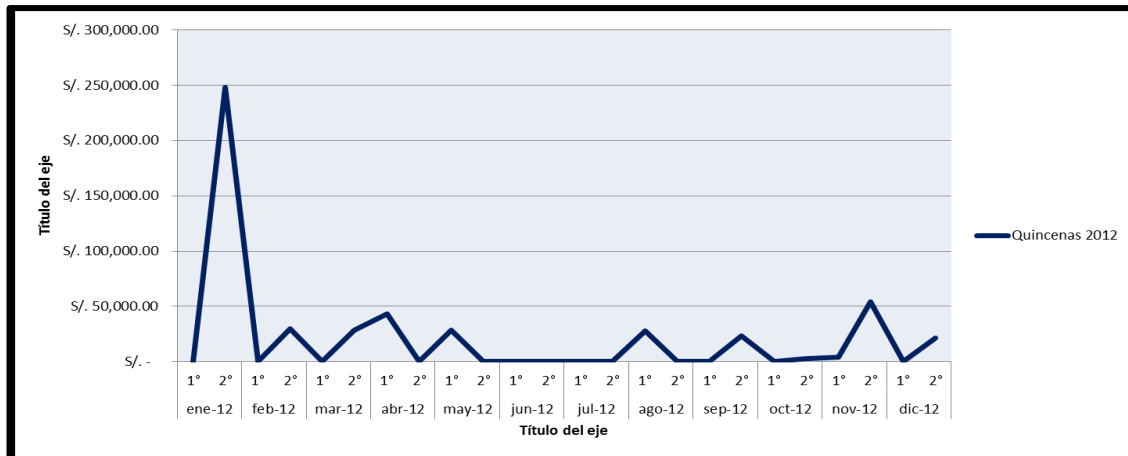
Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Los ingresos durante el período 2013, han sido constantes, pero en los meses de abril y agosto presenta variación por los siguientes conceptos Derechos de Transmisión y Transferencia de jugadores. Sin embargo los egresos se han mantenido en 2, 000, 000.00 en promedio.

GRÁFICO N° 06

EFECTIVO DISPONIBLE EN EL BANCO DE LA NACIÓN DE ENERO – DICIEMBRE 2012



Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2013

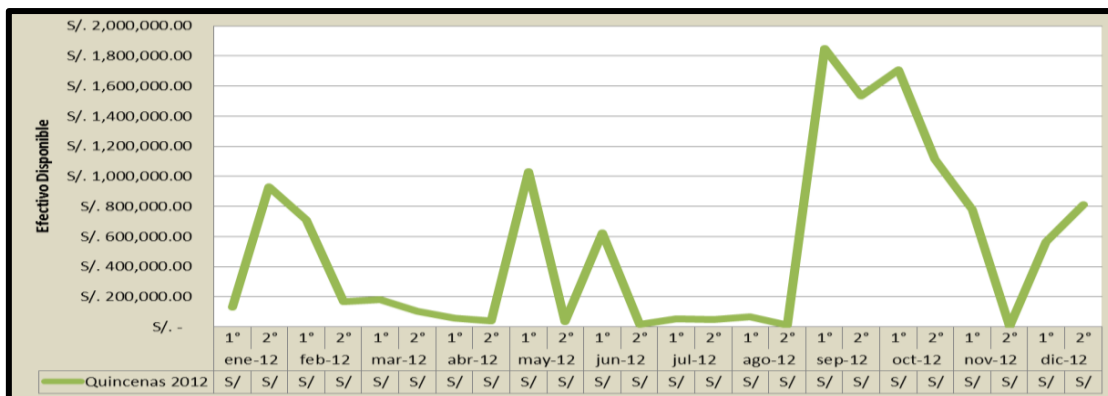
DESCRIPCIÓN:

Se puede observar que a inicios de Enero, se cuenta con 250, 000.00 soles, los mismos que se agotaron en febrero, debido a la cancelación de los tributos.

En los meses siguientes se puede observar la misma situación, obtienen entradas de dinero por detracciones en promedio de 50, 000.00 soles, los que han sido utilizados para fines tributarios.

GRÁFICO N° 07

EFFECTIVO DISPONIBLE EN EL BANCO CONTINENTAL DE ENERO – DICIEMBRE 2012



Fuente: Elaboración propia

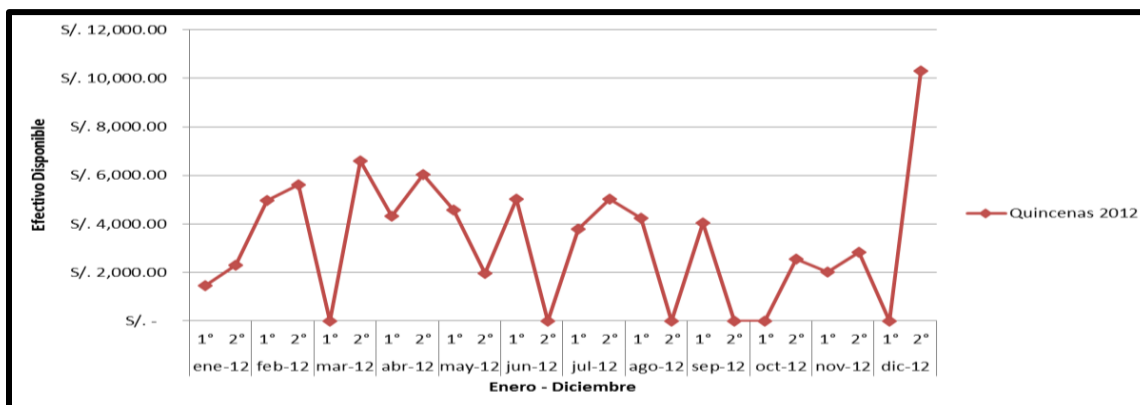
Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

En el Banco Continental, se reflejan disponibles como resultado de los cobros efectuados por las distintas operaciones como Sponsor, Derecho de Transmisión, Transferencia de Jugadores e ingresos por Taquilla y financiamientos, así mismo los desembolsos por planilla y cancelación a proveedores y vinculadas.

GRÁFICO N° 08

EFFECTIVO DISPONIBLE EN CAJA DE ENERO – DICIEMBRE 2012



Fuente: Elaboración propia

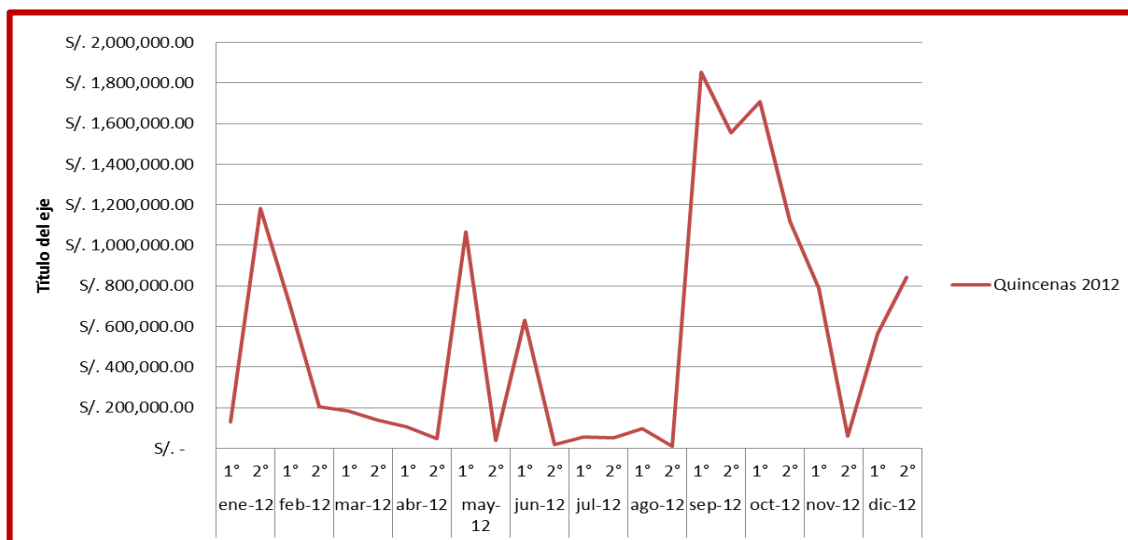
Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

La caja del Club se mantiene de las entradas de efectivo obtenidos por la academia de futbol, y se destinan para la adquisición de utilería y vestimenta de los jugadores.

GRÁFICO N° 09

EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO DISPONIBLE DE ENERO – DICIEMBRE 2012



Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Los saldos del Efectivo y Equivalente de Efectivo para el período 2012, de Enero a Agosto, se han mantenido, sin embargo en Setiembre y Octubre se muestra un incremento debido al a transferencia de los jugadores, y a la vez en los meses de Noviembre y Diciembre disminuye porque se cancelaron deudas pendientes con empresas vinculadas.

GRÁFICO N° 10

EFECTIVO DISPONIBLE EN EL BANCO DE LA NACIÓN DE ENERO – DICIEMBRE 2013



Fuente: Elaboración propia

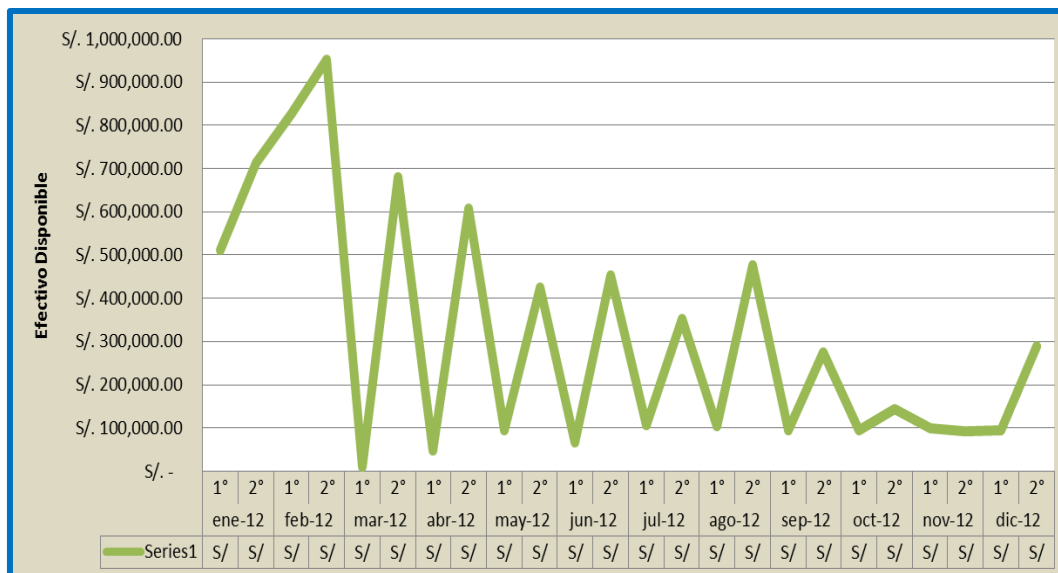
Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Se puede observar que en Enero, el Banco de la Nación, mantiene dinero disponible de 20,000 nuevos soles, los mismos que se agotaron en febrero, debido a la cancelación de los tributos. Estos ingresos se originan por el servicio prestado de derechos de transmisión y que sirven para efectuar la cancelación de una parte de los tributos totales en todos los meses del año.

GRÁFICO N° 11

EFECTIVO DISPONIBLE EN EL BANCO CONTINENTAL DE ENERO – DICIEMBRE 2013



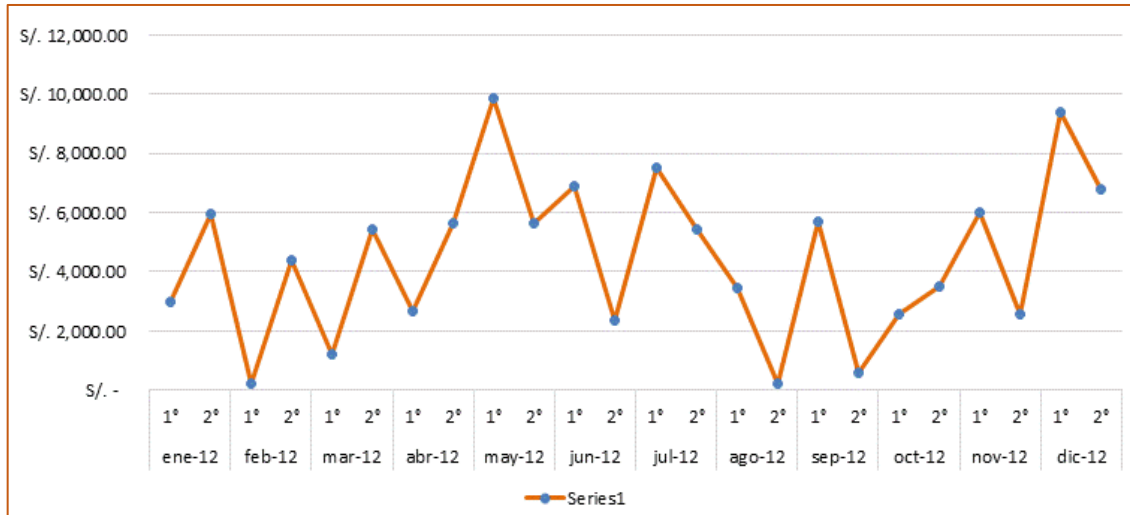
Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

En el Banco Continental, se reflejan la entrada de dinero como resultado de los cobros efectuados por las distintas operaciones como Sponsor, Derecho de Transmisión, Transferencia de Jugadores e ingresos por Taquilla, así mismo los desembolsos por planilla y cancelación a proveedores y empresas vinculadas.

GRÁFICO N° 12
EFFECTIVO DISPONIBLE EN CAJA DE ENERO – DICIEMBRE 2013



Fuente: Elaboración propia

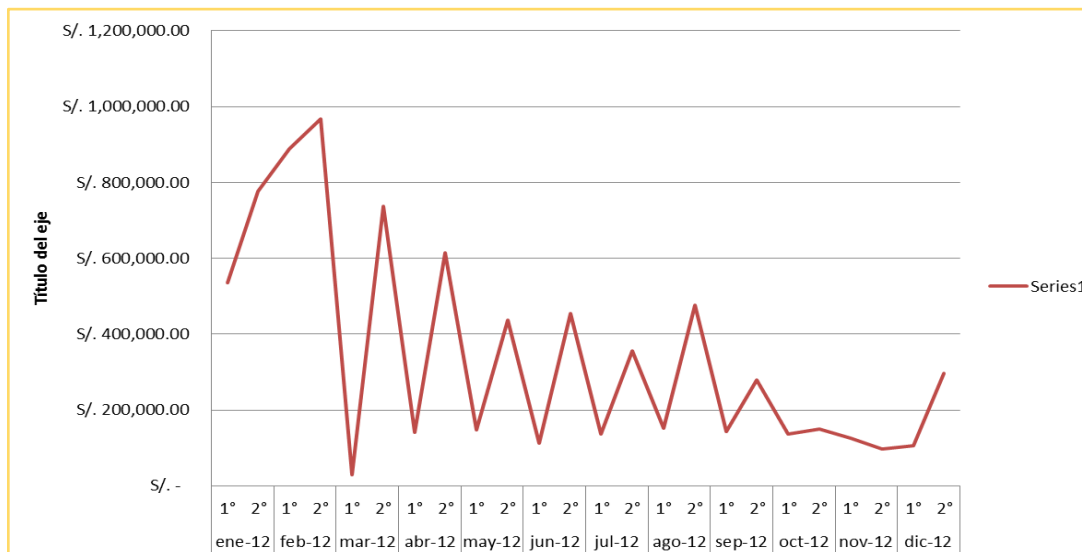
Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

La caja del Club se mantiene de los ingresos obtenidos por la academia de futbol, y se destinan para la adquisición de utilería y vestimenta de los jugadores, durante todo el año.

GRÁFICO N° 13

EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO DISPONIBLE DE ENERO – DICIEMBRE 2013



Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

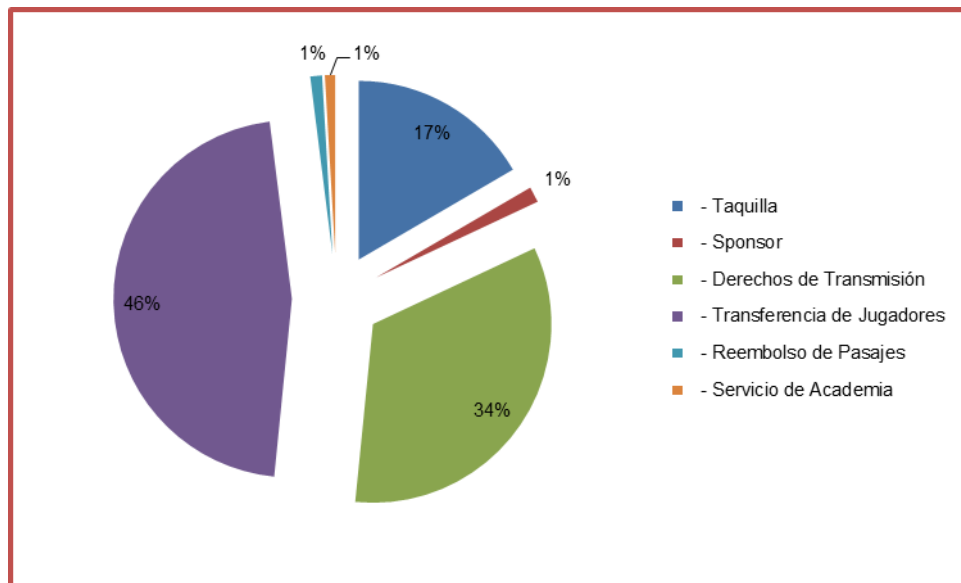
El Efectivo y Equivalente de Efectivo para el período 2013, en el mes de Enero mantiene una caja alta debido al saldo inicial del período anterior y se refleja hasta el mes de abril, y partir de este último las entradas de dinero se mantienen, sin embargo a partir de setiembre se refleja más salida de dinero por la cancelación de préstamos a sus vinculadas por un importe relativamente importante.

4.6. Análisis de las Fluctuaciones de Efectivo en los Encuentros Deportivos

4.6.1. Análisis de Ingresos y Egresos de Efectivo

4.6.1.1. Análisis del Período 2012

GRÁFICO N° 14
RESUMEN DE ENTRADAS DE EFECTIVO EN EL PERÍODO 2012



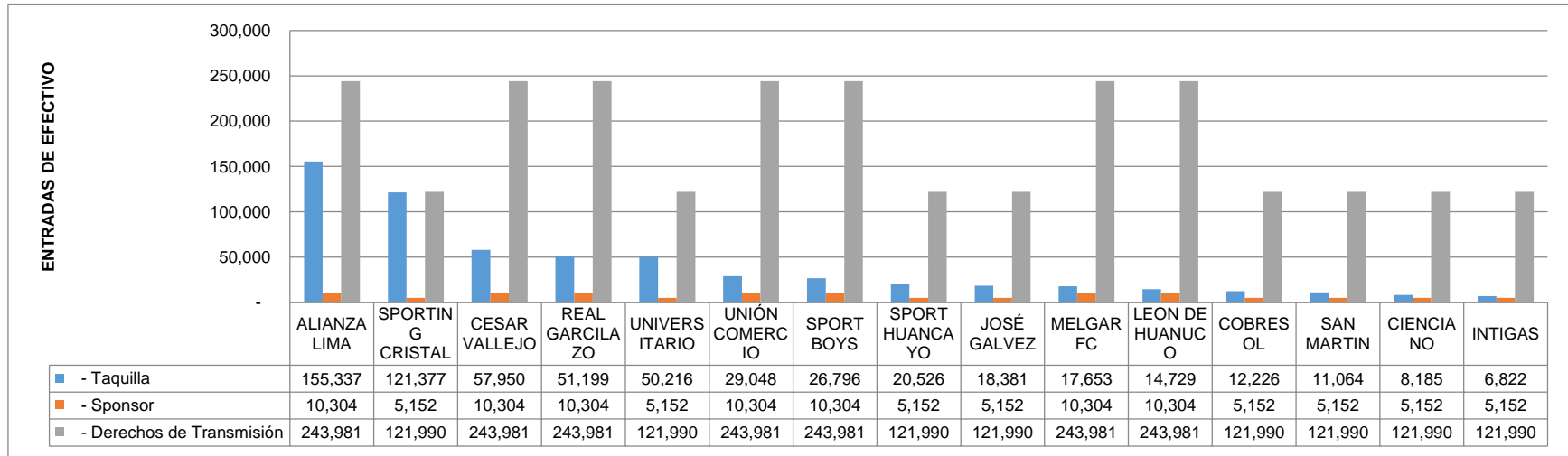
Fuente: Elaboración propia
Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Se observa que el Club Deportivo ABC, en el período 2012, ha generado entradas de dinero en mayor proporción en lo que respecta a la Transferencia de Jugadores, la cual forma parte del 46% del total; seguido de los Derechos de Transmisión con 34%, las entradas por taquilla con 17%, y tanto el Sponsor, Reembolso de Pasajes y Servicio de Academia, con 1% cada uno.

GRÁFICO N° 15

ENTRADA DE EFECTIVO POR CADA ENCUENTRO DEPORTIVO DURANTE EL PERÍODO 2012



Fuente: Elaboración propia

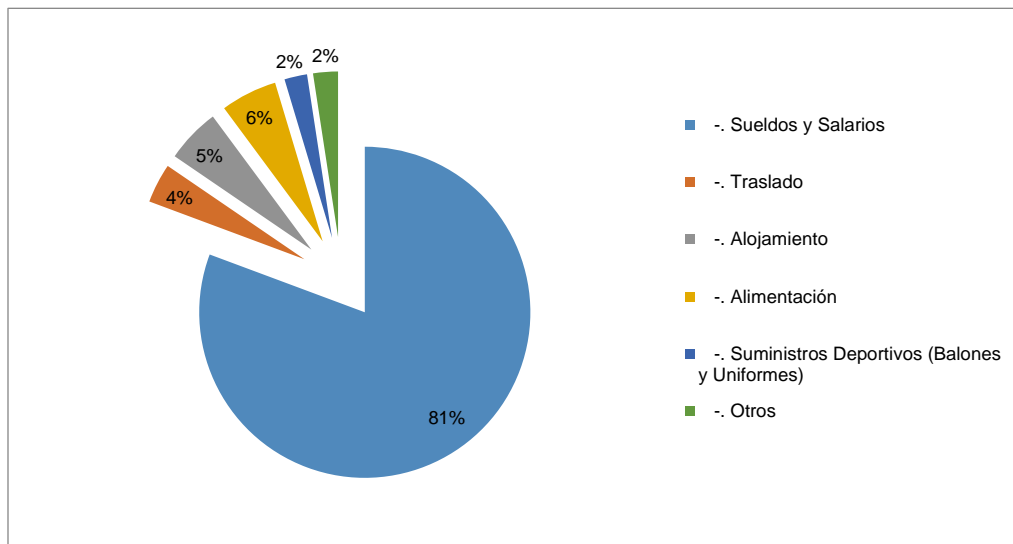
Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Se observa una mayor entrada de efectivo por Derechos de Transmisión, con Unión Comercio, Sport Boys, León de Huánuco, Real Garcilaso, César Vallejo, Melgar y Alianza Lima, ya que con todos estos equipos, el Club Deportivo ABC, se enfrentó en cuatro ocasiones durante el año 2012, y con los equipos restantes se enfrentó sólo en 2 ocasiones, por la disputa del Torneo Descentralizado - Copa Movistar. Asimismo, se observa que los equipos con los cuales se obtuvo más taquilla en el período 2012 es Alianza Lima, con un total de S/. 155,337, luego Sporting Cristal con S/. 121,377, César Vallejo con S/. 57,950, Real Garcilaso con S/. 51,199, y Universitario con S/. 50,216.

GRÁFICO N° 16

RESUMEN DE SALIDAS DE EFECTIVO MÁS REPRESENTATIVAS DURANTE EL PERÍODO 2012



Fuente: Elaboración propia

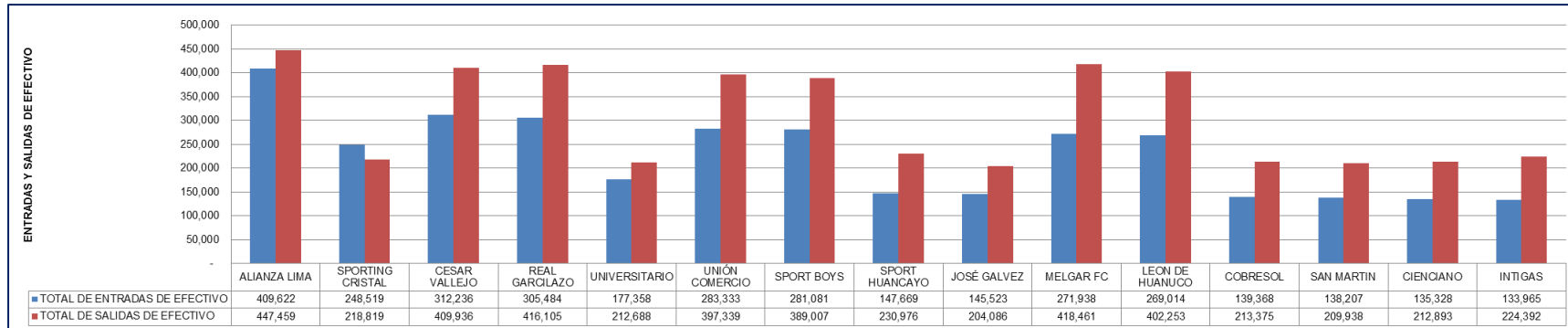
Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Se observa que las salidas de efectivo necesario para que el evento deportivo se realice, están representado en mayor proporción por los Sueldos y Salarios de los futbolistas de Equipo Principal y de Reserva, los cuales representan el 81% del total. Otros desembolsos representativos son los de Alimentación con un 6%, Alojamiento con un 5% y Traslado con 4%.

GRÁFICO N° 17

RELACIÓN ENTRADA – SALIDA DE EFECTIVO POR CADA ENCUENTRO DEPORTIVO DURANTE EL PERÍODO 2012



Fuente: Elaboración propia

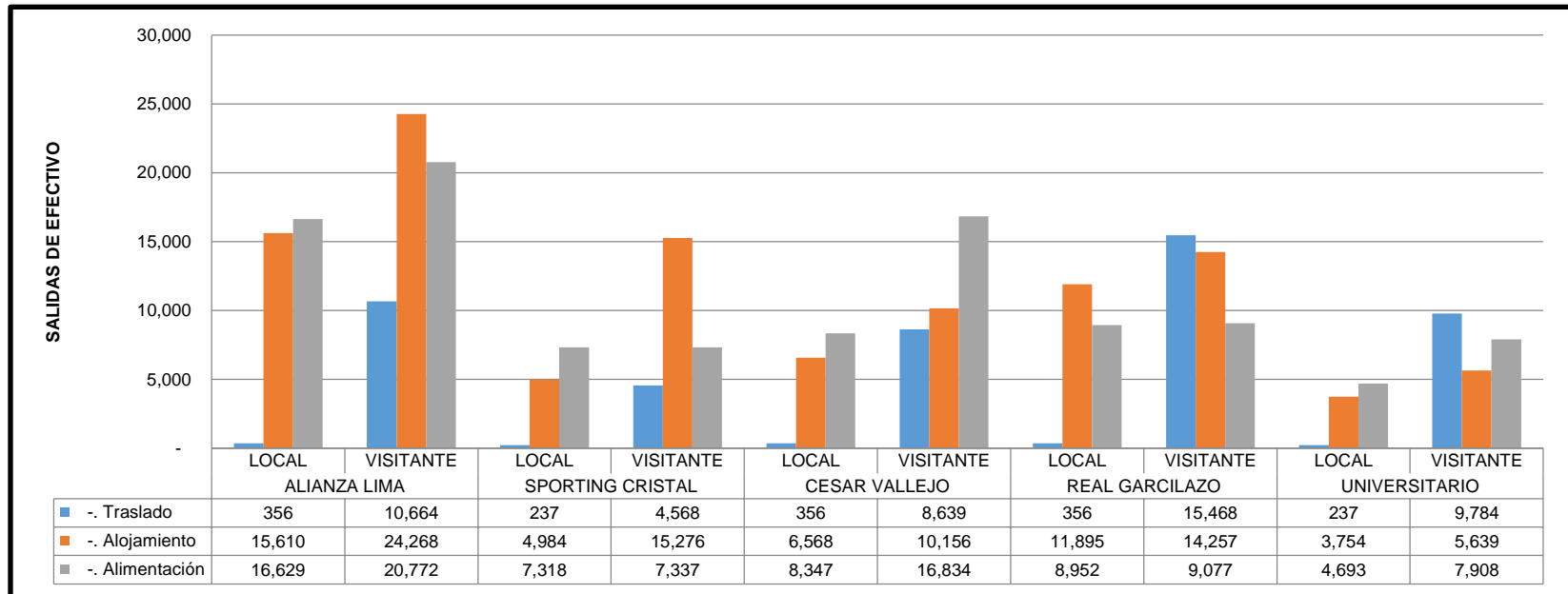
Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Según el gráfico, en el encuentro deportivo con Alianza Lima, se observa, un rango de entradas de dinero mayores que con cualquier otro club con S/. 409,622, sin embargo las salidas de este recurso, con el fin de hacer posible que este evento se lleve a cabo, son mayores. Asimismo, los demás encuentros deportivos, se encuentran en la misma situación. El único encuentro deportivo que ha generado un saldo positivo de efectivo, ha sido el disputado con Sporting Cristal, en el cual el saldo representa el 12% de las entradas de efectivo. Esta situación se ve contrarrestada por medio de los préstamos obtenidos de las empresas vinculadas al Club ABC, durante el período 2012.

GRÁFICO N° 18

DESEMBOLSOS DE EFECTIVO POR CADA ENCUENTRO DEPORTIVO DEL NIVEL DE EXPECTATIVA ALTA, TOMANDO EN CUENTA LA CONDICIÓN DE LOCAL Y VISITANTE DEL CLUB ABC DURANTE EL PERÍODO 2012



Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2013

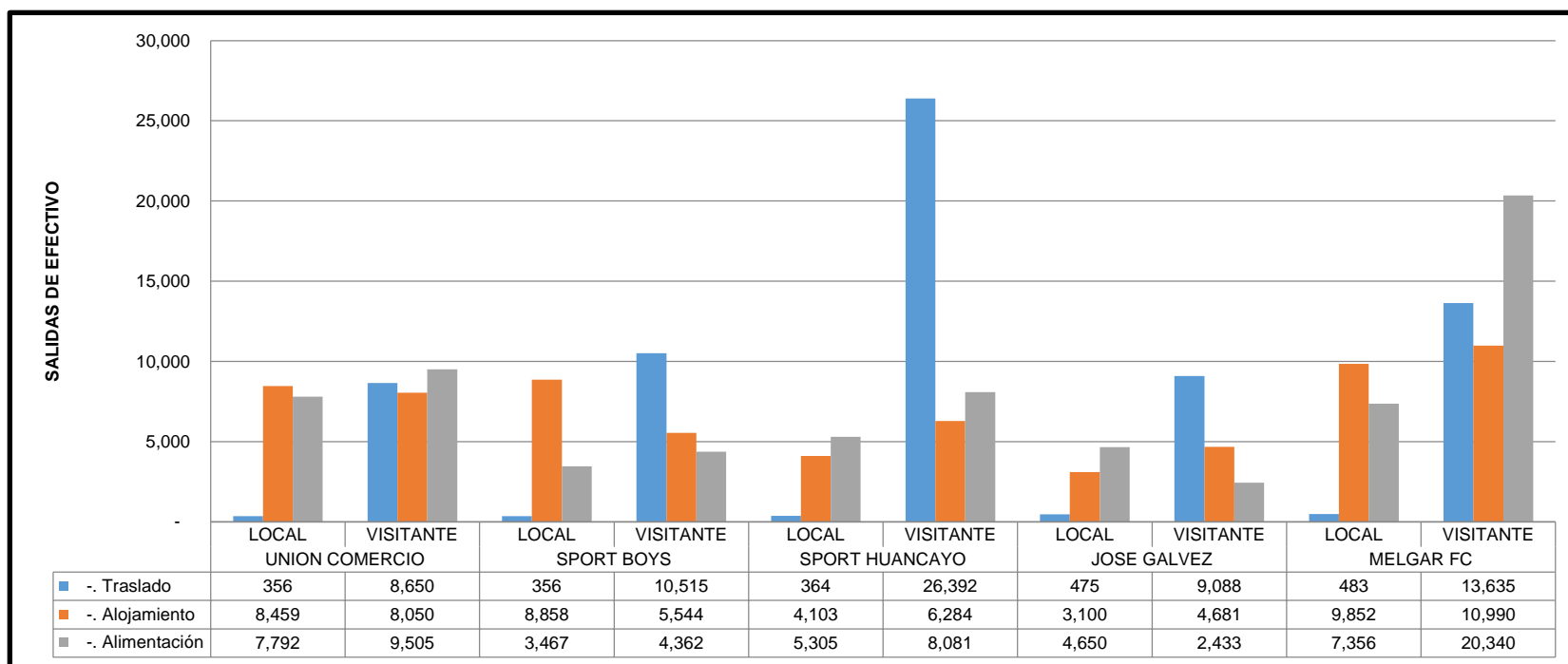
DESCRIPCIÓN:

Se observa que el club deportivo que ha demandado más salidas de efectivo en condición de local y visitante es Alianza Lima con un desembolso de S/. 32,595 en condición de local y S/. 55,704 en condición de visitante , debido a que en el período 2012, se enfrentó en 4 ocasiones; asimismo, el Club ABC disputó el mismo número de encuentro deportivos con Cesar Vallejo y Real Garcilaso, pero estos casos el desembolso de efectivo y equivalente de efectivo fue mucho menor. En lo que respecta al desembolso de traslado se observa una gran diferencia al comparar el traslado en la condición de local y visitante, por cada uno de los equipos a los que se enfrentó el Club Deportivo ABC.

Asimismo, el desembolso por Alojamiento y Alimentación, teniendo en cuenta la situación de local y visitante, por cada equipo de fútbol, muestra una diferencia relevante, tal es el caso del encuentro deportivo con Alianza Lima, donde se desembolsó S/. 15,610 en condición de local, y S/. 24,268 en condición de visitante por el concepto de alojamiento, además, por el concepto de alimentación, se desembolsó S/. 16,629 en condición de local y S/, 20,772 en condición de visitante. Asimismo, el encuentro deportivo disputado con César Vallejo, donde se desembolsó en condición de local S/. 6,568 y S/. 8,347 por concepto de alojamiento y alimentación respectivamente, y en condición de visitante se desembolsó S/. 10,156 y S/. 16,834 por alojamiento y alimentación respectivamente. Sin embargo, se puede apreciar que en los encuentros deportivos disputados con el club deportivo Sporting Cristal, se desembolsó relativamente la misma cantidad de efectivo por concepto de Alimentación; esta misma situación se refleja en el encuentro disputado con Real Garcilaso, donde se desembolsó S/. 8,952 y S/. 9,077 en condición de local y visitante respectivamente.

GRÁFICO N° 19

DESEMBOLSOS DE EFECTIVO POR CADA ENCUENTRO DEPORTIVO DEL NIVEL DE EXPECTATIVA MEDIA, TOMANDO EN CUENTA LA CONDICIÓN DE LOCAL Y VISITANTE DEL CLUB ABC DURANTE EL PERÍODO 2012



Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2013

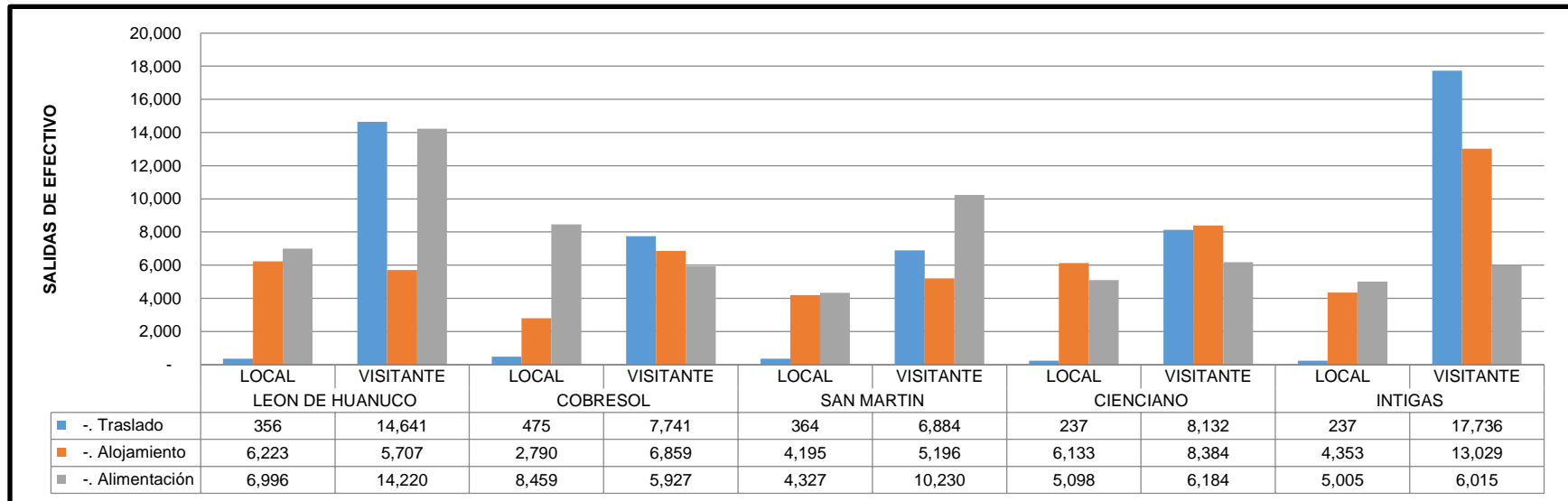
DESCRIPCIÓN:

En el gráfico presentado, se puede observar que en el encuentro deportivo disputado con Unión Comercio, los desembolsos por Alojamiento en condición de local son S/. 8,459, y en condición de visitante es S/. 8,050, dando a conocer que el Club desembolsó en mayor proporción cuando estaba en condición de local; esta misma situación se ve reflejada en el encuentro disputado con Sport Boys, ya que de local desembolsó S/. 8,858, y de visitante S/. 5,544 por concepto de alojamiento. Asimismo, se observa que el Club Deportivo ABC, en el partido jugado con José Gálvez, por el concepto de Alimentación ha desembolsado S/, 4,650 y S/. 2,433 en condición de local y visitante respectivamente, mostrando un desembolso mayor cuando juega en condición de local.

Se muestra un fuerte desembolso de efectivo, en cuanto al traslado del Equipo Principal y de Reserva en condición de visitante, para disputar el partido con Sport Huancayo. Asimismo, se observa un desembolso bastante representativo de S/. 20,340, en los encuentros deportivos jugados con Melgar FC, por concepto de Alimentación, ya que ABC se enfrentó en 2 ocasiones en situación de visitante.

GRÁFICO N° 20

DESEMBOLSO DE EFECTIVO POR CADA ENCUENTRO DEPORTIVO DEL NIVEL DE EXPECTATIVA BAJA, TOMANDO EN CUENTA LA CONDICIÓN DE LOCAL Y VISITANTE DEL CLUB ABC DURANTE EL PERÍODO 2012



Fuente: Elaboración propia

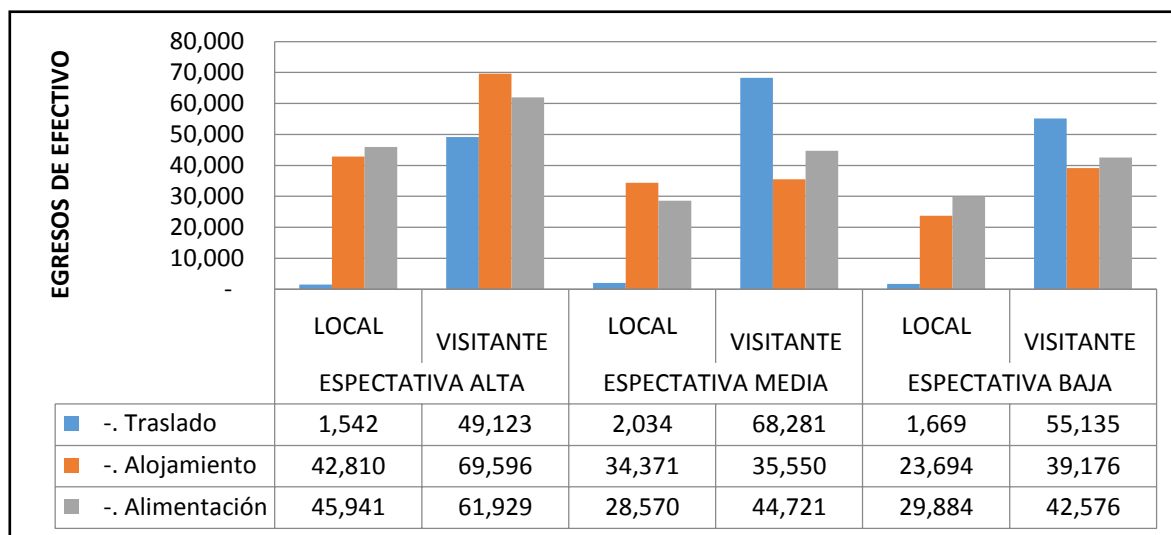
Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Se puede observar que los desembolsos en mayor proporción por concepto de traslado en condición de visitante, se han efectuado en los encuentros deportivos con León de Huánuco con S/. 14,641 e Intigas con S/. 17,736. Asimismo, se observa que los encuentros deportivos en condición de visitante que han demandado mayor desembolso de efectivo, son León de Huánuco con S/. 14,220, y San Martín S/. 10,230. Además se aprecia que en el partido efectuado con Cobresol, se ha desembolsado por Alimentación S/. 8,459 y S/. 5,927 en condición de local y visitante respectivamente, mostrando una mayor salida efectiva y equivalente de efectivo cuando el Club ABC se enfrenta en situación de local.

GRÁFICO N° 21

SALIDAS DE EFECTIVO POR CONCEPTO DE TRASLADO, ALOJAMIENTO Y ALIMENTACIÓN BAJA CADA UNA DE LAS EXPECTATIVAS DE LA DEMANDA DURANTE EL PERÍODO 2012



Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Se observa que los encuentros deportivos de expectativa alta, teniendo en cuenta la condición de visitante son los más representativos en cuanto al Alojamiento, con un desembolso de efectivo de S/. 69,596. Asimismo, los encuentros deportivos de Expectativa Media, son los que han demandado más desembolsos en Traslado de Equipo Principal y de Reserva cuando han estado bajo la condición de visitante con un total de S/. 68,281. Además en lo que respecta a la

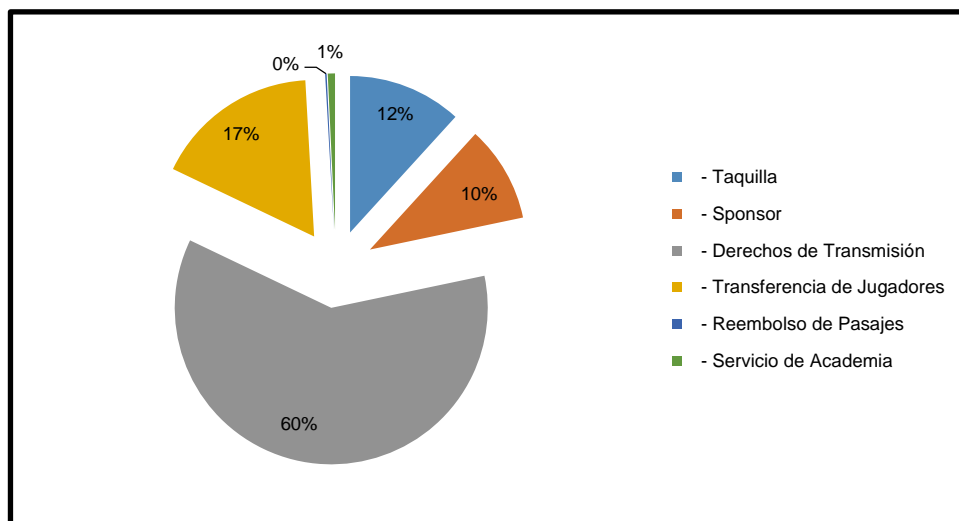
Alimentación, el Club ABC ha desembolsado más efectivo cuando ha estado en condición de visitante con aquellos equipos considerados de Expectativa Alta con S/. 61,929.

Por otro lado, teniendo en cuenta la condición de local, los equipos que han demandado más desembolso de efectivo en cuanto al Alojamiento, son los de Expectativa Alta con S/. 42,810, seguido de los equipos de Expectativa Media con S/. 34,371, y por último los de Expectativa Baja con S/. 23,694 de desembolso de efectivo. Asimismo, en lo que respecta a la Alimentación, los equipos de Expectativa Alta han demandado mayor desembolso de efectivo con S/. 45,941, seguido de los equipos de Expectativa Baja con S/. 29,884, y por último los de Expectativa Media con S/. 28,570.

4.6.1.2. Análisis del Período 2013

GRÁFICO N° 22

RESUMEN DE ENTRADAS DE EFECTIVO DURANTE EL PERÍODO 2013



Fuente: Elaboración propia

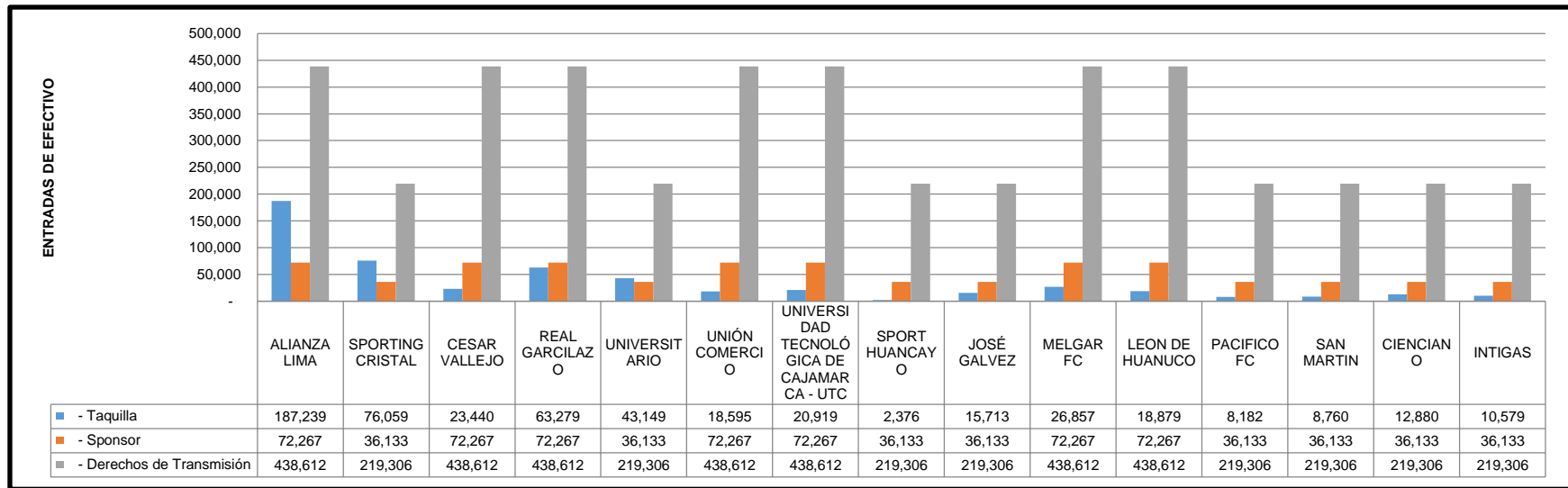
Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Se observa que el Club Deportivo ABC, en el período 2013, ha generado entradas de dinero en mayor proporción en lo que respecta a Derechos de Transmisión, lo cual forma parte del 60% del total; seguido de la Transferencia de Jugadores con 17%, las entradas por taquilla con 12% y el Sponsor con 10%.

GRÁFICO N° 23

ENTRADA DE EFECTIVO POR CADA ENCUENTRO DEPORTIVO DURANTE EL PERÍODO 2013



Fuente: Elaboración propia

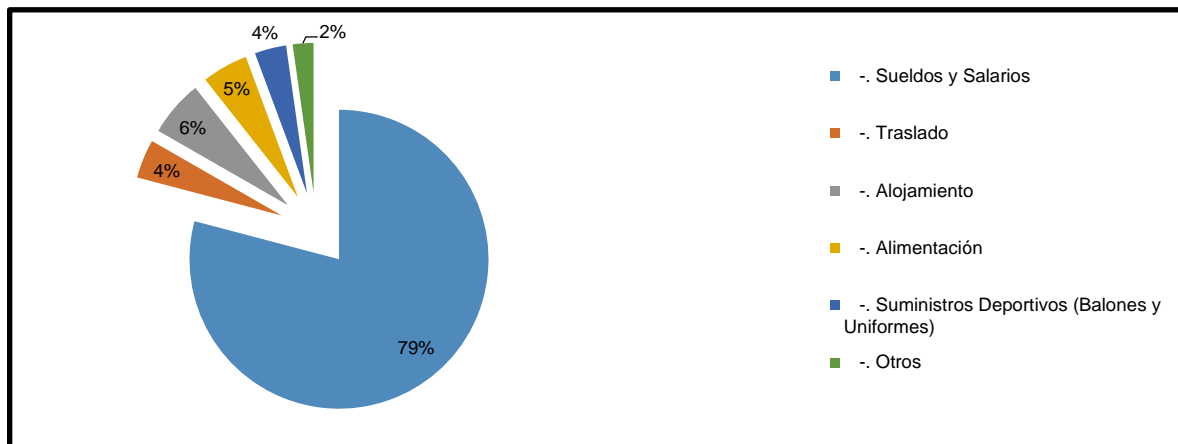
Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Se observa una mayor entrada de efectivo por Derechos de Transmisión, con Unión Comercio, Sport Boys, León de Huánuco, Real Garcilazo, César Vallejo, Melgar y Alianza Lima, ya que con todos estos equipos, el Club Deportivo ABC, se enfrentó en cuatro ocasiones durante el año 2013, y con los equipos restantes se enfrentó sólo en 2 ocasiones, por la disputa del Torneo Descentralizado - Copa Movistar. Asimismo, se observa que los equipos con los cuales se obtuvo más taquilla en el período 2013 son Alianza Lima con S/. 187,239, seguido de Sporting Cristal con S/. 76,059; Real Garcilazo con S/. 63,279; Universitario con S/. 43,149, Melgar FC con S/. 26,857, César Vallejo con S/. 23,440, y Universidad Tecnológica de Cajamarca - UTC con S/. 20,919.

GRÁFICO N° 24

RESUMEN DE SALIDAS DE EFECTIVO MÁS REPRESENTATIVAS DURANTE EL PERÍODO 2013



Fuente: Elaboración propia

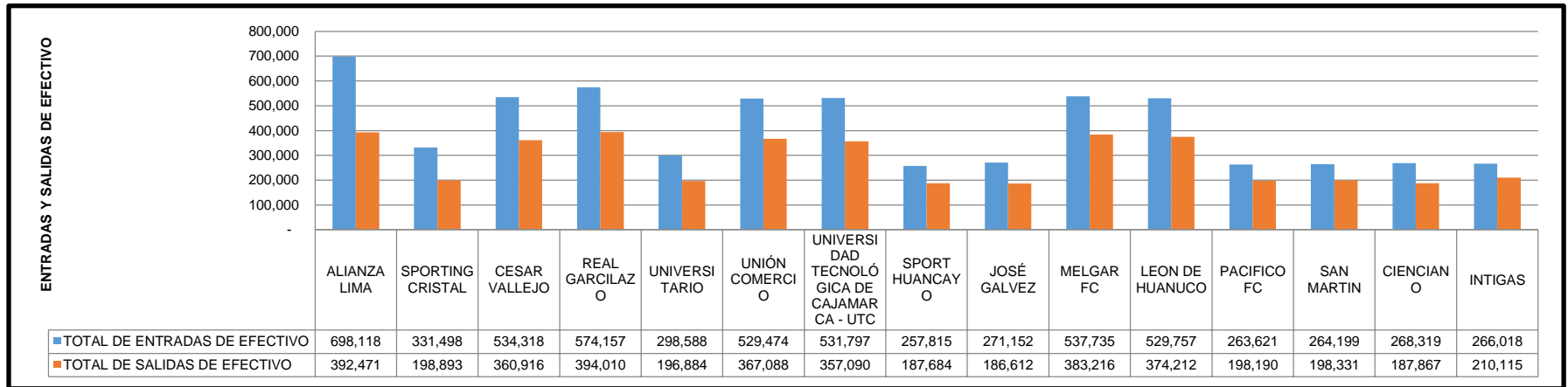
Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Se observa que las salidas de efectivo necesario para que el evento deportivo se realice, están representado en mayor proporción por los Sueldos y Salarios de los futbolistas de Equipo Principal y de Reserva, los cuales representan el 79% del total. Otros desembolsos representativos son los de Alojamiento con un 6%, Alimentación con un 5% y Traslado con 4%.

GRÁFICO N° 25

RELACIÓN ENTRADA - SALIDA DE EFECTIVO POR CADA ENCUENTRO DEPORTIVO DURANTE EL PERÍODO 2013



Fuente: Elaboración propia

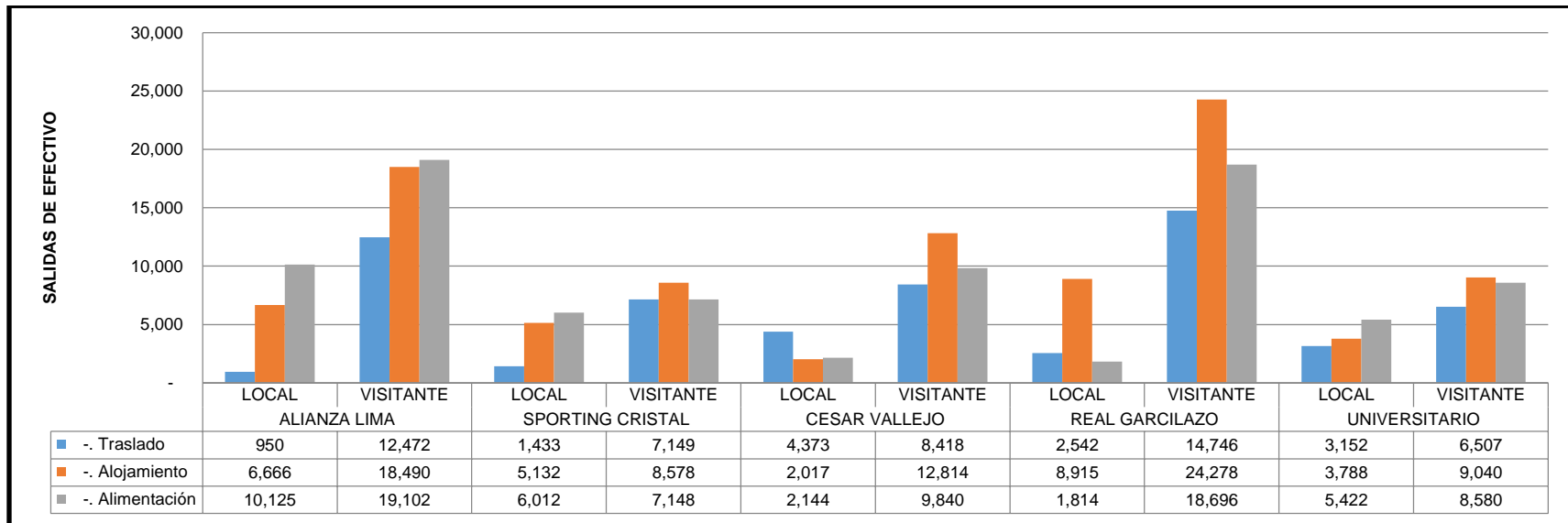
Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Se observa que el encuentro deportivo que ha generado más flujos de efectivo es el disputado con Alianza Lima, en el cual se ha generado una entrada de efectivo por S/.698, 118; seguido por el encuentro con Real Garcilaso con S/. 574,157; Melgar FC con S/. 537,735, César Vallejo con S/. 534,318, y Universidad Tecnológica de Cajamarca - UTC con S/. 531,797. Asimismo se observa que en todos los encuentros deportivos disputados, las Entradas de Efectivo, son mayores a los desembolsos realizados por el Club Deportivo ABC.

GRÁFICO N° 26

DESEMBOLSOS DE EFECTIVO POR CADA ENCUENTRO DEPORTIVO DEL NIVEL DE EXPECTATIVA ALTA, TOMANDO EN CUENTA LA CONDICIÓN DE LOCAL Y VISITANTE DEL CLUB ABC DURANTE EL PERÍODO 2013



Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2013

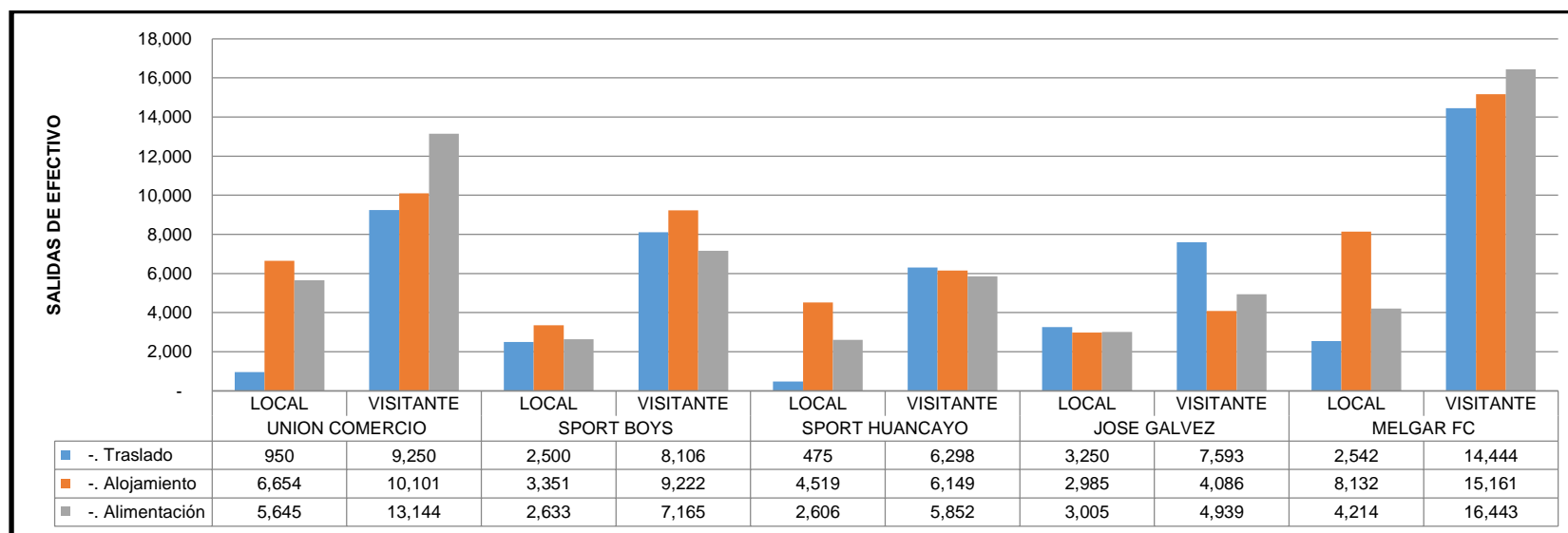
DESCRIPCIÓN:

Se puede observar que los desembolsos por concepto de Traslado, Alojamiento y Alimentación, en condición de visitante se dieron en mayor proporción con el equipo de fútbol Real Garcilazo con S/. 14,746, S/. 24,278 y S/. 18,696 respectivamente. Asimismo, en lo que concierne al Traslado en condición de local el más representativo es el desembolsado en el partido disputado con César Vallejo con S/. 4,373. En lo que respecta al Alojamiento en condición de local, el encuentro que más demandó efectivo fue el jugado con Real Garcilazo con S/. 8,915; y en el desembolso por Alimentación fue en el encuentro disputado con Alianza Lima, con S/. 10,125. Además se observa se observa que los desembolsos

efectuados en condición de Local, por concepto de traslado, alojamiento y alimentación, son mucho menores en cuanto a la condición de visitante del Club ABC.

GRÁFICO N° 27

DESEMBOLSOS DE EFECTIVO POR CADA ENCUENTRO DEPORTIVO DEL NIVEL DE EXPECTATIVA MEDIA, TOMANDO EN CUENTA LA CONDICIÓN DE LOCAL Y VISITANTE DEL CLUB ABC DURANTE EL PERÍODO 2013



Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2013

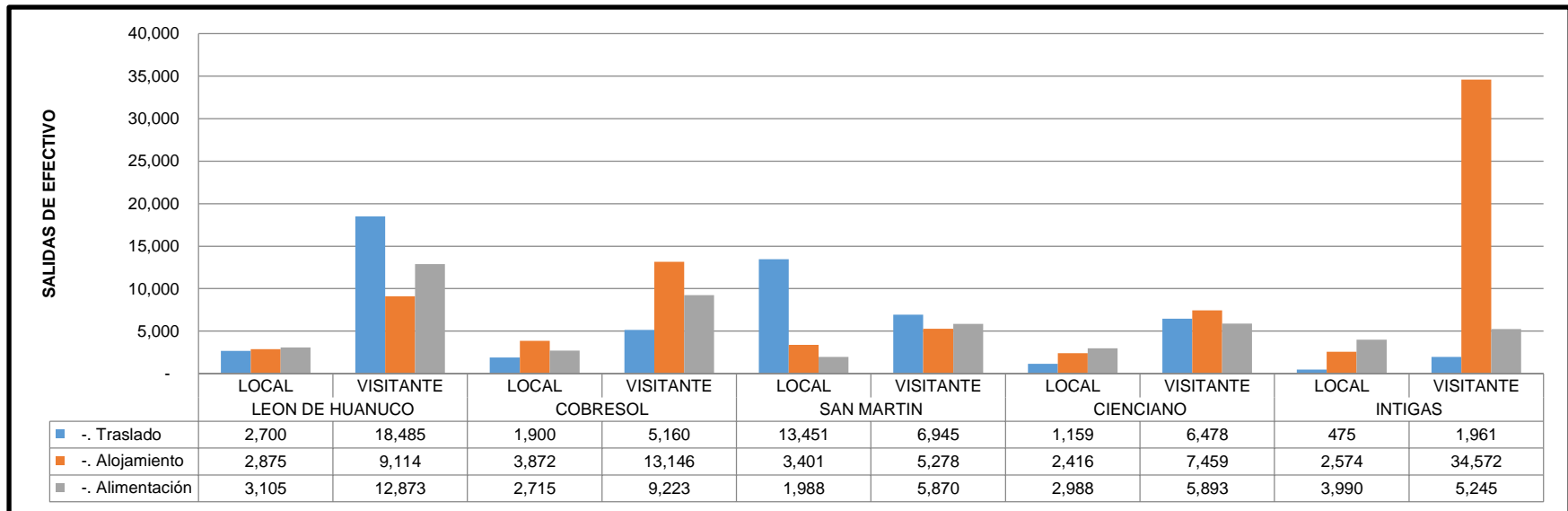
DESCRIPCIÓN:

Se puede observar que los desembolsos por concepto de Traslado, Alojamiento y Alimentación, en condición de visitante se dieron en mayor proporción con el equipo de fútbol Melgar FC con S/. 14,444, S/. 15,161 y S/.16, 443 respectivamente. Asimismo, en lo que concierne al Traslado en condición de local el más representativo es el desembolsado en el partido disputado con José Gálvez con S/. 3,250. En lo que respecta al Alojamiento en condición de local, el encuentro que más demandó efectivo fue el jugado con Melgar FC; y en el desembolso por Alimentación fue en el encuentro disputado con Unión Comercio, con S/. 5,645.

Además se observa una relación en cuanto a los desembolsos efectuados por el Club ABC, en condición de local y visitante, ya que estos últimos son mayores.

GRÁFICO N° 28

DESEMBOLSOS DE EFECTIVO POR CADA ENCUENTRO DEPORTIVO DEL NIVEL DE EXPECTATIVA BAJA, TOMANDO EN CUENTA LA CONDICIÓN DE LOCAL Y VISITANTE DEL CLUB ABC DURANTE EL PERÍODO 2013



Fuente: Elaboración propia

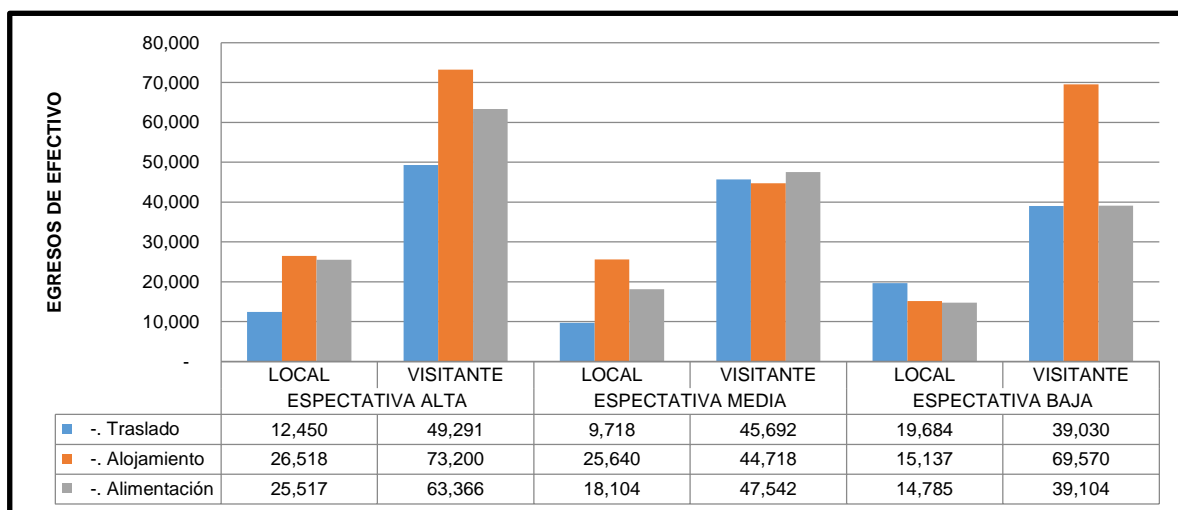
Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Se puede observar que se ha efectuado mayor desembolso por concepto de Alojamiento, en el encuentro deportivo jugado con Intigas con S/. 34,572, en el cual se tuvo la condición de visitante. Asimismo los desembolsos más representativo en cuanto al traslado y alimentación, se efectuó con el equipo León de Huánuco con S/. 18,485 y S/. 12,873 respectivamente, en el cual el Club ABC obtuvo la condición de visitante. Cabe mencionar, que se observa una relación lógica entre entrada y salida de efectivo, considerando la condición de local o visitante; ya que estos últimos son mayores.

GRÁFICO N° 29

SALIDAS DE EFECTIVO POR CONCEPTO DE TRASLADO, ALOJAMIENTO Y ALIMENTACIÓN
BAJO CADA UNA DE LAS EXPECTATIVAS DE LA DEMANDA DURANTE EL PERÍODO 2013



Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2013

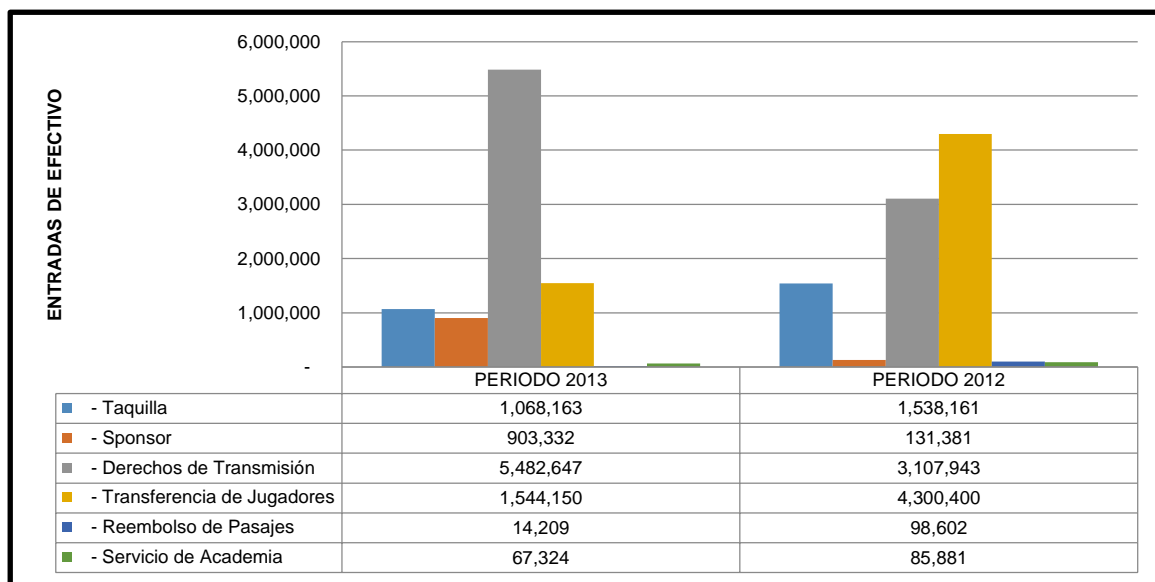
DESCRIPCIÓN:

Se observa que los equipos de fútbol que demandaron mayor salidas de efectivo fueron los que se encontraron en la Expectativa Alta, en los cuales se desembolsó S/. 49,291, S/. 73,200 y S/. 63,366, por concepto de Traslado, Alojamiento y Alimentación respectivamente. Asimismo, se muestra un desembolso bastante alto en alojamiento, en lo que respecta a los partidos de Expectativa Baja, bajo la condición de visitante.

4.6.1.3. Análisis Comparativo de los Períodos 2012 – 2013

GRÁFICO N° 30

ENTRADAS DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO DE LOS PERÍODOS 2012 –



2103

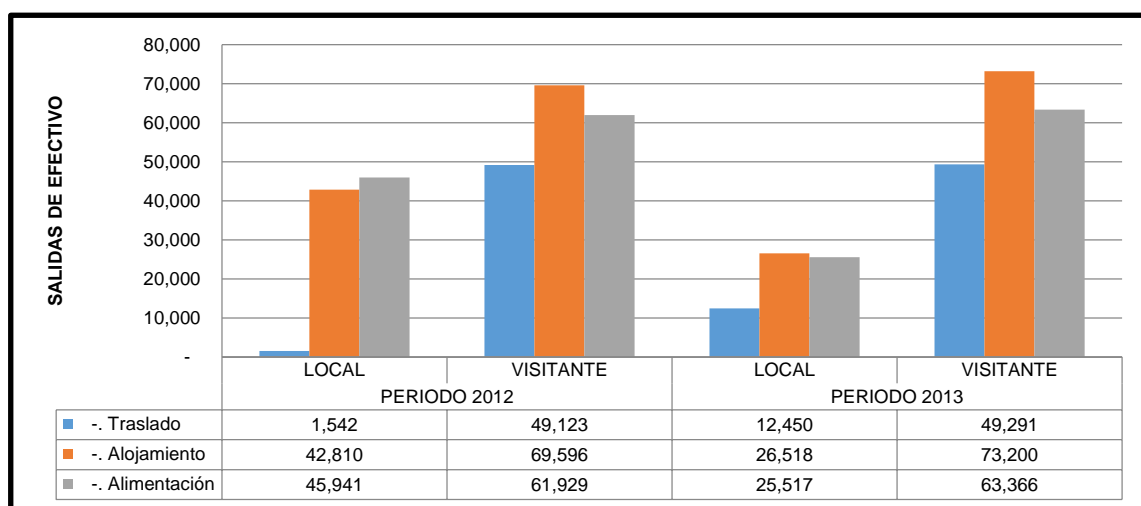
Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Se observa que el Club Deportivo ABC, durante el período 2013, ha generado mayor entrada de efectivo en lo que respecta a Sponsor y Derechos de transmisión con una aumento del 588% y 76% respectivamente. Sin embargo, en lo que concierne a Taquilla, Transferencia de Jugadores, Reembolso de Pasajes y Servicio de Academia, las entradas de efectivo se han reducido en 31%, 64%, 86% y 22% respectivamente.

GRÁFICO N° 31
DESEMBOLSOS DE EFECTIVO DE LOS EQUIPOS DE EXPECTATIVA ALTA, DURANTE EL
PERÍODO 2012 - 2013



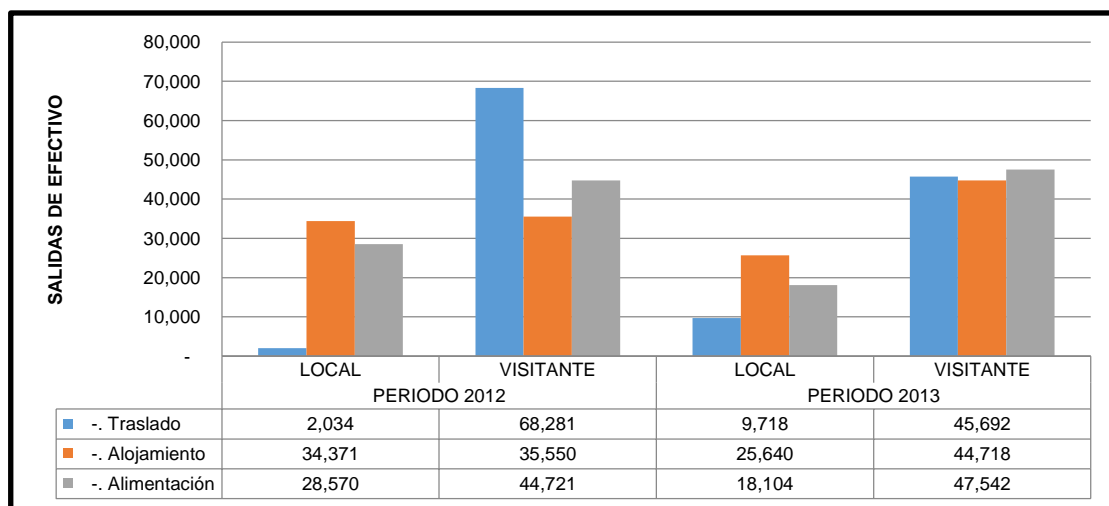
Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Se observa que el Club Deportivo ABC, durante el período 2012 ha efectuado mayor desembolso en lo que respecta a alojamiento y alimentación en la condición de local con S/. 42,810 y S/.45, 941 respectivamente. Asimismo, los egresos en condición de visitante se han mantenido para el 2013, en el rango establecido en el período 2012.

GRÁFICO N° 32
DESEMBOLSOS DE EFECTIVO DE LOS EQUIPOS DE EXPECTATIVA MEDIA, DURANTE
EL PERÍODO 2012 - 2013



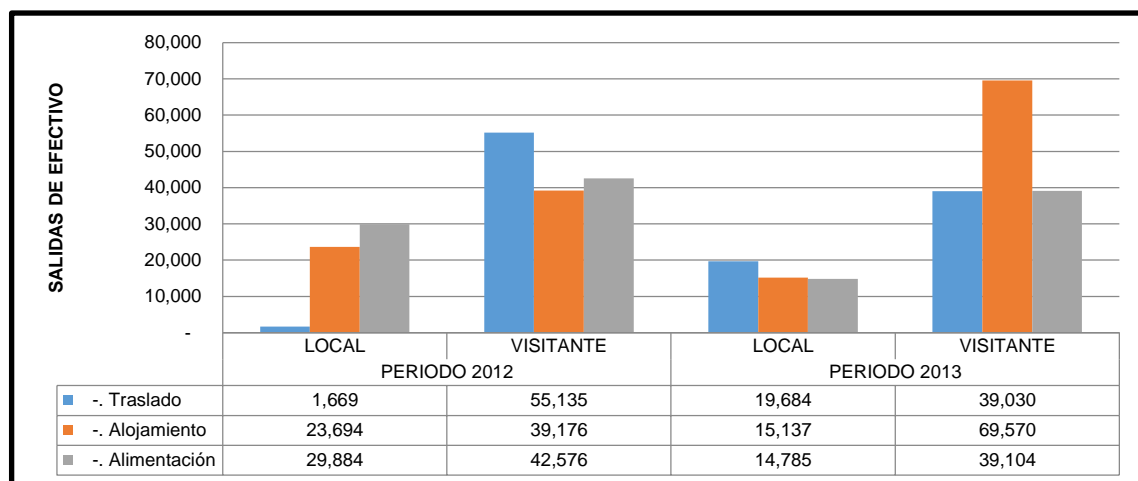
Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Se observa que el Club Deportivo ABC, durante el período 2012 ha efectuado mayor desembolso en lo que respecta al traslado en condición de visitante con S/. 68,281, en comparación con el período 2013 en el cual se desembolsó S/. 45,692. Asimismo, los egresos por traslado en condición de local para el período 2012 fueron de S/. 2,034, aumentando para el año 2013 en S/. 7,684.

GRÁFICO N° 33
DESEMBOLSOS DE EFECTIVO DE LOS EQUIPOS DE EXPECTATIVA BAJA, DURANTE EL
PERÍODO 2012 - 2013



Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2013

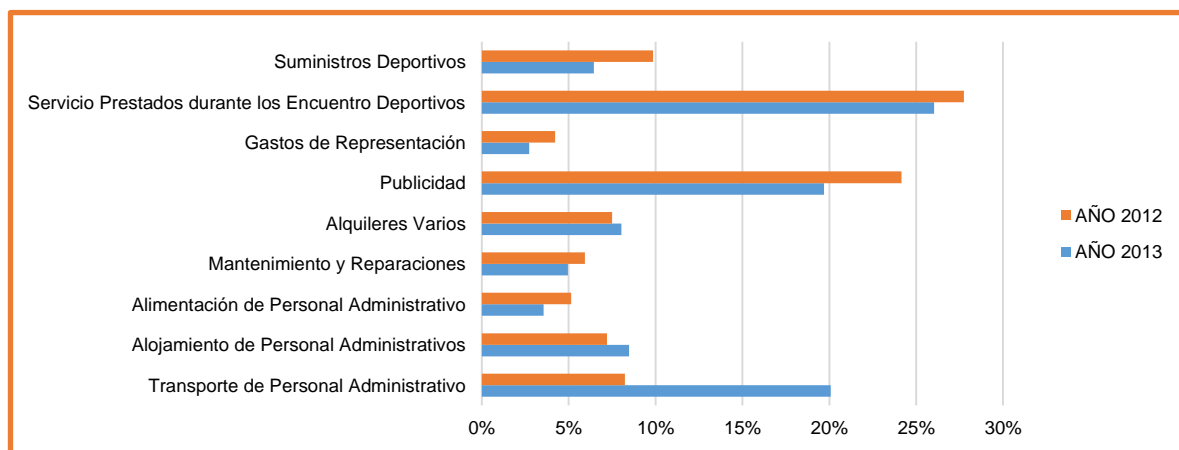
DESCRIPCIÓN:

Se observa que el desembolso más representativo en estos equipos de nivel de expectativa baja, es el de alojamiento en condición de visitante con S/. 69,570, efectuados durante el 2013, los cuales en comparación con el 2012 son mayores en S/. 30,394. Asimismo se observa una reducción en los desembolsos de efectivo en cuanto al traslado en condición de visitante, en el período 2013, ya que para este período fueron S/.39, 030 y para el 2012 fueron de S/. 55,135.

4.7. Análisis de los Gastos incurridos durante los Periodos 2012 – 2013

GRÁFICO N° 34

COMPARACIÓN DE GASTOS REPRESENTATIVOS 2012 - 2013



Fuente: Elaboración propia

Fecha: 2013

DESCRIPCIÓN:

Como se puede observar, los gastos más representativos tanto para el período 2013 y 2012, son los Servicios prestados en los encuentros deportivos con un 26% y 28% respectivamente. Siguiéndole la publicidad de 24% y 20%, posteriormente los gastos por transporte de personal administrativos, que en el año 2013 incrementaron en 12% respecto al año anterior. Finalmente los gastos de menor peso son los suministros deportivos, gastos de representación, alquileres varios, alimentación y alojamiento del personal administrativos, estos último han variado a razón de 1% respecto al año anterior.

Durante el período 2012, el Club Deportivo ABC S.A., ha mostrado una mayor dependencia de los ingresos por Derechos de Transmisión para generar entradas de efectivo, el cual representa el 46% del total de los flujos entrantes. Asimismo los contratos por Derechos de Transmisión mantenidos con Deporte TV, representan el 34% de los flujos entrantes permitiendo solventar parte de los gastos generados por el giro de negocio.

En lo que respecta a los flujos salientes de efectivo, el Club Deportivo, durante el 2012, ha efectuado desembolsos por Sueldos y Salarios en mayor proporción, lo cual representa el 81% del total, seguido por la alimentación y el alojamiento con 6% y 5% respectivamente.

En consecuencia, luego de haber analizado cada uno de los aspectos concernientes a las fluctuaciones de efectivo se ha detectado que la empresa ha tenido mayores salidas que entradas de dinero, y esto se puede observar en cada uno de los encuentros deportivos suscitados durante el Torneo Descentralizado – Copa Movistar 2012, con el equipo Alianza Lima, se ha generado un mayor rango de salidas de dinero ascendentes a S/. 447,459, no obstante es el encuentro con más ingresos obtenidos el cual recaudó S/. 409,622. El único encuentro deportivo que ha generado un saldo positivo de efectivo, ha sido el disputado con Sporting Cristal, en el cual el saldo representa el 12% de las entradas de efectivo. Esta situación se ve contrarrestada por medio de los préstamos obtenidos de las empresas vinculadas al Club ABC, durante el período 2012.

Por otro lado, el Club Deportivo durante el 2013, ha logrado generar más flujos de efectivo correspondientes a los contratos de Derechos de Transmisión que mantiene con Deporte TV y Fútbol TV, cabe mencionar que este último ingresó al mercado peruano en el 2013; este suceso ha originado que los ingresos por dicho concepto representen el 60% del total de flujos entrantes. En segundo lugar la transferencia de jugadores representa el 17%.

Asimismo, durante este período, al igual que en el 2012, los flujos salientes más representativos fueron los de Sueldos y Salarios con un 79% del total. Cabe precisar, que debido al giro de negocio, estos conceptos son los más representativos.

En relación a período 2012, las entradas de efectivo aumentaron al mantener negociaciones comerciales con un nuevo cliente potencial (Fútbol TV), lo que ha originado que la empresa trabaje con un fondo de maniobra positivo para realizar sus actividades de operación con mayor normalidad. Esto se ve reflejado en el Superávit resultante al deducir las salidas de efectivo durante el 2013.

OBSERVACIONES

Es importante precisar que en el desarrollo de la investigación no se hizo uso de algunas herramientas debido a la naturaleza del rubro en el cual se encuentra situado el Club Deportivo. Dichas herramientas se detallan a continuación:

- La administración del ciclo de efectivo, en tanto el ciclo operativo y ciclo de conversión del efectivo porque, no maneja herramientas de control respecto al efectivo.

- La administración de las cuentas por cobrar y las políticas de cobro, debido a que la empresa maneja una sola política de cobranza, que es al contado.

- La administración del inventario y costo de inventario, pues al tratarse de una empresa dedicada al rubro de servicio, no maneja costos inventariados.

- Respecto a las razones financieras de liquidez, no fue posible aplicar ratio de liquidez general y prueba ácida, esta última, para poder ser determinada necesita la disminución de inventarios, rubro que la empresa no posee.

- De los ratios de gestión no se aplicó la rotación de cobranza, ni plazo promedio de cobranza ya que todos los ingresos son al contado. Tampoco se aplicó el plazo promedio de pago, grado de intensidad del capital y grado de depreciación.

V.- DISCUSIÓN

En la presente tesis se investigó la Administración del Capital de Trabajo de la empresa Club Deportivo ABC S.A., y cómo influye su manejo en la Rentabilidad, de lo cual se pudo deducir que durante el período 2012 existió un déficit financiera debido a que no fue capaz de cubrir sus obligaciones a corto plazo, obligando a que acuda al financiamiento de sus empresas vinculadas; además, esta situación originó que el Club Deportivo comprometa sus activos no corrientes originando falta de solvencia y un nivel de endeudamiento bastante deficiente.

La gestión del Club Deportivo, en el período 2012, tuvo deficiencias notorias debido a los excesivos costos destinados a la realización de los encuentros deportivos, ya que los desembolsos realizados no fueron presupuestados, ni medidos a la condición financiera en la que se manejaba el Club; asimismo, para realizar los desembolsos no se tuvo en cuenta el nivel de expectativa de cada uno de los encuentros deportivos originando que los flujos entrantes, no cubran los desembolsos. Debido a que las ventas y gastos se manejan en un 100% al contado, la situación anteriormente expuesta recae sobre la Rentabilidad de la Inversión y del Patrimonio.

Sin embargo en el período 2013, se realizó una buena gestión la cual es el resultado de políticas adecuadas de ventas, cobranzas e inversiones (Zans, W., 2009). Esta situación se evidencia con la negociación contraída con Deporte TV, logrando mejores resultados de liquidez, con la cual se cubrió en un 100% la deuda contraída con sus partes vinculadas en el período 2012, ofreciendo a la empresa una tranquilidad para poder operar normalmente con respaldo financiero.

Los índices económicos logrados por el Club Deportivo dependen de la Gestión empleada sobre los recursos que conforman el capital de Trabajo, los cuales, según Timothy J. y Josehp D. (2001) son componentes líquidos que pueden transformarse en efectivo en un tiempo relativamente corto. El fondo de maniobra del Club Deportivo ABC S.A., está conformado principalmente por el Efectivo y Equivalente de Efectivo, el cual permite afrontar sus obligaciones más corrientes, y funciona como el motor fundamental de la operatividad del Negocio. Durante el período 2012 y 2013 este elemento se sostuvo gracias a los préstamos realizados con vinculadas y al ingreso fijo generado en la negociación contractual con un nuevo cliente respectivamente. Esto ocasionó que la empresa conserve

un Capital de Trabajo permanente, que según James C. (2003), “es el capital de trabajo mínimo que requiere la empresa para cumplir correctamente su ciclo operativo. Respecto a las políticas de Inversión del activo circulante, la empresa aplica una política restringida ya que mantiene un nivel medio de efectivo y equivalente de efectivo en ambos años, compuesto por los servicios de derechos de transmisión, transferencia de jugadores y sponsors, destinados principalmente a la cancelación de la planilla, mejoramiento de instalaciones administrativas y gastos pre-operativos. Asimismo aplicó una política Agresiva respecto al financiamiento de los activos circulantes, debido a los préstamos recibidos de sus empresas vinculadas durante el año 2012, los cuales fueron cancelados durante el período 2013. Cabe precisar que el enfoque agresivo aplicado en el Club Deportivo, no tiene ningún costo de financiación.

La Administración de Capital de Trabajo se refiere al manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa que incluyen todos los activos y pasivos corrientes, este es un punto esencial para la dirección y el régimen financiero (Joaquín A. y Sergio R. – 1998); sin embargo, las deficientes decisiones y la falta de herramientas financieras tales como presupuestos, análisis y evaluación de decisiones, entre otros, han ocasionado un inadecuado manejo de los recursos y por ende la rentabilidad esperada durante el período 2012 – 2013 se vio afectada.

Durante el análisis efectuado sobre el Presupuesto ejecutado del Club Deportivo, se determinó que en el ejercicio 2012 y 2013, las entradas de efectivo más representativas fueron por el concepto de Transferencia de Jugadores y Derechos de Transmisión respectivamente. Aunque el ingreso por taquilla no fue el más representativo, en el año 2012, pero sí el más indispensable, pues él no llegar a cubrir el número de entradas por espectador según la fórmula del punto de equilibrio, fue uno de los factores para que la empresa incurra en préstamos con sus vinculadas. Así mismo, los desembolsos, se vieron afectados por la carencia de control y a la toma de decisiones no acordes con la realidad financiera de la empresa, pues en algunos meses superiores a las entradas de efectivo, ocasionando una deficiente gestión sobre los recursos, amparada en la falta de relación que existe entre la Inversión y la Utilidad. Dichos desembolsos se resumen principalmente en los Sueldos y Salarios (propio del giro de negocio), alimentación, alojamiento, gastos por publicidad, entre otros.

Finalmente, se estima que para el período entrante, el Club Deportivo no requeriría de financiamiento externo por parte de sus vinculadas, ni financiero, por lo tanto manejará un Capital de Trabajo Permanente que le permitirá operar de correctamente día a día.

VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Luego de haber desarrollado el análisis y evaluación a fuentes documentales y a la información financiera proporcionada por el Club Deportivo ABC S.A., se ha obtenido las siguientes conclusiones:

✓ Durante los períodos de estudio 2012 y 2013, el Club Deportivo ABC, no ha efectuado un control exhaustivo sobre el componente más importante de toda empresa como es el Capital de Trabajo, encontrándose deficiencias respecto a su administración.

✓ Referente al análisis de la información financiera, la empresa durante el período 2012 muestra una liquidez bastante deficiente debido a la falta de control y gestión en las entradas y salidas de recursos líquidos de la empresa, conllevando a contraer obligaciones a largo plazo con empresas vinculadas, ocasionando estrangulamiento financiero, afectando directamente la solvencia del Club. Sin embargo para el período 2013 gracias a la a la gestión realizada por la gerencia, cerró negociaciones con Deporte TV logrando mayores entradas de dinero, también se independizó financieramente y mejoró la rentabilidad esperada por parte de los accionistas.

✓ Debido al giro de negocio del Club Deportivo ABC, amerita que el Capital de Trabajo este conformada principalmente por el efectivo y equivalente de efectivo. Siendo este un recurso de alto riesgo, se debió prever un buen control, sin embargo durante el período 2012, obtuvo un capital de trabajo deficiente, por lo que adquirió préstamos de las empresas vinculadas para poder enfrentar deudas a corto plazo, bajo este panorama, la empresa ha comprometido no sólo a sus activos corriente sino que también a sus activos no corrientes, originando estrangulamiento del recurso antes mencionado. Para el año 2013 se pudo mejorar dicha situación, gracias a las decisiones de operación, inversión y financiamiento por parte de gerencia, específicamente por las negociaciones con Deporte TV, en el que pudo obtener entradas de efectivo por Derechos de Transmisión, como toda empresa, que realiza buenas acciones de gestión, destinó dichos recursos a la cancelación de sus préstamos que mantenía hasta la fecha con sus vinculadas, además invirtió en activos no corrientes que sirvieron para remodelar su inmobiliaria, para uso administrativo y deportivo.

✓ El Club deportivo durante el ejercicio 2012 y 2013 mantiene un capital de Trabajo Permanente, debido a que conserva un capital de trabajo mínimo que le permite cumplir correctamente sus operaciones, es decir, la empresa no puede reducirlo sin afectar la operatividad normal. Así mismo mantiene una política de inversión de activos circulantes restringida, pues las cobranzas se manejan al contado, esto respetando al giro de negocio, finalmente la política de financiamiento de activos circulantes es agresiva, esto se refleja en la solicitud de financiamiento a corto plazo con sus vinculadas, para cubrir sus activos corrientes y no corrientes. Cabe precisar que el Club tuvo que acudir a financiamientos en el 2012, porque sus costos fijos necesitan ser cubiertos, no sólo con ingresos fijos, sino que amenos con ingreso variable (taquilla), pero ni siquiera se llegó a colocar las entradas demandadas por persona según el punto de equilibrio.

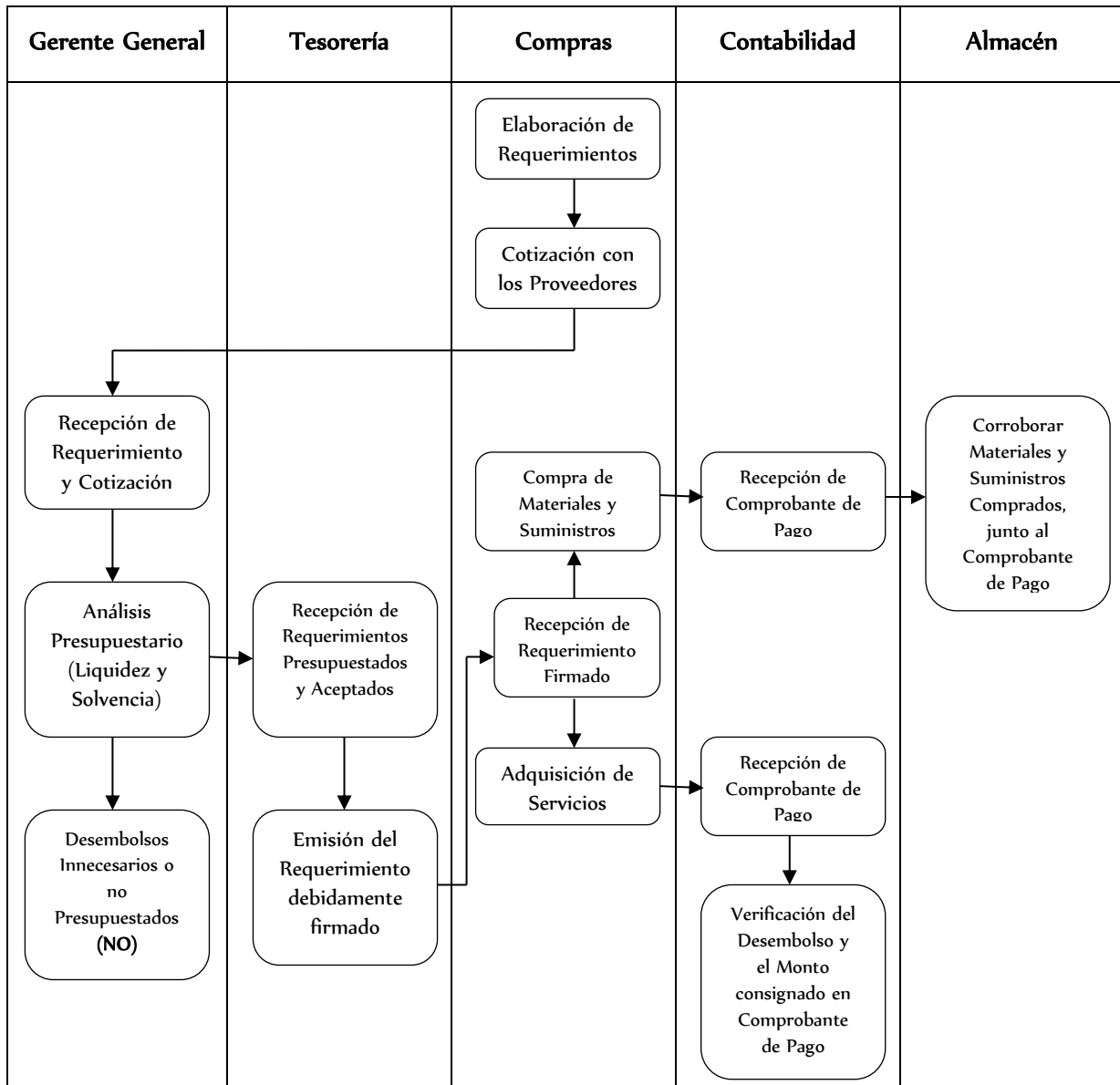
✓ La falta de implementación de políticas y herramientas que permitan determinar la situación económica – financiera en la que se encuentra la empresa al momento de tomar decisiones, hicieron que la Administración del Capital de Trabajo en el Club Deportivo ABC sea deficiente en su gestión, originando que la rentabilidad generada durante los períodos 2012 - 2013 no sea la más adecuada; ya que la demanda de recursos durante la operatividad de la empresa, no han seguido una planeación, ni un presupuesto en la cual se determine los parámetros correspondientes en lo que respecta a salida de efectivo y equivalente de efectivo. Por ejemplo, los desembolsos de efectivo destinados a cubrir los costos demandados en los Encuentros Deportivos exceden a las entradas de efectivo, ya que el Club ABC no usa herramientas que le permitan conocer la liquidez y solvencia que maneja en el momento. Esta situación se ve respaldada con el financiamiento que brindan las vinculadas.

✓ La Administración del Capital de Trabajo en el Club Deportivo SA ha influido negativamente sobre la Rentabilidad originada en el ejercicio 2012, debido a las deficiencias definidas en la conclusión anterior, que no permitieron destinar correctamente los recursos líquidos de la empresa, siendo estos los más importantes en una entidad de este giro; dicha deficiencia pudo haber repercutido en la gestión del ejercicio 2013, sin embargo el efecto económico - financiero no contrajo deficiencias mayores gracias a la gestión contractual que hubo con una nueva empresa por concepto de Derechos de Transmisión.

6.2. Recomendaciones

El motivo de realizar una propuesta referente al manejo del Capital de Trabajo del Club Deportivo ABC S.A., se da principalmente para ayudar a la empresa a generar mayor valor en el mercado, para operar diariamente con eficiencia, mejorar la estructura de los costos y responder de manera inmediata a las oportunidades y turbulencias que se puedan presentar.

Es por tal razón que se ha optado por presentar un flujo del Proceso de Compras, el cual amerita ser manejado con más eficiencia debido a que es un punto esencial de la Administración del Capital de Trabajo, que en la empresa está conformado en su mayor magnitud por Efectivo y Equivalente de Efectivo.



Recomendaciones en las Políticas de Pago

Con el fin de poseer liquidez a corto plazo, y poder operar normalmente, la empresa deberá negociar con sus proveedores de Servicios (Alimentación, Hospedaje, Traslado), Utilería Deportiva entre otros, que la cancelación de las adquisiciones de efectúen en un plazo mínimo de 20 días. Esto también permitirá tener holgura suficiente respecto al ciclo propio del negocio.

Para evitar el movimiento de dinero internamente, al momento de cancelar a los proveedores, se debería contar con una cuenta Corriente, con el fin de cumplir con las obligaciones contraídas a través de transferencias. Asimismo, para hacer más eficiente la gestión se debería de contar con una caja chica máxima de s/. 5,000 (cinco mil nuevos soles), para atender obligaciones diarias.

Se deben efectuar convenios con los proveedores respecto de compras por volumen y por pronto pago o anticipado; con el fin de lograr descuentos o bonificaciones, esto permitirá obtener mayor confiabilidad ante los proveedores.

Asimismo, ante el comportamiento presentado por la empresa durante el período 2012 y 2013, amerita un modelo de planificación financiera que pueda ser aplicado en el corto plazo y que contribuya a la maximización de la rentabilidad en el largo plazo. Para ello se tomarán en cuenta cuatro perspectivas que están relacionadas directamente con la Administración del Capital de Trabajo, como son la perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de crecimiento y aprendizaje. Tenemos:

a) Perspectiva Financiera

- ✓ Hacer uso de herramientas financieras tales como el presupuesto de efectivo, la cual ayudará a predecir los ingresos y egresos que la empresa tendrá en un período dado.
- ✓ Efectuar un sano seguimiento a las necesidades del efectivo y equivalente de efectivo y a las fuentes requeridas para financiar déficit puntual.

✓ Resguardar las salidas de efectivo respecto a la publicidad de los encuentros deportivos del Club frente a otros equipos reconocidos, ya que estos no ameritan gastos excesivos en cuanto a publicidad, pues el nombre de los equipos a competir ya están posicionados en el mercado local y nacional.

✓ Diseñar y poner en marcha un sistema de contabilidad adaptado a las necesidades operacionales del Club Deportivo, que le permita obtener información veraz y oportuna que sirvan para la toma de decisiones.

b) Perspectiva de Clientes

✓ Poner mayor énfasis al servicio deportivo que se brinda, específicamente en la selección de los jugadores, estos debe vender una buena imagen y pasión en la cancha, de esta manera captará más hinchada y fiel a eso, asistirán a los encuentros deportivos locales y nacionales, generando finalmente por medio de las taquillas un mayor porcentaje de rentabilidad.

✓ Implementar el uso de las redes sociales en donde los futbolistas tengan contacto directo con sus seguidores, motivándolos a practicar y seguir el deporte.

c) Perspectiva de Procesos Internos

✓ Aplicar políticas de control respecto a las salidas de efectivo, con el fin de resguardar el dinero (recurso económico), e incrementar los flujos de efectivo y posteriormente destinarlo a otras actividades como de inversión.

✓ Implementar un área de auditoría operativa que permita hacer seguimiento de las operaciones de la empresa para resguardar y proteger los activos.

✓ Implementar estándares remunerativos, tomando en cuenta indicadores de desempeño futbolístico, y disciplina deportiva.

d) Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

- ✓ Sacar el máximo provecho económico de la imagen de los jugadores que conforman el Club Deportivo ABC, realizando negociaciones de Marketing con empresas reconocidas en el mercado.

- ✓ Invertir en la academia del Club para formar profesionalmente a los nuevos y posibles integrantes del equipo o para realizar transferencia de jugadores nacional e internacionalmente.

VII.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✓ Apaza, M. (2007). *Formulación, Análisis e Interpretación de Estados Financieros Concordado con las NIIFs y NICs*. Lima, Perú: Instituto Pacífico S.A.C.
- ✓ Apaza, M. (2010). *Nuevo Plan Contable General Empresarial Concordado con NIIF's por Actividades Económicas*. Lima, Perú: Instituto Pacífico S.A.C.
- ✓ Block, S. B., & Hirt. G. A. (2001). *Fundamentos de gerencia financiera*. Bogotá, Colombia: Editorial McGRAW-HILL INTERAMERICANA. 9ª Edición.
- ✓ Brealey, R.A., Marcus, A.J. y Myers, S.C. (2004). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Madrid, España: McGRAW-HILL/Interamericana de España.
- ✓ Brigham, E. F. (2001). *Fundamentos de Administración Financiera*. México, D. F., México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES. 12^{da} Edición.
- ✓ Flores, J. (2008). *Estados Financieros*. Lima, Perú: Entrelíneas S.R.L.
- ✓ Gallagher, T. J. & Andrew, J. D. (2001). *Administración Financiera – Teoría y Práctica*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda. 2ª Edición.
- ✓ Gitman, L. J. (2000). *Principios de Administración Financiera*. México, México: Addison Wesley Longman. 8^{va} Edición.
- ✓ Moreno F. y Rivas M. (2003). *La Administración Financiera del Capital de Trabajo*. México, D.F., México: Grupo Patria Cultural. 2ª Edición.
- ✓ Puente, A. (2006). *Finanzas Corporativas para el Perú*. Lima, Perú: Instituto Pacífico S.A.C.
- ✓ Van Horne, C. J., & Wachowicz, J. J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México, México: Pearson Educación. 11ª Edición.

- ✓ Zans, W. (2009). *Estados Financieros. Formulación, análisis e interpretación*. Lima, Perú: San Marcos E.I.R.L.

LINKOGRAFIA

- ✓ Avalos, J. M. (2008). *Teorías del Capital. Apuntes de clase de Cosmovisión: Profesor de la Cátedra de Cosmovisión Universidad Nueva Esparta. Los Naranjos Caracas Venezuela.* Recuperado de <http://apuntesydatos.blogspot.com/2008/08/teoras-del-capital.html>
- ✓ Castellano, Y. (2008). *Análisis del Capital de Trabajo desde la perspectiva de la Rentabilidad – Riesgo en las Empresas Constructoras del Municipio Valera. Venezuela.* Recuperado de http://tesis.ula.ve/pregrado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2548
- ✓ De La Hoz, B., Ferrer, M., y De La Hoz, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *SCielo*, 14 (1). Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000100008&script=sci_arttext
- ✓ Ehrhardt, M., & Brigham, E. (2008). *Finanzas Corporativas*. Recuperado de <http://books.google.com.pe/books?id=bLOKcYHC0dsC&hl=es&sitesec=reviews>
- ✓ Gonzáles, A. (2010). *Estrategias de Administración del Capital de Trabajo y la percepción de la calidad de los servicios en Instituciones Hospitalarias del Sector Público. Caso: Hospital Infantil de Tamaulipas.* Universidad Autónoma de Tamaulipas. México. Recuperado de <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE018.pdf>

- ✓ Hernández, C. (2010). *Administración Financiera del Capital de Trabajo para Pequeñas Empresas del Sector Comercial Minorista en Xalapa*. Universidad Veracruzana. Xalapa – México. Recuperado de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/30155/3/Hernandez%20Rincon.pdf>

- ✓ Hernández, Y., Rodríguez, I., y Morales, L. (2008). *Generalidades teóricas sobre capital de trabajo*. Gestipolis. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/economia/generalidades-teoricas-sobre-capital-de-trabajo.htm>

- ✓ Jaramillo, J. (2008). *Propuesta de un modelo de Rentabilidad Financiera para las Pymes exportadoras en monterrey, nuevo león, México*. Universidad Autónoma de Tamaulipas. México. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/jjg/Teorias%20generales%20de%20soporte.htm>

- ✓ Mejia, B., y Pérez, M. (2009). *Análisis de la gestión financiera y propuesta de un modelo de maximización de utilidades, con énfasis en la administración efectiva del capital de trabajo; para la empresa importadora Automotriz Japón*. Escuela Politécnica del Ejército – Camino a la Excelencia. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2304>

- ✓ Méndez, J.S. (2007, 01 de Mayo). ¿Cómo incrementar la Rentabilidad de su Empresa?. Emprendedoresunam. Recuperado de https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Femprendedoresunam.com.mx%2Fenviar.php%3Ftype%3D2%26id%3D105&ei=RPxtUu6ON8jckQet7YGIAG&usg=AFQjCNGa8I-_16w4Eo2lwf4bfm0D1Zpfnw

- ✓ Palomo, R., y Vieria, M. (s.f). Diccionario Económico: *Estructura óptima de capital*. Recuperado de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/estructura-optima-de-capital.html>

- ✓ Paúl L. (2010, 13 de diciembre). El capital de trabajo y su financiamiento. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2010/12/el-capital-de-trabajo-y-su-fin.html>.

- ✓ Sánchez, J. (2002). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. Recuperado de <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>.

- ✓ Selpa, A. Y., y Espinosa, D. (2009). *La Gestión del Capital de Trabajo como proceso de la Gestión Financiera Operativa*. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Recuperado de http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_4/ambar_selpa_y_daisy_espinosa.pdf

VIII.- ANEXOS



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA CLUB DEPORTIVO ABC S.A.

(Anexo 01)

I. Objetivo: Evaluar la existencia de políticas sobre el Capital de Trabajo, su eficiencia y las herramientas que se utilizan para ejecutarlo.

II. Instrucciones

Estimado gerente sírvase contestar la presente guía de Entrevista, toda vez que su opinión será valiosa para la realización de esta investigación.

III. Ítems

1. ¿Conoce usted la terminología Capital de Trabajo? ¿Podría describirlo?
2. ¿Considera usted importante el Capital de Trabajo?
3. ¿Conoce la situación actual del Capital de Trabajo del club?
4. ¿Existen políticas para Administrar el Capital de Trabajo?
5. ¿Quién establece las políticas dentro de la empresa?
6. ¿Cómo califica usted el manejo del Capital de Trabajo del Club?
7. ¿Considera usted que la empresa muestra liquidez actualmente?
8. ¿La empresa presenta autonomía financiera y/o económica?
9. ¿Los flujos de efectivo que obtiene son resultado de actividades de operación, inversión o financiamiento?

10. ¿Considera que el resultado económico – financiero es adecuado? ¿Cuál es el factor de mayor influencia en los resultados?
11. ¿La toma de decisiones gerenciales se basan en informes contables, financieros, operativos?
12. ¿Considera usted que el Club presenta debilidades económico – financieras? ¿Cuáles son? ¿Qué factor es el más influyente?
13. ¿Cuál es la proyección de crecimiento económico del Club, a mediano y largo plazo?
14. ¿Existe un sistema de control para el manejo del Capital de Trabajo en el Club?
15. ¿Cómo califica usted el manejo del Capital de Trabajo por parte del personal?
16. ¿Considera usted que la Administración del Capital de Trabajo debe llevarse a cargo de profesionales?

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!
ELIA LIZBETH
DUVERT LUIS**



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE TESORERÍA DE LA EMPRESA CLUB DEPORTIVO ABC S.A.

(Anexo 02)

I. Objetivo: Evaluar la liquidez de la empresa, basándose en las políticas de cobranza y cancelación.

II. Instrucciones

Estimado jefe de Tesorería sírvase contestar la presente guía de Entrevista, toda vez que su opinión será valiosa para la realización de esta investigación.

III. Ítems

1. ¿Cuáles son las políticas establecidas para el manejo del dinero en tesorería?
2. ¿El Club, evalúa constantemente su liquidez para hacer frente a sus obligaciones?
3. ¿Qué instrumentos utiliza para administrar Flujos de Efectivo?
4. ¿Qué deudas prioriza al momento de efectuar pagos?
5. ¿Ha tenido que enfrentar situaciones de falta de liquidez? ¿Qué estrategia aplicaron para revertir la situación?
6. ¿Existe un proceso establecido para efectuar pagos?
7. ¿Con qué frecuencia le efectúan arqueo de caja?
8. ¿Cuál considera usted la mejor forma de financiamiento (propia o de terceros)?

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!
ELIA LIZBETH
DUVERT LUIS**



**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE COMPRAS DE LA EMPRESA
CLUB DEPORTIVO ABC S.A.**

(Anexo 03)

I. Objetivo: Identificar las adquisiciones que demandan mayor desembolso del fondo de efectivo.

II. Instrucciones

Estimado jefe de compras sírvase contestar la presente guía de Entrevista, toda vez que su opinión será valiosa para la realización de esta investigación.

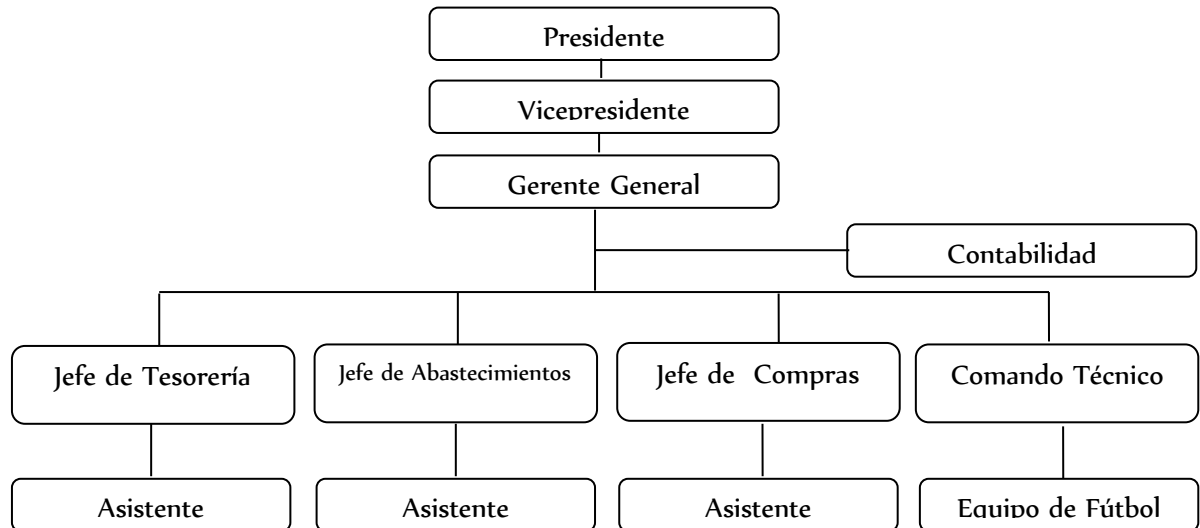
III. Ítems

1. ¿Quién decide efectuar las compras?
2. ¿Cuáles son las compras de mayor envergadura e importancia en el Club?
3. ¿Realiza cotizaciones con los proveedores?
4. ¿Cómo maneja la negociación con los proveedores?
5. ¿Verifica la disponibilidad de efectivo, para contraer nuevas deudas?
6. ¿Tiene los mismos desembolsos en los diferentes encuentros deportivos?
7. ¿Se guía de algún informe para evaluar el nivel de costos y gastos?

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!
ELIA LIZBETH
DUVERT LUIS**

ORGANIGRAMA DEL CLUB DEPORTIVO ABC S.A.

(Anexo 04)

*Fuente:* Elaboración propia*Fecha:* 2013

FLUJOS DE EFECTIVO 2012

(Anexo 05)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO INICIAL	1,183,731	1,181,711	203,265	138,614	46,233	38,165	17,078	53,346	11,643	1,555,670	1,119,416	60,964
INGRESOS												
- Sponsor				131,381								
- Derechos de Transmisión	876,275	201,825	197,589	200,025	198,375	200,625	208,750	246,729	195,825	194,100	194,400	193,425
- Transferencia de Jugadores					405,150		133,550		1,956,750	647,000		1,157,950
- Reembolso de Pasajes					4,323			14,818	79,461			
- Ingresos por Academia	50,381	1,915	1,547	3,127	4,479	5,427	3,047	3,292	3,771	2,924	2,555	3,415
- Taquilla	442,505		577,775	55,805	148,640	18,381	81,211	43,613	150,234	10,915	9,082	
- Préstamo de Vinculadas			365,000	385,000		500,000	400,000	400,000				
TOTAL INGRESOS	2,552,892	1,385,451	1,345,176	913,952	807,200	762,598	843,636	761,798	2,397,684	2,410,608	1,325,454	1,415,755
INGRESOS OPERATIVOS	1,369,161	203,740	776,911	390,338	760,967	224,433	426,558	308,452	2,386,041	854,939	206,038	1,354,790
INGRESOS POR FINANCIAMIENTO	-	-	365,000	385,000	-	500,000	400,000	400,000	-	-	-	-
EGRESOS												
- Cancelación de Préstamos		500,000								600,000	580,000	150,000
- Sueldos, Salarios y Beneficios Sociales	403,089	374,423	388,299	401,925	409,766	416,834	392,360	335,092	369,127	373,684	379,134	196,463
- Transporte de Carga	260	-	297	593	-	-	297	1,017	297	-	-	-
- Transporte de Personal Administrativo	39,735	12,854	117,842	29,016	24,173	32,565	32,317	8,688	29,616	420	6,168	8,750
- Transporte de Equipo Principal	64,526	10,539	179,885	14,041	18,167	10,271	11,212	46,720	108,435	25,474	22,331	10,297
- Transporte de Equipo de Reserva	4,577	-	237	14,603	2,637	119	732	441	3,314	-	200	3,323
- Servicios de Correos	226	335	137	261	499	517	256	579	377	70	256	144
- Servicios de Fax	-	-	-	2	18	4	-	-	35	-	-	-
- Alojamiento de Personal Administrativos	11,433	11,248	6,146	58,033	6,061	3,956	17,189	19,796	7,206	3,163		145
- Alojamiento de Equipo Principal	56,737	-	26,593	22,931	28,045	10,876	36,187	46,831	17,757	20,219	23,728	-
- Alojamiento de Equipo de Reserva	1,691	2,110	3,104	1,915	2,092	4,505	4,953	1,220	9,107	364	890	3,780
- Alimentación de Personal Administrativo	2,140	2,256	5,625	5,105	1,405	2,265	4,589	11,121	7,139	4,434	7,915	6,628
- Alimentación de Equipo Principal	16,130	7,784	53,604	96,888	27,798	12,222	55,666	54,011	38,664	20,899	22,888	16,249
- Alimentación de Equipo de Reserva	2,865	4,504	867	1,438	4,108	4,072	6,149	3,182	1,763	4,939	3,708	4,291
- Asesoría y Consultoría	55,279	593	691	3,894	2,184	5,933	7,479	1,715	1,761	1,113	1,632	1,647

- Mantenimiento y Reparaciones	24,348	1,833	4,859	2,672	5,726	7,488	15,824	6,165	4,697	2,255	943	7,646
- Alquileres Varios	52,755	2,019	11,931	1,946	3,148	6,972	8,822	14,537	12,787	11,985	7,182	2,794
- Servicio de Energía Eléctrica	14,145	715	7,359	8,899	2,135	-	3,466	1,671	4,322	1,907	97	1,281
- Servicio de Gas	-	-	58	-	-	68	-	167	157	165	-	89
- Servicio de Agua y Desague	755	782	1,564	589	823	1,184	1,460	908	1,036	825	152	1,562
- Servicio Telefónico	6,787	6,860	9,762	7,788	7,695	7,783	7,235	7,813	9,069	-	4,512	4,772
- Servicio de Internet	447	-	-	-	-	-	-	-	-	-	715	461
- Servicio de Cable	-	-	-	530	136	326	1,329	348	664	438	191	343
- Publicidad	137,711	54,913	46,840	11,153	6,537	11,273	1,240	1,148	8,842	10,741	42,551	2,494
- Gastos de Representación	3,404	1,466	1,880	655	604	4,043	451	1,178	15,905	11,994	1,680	3,212
- Servicio de Vigilancia	19,809	3,500	2,800	2,999	2,800	3,500	600	-	-	-	-	-
- Atención Médica a Jugadores	5,737	-	1,139	4,291	2,230	10,928	10,613	3,787	3,647	7,980	1,317	1,021
- Servicio de Lavandería	-	848	46	94	366	64	-	31	-	-	249	61
- Servicio Prestados durante los Encuentros Deportivos	24,217	31,350	19,754	33,651	46,668	37,464	42,955	44,481	50,339	35,105	42,001	35,425
- Otros Servicios Prestados	5,969	7,609	1,542	2,887	2,726	514	1,144	1,133	2,611	657	3,481	5,196
- Comisiones por Taquilla	42,117	4,181	38,667	3,500	11,684	17,544	-	7,000	9,778	7,000	3,500	3,500
- Seguros por Encuentros Deportivos	14,310	-	318	2,275	2,285	-	-	-	2,196	6,259	675	1,191
- Suscripciones	72	3,627	11,218	1,604	170	1,627	-	-	-	-	-	-
- Licencias y Derechos de Vigencia	56,357	-	19,735	-	5,633	17,873	3,313	30,447	9,902	26,305	3,390	6,780
- Útiles de Escritorio	40,459	588	453	104	1,019	384	537	240	377	869	166	227
- Artículos de Limpieza	862	4,414	4,116	3,721	2,903	4,382	4,286	2,773	2,782	5,632	3,952	3,884
- Útiles de Aseo	836	-	-	-	-	356	-	-	-	-	-	-
- Bienestar Social	3,432	2,287	378	3,253	3,034	1,196	928	1,572	5,174	10,291	2,998	8,529
- Combustible	373	407	356	381	319	318	356	547	428	394	578	406
- Otros Suministros	18,698	4,061	14,903	3,825	10,056	5,106	7,930	12,498	8,509	6,928	18,491	10,002
- Materiales de Cómputo	5,178	442	102	316	289	123	506	584	93	-	1,978	172
- Utería Deportiva	7,478	10,184	19,988	13,658	18,084	11,243	18,853	6,753	7,281	15,019	12,416	676
- Suministros Deportivos	13,380	24,661	50,950	285	3,417	2,852	711	1,579	3,540	6,221	915	1,245
- Sanciones Administrativas	-	-	-	-	-	-	-	3,109	-	-	-	-
- Impresiones, Fotocopias, Escaneos, etc.	1,322	1,209	246	245	82	7	349	195	212	8	-	-
- Compra de Entradas	18,351	3,894	30,815	23,465	8,160	745	614	4,227	8,184	-	-	1,897

- Compras de Inmueble, Maquinaria y Equipo	3,812	7,754	8,937	4,829	-	9,204	18,883	381	1,787	-	-	1,308
- Fraccionamiento	4,567	4,567	4,567	4,567	4,567	4,567	4,567	4,567	4,567	4,567	4,567	4,567
- Tributos (IGV, Impuesto a la Renta, ONP, AFP)	184,807	71,370	107,952	72,893	88,784	72,246	63,932	59,902	68,533	62,868	56,943	59,973
TOTAL EGRESOS	1,371,181	1,182,186	1,206,562	867,719	769,035	745,520	790,290	750,155	842,014	1,291,192	1,264,489	572,429
SUPERAVIT / DÉFICIT	1,181,711	203,265	138,614	46,233	38,165	17,078	53,346	11,643	1,555,670	1,119,416	60,964	843,326

Fuente: Análisis Documentario

Fecha: 2013

FLUJOS DE EFECTIVO 2013

(Anexo 06)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO INICIAL	843,326	777,296	967,280	737,862	613,745	436,615	455,177	356,673	476,813	279,655	149,787	96,106
INGRESOS												
- Sponsor		128,500	374,832	40,000	80,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
- Derechos de Transmisión	445,725		501,270	497,998	506,275	506,194	505,912	505,475	504,891	502,229	502,489	504,189
- Transferencia de Jugadores	127,350	774,300						642,500				
- Reembolso de Pasajes				5,085	9,125							
- Ingresos por Academia	23,102	2,568	2,127	2,627	2,000	3,500	5,500	2,450	4,500	3,650	3,800	11,500
- Taquilla		26,857	85,357	10,440	130,716	120,857	75,587	21,510	151,540	164,500	165,800	115,000
- Préstamo de Vinculadas												
TOTAL INGRESOS	1,439,503	1,709,520	1,930,866	1,294,011	1,341,861	1,107,166	1,082,176	1,568,608	1,177,744	990,034	861,876	766,795
INGRESOS OPERATIVOS	596,177	932,224	963,586	556,149	728,116	670,551	626,999	1,211,935	700,931	710,379	712,089	670,689
INGRESOS POR FINANCIAMIENTO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EGRESOS												
- Cancelación de Préstamos			300,000		200,000			301,187				
- Sueldos, Salarios y Beneficios Sociales	346,082	348,818	343,673	341,155	334,580	306,162	319,568	339,546	340,643	338,456	332,678	175,115
- Transporte de Carga		1,431	1,411	1,599		1,321	1,326		1,000	1,211		
- Transporte de Personal Administrativo	14,567	17,140	10,626	8,917	7,590	6,822	6,549	10,556	10,578	4,462	7,785	10,625
- Transporte de Equipo Principal	9,009	12,593	18,874	16,445	20,983	12,299	13,333	52,392	60,279	59,022	55,565	12,326
- Transporte de Equipo de Reserva	8,008	1,000	1,261	17,063	3,901	1,131	1,805	1,485	4,646	1,000	1,220	4,655
- Servicios de Correos		1,369	1,151	1,287	1,549	1,568	1,282	1,637	1,414	1,077	1,281	1,159
- Servicios de Fax			1,000	1,002	1,020	1,005		1,000	1,039	1,000	1,000	
- Alojamiento de Personal Administrativos	4,468	13,372	7,761	4,836	7,667	5,352	19,908	22,776	8,927	4,480	1,000	1,160
- Alojamiento de Equipo Principal	22,451	31,453	24,617	17,662	28,577	12,285	25,805	29,968	35,120	30,240	37,101	29,243
- Alojamiento de Equipo de Reserva	3,365	3,321	4,414	3,107	3,302	5,956	6,449	2,342	11,018	1,401	1,979	5,158
- Alimentación de Personal Administrativo	2,154	3,481	7,188	6,615	2,546	3,491	6,048	8,233	8,853	5,877	9,707	8,291
- Alimentación de Equipo Principal	28,189	29,562	19,965	17,576	31,578	14,444	42,233	30,413	43,530	26,989	26,177	25,720
- Alimentación de Equipo de Reserva	3,132	5,955	1,953	2,582	5,518	5,479	7,764	4,500	2,939	6,433	5,079	18,873

- Asesoría y Consultoría	4,614	1,653	1,761	5,283	3,403	7,526	9,227	2,886	2,937	2,225	2,796	2,811
- Mantenimiento y Reparaciones	6,691	3,016	6,345	3,939	7,299	9,237	18,407	7,782	6,166	3,481	2,037	9,410
- Alquileres Varios	2,317	3,221	14,124	3,141	4,463	8,670	10,704	16,991	15,065	14,184	8,901	4,073
- Servicio de Energía Eléctrica	2,189	1,786	9,095	10,788	3,349	1,000	4,812	2,839	5,754	3,098	1,106	2,410
- Servicio de Gas	1,070	1,000	1,064	1,000	1,000	1,075	1,000	1,184	1,173	1,182	1,000	1,098
- Servicio de Agua y Desagüe	1,526	1,860	2,720	1,648	1,905	2,302	2,606	1,999	2,139	1,908	1,167	2,719
- Servicio Telefónico	1,000	8,546	11,738	9,567	9,465	9,562	8,959	9,594	10,976	1,000	5,964	6,249
- Servicio de Internet	1,446	1,611	1,342	1,345	1,324	1,611	1,324	1,345	1,765	1,456	1,786	1,507
- Servicio de Cable	1,343	1,432	1,221	1,345	1,122	1,545	1,654	1,678	1,730	1,481	1,210	1,378
- Publicidad	21,346	22,404	47,524	18,269	23,191	18,400	17,364	17,263	45,726	47,815	42,806	18,744
- Gastos de Representación	1,251	2,612	3,068	1,721	1,664	5,448	1,496	2,296	18,495	14,193	2,848	4,533
- Servicio de Vigilancia		4,850	4,080	4,299	4,080	4,850	1,660	1,000	1,000	1,000		
- Atención Médica a Jugadores		1,000	2,253	5,720	3,453	13,021	12,674	5,166	5,012	9,779	2,449	2,123
- Servicio de Lavandería	1,898	2,005	1,745	1,411	1,432	1,700	1,321	1,432	1,451	1,432	1,274	1,067
- Servicio Prestados durante los Encuentro Deportivos	1,000	44,015	22,729	23,328	22,335	32,335	38,755	40,349	69,745	49,616	47,201	-
- Otros Servicios Prestados	2,111	9,370	2,696	4,176	3,999	1,565	2,258	2,247	3,872	1,723	4,829	6,715
- Comisiones por Taquilla		5,599	43,534	4,850	13,852	20,299	21,267	8,700	11,756	8,700	4,850	4,850
- Seguros por Encuentros Deportivos		1,000	1,350	3,503	3,513	1,000	1,000	1,000	3,416	7,885	1,742	2,310
- Suscripciones		4,990	13,340	2,764	1,187	2,790	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
- Licencias y Derechos de Vigencia	14,212	1,000	22,709	1,000	7,196	10,661	4,644	34,492	11,892	29,936	4,729	8,458
- Útiles de Escritorio	1,017	1,647	1,499	1,115	2,121	1,422	1,591	1,264	1,414	1,955	1,182	1,250
- Artículos de Limpieza	2,815	2,809	2,481	2,046	1,147	2,774	2,668	1,004	1,014	4,149	2,300	2,226
- Útiles de Aseo	2,508	2,846	1,987	2,413	1,769	1,545	1,876	1,711	1,951	1,534	1,645	1,589
- Bienestar Social	1,102	3,516	1,416	4,578	4,337	2,316	2,020	2,729	6,691	12,320	4,297	10,382
- Combustible	1,412	1,448	1,392	1,419	1,351	1,350	1,392	1,601	1,471	1,433	1,636	1,447
- Otros Suministros	10,846	5,467	17,393	5,207	12,062	6,616	9,723	14,748	10,360	8,621	21,340	12,002
- Materiales de Cómputo	1,890	1,486	1,112	1,348	1,318	1,135	1,557	1,643	1,103	1,000	3,176	1,189
- Utillería Deportiva	16,444	12,203	22,986	16,023	20,892	13,368	21,739	8,428	9,009	17,521	14,658	1,744
- Suministros Deportivos	12,213	28,127	66,876	1,313	4,759	4,137	1,782	2,737	4,894	7,843	2,007	2,369
- Impresiones, Fotocopias, Escaneos, etc.	4,132	5,330	4,270	4,270	4,090	4,008	4,384	4,214	4,233	4,008	4,132	4,000

- Compra de Entradas		5,284	4,897	6,812	9,976	1,820	1,675	5,650	10,002			3,086
- Compras de Inmueble, Maquinaria y Equipo	14,888		15,635	18,562	3,272	15,678		12,547	5,413			
- Fraccionamiento	4,567	4,567	4,567	4,567	4,567	4,567	4,567	4,567	4,567	4,567	4,567	4,567
- Tributos (IGV, Impuesto a la Renta, ONP, AFP)	82,933	75,048	88,163	61,649	65,542	59,345	56,328	61,677	84,913	90,556	84,564	50,874
TOTAL EGRESOS	662,207	742,240	1,193,005	680,266	905,246	651,990	725,502	1,091,795	898,089	840,247	765,770	470,504
SUPERAVIT / DÉFICIT	777,296	967,280	737,862	613,745	436,615	455,177	356,673	476,813	279,655	149,787	96,106	296,291

Fuente: Análisis Documentario

Fecha: 2013

ANÁLISIS DEL FLUJO DE EFECTIVO EN EL AÑO 2012
(Anexo 07)

MESES	QUINCENA	BANCO DE LA NACIÓN	BBVA	CAJA	EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO
<i>ene-12</i>	1º	S/. 0.00	S/. 129,865.29	S/. 1,450.00	S/. 131,315.29
	2º	S/. 247,931.00	S/. 931,479.40	S/. 2,300.00	S/. 1,181,710.40
<i>feb-12</i>	1º	S/. 0.00	S/. 710,688.33	S/. 4,978.00	S/. 715,666.33
	2º	S/. 29,406.00	S/. 168,257.07	S/. 5,602.00	S/. 203,265.07
<i>mar-12</i>	1º	S/. 0.00	S/. 182,613.72	S/. 0.00	S/. 182,613.72
	2º	S/. 28,377.00	S/. 103,646.94	S/. 6,590.00	S/. 138,613.94
<i>abr-12</i>	1º	S/. 43,489.00	S/. 56,546.77	S/. 4,305.00	S/. 104,340.77
	2º	S/. 0.00	S/. 40,203.27	S/. 6,030.00	S/. 46,233.27
<i>may-12</i>	1º	S/. 28,234.00	S/. 1,033,231.14	S/. 4,561.00	S/. 1,066,026.14
	2º	S/. 0.00	S/. 36,218.36	S/. 1,947.00	S/. 38,165.36
<i>jun-12</i>	1º	S/. 0.00	S/. 626,663.63	S/. 5,030.00	S/. 631,693.63
	2º	S/. 0.00	S/. 17,078.01	S/. 0.00	S/. 17,078.01
<i>jul-12</i>	1º	S/. 0.00	S/. 50,922.03	S/. 3,781.00	S/. 54,703.03
	2º	S/. 0.00	S/. 48,332.63	S/. 5,013.00	S/. 53,345.63
<i>ago-12</i>	1º	S/. 27,814.00	S/. 67,317.76	S/. 4,230.00	S/. 99,361.76
	2º	S/. 0.00	S/. 11,642.82	S/. 0.00	S/. 11,642.82
<i>sep-12</i>	1º	S/. 0.00	S/. 1,848,070.37	S/. 4,030.00	S/. 1,852,100.37
	2º	S/. 23,162.00	S/. 1,532,507.62	S/. 0.00	S/. 1,555,669.62
<i>oct-12</i>	1º	S/. 0.00	S/. 1,709,902.66	S/. 0.00	S/. 1,709,902.66
	2º	S/. 2,496.00	S/. 1,114,359.00	S/. 2,561.00	S/. 1,119,416.00
<i>nov-12</i>	1º	S/. 3,776.00	S/. 781,087.03	S/. 2,021.00	S/. 786,884.03
	2º	S/. 54,221.00	S/. 3,914.23	S/. 2,829.00	S/. 60,964.23
<i>dic-12</i>	1º	S/. 0.00	S/. 566,869.23	S/. 0.00	S/. 566,869.23
	2º	S/. 21,542.00	S/. 811,476.49	S/. 10,307.43	S/. 843,325.92

Fuente: Análisis Documentario

Fecha: 2013

ANÁLISIS DEL FLUJO DE EFECTIVO EN EL AÑO 2013
(Anexo 08)

MESES	QUINCENA	BANCO DE LA NACIÓN	BBVA	CAJA	EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO
<i>ene-12</i>	1º	S/. 22,822.00	S/. 510,764.70	S/. 3,000.00	S/. 536,586.70
	2º	S/. 58,548.00	S/. 712,792.59	S/. 5,955.00	S/. 777,295.59
<i>feb-12</i>	1º	S/. 58,548.00	S/. 828,847.08	S/. 235.00	S/. 887,630.08
	2º	S/. 11,780.00	S/. 951,111.18	S/. 4,389.00	S/. 967,280.18
<i>mar-12</i>	1º	S/. 18,196.00	S/. 9,495.99	S/. 1,223.00	S/. 28,914.99
	2º	S/. 53,076.00	S/. 679,334.75	S/. 5,451.00	S/. 737,861.75
<i>abr-12</i>	1º	S/. 89,949.00	S/. 47,727.47	S/. 2,675.00	S/. 140,351.47
	2º	S/. 675.00	S/. 607,436.17	S/. 5,634.00	S/. 613,745.17
<i>may-12</i>	1º	S/. 42,296.00	S/. 95,675.00	S/. 9,870.00	S/. 147,841.00
	2º	S/. 5,664.00	S/. 425,308.40	S/. 5,643.00	S/. 436,615.40
<i>jun-12</i>	1º	S/. 39,931.00	S/. 65,345.00	S/. 6,871.00	S/. 112,147.00
	2º	S/. 234.00	S/. 452,597.78	S/. 2,345.00	S/. 455,176.78
<i>jul-12</i>	1º	S/. 23,478.00	S/. 105,551.00	S/. 7,505.00	S/. 136,534.00
	2º	S/. 0.00	S/. 351,264.42	S/. 5,409.00	S/. 356,673.42
<i>ago-12</i>	1º	S/. 45,753.00	S/. 103,564.00	S/. 3,456.00	S/. 152,773.00
	2º	S/. 467.00	S/. 476,112.20	S/. 234.00	S/. 476,813.20
<i>sep-12</i>	1º	S/. 41,623.00	S/. 95,675.00	S/. 5,689.00	S/. 142,987.00
	2º	S/. 4,618.00	S/. 274,474.10	S/. 563.00	S/. 279,655.10
<i>oct-12</i>	1º	S/. 38,669.00	S/. 95,675.00	S/. 2,578.00	S/. 136,922.00
	2º	S/. 3,156.00	S/. 143,153.47	S/. 3,478.00	S/. 149,787.47
<i>nov-12</i>	1º	S/. 18,723.00	S/. 100,242.00	S/. 5,986.00	S/. 124,951.00
	2º	S/. 1,000.00	S/. 92,538.04	S/. 2,568.00	S/. 96,106.04
<i>dic-12</i>	1º	S/. 2,367.00	S/. 94,996.00	S/. 9,414.00	S/. 106,777.00
	2º	S/. 238.00	S/. 289,264.25	S/. 6,789.00	S/. 296,291.25

Fuente: Análisis Documentario

Fecha: 2013

INGRESOS Y EGRESOS DE EFECTIVO POR CADA EQUIPO DE EXPECTATIVA ALTA, DURANTE EL PERÍODO 2012

(Anexo 09)

DESCRIPCIÓN	ALIANZA LIMA	SPORTING CRISTAL	CESAR VALLEJO	REAL GARCILAZO	UNIVERSITARIO
ENTRADAS DE EFECTIVO					
- Taquilla	155,337	121,377	57,950	51,199	50,216
- Sponsor	10,304	5,152	10,304	10,304	5,152
- Derechos de Transmisión	243,981	121,990	243,981	243,981	121,990
TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO	409,622	248,519	312,236	305,484	177,358
SALIDAS DE EFECTIVO					
- Sueldos y Salarios	337,935	168,968	337,935	337,935	168,968
- Traslado	11,020	4,805	8,995	15,824	10,022
- Alojamiento	39,878	20,260	16,723	26,152	9,394
- Alimentación	37,401	14,656	25,181	18,029	12,602
- Utilería Deportiva	5,912	2,982	5,272	5,119	2,802
- Alquiler de Campo Deportivo	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000
- Mantenimiento de Campo Deportivo	3,000	1,500	2,500	2,750	1,729
- Energía Eléctrica	1,017	-	2,034	-	1,525
- Suministros Deportivos (Balones y Unif.)	9,296	4,648	9,296	9,296	4,648
TOTAL DE SALIDAS DE EFECTIVO	447,459	218,819	409,936	416,105	212,688
SALDO DE EFECTIVO	-37,837	29,700	-97,701	-110,621	-35,330

Fuente: Análisis Documentario

Fecha: 2013

INGRESOS Y EGRESOS DE EFECTIVO POR CADA EQUIPO DE EXPECTATIVA MEDIA, DURANTE EL PERÍODO 2012

(Anexo 10)

DESCRIPCIÓN	UNIÓN COMERCIO	SPORT BOYS	SPORT HUANCAYO	JOSÉ GALVEZ	MELGAR FC
ENTRADAS DE EFECTIVO					
- Taquilla	29,048	26,796	20,526	18,381	17,653
- Sponsor	10,304	10,304	5,152	5,152	10,304
- Derechos de Transmisión	243,981	243,981	121,990	121,990	243,981
TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO	283,333	281,081	147,669	145,523	271,938
SALIDAS DE EFECTIVO					
- Sueldos y Salarios	337,935	337,935	168,968	168,968	337,935
- Traslado	9,006	10,871	26,756	9,563	14,118
- Alojamiento	16,509	14,402	10,386	7,781	20,843
- Alimentación	17,297	7,828	13,386	7,082	27,697
- Utilería Deportiva	5,046	6,424	3,565	3,794	4,072
- Alquiler de Campo Deportivo	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000
- Mantenimiento de Campo Deportivo	1,250	1,250	1,250	1,250	2,500
- Energía Eléctrica	-	-	1,017	-	-
- Suministros Deportivos (Balones y Uniformes)	9,296	9,296	4,648	4,648	9,296
TOTAL DE SALIDAS DE EFECTIVO	397,339	389,007	230,976	204,086	418,461
SALDO DE EFECTIVO	-114,006	-107,925	-83,307	-58,562	-146,524

Fuente: Análisis Documentario

Fecha: 2013

INGRESOS Y EGRESOS DE EFECTIVO POR CADA EQUIPO DE EXPECTATIVA BAJA, DURANTE EL PERÍODO 2012

(Anexo II)

DESCRIPCIÓN	LEON DE HUANUCO	COBRESOL	SAN MARTIN	CIENCIANO	INTIGAS
ENTRADAS DE EFECTIVO					
- Taquilla	14,729	12,226	11,064	8,185	6,822
- Sponsor	10,304	5,152	5,152	5,152	5,152
- Derechos de Transmisión	243,981	121,990	121,990	121,990	121,990
TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO	269,014	139,368	138,207	135,328	133,965
SALIDAS DE EFECTIVO					
- Sueldos y Salarios	337,935	168,968	168,968	168,968	168,968
- Traslado	14,997	8,216	7,248	8,369	17,974
- Alojamiento	11,930	9,649	9,391	14,517	17,382
- Alimentación	21,216	14,385	14,557	11,283	11,020
- Utilería Deportiva (Hidratantes, hielo, agua, medicamentos)	4,629	4,247	2,876	2,858	2,151
- Alquiler de Campo Deportivo	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
- Mantenimiento de Campo Deportivo	1,250	229	1,250	1,250	1,250
- Energía Eléctrica	-	2,034	-	-	-
- Suministros Deportivos (Balones y Uniformes)	9,296	4,648	4,648	4,648	4,648
TOTAL DE SALIDAS DE EFECTIVO	402,253	213,375	209,938	212,893	224,392
SALDO DE EFECTIVO	-133,239	-74,007	-71,732	-77,565	-90,427

Fuente: Análisis Documentario

Fecha: 2013

INGRESOS Y EGRESOS DE EFECTIVO POR CADA EQUIPO DE EXPECTATIVA ALTA, DURANTE EL PERÍODO 2013
(Anexo 12)

DESCRIPCIÓN	ALIANZA LIMA	SPORTING CRISTAL	CESAR VALLEJO	REAL GARCILAZO	UNIVERSITARIO
ENTRADAS DE EFECTIVO					
- Taquilla	187,239	76,059	23,440	63,279	43,149
- Sponsor	72,267	36,133	72,267	72,267	36,133
- Derechos de Transmisión	438,612	219,306	438,612	438,612	219,306
TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO	698,118	331,498	534,318	574,157	298,588
SALIDAS DE EFECTIVO					
-. Sueldos y Salarios	301,554	150,777	301,554	301,554	150,777
-. Traslado	13,422	8,581	12,791	17,288	9,660
-. Alojamiento	25,156	13,711	14,831	33,193	12,828
-. Alimentación	29,227	13,160	11,984	20,510	14,002
-. Utilería Deportiva	5,573	3,645	2,217	3,925	3,097
-. Alquiler de Campo Deportivo	2,000	1,000	2,000	2,000	-
-. Mantenimiento de Campo Deportivo	2,500	1,500	2,500	2,500	-
-. Energía Eléctrica	-	-	-	-	-
-. Suministros Deportivos (Balones y Uniformes)	13,040	6,520	13,040	13,040	6,520
TOTAL DE SALIDAS DE EFECTIVO	392,471	198,893	360,916	394,010	196,884
SALDO DE EFECTIVO	305,647	132,605	173,401	180,148	101,704

Fuente: Análisis Documentario

Fecha: 2013

**INGRESOS Y EGRESOS DE EFECTIVO POR CADA EQUIPO DE EXPECTATIVA MEDIA, DURANTE EL PERÍODO
2013**

(Anexo 13)

DESCRIPCIÓN	UNIÓN COMERCIO	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE CAJAMARCA - UTC	SPORT HUANCAYO	JOSÉ GALVEZ	MELGAR FC
ENTRADAS DE EFECTIVO					
- Taquilla	18,595	20,919	2,376	15,713	26,857
- Sponsor	72,267	72,267	36,133	36,133	72,267
- Derechos de Transmisión	438,612	438,612	219,306	219,306	438,612
TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO	529,474	531,797	257,815	271,152	537,735
SALIDAS DE EFECTIVO					
- Sueldos y Salarios	301,554	301,554	150,777	150,777	301,554
- Traslado	10,200	10,606	6,773	10,844	16,987
- Alojamiento	16,755	12,573	10,667	7,071	23,293
- Alimentación	18,789	9,799	8,459	7,944	20,657
- Utilería Deportiva	2,250	1,460	2,238	1,208	3,986
- Alquiler de Campo Deportivo	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000
- Mantenimiento de Campo Deportivo	2,500	2,500	1,250	1,250	2,700
- Energía Eléctrica	-	3,559	-	-	-
- Suministros Deportivos	13,040	13,040	6,520	6,520	13,040
TOTAL DE SALIDAS DE EFECTIVO	367,088	357,090	187,684	186,612	383,216
SALDO DE EFECTIVO	162,386	174,707	70,131	84,539	154,519

Fuente: Análisis Documentario

Fecha: 2013

INGRESOS Y EGRESOS DE EFECTIVO POR CADA EQUIPO DE EXPECTATIVA BAJA, DURANTE EL PERÍODO 2013

(Anexo 14)

DESCRIPCIÓN	LEON DE HUANUCO	PACIFICO FC	SAN MARTIN	CIENCIANO	INTIGAS
ENTRADAS DE EFECTIVO					
- Taquilla	18,879	8,182	8,760	12,880	10,579
- Sponsor	72,267	36,133	36,133	36,133	36,133
- Derechos de Transmisión	438,612	219,306	219,306	219,306	219,306
TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO	529,757	263,621	264,199	268,319	266,018
SALIDAS DE EFECTIVO					
-. Sueldos y Salarios	301,554	150,777	150,777	150,777	150,777
-. Traslado	21,185	7,060	20,395	7,637	2,436
-. Alojamiento	11,989	17,018	8,680	9,875	37,146
-. Alimentación	15,978	11,938	7,858	8,880	9,235
-. Utilería Deportiva (Hidratantes, hielo, agua, medicamentos)	5,966	2,243	1,851	1,928	1,751
-. Alquiler de Campo Deportivo	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000
-. Mantenimiento de Campo Deportivo	2,500	1,125	1,250	1,250	1,250
-. Energía Eléctrica	-	508	-	-	-
-. Suministros Deportivos (Balones y Uniformes)	13,040	6,520	6,520	6,520	6,520
TOTAL DE SALIDAS DE EFECTIVO	374,212	198,190	198,331	187,867	210,115
SALDO DE EFECTIVO	155,546	65,431	65,868	80,452	55,903

Fuente: Análisis Documentario

Fecha: 2013

ENTRADAS DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO 2012 – 2013
(Anexo 15)

ENTRADAS DE DINERO	PERÍODO 2013	PERÍODO 2012	VARIACIÓN RELATIVA
- Taquilla	1,068,163	1,538,161	-31%
- Sponsor	903,332	131,381	588%
- Derechos de Transmisión	5,482,647	3,107,943	76%
- Transferencia de Jugadores	1,544,150	4,300,400	-64%
- Reembolso de Pasajes	14,209	98,602	-86%
- Servicio de Academia	67,324	85,881	-22%

Fuente: Análisis Documentario

Fecha: 2013

GASTOS MÁS REPRESENTATIVOS EN EL PERÍODO 2012 – 2013

(Anexo 16)

GASTOS MÁS REPRESENTATIVOS	AÑO 2012	AÑO 2013	2012	2013
	IMPORTE S/.			
Transporte de Personal Administrativo	342,143	116,216	20%	8%
Alojamiento de Personal Administrativos	144,376	101,706	8%	7%
Alimentación de Personal Administrativo	60,623	72,486	4%	5%
Mantenimiento y Reparaciones	84,456	83,810	5%	6%
Alquileres Varios	136,878	105,853	8%	8%
Publicidad	335,444	340,852	20%	24%
Gastos de Representación	46,472	59,625	3%	4%
Servicio Prestados durante los Encuentro Deportivos	443,410	391,406	26%	28%
Suministros Deportivos	109,755	139,057	6%	10%

Fuente: Análisis Documentario

Fecha: 2013