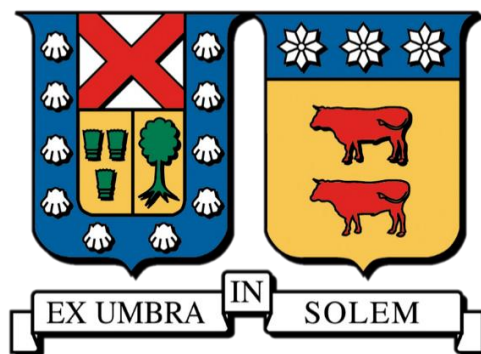




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**ANÁLISIS ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DEL CAMBIO EN LA
DIRECCIÓN DEL CLUB EVERTON DE VIÑA DEL MAR**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

NICOLÁS ALEXIS LÓPEZ MARCOS

PROFESOR GUÍA

JUAN FELIPE ESPINOSA CRISTIA

PROFESOR CORREFERENTE

JORGE GUAJARDO

VALPARAÍSO, 22 DE ENERO, 2024

Índice

1.Resumen ejecutivo	5
2.Problema de Investigación	7
2.1 Objetivo General	8
2.2 Objetivos Específicos	9
3.Descripción de la organización.....	10
3.1 Información general de la organización.....	10
3.2 Misión, visión y valores de la empresa	10
3.3 Administración de la organización	11
4.Marco Teórico-Analítico de la Investigación.....	12
4.1 Administración.	12
4.2 Finanzas de una empresa.....	17
4.2.1 Ratios de liquidez	26
4.2.2 Ratios de endeudamiento o apalancamiento	29
4.2.3 Ratios de eficiencia o rentabilidad	31
5.Metodología de la presente Memoria	34
5.1 Paso 1: Recolección y definición de la información a utilizar.	34
5.2 Paso 2: Definición de criterios y evaluación financiera.....	35
5.3 Paso 3: Definición de métodos a utilizar en el estudio.	35
5.4 Paso 4: Determinación de mejoras e inconvenientes ante el cambio.	37
6.Análisis y Resultados	38
6.1 Tipos de sociedades en Chile (Marco de contexto o jurídico)	38
6.2 Administración del fútbol en el mundo.	41
6.3 La administración del fútbol chileno.....	46
6.4 Aspectos generales del club y su gestión administrativa.....	49
6.4.1 Eventos centrales para la gestión del club en el periodo analizado	53
6.4.2 Comparación de misión, visión y objetivos del club a lo largo del tiempo	59
6.5 Análisis financiero del Club Everton.....	63
6.5.1 Análisis vertical.....	64
6.5.2 Análisis horizontal	89
6.5.3 Análisis por ratios financieros	129
7.Conclusiones y Recomendaciones	147

8.Anexos.....	151
9.Referencias.....	154

AGRADECIMIENTOS

En este periodo de universidad uno pasa por bastantes situaciones y es ahí donde reconoces a las personas que están contigo a pesar de todo. Por lo mismo, me faltará vida para agradecer el apoyo incondicional de mis padres, Waldo y Marisol; los que son a la vez tan distintos, uno entregando la sabiduría y preocupación necesaria mientras que la otra entregando esa paz y tranquilidad que uno siempre necesita y sin ellos no estaría entregando esta memoria. Hablando de mi familia no puedo olvidar a mis hermanos Waldo y Leonardo, que siempre estuvieron presentes aun cuando no estaban en mi casa como toda mi infancia, pero que solo un llamado te acerca a ellos como si me estuvieran abrazando y diciéndote estoy orgulloso de ti.

Finalmente existe mi polola Karen, que sin duda alguna se convirtió en la persona que es un pilar principal de mi vida y la razón de seguir para terminar esta memoria. La que en los peores momentos me dijo que era su niño inteligente y que nunca dejó de motivarme a lograr mis sueños. Nunca dudes que en estos estas tu.

Por último, a cada profesor que estuvo presente en mi periodo de universidad y específicamente al Dr. Juan Espinosa Cristia que se lleva mis respetos y admiración por esa preocupación en cada momento difícil de esta memoria. Así como también a mi profesor correferente Jorge Guajardo que nunca olvidaré aquella clase donde me preguntaba que me pasaba y esa preocupación y sus conversaciones me mantuvieron fuerte para seguir en esta carrera que me entregó lindas amistades como Dafne, Eladia, Cristian y Sebastián que se llevan una parte de mi corazón.

Finalmente, a todos quienes estuvieron muchas gracias.

1. Resumen ejecutivo

El presente estudio de memoria se realiza con el objetivo de comprender el impacto financiero que ha generado la irrupción de una nueva sociedad como es el Grupo Pachuca dentro del club deportivo Everton de Viña del Mar. Para esto se realizó una investigación de sus estados financieros en base a los principales hitos considerados importantes en el periodo desde el 2015 hasta el 2022, ya que, así existe una comparación de los objetivos planteados por las distintas administraciones junto con sus acciones financieras realizadas. Pero, antes se destaca que en el periodo mencionado existe una gran cantidad de externalidades entre las más relevantes la pandemia del COVID-19 y el estallido social ocurrido en el territorio nacional.

Se menciona la situación que se encuentra el club, su historia junto con algunos detalles relevantes como sus distintos presidentes para contextualizar el mundo en el que se encuentra este documento. También se describe los métodos utilizados y las herramientas que fueron necesarias para realizar aquel estudio administrativo financiero. Y por ende, se presentan algunas conclusiones y posibles puntos de interés de la organización para mejorar su salud financiera.

Exactamente este último punto mencionado es lo que se intenta en este trabajo de investigación, buscando así describir de la mejor forma la salud de la organización observando claramente los problemas en los que ellos se encuentran. Asimismo, es importante reconocer la situación en la que una organización se encuentra en el aspecto financiero, ya que, se debe reconocer el dinero con el que contamos para realizar actividades en el próximo año. Asimismo se deben analizar a constantemente estos análisis para generar importantes alertas a través del año y así poder enfocar nuestros esfuerzos para lograr tanto los objetivos planteados como también una buena salud financiera.

Es importante mencionar que se utilizaron sitios webs para obtener la información de los estados financieros de la organización, así como también, las tasas de variación del índice de precios al consumidor (IPC) que este ultimo nos ayuda para que el efecto de la variable tiempo no sea un impedimento para la comparación en los análisis a realizar, sobre todo los de ámbito longitudinal.

Por lo tanto, se puede concluir que la organización debiera de tomar en consideración el año 2020 en donde se obtuvieron resultados positivos para su sociedad y enfocar las decisiones en replicar aquellas acciones que llevaron a este resultado para ellos en caso de que se pueda realizar. Así como también, reconocer el trabajo y el esfuerzo que realiza la nueva administración de la organización por disminuir las pérdidas, deudas y lograr instaurar su modelo en pro de conseguir sus objetivos. Por ello se menciona que el Grupo Pachuca ha logrado sobrellevar de mejor manera los resultados de la organización y que van en buen camino para generar tanto una identidad como club deportivo, una creación de valor como sociedad y un respeto ante su comunidad.

2. Problema de Investigación

Bien conocida es la irrupción de las sociedades anónimas y grandes grupos de accionistas en el fútbol chileno, sus problemas, sus críticas y el impacto que han tenido en los últimos años. Como en toda sociedad anónima, el control y regularización de estas, es un aspecto relevante para el desarrollo de esta industria. En una de estas leyes, se encuentra un artículo, el cual explica que: *“Las organizaciones deportivas profesionales mantendrán su calidad mientras se encuentren con su inscripción vigente en el Registro de Organizaciones Deportivas Profesionales”*. (Ley 20.019, 2015)

Éstas llegaron como una forma de salvar a ciertos clubes de la quiebra o cambiar la forma en cómo se manejan los recursos financieros dentro de los clubes del país. Pero, a su vez, la administración de los clubes deportivos está a cargo de los accionistas y socios de este tipo de sociedades, dejando en el pasado el control de los hinchas en los clubes. Se perdió la verdadera importancia que tenían los clubes como se menciona que: *“el rol que tenían las instituciones de ejercer y mantener un rol socializador entre los seguidores de la institución se ha visto permeado por la nueva administración y la forma de financiar a cada club deportivo”*. (Paredes, 2018)

Incluso existe un caso que se aborda en esta investigación, y es el club *Everton de Viña del Mar* el cual pertenece a la Primera División del fútbol chileno. Y que, su última competencia a nivel internacional fue en la *Copa Conmebol Sudamericana 2022* y se encontró en el Grupo D, con *Sao Paulo de Brasil, Jorge Wilstermann de Bolivia y Ayacucho de Perú* (Equipo Digital, 2022).

Este club se transformó en una sociedad anónima en el año 2006. Para luego, en el año 2019 ser adquirida en un 100% por el *Grupo Pachuca* de México

(24horas.cl. 2019). Quienes llegaron con la intención de cambiar la forma en cómo se maneja el club y hacerlo crecer con su modelo utilizado tanto en clubes de su país natal como también, en distintos países de Sudamérica.

Por una parte, se observan sus estados financieros y memorias anuales del club entre los años 2015 (antes de comprar) y el 2022 (último año de análisis después de la compra). El fin de realizar esta comparación y análisis financiero, se relaciona con el propósito por entregar un diagnóstico sobre el estado real de la empresa y así tomar correctas decisiones (Baena, 2014).

Con lo anterior, se llega a una conclusión sobre si la irrupción tanto de grupos extranjeros en Chile, como de grupos de accionistas es beneficioso para las empresas deportivas o es de utilidad como ayuda a ciertos clubes que tengan alguna oferta de este tipo de sociedades.

Con algunos años a cargo de la administración del club, específicamente desde el año 2019, cuando los nuevos accionistas tomaron el control de este club es hora y momento de preguntar: ¿El club Everton de Viña del Mar creció financieramente con la llegada de los nuevos accionistas?, ¿Tienen nuevas ideas con respecto a cómo mejorar la salud financiera?, ¿Su forma de administrar es de utilidad en el fútbol chileno?, ¿Fue una buena decisión vender el club a este Grupo?

Objetivos

2.1 Objetivo General

Examinar la salud de la administración financiera del club Everton de Viña del Mar para comprobar la mejoría de éste, ante un cambio en la administración (Grupo Pachuca) mediante la realización de análisis tanto transversales como longitudinales, gracias a sus estados financieros en las memorias anuales.

2.2 Objetivos Específicos

- 1- Definir los estados financieros societales a utilizar, para así realizar una buena comparación entre las diferentes administraciones.
- 2- Obtener información de gestión relevante que complemente la lectura de los datos financieros, con el fin de contextualizar la administración financiera y su cambio en el periodo en que el club se transforma en Sociedad Anónima a cargo del nuevo Grupo.
- 3- Desarrollar los análisis pertinentes, tanto estáticos como dinámicos, mediante herramientas financieras para reconocer la salud del club en los distintos periodos analizados.
- 4- Analizar los resultados obtenidos, para generar una visión más amplia acerca de las ventajas y desventajas de cada administración mediante las finanzas del club y como repercuten en la toma de decisiones.

3. Descripción de la organización

3.1 Información general de la organización

Everton de Viña del Mar es una Sociedad Anónima Deportiva Profesional, constituida por escritura pública con fecha del 02 de noviembre de 2006. La razón social inscrita es *Everton de Viña del Mar SADP* mientras que, su nombre de fantasía es *Club Everton* con domicilio legal de Av. Alemania, s/n, Reñaca Alto, Viña del Mar.

La institución cuenta con un total de 24.841 acciones repartidas entre: la Promotora Club Pachuca S.A de C.V que cuenta con un 97,8% (24.292 acciones) de participación, Lecce SPA un 1,51% (374 acciones), Corporación Deportiva Everton con 0,004% (1 acción), Inversiones Italiana Ltda. también un 0,004% y finalmente, acciones minoritarias con 0,696% (173 acciones). Asimismo, la promotora Club Pachuca, S.A de C.V cuenta con un socio mayoritario que cuenta con un 80% de participación dentro de ella que es el Sr. José Jesús Martínez Patiño.

3.2 Misión, visión y valores de la empresa

Una organización y más aún una empresa debe de contar con una planificación estratégica con el fin de lograr sus objetivos. Como en toda situación en la vida es necesario tener un punto de partida desde donde no desviar nuestros esfuerzos y continuar una misma línea. Por lo tanto, dentro de la administración de una empresa es importante aclarar cuales son los puntos para desarrollar estrategias para su crecimiento que se definen en la misión y visión de una empresa.

Por ello, la misión entrega la razón de ser de la empresa, la esencia misma de esta y el motivo de porque existe en el mundo. En este punto se considera algo más profundo, ya sea, la historia de la organización o la idea de negocios de sus dueños o administradores entre otros. Por otra parte, existe la visión que es la situación que a

futuro la organización busca alcanzar, es decir, debe ser una situación alcanzable con el tiempo para ser una guía y una motivación para luchar hacia ella. (Duval, 2013)

Según la información obtenida de la memoria anual del año 2022 del club de fútbol Everton de Viña del Mar se especifica su misión como: *“Ser el mejor club de Fútbol Profesional y ser considerado como el cuarto grande a nivel nacional, para nuestra hinchada, simpatizantes y la ciudad de Viña del Mar en general, así también la mejor inversión para nuestros accionistas.”* Dentro de este mismo documento se puede observar la visión de aquella organización que es: *“Trascender a través del fútbol para transformar la manera en que nos relacionamos y construimos comunidad. De esta manera, posicionarnos como líderes y actores relevantes del Campeonato de Fútbol Profesional, a través de la formación e identificación de talentos deportivos, el fortalecimiento de nuestra marca, del fomento y la difusión de prácticas deportivas en la región de Valparaíso y una eficiente administración de recursos, que aseguren la permanente creación de valor para nuestros accionistas.”* (Everton de Viña del Mar, 2023)

3.3 Administración de la organización

Dentro de la gran mayoría de empresas se cuenta con una estructura jerárquica de su administración la que es necesaria para demostrar las responsabilidades y cargos de cada uno dentro de la organización. Es por ello, que la última memoria disponible del año 2022 entrega el siguiente orden jerárquico:

- **Presidente:** Pedro Cedillo Martínez.
- **Director Titular:** José Jesús Martínez Patiño.
- **Director Titular:** Pedro Cedillo Lammoglia.
- **Director Titular:** Armando Martínez Patiño
- **Director Titular:** Jesús Martínez Munguía.
- **Gerente General:** Carlos Oliver Amion.

4. Marco Teórico-Analítico de la Investigación

En esta sección del estudio se muestran las teorías a utilizar dentro de la investigación y el análisis que hay detrás de ésta. Por ello es importante definir que la teoría según la segunda acepción de la *Real Academia Española (RAE)* es:

“Serie de las leyes que sirven para relacionar determinado orden de fenómenos”.
(Diccionario de la lengua española, s.f.)

Por lo tanto, como se menciona en la definición anterior el marco teórico que se detalla a continuación se efectúa con el fin de comprender las leyes que se siguen dentro del estudio. En simples palabras, se definen las reglas a seguir y bajo que supuestos generales se realiza la investigación.

Ya mencionada y explicada la definición de teoría y la base de la investigación a realizar, se debe de comprender dos grandes áreas dentro de una empresa. Por lo tanto, a continuación, se definen tanto la administración como también las finanzas dentro de una organización y se profundiza en aquellos aspectos que serán utilizados para comprender y analizar los estados financieros y como su administración ha influenciado en ciertas tomas de decisiones.

4.1 Administración.

La administración de una empresa en ocasiones desconoce el significado de las finanzas y no hace uso de las herramientas en las que se podría apoyar por lo que, toman decisiones solo por instinto (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, s.f). Por lo anterior, es necesario saber acerca de cómo es una administración exitosa desde un punto donde las finanzas forman parte de esto. Por lo mismo, llevar un control inteligente y eficiente de las finanzas empresariales asegura una viabilidad económica necesaria para el desarrollo y crecimiento de esta. Por lo tanto, contar con

un área de finanzas ayuda en temas como gestionar la liquidez de la empresa, administrar deudas, aumentar rendimiento de capital, estudiar riesgos, gestionar activos, estudiar variables económicas, entre otras; con el fin de generalmente lograr una maximización de valor de mercado de la empresa. (Ese Business School, s.f)

Una organización para subsistir al mundo en el que vivimos necesita contemplar dentro de su línea de control, una buena administración. En donde, el encargado de ésta (administrador) debe de realizar diagnósticos, definir objetivos y planes para conseguirlos y ejecutarlos. Además, debe organizar recursos y competencias, liderar personas, monitorear y controlar resultados y finalmente, agregar valor al negocio (Chiavenato, 2018). El administrador, está a cargo de estas funciones y de que el negocio se encamine hacia los objetivos planteados por el directorio o los mandos gerenciales de la empresa. Por lo tanto, la administración como tal, es el conjunto de actividades como la planeación, toma de decisiones, organización, dirección y control que están dirigidas a los recursos de una organización (financieros, humanos, físicos y de información) para alcanzar las metas de forma eficiente y eficaz (Griffin, 2011). Se observa esto en la siguiente imagen:



Imagen 1. La administración en las organizaciones. En Administración (p. 5), por Ricky Griffin, 2011: Cengage Learning.

La imagen anterior nos demuestra y explica cuál es la información y los recursos necesarios que requiere el proceso de administración para poder realizar su trabajo de planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control para que luego, los resultados obtenidos sean las metas alcanzadas de la empresa definidas en un inicio por la Administración General de la empresa.

Para poder entender de buena manera el proceso de administración se explica a continuación, en simples palabras cada uno de los pasos a seguir para una buena realización de este importante proceso, según Griffin:

En primer lugar, está la planeación y la toma de decisiones. La planeación es instaurar y buscar la mejor forma de alcanzar las metas de un organismo, mientras que, la toma de decisiones es parte de la planeación y es donde se elige el curso de acción para observar las alternativas posibles. Ambas mantienen la buena realización de las actividades futuras en donde incluyen el rol e importancia de las metas.

Luego, sigue la organización que es la forma en cómo se organizan y agrupan los recursos y personal necesario para realizar el plan de acción elegido por el administrador en la toma de decisiones efectuada en el paso anterior. La organización incluye diseño de puestos, relación de autoridad, roles de línea, departamentalización, entre otras.

La dirección, es el siguiente paso y uno de los más desafiantes en cuanto a las actividades. Dado que es el proceso para que los miembros trabajen juntos para conseguir los intereses de la organización mediante, la motivación de los empleados, liderazgo, la comunicación y los equipos de trabajo.

Finalmente, está el control o monitoreo hacia los objetivos a cargo de los gerentes de manera continua para lograrlos en un tiempo designado. En esta fase se incluye la calidad, productividad, tecnología de información y el control organizacional.

Como se observa anteriormente, la administración es un proceso bastante amplio y extenso en el que se incluyen demasiadas actividades, funciones y recursos es que se realiza una separación o clasificación sobre la existencia de la administración, como puede ser por sector y administración por áreas funcionales (Arias, 2021).

En primer lugar, la administración depende del sector en el que nos encontremos:

- Sector Público: se concentra principalmente en las instituciones del Estado o diferentes niveles territoriales. Sus características son la ausencia de ánimo de lucro, servicio a la sociedad, burocracia o transparencia.
- Sector Privado: realizada en empresas grandes, medianas o pequeñas. Sus características son la eficacia, eficiencia, flexibilidad o gestión estratégica.
- Tipos mixtos: la administración es mixta al igual que sus características.

Por otro lado, la administración se puede clasificar según el área funcional que se desempeña y las más relevantes del organigrama. Como lo son:

- Administración general: es el primer nivel de jerarquía de una empresa. Sus funciones son de ámbito global y sus decisiones afectan al resto de la empresa.

- Administración comercial o de ventas: es la dirección del área comercial de la empresa y sus funciones se relacionan con las ventas de bienes y servicios del mercado.
- Administración de recursos humanos: es la dirección de recursos humanos y su trabajo se relacionan con el personal como, las nóminas, selección, formación, capacitación, entre otras.
- Administración financiera: es la dirección financiera y son responsables de la fabricación de presupuestos, gestionar cobros y pagos y buscar la financiación correspondiente.
- Administración tecnológica: es una administración que surgió dado a la revolución digital y su función principal es lo relacionado con los aspectos tecnológicos que se incluyan en la empresa.
- Administración de operaciones: es la dirección de operaciones o de producción y sus trabajos es crear procesos productivos eficaces y eficientes o resolver los problemas de la producción.

La administración, contempla diferentes tipos, sectores, enfoques, características e incluso distintas formas de administrar de los administradores encargados de realizar esta labor. Por esto es necesario distinguir todos los aspectos importantes que incluyen a un proceso tan relevante como es la administración en cualquier organización.

Dentro del estudio a realizar es primordial darle la importancia necesaria a la administración estratégica financiera dado que es indispensable a la hora de tomar decisiones independiente del tamaño o del sector que pertenece la empresa. Dentro de las responsabilidades se encuentra el efectuar análisis, decisiones y procesos de

evaluación relacionadas con medios financieros con el fin de controlar y utilizar todos los recursos disponibles, para una correcta toma de decisiones buscando sus objetivos específicos de cada organización. (Bravo, 2017)

Como la administración, es un tema esencial dentro de las empresas y dentro de cualquier organización. Es necesario saber que, dentro de los objetivos planteados por un tipo de administración se debe considerar la estructura societaria y las expectativas que tienen sobre la empresa en Chile y en el mundo empresarial. Asimismo, se ahonda en el siguiente capítulo los tipos de sociedades que existen dentro del país para luego, asociarlo dentro del fútbol chileno.

4.2 Finanzas de una empresa

En primer lugar, es necesario aclarar cuál es el enfoque que se realiza en la investigación en donde se pueden encontrar: *tradicional y sinérgico*; por consiguiente, se definen los anteriores para luego, especificar cual es el que se utiliza. El primer enfoque mencionado (tradicional) se refiere al análisis de los estados financieros mediante las relaciones de las partidas de estos mismos que se conocen como indicadores, razones o ratios que sirven para interpretar la información financiera contenida de la empresa (Yindenaba, 2017). Incluso, se puede llegar a generar una cantidad enorme de indicadores que dependiendo del analista son aceptados y útiles para el estudio que se desea realizar. Por último, cabe destacar que este enfoque se relaciona con la forma de relacionarse con la idea de la información y como esta se le entrega a la toma de decisiones de los inversores y todas aquellas personas que sientan relevante la organización.

Por otro lado, existe otro enfoque (sinérgico) que es un complemento al tradicional donde se busca combinar el análisis de los estados financieros con la

recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos. Se cataloga bajo este nombre, ya que, se refiere a una cantidad de procesos que intenta lograr un análisis financiero más completo y real. Por lo que antes de analizar los valores y estados financieros que se consideran las políticas de una empresa es primordial comprender el negocio y su comportamiento (Martínez, 2013). Una de las cualidades que genera este análisis es que se puede comprender el comportamiento de los ratios incluyendo a la organización para observar y tomar decisiones en cuanto se vean indicios de insolvencia y/o suspensión de pagos. Asimismo, se puede comprender este análisis como una forma de comprender datos cualitativos y otros elementos acerca de la situación económica general como características propias del sector de actividad, limitaciones del mercado, estrategias de integración, entre otras. La finalidad de este análisis es poder alinear los procesos cuantitativos y cualitativos para así implementar, adaptar y alinear las estrategias, que clasifica la visión y la estrategia de la empresa en los clientes, las finanzas, procesos internos, el aprendizaje y las perspectivas de crecimiento (Kaplan, R & Norton, D; 2004). Para realizar una comparación con los mercados de capitales se parece al análisis sinérgico con el análisis fundamental dado que éste analiza de una manera más general y observa a grandes rasgos la situación financiera de una acción, índice o algún instrumento financiero que se quiera invertir en la bolsa. Por otro lado, el análisis tradicional se asemeja al análisis técnico, ya que, se analizan las tendencias y la evolución del mercado con datos más gráficos y cuantitativos al igual que el análisis mencionado.

Así como se explicó que existen formas de analizar las finanzas de una empresa en base a la experiencia en el transcurso de los años como es el tradicional o los más modernos como el *sinérgico*, existe una forma de analizar que se refiere a

la temporalidad en el que uno está analizando. Es por lo que bajo este concepto existen tipos de análisis que son conocidos como *transversal*, *longitudinal* y *combinado*. En donde el primero, es conocido por ser un método de análisis en el que la temporalidad es limitada y se establece un periodo de tiempo en específico (Huacchillo, 2020) lo que significa que el análisis de los datos está ocurriendo en el preciso momento en el que se tomaron aquellas mediciones. Luego, se encuentra el método longitudinal, en periodos o en series de tiempo que como su nombre lo dicen se realiza en relación con el tiempo, por lo tanto, se evalúa el desempeño con respecto a dos periodos, uno pasado y otro actual para observar el progreso e incluso ayudar en la toma de decisiones futuras. Finalmente, existe un método que es combinado en donde une las dos descritas anteriormente y que en la mayoría de las situaciones permite encontrar una tendencia en el comportamiento de lo que se está evaluando en este caso, las finanzas de una organización.

Siguiendo con el tipo de análisis de los estados financieros, es importante para una gerencia tener conocimiento acerca de cuál se está utilizando con respecto a la forma en cómo se evalúa que se detallara a continuación. Por ello en este caso existe el:

- Análisis vertical: que se refiere a un procedimiento estático debido a que estudia la situación de la empresa en un momento determinado (Ortega, 2006). En términos específicos, hace referencia a cualquier partida del estado de resultados en referencia del total de activos o pasivos y patrimonio, entregándonos una mirada más porcentual dentro del balance. Así como también, puede mostrarse en relación con todo el estado financiero para observar la parte que representa dentro de la organización financieramente hablando. Se utiliza normalmente para

analizar cómo se encuentra una organización dentro de la industria o para comprender la constitución de los estados y estructura financiera. Por lo tanto, se puede asociar al estudio transversal debido a que observa en un periodo de tiempo determinado.

- Análisis horizontal: es un estudio para evaluar una serie de datos de los estados financieros durante un periodo de tiempo, en donde existe una comparación con el pasado y el presente. Por lo tanto, analiza la evaluación de la empresa a lo largo del tiempo generando posibles tendencias y proyecciones futuras (Ortega, 2006). Ante un estudio de mayor cantidad de datos y años a analizar, la proyección es más fiable, así como también se considera un análisis dinámico porque evalúa la organización durante el tiempo.

Considerando que existen métodos en donde se comparan dos periodos de tiempo totalmente distintos es necesario comprender el valor del dinero en el tiempo, esto quiere decir que el poder adquisitivo en un periodo con relación al otro cambia e incluso puede ser mayor o menor. A esto se le conoce como *valorización del dinero en el tiempo* y que se considera dentro de la Teoría Financiera Moderna, donde tiene sus inicios en una revolución neoclásica en finanzas que inició con el modelo de asignación de precios de activos de capital, de los mercados eficientes y también, el modelo de asignación de precios de activos de capital intertemporal (Shiller, 2006), que busca incorporar dentro de la valuación y optimización de la toma de decisiones ámbitos como la incertidumbre y la dimensión intertemporal. Estas teorías y modelos nacen de las ideas de Irving Fisher que acuña el término de “patrón monetario” y que éste no es estable porque el poder adquisitivo de la moneda puede apreciarse o depreciarse. Si fuese estable, el tipo de interés en términos monetarios

sería el calculado en bienes, lo cual no ocurre debido a la depreciación de los bienes en el tiempo.

Para seguir con la idea anterior debemos de considerar que Fisher analiza el dinero en el tiempo considerando, ya sea, una tasa de interés u otro rendimiento que puede obtenerse y justamente en este caso que incluimos a la inflación dentro de esta teoría. Dado que se nombra el *Efecto Fisher* que hace relación al ajuste perfecto que existe entre el tipo de interés y la tasa de inflación que ayuda a comprender la cantidad de dinero circulante con el nivel general de los precios (Rodríguez, 2021). Con respecto al valor del dinero en el tiempo es necesario cotejarlo con lo mencionado recientemente, es por lo que se llega a la formula del valor futuro del dinero, que en base a la tasa de interés u otro rendimiento junto con el valor presente y los años a actualizar nos permite encontrar el valor futuro del dinero. La que se presenta a continuación: (Soto, 2022)

$$VF = VP * \left(1 + \frac{i}{n} \right)^{(n*t)}$$

Donde: VF: Valor futuro del dinero

VP: Valor presente o actual del dinero

i: tasa de interés u otro rendimiento que puede obtenerse

n: número de periodos de interés compuesto por año

t: es el número de años a tener en cuenta.

Por lo tanto, como la tasa de interés u otro rendimiento utilizado en la fórmula será la tasa de inflación representada por la tasa de variación del Índice de

Precios al Consumidor (IPC) es importante considerar que se define como el porcentaje o a que tasa aumentan general y sostenidamente los precios de bienes y servicios en un país durante un tiempo sostenido, por lo general un año. Por lo mismo cabe destacar que la inflación muestra la disminución del poder adquisitivo de la moneda (El Economista) y cada vez que se le aplica la actualización al valor presente es relevante considerar ya el valor afectado por la inflación y realizarla consecutivamente a los valores obtenidos, tal como funciona el interés compuesto.

Por otro lado, dentro de una empresa existen “distintas áreas funcionales de la organización, ya sea, de finanzas, contabilidad, marketing, producción, compras e incluso recursos humanos” (Chiavenato, 2018). En donde, la función financiera (que es el tema por investigar) es imprescindible dentro de la organización, ya que, organiza los recursos de ésta. Además, contempla actividades como obtener y asignar los mismos recursos, controlar los costos y gastos, pago de obligaciones y toda actividad que busca obtener los máximos rendimientos financieros (Münch, 2010).

Para ello es importante comprender qué se entiende por finanzas y cómo analizar de manera correcta el concepto y cómo se relaciona dentro de una organización. Es por lo que según Carrasco: la palabra “finanzas” como tal se remonta al idioma francés “finer” y el italiano “finis” que significan fin, término o rescate. Y el uso de estas en los negocios, no fue hasta en el siglo XIV cuando se refería al pago de obligaciones contraídas entre las personas y se ponía fin a la deuda. Con el tiempo se pudo definir y comprender que las finanzas son un conjunto de operaciones de compra-venta de instrumentos, de intercambio de liquidez en el tiempo que dan derecho a un compromiso de pagos y compensaciones futuras entre prestamistas y prestatarios. (Carrasco, 2004).

Comprender las finanzas es un tema importante porque éstas ayudan a administrar los recursos personales, interactuar en el mundo de los negocios, lograr oportunidades de trabajo interesantes y gratificantes, tomar decisiones bien fundamentadas y enriquecerse intelectualmente para cualquier persona (Bodie y Merton. 2004). Además, indican que estudiar finanzas ayuda a entender cómo se manejan los recursos escasos a través del tiempo.

Las finanzas en base al ámbito de las actividades que se realicen y de la esfera social en que se tomen las decisiones dentro de la organización se pueden separar según García en: (García, 2014)

- **Finanzas públicas:** es la disciplina que se enfoca en la obtención de ingresos, realización de gastos y gestión de la deuda pública de un Estado (Westreicher, 2020). La obtención de recursos normalmente es por medio de impuestos y derechos que cobra, ganancias de las empresas estatales, emisión de dineros y por los recursos que prestan. Todo lo anterior, para cubrir gastos, crear infraestructura, garantizar la seguridad de los ciudadanos y establecer condiciones para el desarrollo de la población (García, 2014).
- **Finanzas corporativas:** son las relacionadas con el análisis y estudio de variables empresariales que permiten maximizar el valor del accionista (Vásquez, 2015) en donde se hace el máximo esfuerzo por satisfacer a todos los grupos de interés relacionado con ellas (Carrasco, 2004). Para lo anterior, deben de obtener recursos para que la empresa pueda realizar sus proyectos, mantener nivel de operación y lograr el crecimiento deseado con el fin de crear patrimonio (García, 2014).

Considerando la importancia de este tema dentro de una organización, es necesario que la administración en cuanto a las finanzas cumpla una buena labor. Para poder cumplir con los objetivos de la administración un análisis de los estados financieros ayuda a realizar una comparación con el desempeño de la empresa dentro de una industria. (Alarcón, 2018) En primer lugar, los estados financieros “son reportes que surgen como resultado de la clasificación y el ordenamiento de operaciones y movimientos financieros de una entidad económica” (García, 2014). A la misma vez, permiten analizar esta información para evaluar la situación económica y financiera de una empresa, porque nos muestra datos para conocer la gestión de la empresa en un tiempo determinado (Alarcón, 2018). Debido a la importancia anteriormente mencionada con respecto a los estados financieros es primordial comprender y explicar brevemente los 5 estados financieros básicos que son:

- Balance General o de situación: es de los más importantes debido a que muestra un diagnóstico de la situación económica general de la empresa mediante la evaluación de los activos, pasivos y el patrimonio neto.
- Estado de Resultados o de ganancias y pérdidas: entrega el análisis de las operaciones que llevó la empresa durante el último ejercicio y compara los ingresos con sus costos totales y entrega beneficios (ingresos mayores a gastos) o pérdidas (ingresos menores a gastos).
- Estado de Cambios en el Patrimonio: exhibe los ingresos y salidas de las operaciones del año donde se incluyen distribución de las utilidades y dividendos, así como también una revalorización del patrimonio.

- Estado de cambios en la situación financiera: se presenta el monto acumulado de los recursos provistos y como se han utilizado a lo largo de todo el periodo por la empresa.
- Estado de flujo de efectivo: muestra un diagnóstico con relación al dinero obtenido por la empresa durante el último año, asimismo, entrega la capacidad que tiene la empresa para disponer del efectivo.

Cabe destacar y darle la importancia necesaria a las notas de estos estados financieros debido a que éstas son “una serie de explicaciones y aclaraciones respecto a la situación financiera de la empresa que se mide de forma cuantificable con el fin de evidenciar los movimientos de activos proyectados dentro de un análisis” (Gaitán, 2012). En simples palabra, explica claramente los movimientos realizados dentro del periodo analizado y nos indica como se consigue el valor numérico que se muestra en los estados financieros de la empresa. Por lo tanto, de ahí se comprende la relevancia y el estudio en el análisis de las notas de los estados con el objetivo de entender y evaluar los resultados mostrados.

Por otro lado, para realizar un análisis de los estados financieros de una empresa existe un método muy utilizado que es el uso de indicadores o ratios financieros, los cuales indican la relación que existe entre dos cifras del estado de resultados (Alarcón, 2018). Asimismo, se pueden comprender los ratios, como una relación entre dos números que permiten y ayudan en la toma de decisiones para personas que estén interesados en una empresa, ya sean, los dueños, el gobierno, personas que quieren invertir en ella, entre otros. Complementando la toma de decisiones, estos ratios financieros son un método para comprender y facilitar la comprensión de las cuentas contables de una empresa y analizar e interpretarlas de una mirada más financiera. También, se puede mencionar el objetivo de estos

indicadores en base a la dirección y magnitud que tienen los cambios sufridos por una empresa en un periodo de tiempo específico que ayudan a la evaluación de su liquidez, solvencia, gestión, atractivo debido a su rentabilidad y el desempeño que tienen dentro del mercado que están insertos (Lizarzaburu, Gómez & Beltrán; 2016).

Existen una gran cantidad de indicadores y ratios financieros que pueden utilizarse para un análisis financiero (I.N.C.P, s.f) donde se encuentran: Indicadores de liquidez, indicadores de eficiencia, indicadores de desempeño, indicadores de productividad, indicadores de endeudamiento o apalancamiento, e indicadores de diagnóstico financiero. Los cuales se explican a continuación aquellos que serán utilizados dentro del análisis por ratios.

4.2.1 Ratios de liquidez

Son aquellos que miden y ayudan a saber la capacidad de pago de la empresa para saldar sus deudas de corto plazo o las más inmediatas (Rus, 2018). Es decir, el dinero en efectivo del que disponen para cancelar sus deudas y obligaciones con terceros. Ayuda tanto a mostrar la habilidad de la gerencia para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes como también, examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, donde el análisis se limitan a los activos y pasivos mencionados anteriormente (Aching, s.f). La liquidez aceptada depende en cada caso del rubro que pertenezca la empresa, pero se puede llegar a un punto medio en donde el valor debe ser mayor a 1, lo que indica que sus activos pueden transformarse en efectivo para saldar sus obligaciones en el corto plazo. Los ratios de liquidez pueden verse a continuación en la siguiente tabla donde indica su nombre, la formula y una breve explicación de estos.

Nombre	Fórmula	Definición
Razón Corriente	Activo Corriente	Explica las veces que se pueden cubrir los pasivos corrientes, deudas u obligaciones de corto plazo con los activos corrientes que cuenta la empresa. Por lo tanto, si el resultado es: - Igual a 1, la empresa cumple con sus obligaciones a corto plazo. - Mayor a 1, la empresa puede contar con activos ociosos. - Menor a 1, la empresa corre riesgo de no cumplir con sus obligaciones de corto plazo.
	Pasivo Corriente	
Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventarios	Al ratio anterior se le agrega la resta del inventario en los activos corrientes. Esto porque el inventario es el activo menos líquido y por lo tanto es una medida más afinada de la capacidad que tienen para afrontar sus deudas (Holded,2021). Este resultado al igual que el anterior se puede interpretar como: - Si es igual a 1, se considera aceptable porque garantiza el pago de la deuda a corto plazo. Un peso que se debe, un peso que se tiene paga pagar. - Si es mayor a 1, puede presentar exceso de recursos y afectar la rentabilidad. - Si es menor a 1, existe la posibilidad en tener insuficiencia de recursos para hacer frente a sus pagos.
	Pasivo Corriente	

Capital Neto de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	Muestra lo que una empresa dispone tras pagar sus deudas inmediatas y es lo que le queda a una empresa al final para poder operar durante el próximo periodo (Holded, 2021). Lo importante es que, los activos corrientes sean mayores que los pasivos corrientes con el fin de utilizar el excedente en la generación de mayores utilidades.
Ratio de prueba defensiva (%)	Caja y Bancos	Mide la capacidad de la empresa en el corto plazo con sus activos más líquidos (saldos de caja y bancos), sin recurrir a su flujo de ventas, con ello descarta la variable tiempo e incertidumbre de los precios (Aching, s.f.). Dentro de este ratio se puede encontrar resultados como: - Si es igual o mayor a 50%, indica una posición favorable y desahogada frente a sus compromisos inmediatos. - Si es menor a 50%, presentan serios inconvenientes para abonar sus deudas de manera inmediata.
	Pasivo Corriente	

Tabla 1. Ratios financieros de liquidez.

Elaboración propia, según Instituto Nacional de Contadores Públicos en base a los ratios de liquidez (I.N.C.P., s.f.)

4.2.2 Ratios de endeudamiento o apalancamiento

También conocidos como ratios de solvencia, permiten cuantificar el grado en que los acreedores son partícipes dentro del financiamiento de una empresa (Alegre, 2022), esto porque muestra la cantidad de recursos obtenidos de terceros para el negocio. Por otro lado, dan una idea de la autonomía que tiene con sus deudas de corto y largo plazo. Así como nos muestra la consolidación, sostenibilidad y estabilidad de la empresa. (Aching, 2022) Finalmente, una deuda elevada puede poner en riesgo la continuidad de la actividad empresarial mientras que, una demasiada baja puede estar estancando el crecimiento de la empresa a largo plazo. Por ello deben encontrar el grado óptimo de endeudamiento (Marco, 2021)

Así también, establece el riesgo que existe para los acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia en un determinado nivel de endeudamiento de la empresa (I.N.C.P., s.f.). Para ello existen los ratios que se observan a continuación:

Nombre	Fórmula	Definición
Autonomía o estructura de capital	Pasivo total con terceros	Asocia los recursos propios netos con las deudas totales y permite conocer sobre las fuentes de financiación. Ayuda a conocer el nivel de endeudamiento de la empresa con los accionistas. (León, 2021)
	Patrimonio	
Endeudamiento de sus Activos	Pasivo total con terceros	Mide la dependencia de la empresa de los fondos provistos por terceros, ya que, considera todas las deudas que ha contraído la sociedad a corto como a largo plazo con el dinero de los acreedores (Alegre, 2022). También, se puede observar cómo cuanta unidad monetaria invertida en activos está financiada por terceros (I.N.C.P., s.f.) y representa el porcentaje de participación de los acreedores en los activos a corto o largo plazo (Aching, s.f.).
	Activo total	
Endeudamiento a corto plazo ** Este ratio puede ser el endeudamiento total en caso de que no se presenten pasivos de largo plazo	Pasivo Corriente	Indica la relación porcentual entre el volumen de nuestros fondos y las deudas que se mantienen, ya sea, con terceros o proveedores en el corto plazo (Altieri. D, Martínez. E y Perri. M; 2018). El resultado de este ratio se puede interpretar de la siguiente manera: - Si el resultado es superior al 60%, indica que se encuentra excesivamente endeudada en el corto plazo. - Si el resultado es inferior al 40%, muestra que la organización cuenta con recursos desaprovechados que afectan a la pérdida de rentabilidad. - Si el resultado se encuentra entre un 40% y un 60% quiere decir que se encuentra en el óptimo del ratio.
	Patrimonio	

Tabla 3. Ratios financieros de endeudamiento o apalancamiento

Elaboración propia, según Instituto Nacional de Contadores Públicos en base a los ratios de endeudamiento o apalancamiento (I.N.C.P., s.f.)

4.2.3 Ratios de eficiencia o rentabilidad

Determinan la productividad con que se administran los recursos para obtener los resultados buscando así cumplir sus objetivos. Miden el nivel de ejecución de proceso y el rendimiento de los recursos utilizados, por lo tanto, se refiere a la productividad también. Dado lo anterior se puede decir que los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. La definición anterior la forma de cálculo pueden encontrarse en el Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia:

Nombre	Fórmula	Definición
Rentabilidad sobre el Patrimonio	Utilidad Neta	Refleja el rendimiento de los aportes de los accionistas. En donde, se debe comparar con la tasa de oportunidad de cada accionista que tienen para evaluar sus inversiones. El resultado nos muestra cuanta ganancia genera la empresa por lo invertido en ella, por ende, cuanto mayor sea el valor la situación es más beneficiosa para la organización y sus socios.
	Patrimonio	
Rentabilidad sobre los Activos	Utilidad Neta	Mide la rentabilidad del negocio y el uso eficiente de los activos propios de la empresa. Mayor valor del ratio, indica una mayor rentabilidad de la empresa por lo invertido en sus activos (Holded, 2021).
	Activo Total	
Margen Bruto (%)	Utilidad Bruta	Mide cuanto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales con cada unidad monetaria vendida.
	Ventas Netas	
Utilidad de Ventas	Utilidad antes de Impuestos	Este ratio muestra el rendimiento de las ventas tal como lo hace el ratio anterior, sin embargo, la utilidad se considera la que existe antes de impuesto a la renta. Lo que muestra una utilidad más exacta acerca de las obtenidas por las ventas.
	Ventas Netas	
Margen Neto	Utilidad Neta	Es la utilidad obtenida por la empresa por cada unidad monetaria de ventas (Aching, s.f.). Mientras mayor sea este ratio, más rentables es la empresa.
	Ventas Netas	
Utilidad por Acción	Utilidad Neta	Muestra la eficacia de la administración y entrega a los asociados la utilidad en unidades monetarios por cada acción comprada. Ayuda a los accionistas a tomar decisiones sobre si aumentar, mantener, disminuir o eliminar la participación dentro de la empresa.
	Número de acciones en circulación	

Tabla 2. Ratios financieros de eficiencia o rentabilidad

Elaboración propia, según Instituto Nacional de Contadores Públicos en base a los ratios de eficiencia o rentabilidad (I.N.C.P., s.f.)

Considerando lo importante y amplia que son las finanzas dentro de una organización, se entiende que es necesario contar con una correcta Administración Financiera que se refiere al manejo eficiente y productivo de todos los activos de la empresa, optimizando su utilización. En donde, optimizar es reducir costos financieros, administrativos, de producción, entre otros e incrementar el rendimiento de todos los ámbitos de la empresa (Núñez, 2016). Por lo tanto, es importante que se logre una Administración idónea para conseguir los objetivos planteados dentro de cualquier organización y sus departamentos.

5. Metodología de la presente Memoria

5.1 Paso 1: Recolección y definición de la información a utilizar.

Con la finalidad de realizar un análisis de la administración financiera se necesita bastante información contable del club por analizar, la cual se puede conseguir fácilmente ingresando a la página web de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) que se describe como: *“un servicio público de carácter técnico, que tiene entre sus principales objetivos velar por el correcto funcionamiento, desarrollo y estabilidad del mercado financiero, facilitando la participación de los agentes de mercado y promoviendo el cuidado de la fe pública”*. En donde, se recogen los informes primordiales para utilizar dentro del estudio.

Por otra parte, se utilizará la variación del IPC (Índice de Precios al Consumidor) para realizar la comparación de los distintos años, en donde se aplica la fórmula explicada en el punto 4.2. Ésta última hace referencia a la manera que existe de comparar el dinero en el tiempo sin perder su poder adquisitivo, es decir, se puede realizar este análisis sin considerar la diferencia del valor del dinero. Por ello, se utiliza el sitio web del Instituto Nacional de Estadística (INE) que nos muestra e incluso genera el cambio del dinero en el tiempo aplicando la tasa a la que se encuentre entre los años. De igual manera es importante destacar que esta variación se realiza con la medición de los meses de diciembre de cada año.

Principalmente, se requieren los estados financieros del club en donde se describe el manejo del dinero y el flujo de éste. Esto se encuentra en la Memoria Anual, la cual se puede obtener directamente de la página de la CMF mencionada anteriormente (www.cmfchile.cl), ingresando el nombre de la razón social de la institución y buscando los años requeridos.

5.2 Paso 2: Definición de criterios y evaluación financiera.

La forma de considerar un eficiente manejo de las finanzas en organizaciones deportiva es en base, a un conjunto de acciones con el fin de realizar una gestión prudente de los recursos financieros siempre y cuando vayan encaminado hacia sus objetivos. Dentro de estas acciones se debe tener un control riguroso de los ingresos y gastos del club para evitar caer en deudas insostenibles o gastos excesivos visto en tantas instituciones deportivas, como la que se vive hoy en día en el fútbol español. Según la Cadena Ser, la deuda asciende cerca de los 4.000 millones de euros. Por otro lado, es necesario llevar una clara política de inversión y ahorro, requiere diversificación de las fuentes de ingresos donde se puede aprovechar la venta de entradas, derechos de televisión, contratos de patrocinio, venta de merchandising y otros recursos para generar recursos (Futbol Lab, s.f).

Por lo tanto, los puntos mencionados anteriormente son importantes y relevantes de analizar y descubrir en base a sus ratios financieros y el análisis tanto vertical como horizontal. En donde el último mencionado se debe destacar el valor del dinero en el tiempo y así realizar una comparación sin que afecte la pérdida del valor adquisitivo del dinero. Todo este manejo de la administración financiera de la organización se observa gracias a los informes de los estados financieros expuestos en las Memorias Anuales del club deportivo, los cuales se utilizan para realizar los análisis anteriormente definidos.

5.3 Paso 3: Definición de métodos a utilizar en el estudio.

Esta sección es primordial, ya que, se especifican los métodos a utilizar dentro del estudio con el fin de lograr los objetivos planteados tanto general, como específicos. Es por lo que se debe utilizar los estados financieros comparando sus distintas administraciones y así inferir y analizar sus similitudes o diferencias. Por lo

tanto, se utiliza el último periodo de la administración anterior para acercarla a la actualidad y también se utiliza la última presentada, sin embargo, existen algunos años por analizar que se describen más adelante.

Luego, para analizar los estados ya mencionados se utilizan herramientas financieras bajo los análisis transversales en cada año que se observan y también, análisis longitudinales donde se comparan la evolución de estos mismos aplicando la valorización del dinero en el tiempo. Así también, se realiza un análisis vertical, horizontal y de ratios financieros de la organización para buscar información relevante para explicar las principales variaciones económicas que presenta la nueva administración y sus resultados acerca de sus objetivos.

Por otro lado, con la finalidad de comprender los aspectos relevantes de cada una de las gestiones en los distintos periodos de tiempo es importante analizar el contexto en donde se encuentra, ya sea, el club deportivo, la organización en donde pertenece, así como también, los grupos controladores y las asociaciones a las cuales pertenecen a nivel mundial. Es fundamental incluir la manera de cómo un club deportivo logra sus ganancias, como se rigen, la manera en cómo se constituye un club deportivo y también, aquellas que los rodean e influyen en las decisiones.

Asimismo, se realiza una comparativa entre los distintos objetivos que buscan estas administraciones para comprender mediante los análisis financieros y sus acciones más relevantes si es que logran cumplir las metas a fin de año. Por ello, se vuelve primordial comprender el contexto para poder analizar concretamente su eficacia en la consecución de los objetivos empresariales, sin olvidar que el estudio en cuestión está desempeñado desde un ámbito más financiero y que podrían cambiarse de opinión si se analizan otras variables al estudio.

Por último, en relación a la recolección de información de los estados financieros con base en los objetivos planteados (por las distintas administraciones) dentro de sus documentos oficiales y la combinación con el estudio financiero realizado se recomienda utilizar un listado de conclusiones que genera la presente investigación. Ante esto, se pueden generar las recomendaciones necesarias o los planes a seguir dentro de la organización con el fin de conseguir sus objetivos proyectados, o sea, posiblemente ayudando e influenciado desde la administración financiera a la toma de decisiones.

5.4 Paso 4: Determinación de mejoras e inconvenientes ante el cambio.

Ya con los resultados y el análisis financiero terminado, se pueden dar a conocer cuáles han sido los problemas que generan una posibilidad de mejoras en él. Es por lo que se presenta un listado de recomendaciones para mejorar estos ámbitos que están al debe por la misma organización comparando sus periodos anteriores. Todo con el fin de encaminar un buen proyecto financiero para el club y que se mejoren los ratios financieros en el futuro siguiendo una misma lógica con relación a la comparación realizada.

Como también se muestran las dificultades que se han ocasionado durante los distintos años en los que ocurrió este cambio en la administración dándole un espacio a todas las externalidades. Es por lo que el análisis financiero considera tanto recomendaciones como también los impedimentos a las que están expuestas todas las organizaciones independientes del rubro o sector que se encuentran.

6. Análisis y Resultados

6.1 Tipos de sociedades en Chile (Marco de contexto o jurídico)

Antes de lograr una clasificación adecuada de sociedades en Chile, es necesario definir de una sola manera una sociedad como tal. Por lo tanto, se define como un contrato entre dos o más personas que estipulan poner algo en común, con la finalidad de repartirse los beneficios que ésta logre (Código Civil, s.f). Según dictamine el Servicio Impuestos Internos (SII) en Chile, las sociedades pueden tener cualquier objeto de lucro siempre y cuando no vaya en contra de la moral, las buenas costumbres y obviamente de la ley.

Ya descrita una sociedad como tal se procede a clasificar estas y una forma es en base a la función de la estructura societaria, en donde existen sociedades civiles o de personas y sociedades corporativas o capitalistas (Delgado, 2021).

En primer lugar, las sociedades civiles se caracterizan porque la relevancia e importancia de las personas que la integran (socios) es mayor dado que intervienen en la gestión de la empresa, así como también, responden de forma ilimitada y solidaria ante posibles deudas que pueda contraer la sociedad (AFP Consultore, 2021). Otra característica importante de estas sociedades es que el nombre de “socio”, es intransmisible. Algunas de las sociedades clasificadas de esta manera son:

- Sociedad colectiva civil: es donde los socios de la sociedad responden ante una deuda, incluso con su patrimonio personal. Además, la cuota del insolvente grava a los demás socios debido a su condición de colectividad y, asimismo, las decisiones deben tomarse por unanimidad.
- Sociedad en comandita simple: es un caso de sociedad, en donde consta de dos tipos de socios; *los colectivos* quienes responden ilimitada con su patrimonio y con su aporte y *los comanditarios* los que responden hasta su aporte (APF Consultores, 2021). Por lo

tanto, se debe tener certeza de la identidad y aportaciones de cada socio. Así como también, la disolución y constitución es consensuada y basta con el consentimiento de las partes.

Por otro lado, las sociedades capitalistas o comerciales se definen como una organización con ánimos de lucro donde dos o más socios reúnen recursos para desarrollar una actividad económica (Microdata Marketing, 2020). El punto más importante de este tipo de sociedades la tiene el capital y que existe la posibilidad de cambiar los socios dentro de la organización, donde la responsabilidad es limitada porque no consideran el patrimonio personal de cada uno ante las deudas de la empresa (Entradas, 2022). Existen distintas sociedades capitalistas según su tipo de organización, según como se divide la empresa, entre otras; las que se pueden observar las siguientes:

- Sociedad Anónima: se define como una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, sustentado a través de los aportes de los accionistas que se responsabilizan hasta la cantidad de estos últimos. Esta sociedad es administrada por un directorio integrado por miembros sustituibles y también, por la junta de accionistas (SII, s/f). Dentro de las sociedades anónimas se clasifican en dos tipos: abiertas y cerradas. Las primeras, son aquellas que realizan una oferta pública de sus acciones en conforme a la Ley de Mercado de Valores que deben tener 500 o más accionistas o bien que mínimo un 10% de su capital se reparta en mínimo 100 accionistas. Así también, se someten a una fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) y se inscriben en el Registro Nacional de Valores (Pyme, 2017). Mientras que las segundas, no realizan ofertas públicas de sus acciones y que pueden someterse por voluntad propia a la fiscalización de la SVS. Las organizaciones que se rigen por este tipo de sociedad pueden

convertirse de abiertas a cerradas, sólo por un acuerdo entre la junta de accionistas quienes son lo que toman las decisiones (SII, s/f).

- Sociedad de Responsabilidad Limitada: es una versión similar a una sociedad colectiva civil, su principal diferencia es que los socios responden ante las deudas solo en relación con el capital aportado, sin influenciar en su patrimonio personal. Es siempre una sociedad con decisiones solemnes (Equipo Easytax, 2022).
- Sociedad por Acciones (SpA): es de las más utilizadas dada su flexibilidad, ya que, se puede regular casi la totalidad de los aspectos de ésta (incluyendo la administración). Puede ser constituida por uno o más socios, en donde el capital se divide en acciones que son compradas por los accionistas. La participación de éstos depende básicamente del volumen de acciones que poseen y dada su flexibilidad se permiten transar sus derechos fácilmente (Pyme, 2017).
- Sociedad en Comandita por acciones: es una sociedad en comandita donde el capital se divide y se emiten acciones que debe ser aportado en su totalidad por los accionistas. Dado que existe otro tipo de socio llamado socio gestor, que son los encargados de administrar la sociedad por sí mismo o por delegados. Determinan libremente la forma de administrar de la sociedad (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, s/f).

Finalmente, existe una sociedad unipersonal que se refiere que solo es necesaria una persona para conformar la sociedad. Es el caso de la Empresa individual de responsabilidad limitada (EIRL) que tiene como particularidad que el propietario de la empresa responde solo con el patrimonio y los aportes con los que se comprometió a incorporar dentro de la sociedad. Por lo tanto, ante una deuda se responde con todos los bienes de la organización. Puede tener la administración el mismo propietario o entregar poder a un gerente designado (Aldunate, 2022).

Con lo que se refiere al Club Everton de Viña del Mar que se analiza en este estudio, se encuentra una forma distinta de constituir la organización deportiva profesional que no se menciona anteriormente y a la que está inmerso el club en gestión. Esta se refiere a las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales o SADP por sus siglas en español. Antes de definirla, cabe destacar que dentro de éstas se incluyen las corporaciones y fundaciones, aunque no persigan fines de lucro. Por lo tanto, se considera a estas sociedades a las que tienen por objetivo “organizar, producir, comercializar y participar en espectáculos deportivos de carácter profesional y en otras derivadas de éstas” (DCWABOGADOS, 2020). A su vez, deben estar correctamente inscritas en el Registro de Organizaciones Deportivas que administra el Instituto Nacional del Deporte y para funcionar correctamente debe mantener un capital mínimo no inferior a 1.000 unidades de fomento (UF). Por otra parte, deben contar con un Registro de Accionistas y que la administración esté integrada por un Directorio de mínimo 5 personas que no pueden ser los accionistas de la sociedad, según lo mencionado en la página web de la CMF.

Dado que el estudio a realizar se enfoca en el área del deporte, específicamente en el área del fútbol es relevante conocer cuáles son las instituciones que dictaminan los estatutos a seguir de parte de todos los clubes profesionales. Es por lo que a continuación se menciona y se explica estos últimos, además, de entregar información de como una administración es eficiente en entidades deportivas y en que se basa su éxito.

6.2 Administración del fútbol en el mundo.

Como bien se menciona anteriormente, todas las organizaciones requieren de una administración eficiente para lograr sus objetivos. Pero, sin olvidar que estos objetivos deben conseguirse dentro de las leyes impuestas por un ente superior que

vela por una buena competencia. En este caso, la administración o el organismo que rige el fútbol a nivel mundial es la Fédération Internationale de Football Association o conocida como FIFA. Y como toda organización existe un mandamás que, en este caso, es el Consejo de la FIFA y es el principal órgano en la toma de decisiones de la organización (FIFA, s.f). Incluso, la tarea fundamental que consideran de porque existen como institución es: *“para gobernar el futbol y desarrollar el juego en todo el mundo”*.

Como bien se sabe los equipos de todo el mundo nacieron como un sentido de pertenencia y de patrimonio para las distintas ciudades e incluso para sus países, pero, en las últimas décadas esto pasó a un segundo plano debido a la relevancia que toma la dimensión económica y mediática en este deporte. Y por ello queda más que demostrado que el futbol es algo más que solo un deporte (Thinking Heads,2018). El futbol se convirtió en un mercado, donde los clubes pasaron a ser pequeñas empresas dentro de este mundo.

En un pasado, la opinión de los fanáticos de los equipos de futbol tenía un peso más en las decisiones de los clubes lo que hoy no ocurre porque se aprecian más los resultados financieros positivos, a excepción de la situación de los clubes alemanes donde existe una legislación que obliga a los clubes entregarle el mayor control de la marca a los socios sin la posibilidad de la entrada de propietarios externos y así perder la identidad de estos clubes (Thinking Heads,2018). Por lo mismo, cada entidad requiere de una gestión financiera sólida donde se exhiba de manera clara cuales son las principales fuentes de ingresos y a su vez, la mayor fuga del capital (Johan Cruyff Institute, 2020).

Para explicar lo anterior, es necesario describir cuales son las principales fuentes de ingresos y egresos de los clubes de futbol en el mundo, dado que, una correcta gestión financiera se basa en la maximización de los ingresos (Rodríguez, A., 2019). Entre los más importantes ingresos se encuentran:

- Derechos audiovisuales o televisivos: en simples palabras, es la autorización hacia los medios de comunicación para transmitir partidos o noticias relacionadas al club deportivo, todo esto luego de una negociación. Hoy en día, estos ingresos son los de mayor relevancia debido a que representa más de la tercera parte de sus ingresos. Debido al avance de la tecnología, existe una mayor audiencia y así las plataformas audiovisuales no se limitan a ofrecer grandes contratos por los derechos televisivos que favorece a los clubes al recibir una mayor cantidad de ingresos.
- Ingresos comerciales y patrocinios: sin quedarse atrás, son ingresos importantes que se derivan de acuerdos de patrocinio, merchandising, tours y museos. Estos son ingresos importantes para los clubes, ya que, los patrocinadores ofrecen grandes contratos porque les generan un alto nivel de exhibición para la marca. Es por lo que un gestor deportivo, debe reconocer las mejores opciones de negocios con empresas nacionales e internacionales para desarrollar beneficios para el club en aspectos como las equipaciones, infraestructura, vallas publicitarias, entre otras.
- Ingresos por entradas y abonos (Matchday): anteriormente este punto era el total dependiente de los ingresos de las organizaciones deportivas. Hoy en día no es así, pero, se han implantado nuevos conceptos con el fin de mejorar la experiencia con el fin de que no solo es un evento deportivo, sino que generar un disfrute especial a los aficionados en los estadios. Ejemplos de estos son:
 - o Palcos y áreas vip: áreas con mejor vista, mejores asientos o butacas, mayor seguridad, comida o simplemente sectores que

entregan un mejor servicio por una tarifa superior. Lo realizan aquellas empresas para construir y mejorar alianzas deportivas.

- Creación de experiencias: de la mano con el punto anterior, busca generar un espectáculo en paralelo al partido. Donde se pueden encontrar espacios como restaurantes, tiendas oficiales del equipo, actividades dentro del estadio o servicios extras con el fin de incrementar el consumo y generar una grata experiencia para así buscar que los aficionados piensen en volver a ir al recinto semana tras semana.
- Ingresos deportivos: estos son los logrados tanto por los jugadores como también por una buena administración. Los cuales pueden ser venta de jugadores (importante para clubes con modelos vinculados a la formación y captación de jugadores), consecución de objetivos a nivel deportivo, entre otros premios a entregar por confederaciones a las cuales pertenezcan los clubes deportivos, como la participación en competencias internacionales.

Asimismo, como existen grandes ingresos se encuentran los principales egresos de los clubes deportivo. Dentro de los cuales podemos encontrar los siguientes:

- Sueldos o salarios de los jugadores: así como los jugadores reciben un sueldo, también debe considerarse el del personal técnico. Es por esto, que es el egreso máximo que tiene un club deportivo debido a los altos salarios que perciben.
- Gastos operacionales: todo el dinero necesario para participar en competiciones, entrenamientos o cualquier actividad tanto de jugadores como del club. Estos pueden ser transporte, gestión de entradas, eventos, alojamiento de jugadores, publicidad, aspectos legales, comunicaciones, mantenimiento de infraestructura, entre otras.

- Fuerzas básicas o fútbol formativo: se refiere al dinero que se gasta en todas las actividades que contemplan a los jugadores pertenecientes al club en su área formativa (juveniles). Donde se espera la potenciación de sus habilidades para un día llegar a ser parte de los jugadores profesionales e incluso ser vendidos por grandes sumas de dinero que generen ingresos a la organización.

Como ya se mencionó y definió anteriormente los principales ingresos y egresos de los clubes deportivos, es importante exponer el avance de estos mismos en un club reconocido mundialmente, el Fútbol Club Barcelona de España. Del cual existe un estudio bastante importante e interesante porque demuestra como con el paso del tiempo fueron cambiando sus fuentes de ingresos. Según el estudio de *José María Gay*, profesor titular de Economía Financiera y Contabilidad en la Universidad de Barcelona del año 2020 muestra como evolucionó porcentualmente el ingreso del club desde el año 1978 hacia el 2019. Dentro de estos datos se pueden encontrar que los ingresos típicos (socios, abonados y entradas) en el año 1978 equivalen al 87% de los ingresos totales mientras que los ingresos atípicos (televisión, marketing, patrocinios y competiciones) solo representa un 13%. En contraste a ello para el año 2019, esta tónica cambio radicalmente debido a que los ingresos típicos solo alcanzan un 7% mientras que, los ingresos atípicos consiguen un 93% del ingreso total del club. Lo que puede demostrar que el fútbol modernizó su manera de conseguir ingresos como también ocurrió en el mundo con la globalización de la información.

Por su parte, en este mismo estudio muestra el detalle de los gastos de clubes de las 5 grandes ligas del fútbol europeo (Italia: Serie A, Francia: Ligue 1, Alemania: Bundesliga; Inglaterra: Premier League, España: La Liga), en donde el gasto en personal y amortización de jugadores que representa el factor trabajo alcanza un

valor aproximado del 84% de los ingresos totales del club en el año 2018 (Gay, J., 2020). Con los datos mencionados, es un tema importante analizar donde se debe de poner mayor énfasis y como una mantención de esa tendencia durante los años a nivel global puede influenciar en el club deportivo que se quiere analizar. Por lo mismo, hay que indagar como afecta y como se manejan sus ingresos, egresos, así como también, la deuda, inversión y liquidez de la institución.

En el fútbol chileno, es importante contar con una correcta dirección sobre los distintos temas que involucran a los jugadores, clubes y todo aquel que pertenece al fútbol profesional. Además, es necesario una organización que regule los compromisos mencionados y que puedan cumplir cabalmente las leyes y estatutos que existan con el fin de generar una competición de buenas costumbres y donde todos tengan las mismas oportunidades desde un punto legal.

6.3 La administración del fútbol chileno

A nivel nacional, el ente regulador y administrativo del fútbol chileno es la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP) que se convierte en un subordinado de la FIFA y que debe de cumplir las leyes, estatutos y las decisiones que tomen acerca de este deporte. Con la descripción de que es la administración y como se clasifica se podría identificar a la ANFP como “una Asociación Pública-Privada Externa, en que los clubes solo son participantes de esta asociación” (Pradenas y Palma, 2020). Así también, la ANFP tiene sus distintas e importantes funciones por realizar entre las más significativas pueden ser:

- Organizar y promover la calidad de todos los aspectos de los torneos entre los clubes asociados al fútbol profesional.

- Velar por la disciplina deportiva de sus socios, dirigentes jugadores, árbitros, entrenadores, y todas aquellas personas sujetas a este Estatuto y su Reglamento.
- Fomentar los vínculos deportivos internacionales y representar y defender internacionalmente a sus asociados y su patrimonio.
- Organizar, administrar y supervisar todo lo relacionado con las Selecciones Nacionales tanto en Chile, como en el exterior, en sus aspectos deportivos económicos e institucionales.
- Fiscalizar la capacidad económica y financiera de los clubes. Especialmente, propender a que los clubes cumplan oportunamente con sus obligaciones con los jugadores y otros trabajadores.

Hoy en día, el presidente de la ANFP es el Sr. Pablo Milad Abusleme y es la cara visible ante cualquier problema o crítica al desempeño de la organización. Aunque, cuenta con un directorio, consejo de presidentes, entes resolutivos, comisiones e integrantes, entre otros departamentos que buscan la correcta realización de las funciones de la organización. (ANFP, 2022)

A la vez, la ANFP debe de corroborar que todos los clubes profesionales cumplan con las leyes instauradas en Chile. Siendo la más importante la Ley N°20.019 que indica que, los clubes de fútbol profesional deben convertirse a Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales o en Fundaciones o Corporaciones. (Ley 20.019, 2015). Para observar de mejor manera esta situación, se aprecia la tabla 1 del Anexo que incluye los participantes del campeonato de Primera División del Fútbol chileno al año 2022 (ANFP, 2022) y el nombre de su sociedad inscrita:

Se aprecia a simple vista que la mayoría de los clubes de fútbol al año 2021 son Sociedades Anónimas Deportiva Profesional (S.A.D.P.) o Sociedades Anónimas (S.A.), mientras que algunas pocas son un Fondo de Deporte Profesional o una Corporación Deportiva. Estos dirigentes de estas sociedades sólo llegan con el afán de hacer buenos negocios (Rodríguez,2022) y no con ser partidarios entusiastas de alguien o algo, especialmente de un equipo deportivo (Asale, s.f) o más conocido como “hincha”. El cual asiste cada fin de semana con la idea de apoyar a su club deportivo sin verlo como un negocio o una inversión a largo plazo.

Dada la llegada de las Sociedades Anónimas al futbol chileno se puede explicar que éstas *“surgen producto de diversos contextos, entre los cuales, el que más se destaca es la deficitaria gestión de las dirigencias del futbol”* (Rodríguez,2022). Esto se puede observar en el club Everton de Viña del Mar que cambió su administración en el año 2019 pasando a manos del Grupo Pachuca con el fin de una mejora en su gestión.

Por otro lado, es relevante observar y analizar si este cambio generó una mejor gestión dirigenal dentro de la organización deportiva mediante el estudio de manera financiera. Para ello es primordial contextualizar la historia de la organización, ya que, es un punto importante dentro del estudio, incluso antes de definir los estados financieros a utilizar para así, comprender los cambios logrados desde la nueva dirigencia, ya que, las empresas deportivas determinan sus logros de distintas maneras los cuales se pueden comprender mediante la revisión de la misión y visión de cada organización.

6.4 Aspectos generales del club y su gestión administrativa.

En el presente capítulo, se menciona que la compra del 80 % de las acciones del club por el Grupo Pachuca durante el año 2016 conlleva cambios y modificaciones en las metas de la organización. Por esto, la variación en la administración y la toma de posesión del club ocurre cuando el Sr. Pedro Cedillo Martínez de 25 años reemplaza como el nuevo presidente del club al Sr. Antonio Bloise (Dudley, 2016), quién se encontraba en su segundo proceso de su presidencia la cual se puede observar en la tabla 2 del Anexo.

Ante esta información, es importante dar relevancia a aquellas administraciones que cumplieron un exitoso manejo del club con respecto al ámbito deportivo donde se consiguieron algún o algunos títulos importantes para el club los cuales se detallan a continuación (Román, 2014; Nueva Historia, 2020):

- ➔ Campeón Primera División en el año 1950 (Óscar Marín) en donde consiguieron un 68% de rendimiento ganando 12 partidos de 22 jugados y definiendo el título en un partido de definición contra Unión Española. Esto por el empate en el puntaje de ambos equipos, el cual ganaron 1-0. (Campeonato Nacional 1950, s.f)
- ➔ Campeón Primera División en el año 1952 (Víctor Bolocco) en donde consiguieron un 72% de rendimiento ganando 22 partidos de 33 jugados.
- ➔ Campeón Primera División en el año 1976 (Antonio Martínez Ruíz) con un rendimiento del 78% donde lograron ganar 22 de sus 34 partidos jugados. Y se definió el título por los resultados anteriores entre los dos equipos con el mismo puntaje (nuevamente Unión Española). (Campeonato Nacional 1952, s.f)

- ➔ Campeón Primera B en el año 2003 (Renato Airola) en donde se consagraron consiguiendo 66 puntos ganando 19 partidos de 30 jugados, lo que se traduce en un 73% de rendimiento y ascendiendo a Primera División del Fútbol chileno. (Campeonato Primera División «B» 2003, s.f.)
- ➔ Campeón Apertura Primera A en el año 2008 (Antonio Bloise Ramos). Este campeonato se definió en una final de ida y vuelta en donde se enfrentó a Colo-Colo el cual por un global de 3-2 coronó como campeón al club viñamarino. (Campeonato de Apertura 2008, s.f)
- ➔ Campeón Clausura Primera B en el año 2011 (Antonio Bloise Ramos). Donde se realizó un partido de definición contra Rangers de Talca y dándole el ascenso al club viñamarino a la Primera A del fútbol nacional. (CHILE: Primera B, s.f.)

Como se puede observar, el club ha logrado ciertos reconocimientos a nivel nacional. Y es que el club Everton de Viña del Mar fue creado hace más de un siglo cuando un grupo de inmigrantes ingleses liderados por David Foxley lo fundó en el año 1909. Luego, comienza su actividad en el ámbito futbolístico en el año 1912 en la Liga de Valparaíso de la Asociación de Fútbol en Chile. Finalmente, se incorpora en el año 1944 a la Asociación Central de Fútbol (hoy ANFP) y así ser considerado un club profesional (Reyes,2014).

Dado que este club ha conseguido 4 títulos de Primera División a lo largo de su existencia, es el sexto equipo más ganador en la historia del fútbol chileno compartiendo ese lugar con clubes como Audax italiano y Magallanes. Estos clubes mencionados, son clubes de la región Metropolitana de Chile los cuales tienen un 81% de campeonatos ganados en comparación a los clubes de las distintas regiones del país. Si nos referimos a campeones fuera de la región Metropolitana y se

considera las demás, el club viñamarino se encuentra segundo en este ranking superado solamente por el club Cobreloa de Calama (Región de Antofagasta) que ostenta 8 títulos de Primera División en sus vitrinas. (Dato Futbol, 2019)

En base a lo anterior, el Grupo Pachuca no se equivocó al nombrar al club Everton de Viña del Mar dentro de los 6 clubes más populares del fútbol chileno al momento de adquirir un porcentaje de sus acciones (80%) en el año 2016. Además, los objetivos planteados del “Grupo” como tal fue implementar su modelo social, académico deportivo, cultura y comercial (As.com, 2016), donde la filosofía del grupo es trabajar con jóvenes, crear talento en fuerzas básicas y con ello tener una proyección de largo plazo para que jugadores propios jueguen en el mismo club, sostenía el presidente Pedro Cedillo (Valencia, 2016). A pesar de lo anterior, desde la llegada del Grupo Pachuca han disputado una final de Copa Chile y debutado en la Copa Sudamericana en dos ocasiones (24horas.cl. 2019), sin incluir la anteriormente mencionada del año 2022. Sumado a esto, el presidente actual como se observa en la tabla 2 del anexo es el que más años lleva en el cargo en un mismo periodo de tiempo, lo que reafirma interés del Grupo en el proyecto.

Contextualizando, el Grupo Pachuca es un conglomerado u organización mexicana que se enfoca en cuatro variados rubros donde destaca el académico, social, comercial y deportivo. Los dos últimos siendo los principales a investigar, ya que, observan el fútbol como algo más que un simple deporte, dado que se preocupan de la vida de los futbolistas luego de terminar sus carreras deportivas (Franco, 2021). Además, tienen dentro de su organización clubes de fútbol como Pachuca y León de la Primera División del fútbol mexicano o Liga MX, el Coyotes de Tlaxcala y el Mineros de Zacatecas de la segunda división. Mientras que fuera de México son socios de Talleres de Córdoba de Argentina y Everton de Viña del Mar de la Primera

División de Chile. Incluso, llegaron a buenas negociaciones para contar con el club Real Oviedo que milita en la Segunda División del fútbol español adquirido en septiembre del 2021 (Arancibia, 2023).

Con más de 30 años de experiencia y con su éxito deportivo e institucional del Grupo Pachuca visible para todos, ya que, dentro de su conglomerado está el único club mexicano (Pachuca) que logró conseguir el título de una competición Conmebol: la copa Sudamericana en 2006 (Guevara,2022). Así también, los números del ámbito deportivo del Grupo Pachuca considerando sus clubes mexicanos es haber llegado a 10 finales, 5 campeonatos (2 de Pachuca y 3 de León), 6 finales internacionales y 6 títulos internacionales (Uno, 2022).

El Grupo Pachuca tiene como presidente al empresario Jesús Martínez Patiño quién incluso ha sido fundamental en cambiar la cara del balompié mexicano, cuando en el año 1995 adquirió el club Pachuca y formó el grupo. Según los reportes, la franquicia y club deportivo en ese entonces tenía un costo de 100 mil dólares (Vásquez, 2022) y para el año 2020 sólo el Club Pachuca tenía un costo de 44 millones de dólares (Guevara,2022).

Debido a la relevancia de acontecimientos como la adquisición del club y de muchos más que suceden a lo largo del periodo analizado en este estudio es importante enlistar, comprender y explicar aquellos eventos centrales, ya sean deportivos, administrativos, legales, entre otros que puedan afectar tanto de manera financiera como también administrativamente al club deportivo. Por lo tanto, en el siguiente capítulo se presentan estos para decidir los años por analizar.

6.4.1 Eventos centrales para la gestión del club en el periodo analizado

Para poder realizar un estudio respecto a la administración financiera de una organización como un club deportivo de fútbol es relevante explicar aquellos sucesos principales que ocurren en distintos ámbitos que pueden afectar de manera directa a sus ingresos, egresos e inversiones en caso de que existiesen. Por lo tanto, en este capítulo se desarrolla una línea de tiempo en base a la información entregada en las memorias anuales de cada año, en donde se consideran los principales hitos que destacan algunos de los años del periodo seleccionado en la investigación (2015-2022) y así justifica el uso de sus estados financieros para la realización de los distintos análisis financieros por realizar.

En primer lugar, en el año 2015 el club deportivamente hablando se encontraba disputando la Primera B que significa el segundo escalón en la jerarquía de los campeonatos de fútbol chileno. Esta situación y rendimiento deportivo es un punto importante debido a que los ingresos que perciben los clubes por sus derechos televisivos se distribuyen en base a esto, por lo que un club de primera división genera más ingresos que uno de segunda división. Es por lo que todos los clubes de divisiones inferiores aspiran a competir en la máxima categoría. Además, según la memoria del año en cuestión el club realizó la inauguración del Centro Deportivo Everton (CDE), el cual hace referencia a un complejo de entrenamiento tanto para el primer equipo como para sus categorías juveniles, entregándoles un espacio único a quienes representan el club. Debido a que el año 2015 se realizó en Chile, la Copa América se llevó a cabo la reinauguración del Estadio Sausalito de Viña del Mar luego, de 2 años de restauración. Esta celebración se realizó con un partido entre

jugadores del club y otros históricos entregando entradas gratuitas al público para acercarlos al club.

Por otra parte, y pasando al siguiente año específicamente en mayo del 2016 el club logra regresar a la Primera División Profesional del fútbol chileno que provoca que sus ingresos aumenten por conceptos de derechos televisivos y también, su relevancia dentro del país, ya que se ve beneficiada por una mayor exposición. A su vez, dentro de este mismo año, pero en el mes de junio el Grupo Pachuca compra el 80% de las acciones del club viñamarino generando así una mayor inyección de dinero a la organización lo que podría ayudar a conseguir los objetivos que se propongan, los cuales se describen en las misiones y visiones de cada año relevante. Además, del regreso a la máxima categoría del fútbol chileno el club logra disputar la final de la Copa Chile del año 2016, la cual no consigue el título de campeón quedándose con el segundo lugar. Sin embargo, dado que el club ganador de la final (Colo-Colo) tenía asegurada su participación en alguna copa internacional, el Club Everton de Viña del Mar se clasifica directamente para la Copa Sudamericana del año 2017, luego de 8 años de ausencia lo que genera grandes ingresos por conseguir este hito. Con respecto al ámbito administrativo y deportivo el club incorpora la gerencia deportiva con la finalidad de entregar una identidad de juego a todos, desde las series menores hasta el primer equipo intentando así impulsar el modelo del Grupo Pachuca. Siguiendo la misma línea, el club fortalece las plataformas de comunicación, en donde incluyen un periódico, una revista y una aplicación móvil.

Con relación a lo ocurrido en el año 2017, el club disputa la Copa Sudamericana en donde queda eliminado en primera ronda a pesar de ello, logran tener un gran rendimiento en el campeonato nacional alcanzando un 4to lugar y así, clasificando nuevamente y por primera vez en 108 años de historia a la copa

Sudamericana en dos años consecutivos. En el ámbito de las series juveniles el club logra acceder a dos finales de series menores (Sub 16 y 19) y también, existieron visitas europeas a realizar capacitaciones dentro del club. En cuanto al ámbito social, la organización comienza campañas en apoyo y ayuda hacia las mujeres dentro del mes de octubre contra la lucha del cáncer de mama y entregando ciertos beneficios a las hinchas del club.

Un año relevante para analizar más por el ámbito institucional y social que por el deportivo como los mencionados anteriormente, es el año 2019. Debido a que el Grupo Pachuca toma total control dentro de las decisiones de la organización por la compra el 20% de las acciones restantes, siendo así el máximo propietario y accionista del club deportivo y de la sociedad. Esta situación provoca nuevamente la inyección de dinero al club en proporción a los objetivos establecidos por la organización. Sin embargo, cabe mencionar que este año ocurrieron situaciones externas que provocaron bastantes cambios a nivel nacional, ya que, se dio el estallido social dentro del país lo que provocó la suspensión anticipada de los campeonatos profesionales y también los formativos. Debido a ello el club firmó un convenio con la comunidad de organizaciones solidarias buscando así una mayor participación social dentro de la comunidad viñamarina. Sumado a esto el club realizó la celebración de sus 110 años conviviendo con toda la comunidad en distintas actividades que incluyeron mesas de trabajo y conversación con hinchas y abonados buscando el mejor trato posible. Con respecto a la asistencia en los estadios, el club ofreció vehículos de acercamiento y accesos preferenciales para entregar una mejor experiencia a sus asistentes. Por último, se abre el Centro Integral de alto Rendimiento y Rehabilitación Oro y Cielo buscando mejorar la calidad del cuidado de la integridad física y medica de los deportistas, incluyendo gimnasio de última

tecnología y una clínica médica para el tratamiento de estas lesiones. Así también, regresa el fútbol femenino dentro del club y se convierte rápidamente en el primer club de la región en obtener la licencia de clubes de la FIFA.

Luego, cabe destacar el año 2020 debido a la pandemia que repercutió en todo el mundo, el COVID-19. En donde todos los sectores económicos se encontraron afectados directamente incluyendo a las organizaciones deportivas que vieron disminuidos sus ingresos, ya que, una de sus importantes fuentes como las entradas y abonos a los partidos se vio perjudicadas por la realización de competencias sin público en los estadios. Aunque dentro de este año se destaca la venta del jugador Patricio Rubio al club Alianza Lima de Perú por un valor cercano a los 350 mil euros. Debido a la pandemia, el club realiza campañas para recaudar fondos para entregar ayuda a los más afectados por esta situación en donde el club y el Grupo duplican éstos con la finalidad de repartir raciones de comida para ollas comunes. Asimismo, van en ayuda de los abonados de la tercera edad llevando a sus hogares algunos productos de primera necesidad afirmando el compromiso con la comunidad.

Finalmente, se considera el último año del periodo descrito el cual corresponde al año 2022. Donde podemos destacar que la organización contempla participación tanto en fases previas de Copa Libertadores luego de 13 años de ausencia como también en fase de grupos de la Copa Sudamericana provocando mayores ingresos debido a estas participaciones y consumando 3 en los últimos 6 años. Siguiendo con los éxitos deportivos el club es nombrado el segundo mejor equipo chileno a nivel mundial según el ranking de la Federación Internacional de Historia y Estadísticas de Fútbol. Asimismo, se destaca por ser un año donde se empieza a volver a la normalidad luego de la pandemia ocurrida y consecuencia de esto es la realización del segundo campeonato de Interescuelas de Everton a lo largo

del país con la finalidad de seguir generando la identidad que busca el Grupo Pachuca. Con respecto al fútbol femenino impulsa un proyecto donde buscan la formación de jugadoras a mediano y largo plazo; producto de ello es el compromiso con las necesidades deportivas que tienen y logran la conformación de todas las categorías exigidas por el ente rector del fútbol chileno. Sin perder de vista el ámbito social, es que la organización va en ayuda a los afectados por los incendios forestales ocurrido en los cerros de Viña del Mar entregando así la máxima colaboración que pueden permitirse y comprometiéndose con su comunidad.

Ya mencionados los hitos centrales y demostradas las razones de porqué estos años han sido seleccionados para realización del estudio y análisis financiero es que se decide realizar una tabla como línea de tiempo para mostrar estos de una manera más ordenada en donde se pueda ver de una manera más simplificada y visual.

2015	2016	2017	2019	2020	2022
1- Participación en la Primera B. 2- Inauguración del Centro Deportivo (CDE). 3- Reinauguración del Estadio Sausalito con partido organizado por el club y entradas gratuitas	1- Regreso a la Primera División. 2- Grupo Pachuca compra el 80% de las acciones del club. 3- 2do lugar en la Copa Chile. 4- Clasificación a Copa Sudamericana. 5- Incorporación de la gerencia deportiva. 6- Creación de un periódico, revista y aplicación móvil.	1- Participación Copa Sudamericana. 2- 4to lugar Campeonato nacional. 3- Nueva clasificación a copa internacional. 4- Finales en series menores. 5- Campañas de apoyo por el cáncer de mamas	1- Grupo Pachuca compra el 20% de acciones restantes. 2- Estallido social y suspensión de campeonatos 3- Convenios con organizaciones solidarias. 4- Realización de mesas de trabajo con hinchas y abonados. 5- Ofrecimiento de vehículos de acercamiento y accesos preferenciales en estadios. 6- Regreso futbol femenino. 7- Apertura del Centro Integral de Alto Rendimiento y Rehabilitación Oro y Cielo.	1- Pandemia COVID-19. 2- Venta de un jugador importante. 3- Campañas para ayudar a los afectados. 4- Entrega de productos de primera necesidad a los adultos mayores abonados	1- Vuelta a la normalidad luego del estallido y pandemia. 2- Participación en Copa Libertadores y Copa Sudamericana. 3. Realización del 2do campeonato interescuelas del club. 4- Proyecto impulsador del futbol femenino. 5- Colaboración con afectados por incendios forestales. 6-Nombrado 2do mejor equipo chileno

6.4.2 Comparación de misión, visión y objetivos del club a lo largo del tiempo

En cuanto a la realización de una comparación de aspectos importantes dentro de una organización como la visión, misión y algunos objetivos entre distintas administraciones y periodos de tiempo, es relevante comprender aquellos eventos destacados del periodo para así analizar ciertos años en específico con sus semejanzas y también, diferencias para comprender los cambios significativos en la administración financiera. Por lo tanto, debido a estos hitos centrales es interesante comprender aquella información de los años 2015, 2016, 2017, 2019, 2020 y 2022 los cuales también serán utilizados para la correspondiente evaluación y análisis financiero.

En primer lugar, en los años 2015 y 2016 se mantienen las mismas visiones y misiones dentro de la organización. Lo que puede explicar que la empresa mantiene los objetivos bajo esta administración los cuales se refieren a:

Visión: “Ser mejor club de futbol profesional, para nuestra hinchada, simpatizantes y la ciudad de viña del mar en general, y la mejor inversión para nuestros accionistas”

Misión: “Ser líderes y actores relevantes del campeonato de futbol profesional, a través de la formación e identificación de talentos deportivos, el fortalecimiento de nuestra marca, del fomento y la difusión de prácticas deportivas en la región y una eficiente administración de recursos, que aseguren la permanente creación de valor para nuestros accionistas”.

La organización en estos años cumple ciertos objetivos importantes debido a que en el año 2015 aseguran la final para el ascenso a Primera División del futbol

chileno lo cual se consuma en el año 2016 lo que logran el estar dentro de los equipos que participan en la máxima categoría dentro de Chile. El principal objetivo es el distanciamiento que tuvieron con respecto al descenso de la categoría que lograron anteriormente. Asimismo, la organización incorpora la gerencia deportiva con la finalidad de entregar una identidad al club y a todos quienes lo representen lo que ayudaría a formar talentos y fortalecer el nombre de la empresa y la marca como tal. Cabe mencionar que el Grupo Pachuca es una organización nueva dentro del país con nuevas ideas acerca de la administración de un club deportivo y este periodo desde el 2016 se considera uno de adaptación y reconocimiento del medio local.

Dentro del año 2017 la empresa y el nuevo grupo de accionistas determinaron mantener su visión, ya que, representaba los planes a largo plazo de la organización en conjunto, sin embargo, se determinó realizar una modificación en la misión lo que generaría cambios con respecto al futuro cercano de la organización en donde se plantean nuevos objetivos como se puede leer en lo siguiente:

“Trascender a través del futbol para transformar la manera en que nos relacionamos y construimos la comunidad. De esta manera, posicionarnos como líderes y actores relevantes del Campeonato de Futbol Profesional, a través de la formación e identificación de talentos deportivos, el fortalecimiento de nuestra marca, del fomento y la difusión de prácticas deportivas en la Región y una eficiente administración de recursos, que aseguren la permanente creación de valor para nuestros accionistas”.

Con la finalidad de llevar a cabo su misión, la organización empezó a tomar acciones sociales acercándose más a los colegios de la región con visitas de jugadores y, además, campañas como la contra el cáncer de mamas que afectan a las mujeres

entregándoles beneficios durante el mes de consentimiento ante esta enfermedad. Por otra parte, siguen consolidándose en la primera división de fútbol chileno incluso llegando a conseguir un cuarto lugar, lo que reafirma que se están cumpliendo los objetivos de alejarse del descenso y de potenciar a sus talentos deportivos, ya que, consiguen las finales de las series menores específicamente en las series Sub-16 y Sub-19.

Ya con unos años de conocimiento del medio local, en el año 2019 el Grupo Pachuca invierte las descripciones de su visión y misión, ósea considera su visión como misión y viceversa. Esto porque ser el mejor club de fútbol profesional es un anhelo a largo plazo y no tan fácil de conseguir. Mientras que, el trascender en las comunidades y potenciar tanto la marca como los talentos deportivos es un objetivo más alcanzable en el corto plazo y que se puede lograr con una eficiente administración de recursos. Como se mencionó, la organización firmó uno de los convenios sociales más importante con la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS) y también, realizaron mesas de trabajo lo que explica la constante búsqueda en relacionarse con la comunidad y entregar mejoras para su hinchada y/o simpatizantes. Igualmente al abrir un centro de alto rendimiento y rehabilitación junto con el regreso del fútbol femenino se explica la postura del club para convertirse en un líder y actor principal de los campeonatos masculinos y femeninos entregándole las mejores herramientas a sus deportistas.

Con lo que respecta al año 2020, la organización mantiene su visión, pero, agrega un nuevo objetivo dentro de la misión el cual se refiere a: *“ser considerado como el cuarto grande a nivel nacional”*. Esto luego de la constante consecución de objetivos por mantener la categoría junto con las clasificaciones a campeonatos internacionales y las buenas actuaciones que provocaron conseguir hasta un cuarto

lugar en el campeonato nacional. Con la finalidad de fortalecer su marca, el club realizó acciones como una nueva tienda en Viña del Mar, un convenio de colaboración con el club Everton Futbol Club de Inglaterra y un nuevo patrocinador oficial de su vestimenta. Por otra parte, buscan administrar eficientemente sus recursos y por ello la organización decide proteger a sus trabajadores con medidas para combatir el estallido social y la pandemia mundial. Bajo esta misma filosofía es que deciden congelar los abonos para ayudar a quienes lo hayan contratado.

Finalmente, en el año 2022 se mantienen las misiones y visiones de años anteriores dentro de la organización, en donde el proyecto de formación de jugadoras a mediano y largo plazo se destaca dado que con ello buscan la relevancia que aún no encuentran en el campeonato del fútbol femenino. Asimismo, se puede considerar que en un ámbito deportivo han conseguido grandes hitos como la participación en Copa Libertadores de América luego de 13 años, competir en 3 participaciones internacionales en 6 años y ser considerado como el segundo mejor club chileno en el año 2022. Estos puntos ayudan a comprender que la organización está encaminada para la consecución de ser considerado el cuarto grande dentro del país.

Es importante observar su funcionamiento fuera de su país y para ello se observa el Club Everton de Viña del Mar, el cual fue adquirido en un 100% de sus acciones en el año 2019 con el fin de quedar como el accionista mayoritario del club. Luego, de las buenas actuaciones y resultados obtenidos por el club desde la compra del 80% de las acciones en el año 2016 (Editorial Mediotiempo, 2019), se puede considerar un éxito en el ámbito deportivo, aunque les hace falta conseguir algún título que avale lo anterior. Pero, también se debe observar y analizar si corresponde a una inversión exitosa para el club o se replica el sistema que imponen las Sociedades Anónimas Deportivas en Chile (Valencia, 2016).

6.5 Análisis financiero del Club Everton

Para comenzar el análisis sobre la administración financiera del club se debe definir y mencionar los estados financieros a utilizar para realizar la comparativa de las administraciones. Así pues, se analiza al club Everton de Viña del Mar comparando los años 2015; ya que este, es el último a cargo de la antigua administración; con el año 2022 debido a que es el año más próximo del que se han obtenido datos. Con todo, se analiza de una manera general los años 2016, 2017, 2019, 2020 buscando generar un análisis con componentes longitudinales. La decisión de utilizar estos años se basa en ciertos acontecimientos destacados en el transcurso del periodo, ya definidos en la sección 6.4.1 de esta memoria.

Los estados financieros son obtenidos de la página web de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) que entrega estos datos e información de manera pública, los cuales se encuentran en las memorias anuales de cada año que especifican los estados de resultados. Debido a la gran diferencia que existe entre los años a analizar y también, a las distintas administraciones que aquí se observan, se debe esclarecer que algunas cuentas de los estados financieros se encuentran con distintos nombres. Por lo tanto, se debe de organizar y buscar dentro de todos los estados financieros las cuentas para compararlas. En caso de no encontrarse la cuenta, se expondrá claramente siempre y cuando sea un dato relevante, ya que, se pone mayor énfasis en los grandes cambios que ocurren durante estos años y en los análisis tanto vertical como horizontal. A continuación, se realiza y se explican los distintos análisis a realizar donde destaca el análisis vertical que considera un momento específico en el tiempo, el análisis horizontal una comparación entre dos periodos y por último, el de ratios financieros que genera una relación con el fin de explicar el ámbito de liquidez, endeudamiento y rentabilidad de una organización.

6.5.1 Análisis vertical

En primer lugar, se realiza un análisis vertical para los años seleccionados para así contar con una representación y composición porcentual de los estados financieros en específico del Balance General y del Estado de Resultados. Podemos determinar, por ejemplo, cuánto activo corriente existe con respecto al no corriente o cuáles cuentas de activos se llevan una mayor cantidad de porcentaje o cuánto costo de ventas se utiliza en comparación a sus ingresos, entre otras relaciones que podemos obtener gracias a la realización de este análisis.

Año 2015

Aplicando el análisis vertical al año 2015 en el Balance General con la finalidad de tener una idea global de cómo se maneja la organización financieramente hablando, se observa que los activos de la empresa y específicamente los corrientes representan una gran porción del total con un 86,5%, mientras que, los activos no corrientes un 13,5%. Por lo tanto, se intuye que buscan contar con una mayor cantidad de activos por un corto periodo y que sean lo más líquidos posible para convertirlos fácilmente en efectivo, más que utilizarlos en activos de largo plazo. Asimismo, existen dos cuentas que abarcan aproximadamente un 95% de los activos totales, donde nos referimos a *deudores comerciales y otras cuentas por cobrar* (85,13%) y *activos intangibles distintos a la plusvalía* (10,18%).

Si nos referimos a la primera cuenta mencionada, es relevante comprender que se separan en dos ámbitos como su nombre lo indica y se reconoce detalladamente de dónde provienen estos valores observando la nota (6) de los estados financieros. Donde se encuentra que la empresa tiene documentos por cobrar por un total aproximado de \$418.298.000 que representa poco más del 65% de toda esta cuenta analizada, ya sea, por cuentas por cobrar tradicionales o cuentas

por cobrar en factoring. Dentro de la cartera de cuentas por cobrar se encuentra que la empresa presenta un total aproximado de \$32.511.000 en deudas deterioradas y vencidas y que esto representa un 9% del total de sus cuentas. Asimismo, se observa que la empresa tiene anticipos a sus proveedores por un aproximado de \$106.309.000. En la segunda cuenta, se destacan los derechos de los pases de futbolistas porque alcanzan un valor cercano a los 57 millones de pesos chilenos que como indica la nota, explican que estos derechos son valores pagados por la adquisición de derechos y se van amortizando linealmente durante el periodo de cada contrato, mientras éste último se encuentre vigente se representa en resultados según la remuneración y la amortización de los pases de los jugadores y en caso de venta se observa un efecto en resultados. Estos valores provienen de las activaciones de los pases de algunos jugadores desde el año 2013 como lo son Ezequiel Miralles y Matías Donoso y en el 2015 solo de Maximiliano Cerato. Por otro lado, la empresa tiene una cuenta en donde se estima la incobrabilidad de tanto los deudores comerciales como también de las otras cuentas por cobrar que asciende a un total aproximado de 195 millones de pesos chilenos. Dentro de estas estimaciones, según la nota analizada, las cuentas se encuentran deterioradas y por ende, pasan a reconocerse como no recuperables en donde se destacan 3 cuentas: 1) Anticipos a proveedores deteriorados con cerca de 51 millones de pesos; 2) Derechos federativos por cobrar dada una deuda que tenían por la venta del jugador Nicolás Freitas, la cual no fue recuperada en su oportunidad y considerada incobrable por cerca de 61 millones de pesos; y 3) Cuentas con Corporación Everton donde esta institución liquidó sus bienes para el pago de la deuda aunque les quedó un saldo pendiente el cual se considera incobrable por cerca de 55 millones.

Con respecto a los pasivos se analizan en conjunto con el patrimonio y en este último, hay que mencionar que la organización presenta pérdidas acumuladas desde el periodo anterior por un total de \$7.293.554.000 y que presenta un capital emitido y pagado de aproximadamente \$6.097.419.000 que se separan en 32.648 acciones. Por otro lado, se observa que la organización presenta un total de pasivos corrientes de aproximadamente \$1.941.580.000 en donde se destacan las *“cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar”* que expresa un poco más del 50% de los pasivos y también, las *“cuentas por pagar a entidades relacionadas, corrientes”* que representan un 30%. Por ello en la nota número 8 de los estados financieros, se analiza la última cuenta donde se desglosa la cantidad y deuda por pagar con algunos accionistas y también, con empresas relacionadas donde principalmente estas se refieren a préstamos atribuidos por el club. Siguiendo con la otra cuenta mencionada se observan nuevamente las notas, pero, en este caso la número 12 que detalla que la empresa concentra aproximadamente un 75% de esta cuenta en 3 aspectos: 1) Proveedores nacionales; 2) Préstamo ANFP que viene desde el año 2014 y que tiene pactadas 48 cuotas iguales que al cierre del año 2015 se adeudan un total de \$297.826.000; y 3) Cuentas por pagar donde se observa que una de éstas en específico compete la mayoría del dinero con una deuda que tienen con el Fútbol Joven que alcanza un valor de \$117.089.000.

Además, para complementar el presente estudio se interpreta también la información de este análisis en el Estado de Resultados, con el fin de comprender de mejor manera lo que representan y cómo se distribuyen sus ingresos y gastos durante los años contables de la empresa. En primer lugar, se debe de comprender que el análisis vertical en un estado de resultados se realiza en función de los ingresos por actividades ordinarias llamados también, ingresos de explotación y representan el

100% que va disminuyendo con costos y aumentando con otros ingresos no necesariamente de sus actividades ordinarias.

Por lo tanto, en el año 2015 los ingresos de explotación ascienden a \$1.308.605.000 que se distribuyen según la nota 17 en distintas fuentes de ingreso de dinero como las *ventas de artículos* (1,58%), *entradas a partidos* (12,89%), *abonados* (6,11%), *venta de pases de jugadores* (8,90%), *aportes de ANFP* (50,32%), *publicidad en estadio* (19,91%) y *otros ingresos operacionales* (0,29%). Cabe destacar que los aportes de la ANFP se deben a los ingresos que perciben los clubes de fútbol por la transmisión de los partidos mediante la televisión, el cual en el último tiempo se ha convertido en el principal sostén económico del fútbol chileno. En este caso, el club analizado tiene ingresos cercanos a los 660 millones de pesos chilenos por este concepto, sin embargo, dependen de la magnitud del equipo y también de la división en la que se encuentra. Por lo mismo, este club recibe esta cantidad de dinero, ya que, se encuentra en la Primera B que representa la segunda división en la escala del fútbol chileno.

Siguiendo con el análisis, la organización tuvo más costos que ingresos obtenidos a lo largo del año, donde asciende a \$1.469.995.000 que representa más de un 112% del total de ingresos, asimismo, nos indica que la pérdida bruta o margen de explotación se encuentra en valores negativos por 12%. Esto se puede entender según la nota 18 que muestra las fuentes de estos costos que se reparten entre el *primer equipo* (18,97%), *fútbol joven* (10,87%), *escuelas de fútbol* (0,13%), *centros deportivos* (13,07%), *costos de ventas* (2,49%) y *remuneraciones* (54,46%). Donde claramente destacan las remuneraciones que alcanzan un aproximado de 800 millones de pesos chilenos.

Luego, en el análisis se encuentran los gastos de administración del club que representan un 27,52% de los ingresos y que se estima en un total de \$360.117.000. También, se consideran otros ingresos por función cercanos a los 39 millones de pesos chilenos y con estos dos ítems del estado de resultados se puede obtener los resultados de las actividades de operación del club o también conocido como utilidad operacional que se encuentra en números negativos por cerca de \$482.788.000. Agregado a lo anterior la empresa debe de conocer su resultado o utilidad antes de impuesto y por ello deben de incluir aspectos como ingresos y costos financieros, las diferencias de cambio y el resultado por unidades de reajuste que se reparten en \$1.745.000, \$97.306.000, \$25.798.000 y \$5.000, respectivamente (cabe señalar que los últimos tres representan concepto de gasto y disminuye el valor). Finalmente, nos entrega una utilidad antes de impuesto negativa de 604 millones de pesos chilenos aproximadamente lo que representa un 46,17% de los ingresos por explotación del club, asimismo debido a los resultados no deben pagar el impuesto a la renta y el resultado del ejercicio del año 2015 es el mencionado anteriormente.

Año 2016

Por lo que respecta al análisis vertical del Balance General del año 2016 donde en primer lugar podemos observar que la distribución de sus activos se realiza entre, activos corrientes que representan un 64,65% del activo total, mientras que los activos no corrientes el 35,35% restante. Los primeros se destacan por contener un 98% entre *efectivo y equivalente al efectivo y deudores comerciales y otras cuentas por cobrar corrientes*. Con respecto a la cuenta del efectivo junto con su análisis en la nota 5 de los estados financieros se puede mencionar que 64,5 millones de pesos se encuentran en los bancos activos que tiene la organización, mientras que, la nota 6 de la cuenta de *deudores comerciales* se encuentran 31 millones de pesos

aproximadamente entre sus clientes los cuales se principalmente se presentan en créditos de entre 30 a 60 días para el cobro, así como también en menores a 30 días. Dentro de las cuentas por cobrar se encuentran anticipos a proveedores por cerca de 50 millones y también, una provisión por una cuota extraordinaria a la ANFP de poco más de 33 millones de pesos chilenos. Por otra parte, los activos no corrientes se centran en otros activos financieros no corrientes los cuales no se detallan, pero que representan un 70,5% del total de este tipo de activo y en menor cantidad en activos intangibles distintos a la plusvalía y en propiedades, planta y equipo.

Por otro lado, los pasivos se analizan en conjunto con el patrimonio y se puede contemplar que la organización presenta pérdidas acumuladas de un total de \$8.139.379.000 y que al mismo tiempo logró gozar con un capital emitido de \$6.866.319.000 repartido en 19.842 acciones suscritas y pagadas. Con respecto al análisis de sus pasivos corrientes se puede examinar que existe la cuenta llamada *cuentas por pagar a entidades relacionadas, corrientes* que representa casi un 66% de los pasivos corrientes totales los cuales se observan en detalle en la nota 8 de los estados financieros y se analiza el ingreso del Grupo Pachuca en la administración del club, ya que, solo se encuentran ellos con la deuda de esta cuenta por un total de \$1.052.926.000 a nombre de la Promotora Club Pachuca S.A de CV.

Continuando con el año 2016 se realiza un análisis vertical del estado de resultados el cual presenta ingresos de explotación por \$2.190.110.000 los cuales se detallan en la nota 17 y se destacan los aportes de la ANFP por concepto de transmisión de partidos (45,56%), la publicidad en los estadios (20,63%), otros ingresos operacionales (14,47%) y, por último, entradas para los partidos (11,82%). Luego, se encuentran los costos de explotación que sobrepasan los ingresos por poco más de 262 millones de pesos chilenos los cuales se explican en la nota 18 donde la

principal cuenta están las remuneraciones por un total de \$1.449.032.000 que representa un 59% de los costos de explotación y también, los costos del primer equipo que ascienden a un total de \$522.863.000 con un 21,32%. Por ello, la pérdida bruta resulta cercana a los 262 millones de pesos chilenos, sin embargo, falta considerar los gastos de administración por alrededor de 530 millones de pesos y también, otros ingresos por función que alcanzan casi 50 millones. Con estas dos cuentas se obtiene el resultado operacional que entrega un valor negativo de \$735.140.000 que describe un 33,57% de los ingresos de explotación.

También, la empresa cuenta con actividad financiera donde obtuvo ingresos financieros por 2,3 millones de pesos chilenos, mientras que, sus costos financieros y diferencias del tipo de cambio generaron 113 millones que provoca que el resultado sea mucho mayor en cuanto a pérdidas. Dado que el resultado antes de impuesto es negativo la empresa no debe pagar impuesto a la renta lo que provoca que el resultado del ejercicio sea el mismo por un total negativo de \$845.825.000.

Año 2017

Por consiguiente, en el año 2017 y detallando el análisis vertical del Balance General del mismo año podemos inferir que la organización distribuye en mayor cantidad sus activos totales en aquellos de largo plazo (no corrientes) que corresponden a casi un 75% mientras que, los de corto plazo (corrientes) solo les pertenece aproximadamente un 25% del total. En donde dos cuentas de largo plazo representan un 95% del total destacándose *otros activos financieros* (20,25%) y los *activos intangibles distintos de la plusvalía* (75,93%), estas últimas se especifican en la nota 9 que demuestra el mayor valor de \$376.660.000 por conceptos de derechos de pases de futbolistas. Que dentro del informe exhibe la compra del 100%

de los derechos económicos de los jugadores Cristian Suarez, Dilan Zúñiga y Camilo Rodríguez. Por otra parte, en los activos corrientes resalta el *efectivo y equivalente al efectivo* (38,72%) que dentro de la nota 5 menciona que el dinero se encuentra en los bancos activos de la organización; y sus *deudores comerciales y otras cuentas por cobrar* (53,63%) (en la nota 6) muestra que sus deudores son en su mayoría sus clientes quienes tienen que pagarles cerca de 53 millones de pesos chilenos. Además, destaca los anticipos de proveedores con aproximadamente 58 millones y por último, existe una estimación de incobrabilidad que representa una pérdida cercana a los 32 millones de pesos por deterioro de estas cuentas.

Siguiendo con el análisis se consideran las pérdidas acumuladas de la organización por un total de \$8.532.969.000 y que contaron con un capital emitido de \$7.600.000.000 repartido en 24.841 acciones suscritas y pagadas dentro del año. Luego, con relación a los pasivos corrientes de la organización se destaca en mayor parte las *cuentas por pagar a entidades relacionadas* (67,16% del total de pasivos) y las *cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar* (18,39%). La primera se detalla en la nota 8 indicando que el valor total de la deuda por pagar de \$1.045.744.000 que corresponde al préstamo entregado por la Promotora Club Pachuca S.A de CV que es la empresa relacionada de los máximos accionistas. En la segunda cuenta se detallada en la nota 12, muestra aquellas cuentas por pagar que representan más del 75%, que son con proveedores nacionales y una cuenta por pagar de la compra de los derechos del futbolista Camilo Rodríguez.

Asimismo, se realiza este mismo tipo de análisis dentro del Estado de Resultado donde los ingresos del año 2017 ascienden a un total de \$3.560.419 que se especifican en la nota 17 los cuales provienen principalmente de los aportes de la ANFP (43,12%) por conceptos de la transmisión de partidos y también, de la

publicidad en el estadio (19,06%). Siguiendo con el análisis se encuentran los costos de ventas del periodo en la nota 18 donde destacan los costos por remuneraciones cercanas a 1.827 millones asimismo los asociados al primer equipo por alrededor de 882 millones de pesos chilenos. Por ende, al restar estos costos a los ingresos obtenemos una ganancia bruta de \$343.613 que significa que las con las ventas alcanzaron a cubrir sus costos, sin embargo, existen otros ingresos por función cercano al medio millón de pesos chilenos, así como también se presentan los gastos de administración por \$755.088.000. Considerando estas cuentas se obtiene el resultado operacional que entrega un valor negativo por casi 411 millones que representa un 11,54% de los ingresos del periodo.

Para finalizar este análisis se debe tomar atención a las actividades financieras que se llegase a presentar en la organización y en este caso, no obtuvieron ingresos por este concepto, sólo costos financieros por casi 24 millones de pesos. Además, se presenta una diferencia de cambio a favor por \$41.164.000 lo que nos aumenta los ingresos del periodo, aunque no se logra llegar a un resultado positivo dado que se obtiene un resultado negativo aproximado de \$393.590.000 lo que significa un impuesto a la renta en \$0 por las pérdidas generadas del periodo y que nos entrega el mismo valor para el resultado del ejercicio o utilidad/pérdida neta.

Año 2019

Para comenzar con el análisis vertical del año 2019 cabe mencionar que este año está marcado por el estallido social del mes de octubre lo que provocó grandes cambios dentro del funcionamiento del país. Al aplicar este análisis en el Balance General se puede observar que la distribución de sus activos se caracteriza por ser bastante equitativa en donde los activos corrientes le pertenecen un 44,15% mientras

que los no corrientes un 55,9% del activo total de la organización. Del total de los activos a corto plazo se puede destacar el *efectivo y equivalente al efectivo* que conlleva un 70,6% que equivale a 284 millones de pesos los cuales en su mayoría se encuentran en los bancos de la institución detallado en la nota 5. También, se destacan los *inventarios* cercanos a 92 millones que hacen referencia a la ropa deportiva disponible para la venta según lo mencionado en la nota 7. Con relación a los activos no corrientes se presenta una cuenta destacada la que se adjudica el 77,69% de estos activos la cual es los *activos intangibles distintos de la plusvalía* que se detallan en la nota 9 en donde se puede observar que los derechos de los pases de futbolistas son los que en su mayoría se destacan incluyendo que en este año se agregan los derechos económicos del jugador Rodrigo Echeverría por un total aproximado de 215 millones de pesos chilenos los cuales se irán amortizando con el tiempo, ya sea, el pase así como la remuneración, también se pueden resaltar las *propiedades, planta y equipo* que se atribuyen 91 millones de pesos aproximadamente donde se describe en la nota 10 que se debe en una mayor cantidad a las instalaciones que posee la organización.

Con lo que respecta a los pasivos y el patrimonio de la organización se presentan pérdidas acumuladas por aproximadamente \$7.458.630 y también, cuentan con un capital emitido de 7.600 millones de pesos el cual se reparte en 24.841 acciones suscritas y pagadas dentro de las cuales un 97,8% están en posesión de la Promotora Club Pachuca. Acerca de los pasivos corrientes se observan 3 cuentas dentro del balance general que se adjudican el total de estos, las cuales son las *cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar* (48,45%), *cuentas por pagar a entidades relacionadas* (24,71%) y las *provisiones corrientes por beneficios a los empleados* (26,84%). Las primeras se detallan en la nota 12 donde muestran

que la mayor cuenta por pagar hace referencia a la deuda que tiene por la compra de los derechos económicos del jugador Rodrigo Echeverría (192 millones de pesos chilenos) y también, los proveedores nacionales (91 millones de pesos chilenos). Relacionado a las deudas con empresas relacionadas se puede observar claramente en la nota 8 que está se debe a un préstamo que se tiene con el accionista mayoritario que es la Promotora Club Pachuca de S.A por cerca de 174 millones y la última cuenta que se refiere a las provisiones se basan en su gran mayoría a remuneraciones por pagar.

Por otra parte, se realiza el mismo tipo de análisis, pero en el estado de resultados donde podemos encontrar que la empresa consiguió ingresos de actividades ordinarias por \$3.596.508 los que se detallan en la nota 17 que muestra las principales fuentes de ingresos que abarcan un 88% que entre los más destacados se encuentran los por licenciamiento de la ANFP por derechos televisivos (66%) y también, por la publicidad dentro del estadio (22%). Avanzando con el análisis nos encontramos con los costos de ventas los cuales se demuestran en la nota 18 donde de los 3.600 millones aproximados se reparten en gran parte en costos del primer equipo (394 millones), costos de los centros deportivos (221 millones) y la más destacable las remuneraciones (2.761 millones), entre otras que no se consideran lo suficientemente relevantes como las mencionadas. Considerando estas cuentas del estado de resultados podemos determinar una pérdida bruta de \$32.055.000.

A continuación, se encuentran los gastos de administración de la empresa que ascienden a un total de \$328.660.000 que representan un 9,14% de los ingresos de actividades ordinarias los cuales se detallan en la nota 17 indicando que los mayores gastos se deben a amortización y depreciación (34,3%), asesorías (18,8%) y marketing (18,4%). Aunque también la empresa cuenta con otros ingresos por

función los cuales se detallan en la nota 17 por casi 176 millones de pesos chilenos los cuales se explican por la venta del CDF que afectó a todos los clubes participantes y también del proyecto Crece-ANFP que se refiere a un ingreso para potenciar el crecimiento de la actividad del fútbol, el cual postuló la organización. En base a estas cuentas se obtiene un resultado operacional con valores negativos de \$184.858.000.

Finalmente, la organización obtiene ingresos por su actividad financiera cercano a los \$714.000 pero, sus costos representan \$5.280.000 lo que demuestra sus malos resultados obtenidos en el periodo. Además, se presentan diferencias de cambio con gastos por casi 71 millones de pesos chilenos lo que concluye con un resultado antes de impuesto con pérdidas que provoca estar exento del impuesto a la renta y determinar una pérdida neta de \$260.209.000 para el año 2019.

Año 2020

Considerando todos los años dentro del periodo a analizar se puede destacar el año 2020 como el más complicado, ya que, se presenta en condiciones bastantes anómalas como el entorno social por el estallido ocurrido en el país y se complementa con el inicio del COVID-19 que se transforma en una pandemia. Por lo tanto, el análisis de este año es bastante importante comprender las situaciones y acciones que toma la organización para hacerle frente a estas situaciones.

Comenzando el análisis en el Balance General de este año se puede intuir que la organización prefiere tener sus activos lo más líquidos posibles, o sea, que sean activos corrientes porque representan el 76,14% del total de los activos totales. Estos activos corrientes se reparten en *efectivo y equivalente al efectivo* (1.100 millones), *deudores comerciales y otras cuentas por cobrar* (275 millones) e *inventarios* (107 millones) los cuales se detallan en las notas 5, 6 y 7 respectivamente. Al analizar la

nota 5 se puede comprender que el efectivo se encuentra en mayor proporción (90%) en depósitos a plazo con fecha de vencimiento en enero del año 2021 con una tasa de 0,04% repartidos entre el banco Santander y el banco Itaú. Luego, la nota 6 nos detalla que la mayor cantidad de cuentas por cobrar se debe a la cuota de licenciamiento del año 2019 por alrededor de 253 millones de pesos chilenos, además, se destacar que en este año se presenta una estimación de incobrabilidad por deterioro de algunas deudas comerciales que suman aproximadamente \$1.070.000. Con respecto a la nota 7, se refiere completamente a los inventarios de la ropa deportiva disponible para la venta. Por otra parte, los activos no corrientes se destaca principalmente los *activos intangibles distintos de la plusvalía* porque representan un 76% del total de este tipo de activos los cuales al ver la nota 9 detalla que se deben en mayor parte a los derechos de los pases de futbolistas que en este año se agrega la compra de los derechos económicos del jugador Benjamín Berríos por aproximadamente 140 millones de pesos chilenos a los distintos intangibles de los otros deportistas. Asimismo, la nota 10 de las *propiedades, planta y equipo* que representan un total de \$86.324.000 incluyendo el valor del activo fijo bruto y la depreciación acumulada se destaca principalmente por las instalaciones que posee la empresa.

Por otra parte, el análisis de los pasivos y patrimonio se realiza en conjunto en donde podemos observar que la organización arrastra pérdidas acumuladas por \$7.026.297.000 así como también presentan un capital emitido en las 24.841 acciones suscritas y pagadas de \$7.600.000.000 principalmente en el accionista mayoritario de la Promotora del Club Pachuca. Además, presentan otras reversas por cerca de 66 millones que ayudan a la empresa en este año. Con lo referente a los pasivos corrientes que se presentan se puede destacar una distribución un tanto

equitativa entre *cuentas por pagar a entidades relacionadas* (19,32%), *provisiones corrientes por beneficios a los empleados* (20,18%), *ingresos percibidos por adelantado* (16,11%) y *cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar* (41,25%). Esta última al observar su nota (11) se destaca las deudas con los distintos proveedores nacionales por un aproximado de 288 millones de pesos chilenos y también, la cuenta por pagar activa de los derechos del jugador Rodrigo Echeverría y con relación a las deudas con las empresas relacionadas observado en la nota 8 la organización solo presenta un préstamo con su mayor accionista por \$255.193.000. Cabe destacar las provisiones detalladas en la nota 13 que hacen referencia a las provisiones por vacaciones, impuestos por pagar, leyes sociales por pagar, finiquitos por pagar y en mayor parte a las remuneraciones por pagar (154 millones de pesos chilenos aproximadamente) que suman un total \$266.527.000; por último, los ingresos por adelantado explicados en la nota 12 se refieren a una cuota de licenciamiento del año 2021 entregado por adelantado por \$212.781.000.

Aplicando el análisis vertical al estado de resultados podemos encontrar que la organización obtuvo ingresos de actividades ordinarias por \$3.377.031.000 los cuales se observan en la nota 17 que destacan las dos principales fuentes que abarcan poco más de 3.000 millones de pesos chilenos donde destacan los ingresos por publicidad en el estadio que representa un 15,42% de los ingresos totales mientras que, los ingresos por licenciamiento referido a los derechos televisivos un 73,97%. Igualmente, a los ingresos, se hacen presente los costos de ventas de la organización por \$3.450.172.000 los que se detallan en la nota 18 y se observa que existen dos conceptos que abarcan más de 3.100 millones los cuales son las remuneraciones que representan un 74,44% de los costos, mientras que los costos del primer equipo son un 16,54%. Estas cuentas nos entregan la pérdida bruta del ejercicio dado que sus

costos de ventas son mayores que sus ingresos por lo que entrega un total negativo de \$73.141.000.

Siguiendo con el estado de resultados se encuentran los gastos de administración que representan aproximadamente un 15% de los ingresos, en los cuales se destaca la amortización y depreciación por \$240.263.000, las asesorías con \$98.762.000 y el marketing con \$67.745.000 observado en la nota 18. La organización también recibe otros ingresos por función lo que se observan en la nota 17 que debido a la situación mundial que existe la Conmebol entrega aportes por el COVID-19 cercano a \$24.603.000 y, además, recuperan \$967.686.000 por conceptos de pagos provisionales por utilidades absorbidas (PPUA) que se generaron por retiros realizados por el club desde la sociedad del Canal del Fútbol Ltda. Gracias a estas cuentas se obtiene una ganancia operacional de \$413.074.000.

Dentro de las actividades de la organización se encuentra lo financiero que obtienen ingresos por poco más de 50 millones de pesos chilenos y a su vez, existen costos asociados por \$4.189.000 que representan un 8% de los ingresos obtenidos por este concepto, asimismo se encuentran diferencias de cambio por valores negativos de \$1.231.000. Lo que nos entrega un resultado positivo antes de impuesto de \$458.010.000 que luego, les cobra alrededor de 19,5 millones de pesos chilenos proporcionando un resultado del año 2020 con ganancias de \$438.517.000.

Año 2022

Con relación al análisis vertical del Balance General del año 2022, se encuentran algunas observaciones interesantes como la repartición del total de activos, ya que, se divide en 61,5% de activos corrientes y un 38,5% de no corrientes. Por lo que podemos inferir es que la empresa tiene de cierta manera una división equitativa de sus activos a liquidar en el corto plazo y también, aquellos del largo

plazo. Dentro de estos activos, se visualiza que la empresa cuenta con tres cuentas que abarcan más del 85% total; las cuales son el “efectivo y equivalente al efectivo” que contiene un aproximado de 698 millones de pesos (31,42%), los “*deudores comerciales y otras cuentas por cobrar*” con un poco más de 463 millones de pesos (20,86%) y los “*activos intangibles distintos a la plusvalía*” con 749 millones de pesos (33,69%). Para describir cada uno de estos es necesario revisar las notas de estos estados financieros en específico las notas 5, 6 y 9 respectivamente.

Al revisar la primera nota nombrada encontramos que *el efectivo y equivalente* se encuentra en mayor cantidad en pesos chilenos y que a su vez, más del 60% se concentra en los valores negociables de la organización que no se detallan, pero, que se refiere a activos que se compran y venden en los mercados, que pueden ser acciones, los bonos, entre otros instrumentos rápidos de liquidar, dado que son activos corrientes. Luego en la nota 6, tanto la cuenta de “*clientes*” como también, la de “*cuota de licenciamiento*” abarcan \$390.401.000 de pesos aproximadamente son activos que deben cobrar en un periodo menor a un año. Cabe destacar también, que dentro de esta nota se encuentran los plazos que tienen para pagar sus deudores, donde la empresa no cuenta con alguna de estas deteriorada y, además, a final de año solo presenta deudores con plazo menor a 30 días. Finalmente, en la nota número 9 nos muestra claramente como los derechos de los pases de los futbolistas alcanza casi la totalidad de la cuenta alcanzando un porcentaje del 99% donde podemos observar como las activaciones de los jugadores y los saldos por amortizar, los cuales pertenecen a sus sueldos y la misma depreciación de sus pases pertenecen a Benjamín Berrios y en su mayor porción a Lucas Di Yorio que a esa fecha le restaba por amortizar 12 y 36 meses respectivamente.

En lo que se refiere al análisis de los pasivos y el patrimonio cabe mencionar nuevamente que la empresa presenta pérdidas acumuladas por \$8.016.320.000, y a su vez la empresa alcanzó un total de capital suscrito de \$7.600.000.000 repartidas en 24.841 acciones de una misma serie. Bajo el mismo análisis se destacan dos grandes cuentas que abarcan casi un aproximado de \$1.988.443.000 de pesos en lo que se refieren a los pasivos corrientes, y estas cuentas aluden a *“cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar”* con un 46,46% y *“cuentas por pagar a entidades relacionadas, corrientes”* con un 42,98% del total pasivos corrientes. Considerando ésta última cuenta y analizando la nota número 8 de los estados financieros indica que la organización tiene un saldo adeudado con la Promotora Club Pachuca S.A de CV que como bien se sabe es un accionista mexicano del club y que presenta un préstamo que no devenga intereses con una duración de 10 años el cual puede ser pagado con dinero o con bienes y/o servicios expresados en dinero. Para finalizar con la última cuenta importante que se hace mención anteriormente, se analiza la nota número 11 donde se detalla y se observa que un poco más del 87% del total se divide en: 1) Proveedores nacionales que la deuda asciende a un total de \$558.644.000 donde se destaca una en especial con un proveedor llamado Dagusi Import SA de CV; y 2) Cuentas por pagar que la empresa tiene deudas por pagar de \$343.047.000 la que resalta la compra de Derechos económicos del jugador Lucas Di Yorio.

Finalmente, al aplicar el análisis vertical al estado de resultados del año 2022 se puede observar cómo existe un total de \$6.684.986.000 de ingresos de actividades ordinarias que al observar dentro de la nota 17 de los estados financieros encontramos que se distribuyen mediante: venta de artículos (3,32%), entradas o borderó (5,61%), abonados (1,19%), venta de pases de jugadores (0,04%), publicidad

en el estadio (10,22%), licenciamiento de televisión (43,59%), ingresos Conmebol Sudamericana (25,87%), otros premios (8,61%), venta kioscos en el estadios (1,20%), escuelas de fútbol (0,27%) y arriendos de canchas, estacionamientos y admisión (0,07%). Dentro de los anteriores ingresos se destacan en mayor parte el licenciamiento de televisión que es pagado por la ANFP a cada club y en este caso, el monto depende de la división que se encuentra el club en este año (primera división chilena), el cual asciende a un total aproximado de \$2.913.875.000. Además, se puede observar que existen ingresos Conmebol Sudamericana que significa la cantidad de dinero que entrega la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL) por la participación en alguna competencia internacional la que asciende a un total de \$1.729.670.000 por participar en la Conmebol Sudamericana del año 2022. He aquí la importancia para los clubes deportivos llegar a competir en una competencia internacional debido al dinero que recaudan y el cual va aumentando al ganar partidos y avanzar de rondas en el campeonato, ya sea, Copa Sudamericana o Copa Libertadores de América.

Con relación a los costos de ventas del año 2022 se puede observar que tienen un mayor valor con relación a los ingresos de actividades ordinarias, ya que, el total es de \$6.877.929.000 y que nos entrega una pérdida bruta cercana a los 193 millones de pesos chilenos que representa un 2,89% de los ingresos mencionados. Esto se analiza y observa en conjunto con la nota 18 de los estados financieros que nos indica que la organización tiene costos de venta de la sociedad o de servicios prestados por: el primer equipo (35,55%), el fútbol joven (1,42%), la escuela de fútbol (0,20%), centros deportivos (5,11%), costos de mercaderías (3,66%) y remuneraciones (54,05%). Donde se pueden destacar las remuneraciones y los costos del primer

equipo, ya que, se dividen más de 6.000 millones que representan casi un 90% del total de costos de ventas.

Luego, se encuentran los gastos de administración que ascienden a un aproximado de 695 millones de pesos y representan un 10,41% de los ingresos. En la nota 18 detalla explícitamente los principales gastos de la sociedad en donde se destaca la amortización y depreciación y las asesorías que representan \$353.498.000 y \$78.553.000 respectivamente. Asimismo, se encuentran los ingresos por función de la organización que representa un total cercano a los 285 millones de pesos chilenos los cuales se muestran en la nota 17 y se reparte entre seguros médicos que alcanza \$3.683.000 y en otros ingresos los cuales no se detallan su procedencia, pero, se aproxima a \$281.311.000. El análisis de estos gastos e ingresos nos ayuda a determinar que la organización obtuvo un resultado operacional negativo de \$603.544.000 que representa un 9,03% del total de los ingresos. Asimismo, se demuestra en el estado de resultados que tienen actividad en aspectos financieros, ya que, obtienen ingresos financieros por 35 millones de pesos y también, 91 millones por diferencias de cambio aproximadamente. Sin embargo, se encuentran los costos financieros que se alcanzan a cubrir con los ingresos financieros porque no logran superar los 25 millones de pesos y, por último, se encuentran costos por unidades de reajuste que son cercanos a los 12,6 millones de pesos chilenos. Para finalizar con este análisis, se puede observar que en el estado de resultados se entrega el resultado antes de impuesto por un saldo negativo de \$513.728.000 los cuales representa un 7,68% de los ingresos por explotación, debido a que este resultado es negativo la empresa no debe cancelar impuesto a la renta y, por ende, el resultado del ejercicio del año 2022 para el club Everton de Viña del Mar es el ya mencionado.

Ya finalizados los análisis pertinentes a cada uno de los estados financieros, se presenta a continuación un cuadro resumen de cada uno de estos para entregar la información de una manera más visual junto con algunas conclusiones obtenidas. En primer lugar, se presenta el Balance General considerando los activos (en proporción del activo total) y los pasivos (en proporción del pasivo total), ya que, muestran de mejor manera la distribución de estos en cada uno de los periodos.

Cuenta	2015	2016	2017	2019	2020	2022
Efectivo y equivalente al efectivo	1,02%	19,9%	9,81%	31,2%	56,6%	31,4%
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	85,1%	43,7%	13,6%	2,76%	14,0%	20,9%
Inventarios	-	1,01%	1,94%	10,1%	5,48%	9,23%
Total Activo Corriente	86,5%	64,7%	25,3%	44,2%	76,1%	61,5%
Otros activos financieros	2,46%	24,9%	15,1%	2,45%	1,28%	1,20%
Activos intangibles distintos de la plusvalía	10,2%	7,44%	56,7%	43,4%	18,2%	33,7%
Propiedades, planta y equipo	0,86%	2,98%	2,85%	10,0%	4,40%	3,61%
Total Activo no corriente	13,5%	35,3%	74,7%	55,8%	23,9%	38,5%
Otros pasivos financieros	12,4%	4,48%	0,19%	-	-	-
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	50,2%	16,9%	18,4%	48,5%	41,3%	40,1%
Cuentas por pagar a entidades relacionadas, corrientes	30,0%	65,9%	67,2%	24,7%	19,3%	37,1%
Provisiones corrientes por beneficios a los empleados	7,39%	12,7%	14,3%	26,8%	20,2%	11,1%
Ingresos percibidos por adelantado	-	-	-	-	16,1%	10,2%

Dentro del periodo analizado se pueden observar algunas acciones que toma la organización con el fin de lograr una administración financiera que los ayude a lograr sus metas y objetivos. Una de estas decisiones es la búsqueda por tener una repartición más equitativa entre sus activos corrientes y no corrientes donde en el 2015 presentan una gran diferencia entre estos. También se destaca que en el 2019 y 2020 presentan una mayor cantidad de *efectivo y equivalente al efectivo* que se destaca por sus depósitos a plazo y valores negociables, que se deben a la situación externa que se encuentran y en donde requieren de activos fáciles de liquidar ante cualquier situación extrema. Además, los *deudores comerciales y otras cuentas por cobrar* del año 2015 se atribuían un gran porcentaje de los activos totales con un 85,1%, incluso esta cuenta presenta una pérdida aproximada de 195 millones de

pesos chilenos, ya que, algunas de sus cuentas por cobrar pasaron a considerarse deterioradas e incobrables lo que explica un problema de su área de cobranzas la cual fue mejorando con nuevas decisiones como bajar el periodo de crédito para los pagos de sus deudores, ya que, en el 2016 solo presentaban cuentas menores a 30 días o como máximo 60 días. Gracias a esto en el año 2017 esas cuentas por incobrabilidad disminuyeron a 32 millones de pesos chilenos. Por otra parte, se puede concluir que lograron llegar a una diversificación de sus activos porque ninguno de estos supera los 35% del activo total, esto gracias a los esfuerzos que se pueden observar a través de los años en la tabla indicada. Es relevante la evolución porcentual de los inventarios, ya que, la organización tenía considerado un fortalecimiento de la marca el cual se puede representar en una mayor cantidad de inventarios porque mediante estos explica la mayor cantidad de productos que se realizaron para la venta. Asimismo, la creación de valor buscada por la empresa se entiende en la relevancia que obtiene la cuenta *activos intangibles distintos a la plusvalía y propiedades, planta y equipo*; las cuales representan los derechos de pases de futbolistas y el mejoramiento de las instalaciones de la organización.

Luego, con respecto a los pasivos corrientes se analizan las *cuentas por pagar a entidades* relacionadas y *las cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar*. Con respecto a las primeras, se puede observar claramente que en el año 2016 y 2017 se aumentó el porcentaje de deuda a sus entidades relacionadas lo que se explica por la irrupción del Grupo Pachuca en estas entidades y así solo tener préstamos y deudas con el máximo accionista. A pesar de la disminución de la deuda en el 2019 y 2020, la organización se vio en la necesidad de aumentar esta cuenta nuevamente con su accionista para contrarrestar las situaciones adversas. Por otra parte, las *cuentas por pagar* disminuyeron en el año 2016 debido a lo recientemente

mencionado mismo caso ocurrido que en el 2017 aunque, aumentó un porcentaje debido a la deuda por la compra de un jugador (Camilo Rodríguez). Lo mismo ocurre en el año 2020 y 2022 pero, por la compra del pase de Rodrigo Echeverría y Lucas Di Yorio, respectivamente. Finalmente, podemos concluir que la organización prefiere tener sus deudas con su propio Grupo así manejar sus deudas entre las entidades relacionadas y que las cuentas por pagar comerciales o externas en su mayoría se deben a las cuotas que deben pagar por ciertos pases de jugadores que compran durante los años para mejorar sus plantillas y así conseguir sus objetivos deportivos.

Por otro lado, se presenta la tabla para el estado de resultados en donde se recuerda que los ingresos representan el 100% del análisis y luego van disminuyendo en proporción del mismo valor. De igual manera que en el estado anterior solo se consideran aquellas que son más relevantes y pueden entregar algún indicio de lo que ocurre dentro de la organización con respecto a su información financiera.

Cuenta	2015	2016	2017	2019	2020	2022
Ingresos de actividades ordinarias	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Costos de ventas	-112,3%	-111,9%	-90,4%	-100,9%	-102,2%	-102,9%
Ganancia Bruta	-12,3%	-11,9%	9,65%	-0,89%	-2,17%	-2,89%
Gastos de administración	-27,5%	-24,3%	-21,2%	-9,14%	-15,1%	-10,4%
Otros ingresos por función	2,96%	2,70%	0,01%	4,89%	29,5%	4,26%
Resultado de actividades de operación	-36,9%	-33,6%	-11,5%	-5,14%	12,2%	-9,03%
Ingresos financieros	0,13%	0,11%	-	0,02%	1,49%	0,53%
Costos financieros	-7,44%	-3,43%	-0,67%	-0,15%	-0,12%	-0,36%
Resultado del ejercicio	-46,1%	-38,6%	-11,1%	-7,24%	12,9%	-7,68%

Con respecto al análisis vertical del Estado de Resultados en donde los porcentajes se presentan en relación con sus ingresos ordinarios. Se observa en la tabla que la organización presenta 5 de 6 periodos en donde sus costos de ventas superan a los ingresos mencionados, incluso en el año 2015 y 2016 lo superan por más de 10%. Sin embargo, en el año 2017 es el único que cuenta con costos de ventas menores provocando así que la ganancia bruta sea positiva en 9,65% y de igual manera se destaca que a partir de este año los costos de ventas no superan en más de un 3% sus ingresos. Por ende se explica que la organización tiene una búsqueda de disminuir sus costos de ventas para intentar lograr que sus ingresos por estos

Luego, con relación a los gastos de administración ocurre la misma situación anterior en donde a partir del año 2017 no superan en 15% los ingresos de cada año e incluso en el 2015 presentan la mayor cantidad de estos (27,5%). Por otra parte, en el 2019 presentan la menor cantidad de gastos de administración (9,14%) con respecto a los ingresos ordinarios. En referencia a los *otros ingresos por función* se puede concluir que la organización les entrega una mayor relevancia a estos desde el año 2019 en adelante. Incluso en el 2020 presenta grandes ingresos que representan un 29,5% de sus ingresos ordinarios siendo el único año que genera resultados de actividades de operación positiva. Donde se explica la forma en como la organización busca ingresos externos de sus actividades ordinarias. Asimismo se observa y analiza que dentro de los primeros dos años del estudio se presentan los resultados de operación más negativos dentro de la organización lo que representa la situación en la que se encontraban y que además, estos años fueron de transición entre el cambio de administración y la búsqueda de sus distintos objetivos.

Con lo que se refiere a los ingresos y costos por acciones financieras podemos encontrar que la organización en los años 2015 y 2016 presenta costos financieros

más grandes que sus ingresos lo que significa que su inversión relacionada a este tipo está generándoles pérdidas. Mismo caso ocurre en los años 2017 y 2019 pero, sus costos financieros disminuyeron en proporción a sus ingresos de explotación y se acercan a que lo que inviertan les genere utilidades o al menos recuperar su inversión. En el año 2020 específicamente, la organización obtiene ingresos financieros mayores que sus costos financieros lo que genera utilidad en este ámbito, ya que, su diferencia es de un 1,37% positivo; recordando que se calculan en base a sus ingresos ordinarios. Mismo caso ocurre en el 2022 pero con una diferencia positiva de 0,17%. Por ende, se debe destacar que la organización realizó acciones para mejorar el ámbito financiero y así, disminuir la brecha de pérdidas de un 7,31% (en el 2015) a generar una utilidad por los 0,17% (en el 2022) dentro de los 8 años que comprende el estudio.

Por último, hablando del resultado del ejercicio podemos encontrar las mayores pérdidas con respecto a sus ingresos en los primeros dos años del estudio por valores superiores al 35% incluso, en el 2015 llegando a tener pérdidas del 46,1% de lo generado por sus actividades ordinarias. Luego, de estos dos años se obtuvieron pérdidas que no superaron el 12% de los obtenidos hasta lograron tener un año con utilidades por 12,9% de lo generado.

Por ende, el esfuerzo del Grupo Pachuca desde su entrada se observa claramente en las disminuciones generadas a partir del año 2016 en la gran mayoría de los datos del Estado de Resultados lo cuales se analizan sus variaciones en el punto 6.5.2 del análisis horizontal del estado de resultados y se explican las razones de estos cambios.

6.5.2 Análisis horizontal

Para entender de qué manera las cuentas de los estados financieros de una empresa varían en el tiempo se utiliza como herramienta el análisis horizontal que representa un análisis longitudinal para la investigación. Gracias al uso de este último podemos analizar tanto la variación absoluta como también la porcentual, en donde la primera indica en cuánto dinero varió la cuenta del estado financiero que se analiza mientras que, la otra indica la modificación en porcentajes que tuvo la misma cuenta. Por lo tanto, es importante estudiar cuidadosamente los cambios porcentuales más altos, aunque también compararlo con las variaciones en dinero y determinar si son alguna advertencia sobre situaciones que se puedan manejar dentro de la organización. Asimismo, para poder comparar distintos periodos de tiempo se utiliza el *Efecto Fischer* mencionado en el punto 3.2 del presente estudio, en donde se aplica una tasa para poder actualizar el valor del dinero del tiempo a cada año en los distintos análisis. Por ello se utiliza la variación del IPC lo que nos indicar cuanto variaron en términos porcentuales los precios dentro de un país, además de cuantificar la inflación en caso de que exista; dentro del análisis de los distintos periodos a analizar se indica el porcentaje para comparar.

Cabe destacar que el análisis horizontal del estudio se realizará en el estado del flujo de efectivo para poder comparar financieramente como se distribuye el dinero a través del tiempo y cuáles son los cambios que existen durante los periodos elegidos en base a los hitos centrales que ocurrieron durante el periodo descritos en el punto 5.4.1. También, se aplica este tipo de análisis al Estado de Resultados con la finalidad de comprender como aumentan o disminuyen sus ingresos, así como también sus costos dentro de estos años, dentro de este considerando el valor del dinero en el tiempo con la aplicación de la tasa explicada anteriormente.

Años 2015-2016

Previamente a la realización y explicación de los análisis se considera que la tasa de variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) en este periodo es de un 2,7% lo que implica que a cada valor del año 2015 se le aplicará este porcentaje para actualizar el valor en términos monetarios y así poder compararlos y obtener resultados coherentes.

En primer lugar, se realiza una comparación horizontal entre los años 2015 y 2016 en base al Estado de Resultados para analizar los cambios de sus ingresos y gastos en el periodo. Donde podemos destacar que la organización obtuvo un considerable aumento en sus ingresos de actividades ordinarias de \$846.173.000 lo que representa casi un 63% con relación al periodo anterior. Al observar la nota 17 se puede explicar porque triplicaron sus ingresos por venta de artículos, además, de tener aumentos en todos los ingresos de la organización, ya sean, abonados, aportes de la ANFP, publicidad en el estadio y otros ingresos operacionales. A excepción de un ingreso que en el año 2015 hubo una mayor cantidad por los ingresos de las ventas de jugadores.

Luego, otra cifra importante de mencionar es el aumento que se generan en los costos de ventas por aproximadamente 943 millones de pesos chilenos que representan un 62%, o sea, en términos porcentuales sus mayores ingresos se contrarrestan en casi el mismo porcentaje con sus costos de ventas. Este aumento de sus costos se explica en la nota 18, donde existe aumentos considerables referidos al primer equipo de \$227.231.000, remuneraciones de \$626.847.000 y en centro deportivos por \$55.006.00 lo que representa un aumento con el año anterior de 76,8%, 76,2% y 27,9% respectivamente.

Finalmente, los gastos de administración aumentan cerca de 161 millones de pesos chilenos lo que para la organización representa un 43,7% con respecto al periodo anterior. También, existe un aumento del 48,8% con relación a otros ingresos por función lo que representa que este tipo de ingreso son mayores en \$19.385.000 son que los conseguido en el año 2015 asimismo, consiguen una mejoría en sus costos financieros la cual se puede interpretar como menores costos de \$24.832.000 con los del año anterior. Para concluir, se determina que la organización tuvo un resultado con pérdidas mayores que el periodo anterior por cerca de 225 millones de pesos que representa un 36,32%.

Por otro lado, el mismo análisis se realiza para estos años, pero dentro del Estado de flujos de efectivo para observar y analizar donde se encuentran las mayores variaciones relativas y porcentuales y como afectan dentro de los distintos flujos de la organización como lo son las actividades de operación, de inversión y financiación.

Entonces, al aplicar el análisis horizontal junto con la tasa que actualiza los valores para dejarlos en un mismo periodo de tiempo se puede observar y destacar que en comparación con el año anterior existen variaciones que afectan a las actividades de operación de la empresa entre ellas se encuentra: 1) Aumento significativo en *ventas de bienes y prestaciones de servicios del club* por alrededor de 1.824 millones de pesos chilenos (213,2%) lo que involucra directamente a la introducción del grupo Pachuca por expandir su marca mediante la venta de bienes y servicios; 2) Aumento significativo de los *pagos a proveedores por el suministro de los bienes y servicios* por 1.615 millones de pesos (122,2%) lo que se interpreta como un mayor costo de sus mercancías para bienes y servicios; 3) Aumento de *otros pagos de actividades de operación* por 418 millones de pesos (239,9%); sin embargo,

existen algunas disminuciones de sus costos relacionadas a las *remuneraciones del personal administrativo y costos financieros* que ambos suman una disminución aproximada de \$76.449.000 con relación al 2015. Sumadas todas las variaciones que ocurrieron durante este periodo existe un aumento del 12,2% del flujo con respecto al año 2015 y que debido a su valor negativo se puede inferir que la organización tuvo mayores gastos y pagos que ingresos en la operación del año 2016 lo que en dinero significan \$113.193.000. Por último, es importante mencionar que la organización en ambos años tiene valores negativos de su flujo de efectivo de estas actividades.

Al analizar sus actividades de inversión, se destaca que en el año 2016 sólo hubo flujo de inversión en *compra de propiedades, planta y equipo* lo que generó un gasto mayor de \$5.464.000 comparándolo con el año 2015. Dado lo anterior no invirtieron en derechos/pases de jugadores lo que generó un flujo positivo de cerca de los 11 millones de pesos y tampoco en la venta de estos lo que provocó un flujo negativo de 82,7 millones. Finalmente, se destaca que en el año 2015 obtuvieron un valor positivo en sus actividades de inversión y que en el 2016 uno negativo, donde la diferencia es de 108,3% (\$77.245.000), que se puede explicar por el proceso de aprendizaje en el que se encuentra el nuevo grupo administrativo de la organización.

Con relación a las actividades sobre la financiación, se destaca un aumento en los *importes procedentes de la emisión de acciones* lo que según el análisis vertical del año 2016 se debe al aumento del capital emitido de la organización. Dicho aumento representa \$519.314.000 que es más del doble con respecto al año anterior, 208,1% exactamente y que representa una mayor entrada de dinero desde sus accionistas. Por otra parte, existen disminuciones con lo referente a *importes procedentes de préstamos* de un 93,3% lo que representa una disminución del flujo por concepto de préstamos de aproximadamente 173 millones de pesos y explica las

decisiones que toma la organización para disminuir sus préstamos con terceros. Asimismo, la organización contaba con un préstamo de la ANFP el cual aumentó su valor en un 28,4% cerca de \$33.230.000 lo que indica que la organización está pagando su deuda con el máximo administrador del fútbol chileno. Analizados los principales flujos por actividades de financiación podemos obtener un resultado de un aumento del 32,5% que representa un aproximado de 270 millones de pesos chilenos con respecto al año 2015 que se explica principalmente por el aumento en el capital emitido mediante las acciones.

Para concluir este análisis horizontal del flujo de efectivo se puede observar que en el año 2016 existe un *incremento en el efectivo y equivalente al efectivo* con respecto al año anterior de aproximadamente \$79.724.000 lo que representa un aumento del 349,8%, en otras palabras, la organización tuvo un flujo de efectivo 3,5 veces mayor que el año anterior principalmente por el aumento en el capital emitido y que sumado al dinero con el que contaba al principio del periodo obtienen una variación total positiva de su efectivo y equivalente de \$56.729.000 que demuestra el valor expuesto en la nota 5 de los estados financieros aplicando el valor del dinero en el tiempo.

Año 2016-2017

Antes de comenzar con el desarrollo y entregar aquellos resultados relevantes que entrega los análisis realizados en los estados financieros se debe de aplicar la variación que existe en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) del periodo. En este caso, corresponde a un 2,3% lo que significa que este porcentaje se utiliza para actualizar todos los valores del año 2016 para así compararlos en términos monetarios con el año 2017.

Con los valores ya actualizados se comienza a realizar la comparación de los valores entre los años 2016 y 2017 respecto al Estado de Resultados de estos periodos. En donde se destacan un aumento considerable de más de 1.319 millones de pesos que para la organización representa 58,9% de mayores ingresos que observados en la nota 17 se debe en gran parte al aumento de cerca de 514 millones de pesos por conceptos de derechos televisivos entregados por la ANFP, este gran aumento se debe a que la primera mitad del año 2016 el club pertenecía a la Primera B del fútbol chileno lo que generaba menos ingresos por estos derechos. Asimismo, se debe a que el club obtuvo resultados bastante positivos durante el año 2017, lo que se percibe directamente en un aumento con respecto al año anterior del 28,8% y del 46,1% en ingresos por entradas o borderó a los partidos y por venta de artículos respectivamente. Debido a los buenos resultados el club realizó venta por pases de jugadores lo que le representó un ingreso de \$418.731.000 y que en el año 2016 no se realizaron este tipo de ventas y también explica este aumento.

Con respecto a los costos de ventas de la organización obtenidos durante el año 2017 se puede observar un aumento de 707 millones de pesos chilenos, lo que en términos porcentuales significa que sus costos de ventas aumentaron en un 28,2% con respecto al año anterior. Este aumento de sus costos se deriva de la información obtenida en la nota 18 que muestra en términos relativos que los *costos del primer equipo* aumentaron en \$354.841.000 con respecto al año anterior, bajo este mismo concepto las *remuneraciones* también aumentaron en \$347.164.000, sin embargo, la organización si obtuvo una considerable disminución en sus costos por cerca de 108 millones con lo que se refiere a los centros deportivos. En términos porcentuales, es importante destacar que el costo de sus mercaderías fue aproximadamente 2,3 veces mayor que el año anterior lo que representa un aumento de 60 millones.

Luego, podemos observar algunas variaciones relevantes con respecto al año anterior en donde se destaca que la organización tuvo *gastos administrativos* mayores por 211 millones aproximadamente, que representa un aumento del 38,8%. En cuanto a los *otros ingresos por función* y los *ingresos financieros* obtuvieron una baja conjunta de \$62.417.000, en donde los primeros tienen una diferencia del 99,12% con respecto al año anterior, mientras que los segundos un 100%, ya que, no presentaron ingresos financieros en el año 2017. Bajo este mismo punto, en los costos financieros consiguieron disminuirlos aproximadamente en 53 millones de pesos chilenos lo que representa menores costos que el año 2016 en un 68,9%. Concluyendo el análisis, se menciona que en ambos periodos se obtuvieron pérdidas, sin embargo, se destaca que el año 2017 mejoró con respecto al año 2016, ya que, sus pérdidas disminuyeron en un 54,5% que representa una mejora de \$471.689.000.

Luego, se aplica el mismo tipo de análisis dentro del estado de flujos de efectivo actualizándolos a la tasa de variación explicada anteriormente. En base a esto y comparando con el año 2016, se destaca las principales actividades de operación que varían en mayor cantidad relativa y porcentual entre las cuales se encuentran: 1) Aumento significativo en *regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos* por \$555.062.000 lo que representa un aumento del 881,7% con respecto al año anterior, el cual se explica por la participación de la organización en una competencia internacional y la consecución del cuarto lugar en el campeonato de primera división en el año 2017; 2) Aumento considerable de *otros pagos por actividades de operación* en donde tuvieron mayores gastos para operar por \$461.505.000 representando un aumento del 76,1%; 3) Aumento de \$238.889.000 por concepto de *ventas de bienes y prestaciones de servicios* lo que representa un aumento del 8,7% con respecto al 2016, donde se destaca a la administración por la

búsqueda del fortalecimiento de la marca. Asimismo, dentro de las actividades de operación, existe un aumento en los *pagos a sus proveedores por el suministro de sus bienes y servicios* de un 0,9% representando un aumento aproximado de 27 millones de pesos chilenos, aunque se contrarresta con la disminución de los costos financieros por 53 millones de pesos representando un 68,9%. En base a todas las variaciones ocurridas en el periodo y considerando que el año anterior se obtuvo un flujo negativo, se demuestra que el flujo de las actividades de operación resulta en una disminución del 34,5% lo que significa una mejoría de la organización por 366,5 millones comparándolo con el año anterior para poder operar. A pesar de este buen resultado, aún no se puede considerar una excelente administración de los flujos, debido al valor negativo presente en el flujo de estas actividades.

Luego, se presentan las actividades de inversión en donde se destaca un aumento del 100% que representa un total de \$430.760.000 en inversiones por los *derechos y pases de jugadores*, ya que, en el año 2016 no invirtieron en este aspecto. Sin embargo, la organización también tuvo un aumento del 100% en la venta del mismo concepto (*derechos y pases de jugadores*) que representó una variación de \$418.731.000, asimismo, se menciona que se invirtió más de 7 millones que el año anterior en *propiedades, planta y equipo*. Finalmente, se destaca que en ambos periodos se consiguieron flujos de efectivo en sus actividades de inversión con valores negativos que se pueden explicar por una mayor inversión del grupo administrativo en el año 2017 dado que existe una diferencia de \$19.424.000.

En cuanto a las actividades sobre la financiación de la organización, podemos encontrar importantes variaciones como que no existen *importes procedentes de la emisión de acciones* como si hubo en el año 2016. Por lo tanto, la organización no tiene el ingreso de \$768.899.000 del año anterior, además, se presenta una

disminución de cerca de 81 millones de pesos chilenos con respecto a los *importes procedentes de préstamos* que representan una disminución del 636,2% con el año anterior. Lo expuesto se puede explicar por un aumento del 65% por concepto de *préstamos de entidades relacionadas* que básicamente, se refiere a que la organización enfoca sus deudas (financiación) con estas entidades que principalmente se refiere al grupo mayoritario y que este año aumentó en \$312.025.000 y se reafirma con el término del pago de un préstamo con la ANFP. Luego, de realizar el análisis de los flujos de estas actividades resulta que la organización presenta una disminución del 35,7% que significan \$402.210.000 menos de financiación con respecto al año 2016. Lo que se explica principalmente por la búsqueda de la institución en contar con deudas y financiación de parte de sus entidades relacionadas y también, cancelar sus préstamos con terceros.

En base al análisis realizado al flujo de efectivo de la organización procedente de las distintas actividades en las que se ve involucrada, se puede concluir que en el año 2017 la organización obtuvo una disminución del 94,5% del resultado de su *efectivo y equivalente al efectivo* lo que representa \$55.063.000 menos que el año 2016, dada sus decisiones que pueden observarse en donde buscan la liquidación de sus deudas con terceros. Sin embargo, a pesar de esta inmensa disminución el valor del flujo es positivo y sumado al que existía desde el periodo anterior se obtiene un aumento del 2,6% representando un valor mayor de \$1.696.000 aplicando la tasa de actualización y que explica de mejor manera el flujo representado en la nota 5.

Año 2017-2019

Como bien se realizó en los periodos anteriores, la tasa del IPC a la cual se actualizan los valores del año 2017 para así compararlos con el del año 2019 es de un

5,6%. Es importante mencionar que el último año mencionado ocurre un evento sumamente importante como el estallido social en el país.

Con los valores actualizados en el Estado de Resultados se puede realizar la comparación horizontal, en donde podemos observar que la disminución de sus *ingresos de actividades ordinarias* fue bastante baja en términos porcentuales con un 4,34% que representa menores entradas de dinero por \$163.294.000. Dentro de la nota 17 podemos comprender la disminución debido a las ventas de artículos por \$6.055.000 (5,6%), venta de pases de jugadores por \$442.180.000 (100%), otros ingresos operacionales por \$383.367.000 (100%) y también, los ingresos afectados a causa del estallido social y el término del campeonato anticipadamente son por *entradas a los partidos* y los *abonados* al club donde en conjunto alcanzaron una disminución en sus valores por 236 millones de pesos chilenos con respecto al año 2017. Sin embargo, existe un ingreso por el licenciamiento de la ANFP que significa los derechos por conceptos de televisión que logran contrarrestar en cierta medida todas estas disminuciones, ya que, tienen un aumento de \$779.566.00 lo que representa un mayor ingreso del 48,1% en relación con los conseguidos en el 2017.

Siguiendo con el análisis, se observa un aumento en los costos de ventas de la organización por 6,82%, es decir, que los costos del año 2017 eran menores aproximadamente en 231 millones de pesos chilenos que los del año 2019. Esto último queda demostrado por la información mostrada en la nota 18, que explica un aumento en *centros deportivos* de un 31,9%, en *proyectos* de la organización por 100% (porque comenzaron en este periodo) y primordialmente en *remuneraciones* de 43,2%, ya que, representa un aumento en estos pagos de \$832.622.000. Igualmente, tuvieron disminuciones considerables con respecto al *primer equipo* por 537 millones de pesos y en el *fútbol joven* por 162 millones, lo que se explica por

la finalización anticipada de los campeonatos y representan una disminución con el año 2017 del 57,7% y 66,6% respectivamente.

Luego, comparando los gastos de administración con el año 2017 se observa una disminución considerable de \$468.628.000 que representan un 58,8% en donde la memoria del año 2019, específicamente en la nota 18 muestran estos gastos donde se observa mayor relevancia de estos en *amortización y depreciación* como también en *marketing*, pero no se puede comparar con el año 2017 dado que no los detallan en sus notas. Asimismo, la organización obtuvo un aumento de 175 millones de pesos chilenos con respecto a *otros ingresos por función* que observando la nota 17 provienen de la *venta del CDF* y del *Proyecto Crece-ANFP*. Por otra parte, la organización obtuvo nuevamente disminuciones en sus costos financieros por \$19.945.000 representando una menor cantidad de estos en un 79,01% comparándolo con el año 2017. Finalizando con el análisis del estado de resultados y mencionando que en ambos presentan resultados con valores negativos que significan pérdidas, se debe destacar que estas pérdidas fueron menores en un 37,39% con las del año 2017, en donde se debe seguir trabajando para disminuirlas y lograr utilidades.

Con lo que se refiere al estado de flujos de efectivo, se realiza el mismo tipo de análisis y se comienza comparando las actividades de operación de la organización donde se destaca algunas disminuciones como las *ventas de bienes y prestaciones de servicios* de 1.600 millones representando un 52,5% de menores ingresos, en los *pagos a sus proveedores por el suministro de estos bienes y servicios* por 1.975 millones de pesos representando un 61,7%, en las *regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos* por 476 millones, dado que, la organización no obtuvo buenos resultados en el año 2019 que significa una baja de 73,1% en este concepto y por

último, tuvieron *otros pagos por actividades de operación* menores en 1.165 millones de pesos representando un 103,3% de menores pagos, incluso generando una devolución de \$37.113.000 en el año 2019 según lo mencionado en el estado de flujos. Con relación a los aumentos generado entre estos años se destacan los 2.400 millones que entrega la *ANFP por derechos televisivos* que no fueron entregado en el año 2017, también la institución aumentó en un gran valor de 2.581 millones de pesos chilenos las remuneraciones del personal administrativo. Ya analizadas todas las variaciones de las actividades de operación, se puede concluir que la institución logró llegar a tener un flujo de efectivo positivo y que en comparación con el año 2017 representa que sus ingresos y pagos por actividades de operación entregan un resultado mayor por \$848.945.000.

Continuando con el análisis, pero en las actividades de inversión la institución no presenta *venta de derechos y pases de sus jugadores* lo que significa una menor entrada de dinero por este concepto de 442 millones de pesos chilenos con relación al año 2017. Bajo el mismo concepto invirtieron una menor cantidad en los *derechos y pases de jugadores* en un 52,7% menos que el periodo anterior que representa un ahorro de aproximadamente 240 millones de la misma moneda. Asimismo, solo invirtieron \$889.000 en *propiedades, planta y equipo* en el año 2019 lo que representa una disminución en este tipo de inversión de 13 millones. Finalmente, se debe mencionar que en ambos periodos se presentan flujos negativos con respecto a estas actividades y que en el año 2019 tuvieron un flujo aún menor que en el 2017 por \$189.171.000 que se explica principalmente por la poca inversión y la nula venta *en derechos y pases de jugadores* para el periodo venidero, ya que, no obtuvieron buenos resultados en lo deportivo que provoca que no inviertan en los mismos porque no participan en competencias internacionales.

Luego, se presentan las actividades de financiación de la institución en donde se destaca que no presentan ingresos *procedentes de la emisión de acciones* ni de sus *préstamos*, tampoco cancelan algunos *préstamos con entidades relacionadas*. Sólo se puede destacar que en el año 2019 presentan un pago de \$4.978.000 por *préstamos bancarios*, por lo tanto, la organización tiene un flujo negativo de efectivo proveniente de este tipo de actividades por el mismo valor anterior lo que significa una diferencia con respecto al año anterior de un 100,7%, dado que se presentaba un valor positivo de este flujo que se interpretaba como ingresos de dinero por deudas con sus entidades relacionadas y en el 2019 se destaca que sólo hubo un pago de un préstamo bancario.

Para finalizar el análisis horizontal del flujo de efectivo total del periodo 2019 se presenta una disminución de \$109.967.000 con respecto al año 2017 que se explica primordialmente por el flujo negativo de las actividades de inversión. Sin embargo, en este año se presentan efectos negativos de la tasa de cambio del efectivo por \$5.480.000, pero sumados con el efectivo al principio del periodo se obtiene un resultado de \$284.009.000 que comparado con el año 2017 representa un aumento del 397,2%. En otras palabras, la institución tiene un efectivo y equivalente al efectivo mayor en casi 4 veces en el periodo analizado que demuestra el valor mostrado en la nota 5 de los estados de resultados.

Año 2019-2020

El siguiente periodo por analizar es demasiado importante, ya que, se juntan dos hitos centrales bastante relevantes como lo son el estallido social y la pandemia del COVID-19. La tasa del IPC a la cual se actualizan los valores del año 2019 es del 3,0% y así, compararlos con el 2020 en un mismo periodo de tiempo.

Al actualizar los valores en el Estado de Resultados se puede continuar con el análisis correspondiente, el cual comienza con una disminución del 8,84% de los *ingresos de actividades ordinarias* con respecto al año anterior lo que representa menores ingresos por \$327.372.000. Se explican dentro de la nota 17, en donde se destaca una disminución de *la publicidad en los estadios* cercana a los 274 millones de pesos chilenos que significó una reducción de estos en 34,5% con relación al 2019 explicado principalmente por la incapacidad del público de asistir a los estadios y el desinterés de las marcas ante esto. También, existen disminuciones por *entradas o borderó, abonados, kioskos en los estadios, escuelas de futbol y arriendos de canchas, estacionamientos y admisión* que en conjunto suman una disminución de \$68.414.000 con respecto al año 2019. Por el contrario, existieron ingresos por la venta de pases de jugadores por un aumento de 103 millones de pesos chilenos, ya que, en el periodo anterior no existieron ventas por este concepto. Así también, existieron un aumento con respecto al año anterior de \$30.345.000 repartidos entre ingresos por *venta de artículos, licenciamiento ANFP o derechos televisivos e ingresos de terceros*.

A continuación, los costos de ventas de la organización tuvieron una disminución del 7,69% lo que representa \$287.248.000 menos que el año 2019. Dentro de la nota 18 podemos explicar esta disminución, donde se destacan los costos por conceptos de 1) *remuneración* que son una disminución de 276 millones de pesos chilenos representando un 9,7% menos que el periodo anterior; 2) *futbol joven* donde disminuyeron sus costos en un 49,4% porque los deportistas jóvenes tuvieron que realizar entrenamientos vía online o desde sus casas y por esto el costo fue menor en \$41.417.000; 3) *el costo de los centros deportivos* que se explican por el mismo punto anterior en donde disminuyó en un 36,2% que generó un costo

menor asociado a este por un aproximado de 82 millones de pesos; 4) *el costo de los proyectos* disminuyeron en un 79,4% que representa un total de \$72.476.000 de menores costos que el año pasado y se explican por la irrupción del COVID-19 y el estallido social que paralizó todos los proyectos de la gran mayoría de las organizaciones del país; y 5) *el costo del primer equipo* en donde se puede observar el gran aumento que tuvieron estos costos de \$164.807.000 los que representan mayores costos por 40,6% con respecto al año anterior lo que puede explicarse a la gran cantidad de restricciones y limitaciones que generó la pandemia además, de los insumos para resguardar la salud de todo ellos.

Al avanzar con el análisis y la comparación de estos valores nos encontramos con los gastos de administración que representan un aumento del 50,2% lo que genera mayores costos de \$170.049.000 con el año anterior. Los cuales se detallan en la presentación de la nota 18 y que al actualizar aquellos valores se encuentra más representativo la *amortización y depreciación* porque su variación aumenta en 124 millones de pesos con respecto al 2019. También, se encuentran un aumento bastante importante y considerable de aquellos *otros ingresos por función* que representan mayores ingresos por \$813.651.000, los cuales se explican en la nota 17 de los estados financieros por un *aporte COVID-19 CONMEBOL* de \$24.603.000 entregado por el máximo ente del continente sudamericano como ayuda a los clubes deportivos ante la emergencia sanitaria y por una *recuperación del PPUA (Pagos Provisionales por Utilidades Absorbidas)* que se refiere a retiros solicitados por la organización hacia la sociedad del Canal del Fútbol LTDA. que entregó ingresos por \$967.686.000, aunque no se percibieron los ingresos por el proyecto Crece-ANFP ni por la venta del CDF del año anterior. Asimismo, la institución percibió ingresos financieros mayores que el año 2019 por \$49.621.000 y al mismo tiempo, sus costos

por estas actividades disminuyeron en un 22,97% representando que bajen sus costos en \$1.249.000. Con estos buenos resultados y la distribución de sus distintas fuentes de ingresos podemos mencionar que el año 2020, se generaron por primera vez en este análisis utilidades para la organización por \$458.010.000 lo que representa una diferencia positiva de 726 millones con respecto a las pérdidas del año 2019. Asimismo, la organización debió cancelar el impuesto a la renta que no había sido considerado hasta este punto de la investigación.

Con respecto al segundo análisis aplicado esta vez al estado de los flujos de efectivo que se actualizan a la tasa mencionada, se comienza la comparación con las actividades de operación de la organización. Donde se observa una disminución del 59,2% en las *ventas de bienes y prestaciones de servicios* que significan menores ingresos que el año anterior por \$911.874.000, asimismo, el *pago a los proveedores por el suministro de estos bienes y servicios* también disminuyó, pero en menor proporción (23,5%) que se traduce en aproximadamente 297 millones de pesos. Luego, la entrada de dinero por licenciamientos de la ANFP o derechos televisivos tienen un aumento de 238 millones con relación al año anterior representando un aumento del 9,6% incluso la organización obtuvo mayores *ingresos financieros* por \$49.621.000. También se encuentran las *remuneraciones al personal administrativo* que disminuyó en un 9,7% lo que significa que se incurrió en menores gastos por \$276.172.000 con respecto al periodo anterior al igual que las entradas de dinero por *regalías, cuotas, comisiones u otros ingresos* disminuyeron un 85% representando 154 millones de pesos menos que el 2019. Por último, la organización recibió *reembolsos de un impuesto a las ganancias* por alrededor de 950 millones de pesos chilenos lo que generó una gran fuente ingresos. Es por ello que las actividades de operación en el año 2020 presentan un flujo positivo al igual

que en el 2019 pero, existe un considerable aumento del 621,6% que representan un flujo mayor que el periodo anterior por \$732.615.000.

Luego, al analizar las actividades de inversión de la organización podemos encontrar que al igual que el periodo anterior no se presentan *ventas de derechos ni pases de jugadores*. Por otra parte, se invirtió una menor cantidad de dinero en aquellos *derechos y pases de jugadores* con una disminución con respecto al año anterior del 53,7% que representan \$119.075.000 que no se invirtieron en esto, además se invirtieron \$1.042.000 más que el año anterior en *compra de propiedades, planta y equipo*. Finalmente, la institución al igual que el año anterior presenta un flujo negativo por las actividades de inversión, aunque éste presenta una mejora del 53% dado que este flujo negativo es menor que el del año anterior que se explica principalmente por la baja inversión en *derechos y pases de jugadores* que se debe a todo lo ocurrido durante el año, la pandemia y la no participación del club en competencias internacionales.

Con respecto a las actividades de financiación de la organización, se puede destacar que solo se presenta un flujo que hace referencia a los *préstamos con entidades relacionadas* de \$81.272.000 y que el año anterior solo tenían un pago a un préstamo bancario. Esto se debe a la búsqueda que tiene la administración de tener deudas solo con sus empresas relacionadas que principalmente se enfoca en el mismo grupo Pachuca que es un accionista mayoritario, asimismo, el flujo por actividades de financiación tiene un aumento de \$86.399.000 con respecto al año anterior.

Para terminar el análisis horizontal del flujo efectivo de estos periodos, se presenta que la organización en el año 2020 tiene un aumento de \$827.240.000 que

significa que tienen aproximadamente 7,5 veces más efectivo y equivalente que el año 2019. Lo que sumado con el resultado positivo del año 2019 genera un total de efectivo y equivalente al efectivo de 1.110 millones de pesos chilenos que significa un aumento del 279,5% con relación a lo obtenido al final del periodo anterior.

Año 2020-2022

Para comparar los valores del año 2020 con los del 2022 se aplica la tasa del IPC para así actualizarlos logrando así que estén con el mismo valor y en el mismo periodo. Por lo tanto, la tasa a la cual se afectan es al 20,9% en donde podemos destacar que este periodo es relevante porque comprende todo el proceso de la pandemia junto con el retorno a la normalidad de las funciones.

En primer lugar, se realiza este análisis horizontal en el Estado de Resultados de la organización en donde se comienza con los *ingresos de actividades ordinarias* que presentan un aumento del 63,73% que significa mayores ingresos de \$2.602.156.000 en comparación con el 2020. Que se puede analizar y explicar con la información de las notas 17 de los distintos periodos, donde podemos mencionar que solo existen dos ingresos que con relación al año 2020 tienen disminuciones que son las *ventas de pases de jugadores* en 97,8% (122 millones de pesos) y en el *licenciamiento de la ANFP por derechos televisivos* en 3,5% (106 millones de pesos). Pero, todos los demás ingresos que existen dentro de esta organización tienen un aumento, sin embargo, se mencionaran los más destacables como lo son: 1) aumento del 57,5% en *entradas a los partidos* que representan ingresos mayores por \$137.024.000 en relación al periodo anterior de la comparación y de la mano con esto se explica un aumento considerable de un 218,9% en concepto de *ventas en los kioskos del estadio* que representan un aumento de \$54.918.000; 2) las escuelas de fútbol también generaron mayores ingresos de 273,9% lo que representa una entrada

mayor de dinero de aproximadamente 13 millones de pesos chilenos lo que se explica por la realización y potenciación de los campeonatos de las escuelas de fútbol del club; 3) aumento del 69,7% en cuanto a la *venta de artículos* generando una mayor cantidad de ingresos por \$91.078.000. Los ingresos más destacados recibidos en el año 2022 son por la participación del club en campeonatos internacionales que recibieron aproximadamente \$2.305.543.000 entre *premios* (por avanzar de ronda) *e ingresos por participar en la Conmebol Sudamericana* del año 2022.

Asimismo, se puede observar que los *costos de ventas* de la organización aumentaron en un 64,89% con respecto al periodo anterior lo que significa que sus costos del año 2020 fueron menores en \$2.706.671.000. El detalle y la explicación de este aumento se puede examinar en la nota 18 de los periodos en donde se destaca principalmente el aumento en los costos del *primer equipo* en un 254,4% que significan \$1.755.328.000 más que en el año 2020. Luego, se destaca el aumento del 19,7% en las *remuneraciones* dado que estas significan mayores sueldos por 612 millones de pesos, así también los costos de los *centros deportivos* aumentaron en un 100% (\$175.961.000) y *costos de las mercaderías* en un 121,6% (\$138.282.000).

Luego, presentan un aumento del 13,13% con relación a los *gastos de administración* que significan \$80.735.000 comparándolo con el periodo anterior y que se pueden detallar gracias a la nota 18 en donde la mayor variación porcentual se encuentra en las *marcas y patentes* con un aumento del 776,36% que significa gastos mayores por \$9.367.000 y en cuanto a la variación en dinero se destaca una disminución con respecto al *marketing* que disminuyeron estos gastos en 77 millones de pesos chilenos. De igual manera se tiene que considerar que aumentaron sus gastos con respecto al año 2020 en temas de *amortización y depreciación* (\$63.020.000), *gastos por término de juicio* (\$51.854.000), *multas* (\$35.673.000),

gastos de representación (\$13.449.000), entre otras más que explican el aumento mencionado.

Por otra parte, se generaron una menor cantidad en 76,4% con lo que se refiere a *otros ingresos por función* que significan una menor cantidad de ingresos para la organización por \$917.700.000. Estos se explican también en la nota 17 donde se destaca que recibieron solo ingresos por *seguros médicos* lo que genera un aumento del 22% con relación al año 2020 y también por *otros ingresos* que en ese año fueron por \$281.311.000. Es importante mencionar y destacar que en el año 2022 no se recibieron los ingresos que se detallaron en la comparación anterior por concepto de *aportes COVID de la Conmebol y recuperación de pagos provisionales por utilidades absorbidas* y es por lo que se explica esta gran disminución de estos ingresos.

Finalmente, la organización también generó menos ingresos financieros que el año 2020 por \$25.532.000 que representa una disminución del 41,94% además, presentan un aumento en los costos financieros de 19 millones de pesos chilenos. Sumadas y analizadas todas las variaciones del estado de resultados se debe esclarecer que en el año 2022 la organización presentó pérdidas por \$512.728.000, mientras que, en el año anterior habían conseguido utilidades por aproximadamente 458 millones. Lo que nos lleva a concluir que la variación fue negativa en el resultado del ejercicio por aproximadamente \$1.043.895.000.

Aplicando de la misma manera la variación del IPC en el flujo de efectivo es que se realiza el mismo análisis para observar los flujos de la organización. Comenzando así por las actividades de operación dentro de las cuales podemos destacar el aumento de \$3.866.811.000 en las *ventas de bienes y prestaciones de*

servicios con lo vendido en el año 2020 lo cual se contrarresta en parte, con el aumento de un 201,3% en los *pagos de proveedores por el suministro de estos bienes y servicios* que representa un aumento en estos pagos de 2.349 millones de pesos. Asimismo, la organización presenta un aumento del 21,4% con lo que se refiere a las *remuneraciones del personal administrativo* que resulta en una mayor cantidad de dinero destinada a estos sueldos en 663 millones comparado con el 2020 y también, exhibe un aumento del \$53.963.000 por *otros pagos por actividades de operación*. Por otra parte, la organización recibe un menor flujo de dinero por *licenciamiento de la ANFP* en un 10,1%, lo que representa una menor cantidad de dinero de 331 millones de pesos, aunque perciben un aumento de \$46.956.000 por concepto de *regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos*. Resumiendo, la sociedad obtiene una disminución de su flujo en 56,5% respecto a las *actividades de operación* comparadas con el periodo 2020, sin embargo, a pesar de esta disminución de aproximadamente 581 millones de pesos presentan un flujo positivo.

Luego, al analizar y entrar en detalles por las actividades de inversión podemos mencionar que en el año 2022 solo se invirtió una gran suma de dinero en *derechos y pases de jugadores* donde existe una variación de 805 millones de pesos chilenos con respecto al año 2020; dejando de lado la inversión en *venta de derechos y pases de jugadores* y también en *propiedades, planta y equipo*. Esto se explica principalmente por la activa participación en copas internacionales que provoca que un club deportivo invierta en jugadores con la finalidad de avanzar de rondas y conseguir cuantiosos premios. Esto explica la variación del flujo por \$802.815.000 en las actividades de inversión respecto a lo que se gastó en el año 2020.

Con lo que se refiere a las actividades de financiación de la institución, podemos destacar que en el año 2022 al igual que en el 2020 solo presentan

préstamos con sus entidades relacionadas, lo que significa que prefieren tener deudas con sus socios que con terceros. Asimismo, se puede observar que, en el año 2022, la cantidad del préstamo principalmente solicitado a su máximo accionista (Grupo Pachuca) aumentó aproximadamente 5 veces lo solicitado en el año 2020 generando así un aumento de \$392.925.000.

Concluyendo el análisis del flujo de efectivo entre estos periodos debemos mencionar que la sociedad logra tener un incremento de \$9.267.000 en el 2022, sin embargo, por *efectos de la tasa de cambio sobre el efectivo* logran tener una disminución de \$58.026.000. Lo que sumado al *efectivo y equivalente al efectivo del principio del periodo* genera una disminución del 48% con respecto al año 2020 lo que se traduce en una baja de \$643.577.000. Cabe destacar que en ambos periodos el flujo de efectivo logra tener un valor positivo, pero que solo en la comparación presente logra tener una disminución de su resultado.

Años 2015-2022

Al igual que lo realizado en los análisis anteriores, en donde se comparan dos años en distintos periodos de tiempo se actualizan sus valores en base a la tasa del IPC. En este caso, esa variación es de un 38,1% que afecta a todos los valores tanto del estado de resultados como también, del estado de flujos de efectivo en donde se aplica este análisis.

Por lo tanto, refiriéndonos al análisis enfocado en el Estado de Resultados se observa que sus *ingresos por actividades ordinarias o ingresos de explotación* aumentaron en un 269,9% comparado con los del año 2015 lo que se traduce en mayores ingresos por \$4.877.802.000. Los cuales al observar las notas 17 de ambos informes financieros, se puede comprender por una mayor cantidad de fuentes de

ingresos que presentan, ya que, existen ingresos por *ventas en kioscos del estadio, escuelas de futbol, arriendos de canchas y estacionamientos* los cuales en el año 2015 no estaban presentes. Asimismo, el año 2022, el club deportivo participó en Copa Libertadores y en Copa Sudamericana, lo que generó ingresos por este concepto muy por el contrario con la situación deportiva anterior en la que se encontraban en la segunda división del futbol chileno (Primera B). Estos nuevos ingresos representan un aumento de 2.480 millones de pesos chilenos. Por otra parte, se destaca que la organización tuvo aumento de más de 2.000 millones de pesos por concepto de *licenciamiento de la ANFP* que hace referencia a los derechos televisivos que aumentaron en un 219,9% que se explica también, por la participación en la máxima categoría del futbol nacional, así como tuvo aumento de 193 millones de pesos en *venta de artículos* lo que afirma la idea del Grupo Pachuca de vender su marca y obtener mayores ingresos, ya que, representó un aumento del 676%. Otros aumentos que se destacan son en *entradas a los estadios* en un 61,1% (\$142.348.000) y en *publicidad en el estadio* en 89,9% (\$323.456.000). Solamente, se observa que existen disminuciones en sus ingresos referidos a los *abonados* por \$30.646.000 que representan una 27,8% menos que el 2015 al igual que el 98,3% en la *venta de pases de jugadores* que son ingresos menores por \$158.23.000.

Continuando en el estado de resultados, se presentan los *costos de ventas o costos de explotación* que muestran un aumento en ellos de un 238,8% que se traduce en mayores costos por \$4.847.866.000. Estos se detallan en las notas 18 de los informes financieros mostrando la explicación de este aumento que se destaca principalmente por el aumento de 2.060 millones de pesos en *costos del primer equipo*, así como también de 2.611 millones en concepto de *remuneraciones* que estos representan un aumento del 236,3% con relación al 2015. Dentro de los otros

aumentos se encuentran *los costos de las escuelas de fútbol* por \$10.841.000 y los *costos de los centros deportivos* por \$86.275.000. Sin embargo, sorprende que la única disminución de sus costos se refiere a los relacionados al *fútbol joven* que presentan una disminución del 55,8% que se traduce en \$123.095.000 menos que en el 2015 lo que es relevante debido a la importancia que buscan darles a sus divisiones menores según los objetivos planteados por la nueva administración.

Al avanzar a través del estado de resultados se comparan los *gastos de administración* donde se observa un aumento del 39,8% lo que significa que un aproximado de 30 millones de pesos más que el año 2015, sin embargo, no se puede especificar de donde viene este aumento dado que la administración anterior no presentaba el detalle de sus gastos administrativos. Lo mismo ocurre con los *otros ingresos por función* que no presentan el detalle, aun así, existe un aumento de \$231.523.000 que describe un aumento del 432,9%. Incluso, la organización presenta actividad financiera en donde sus *ingresos financieros* presentaron un aumento de aproximadamente 33 millones de pesos chilenos e incluso sus *costos financieros* presentaron una disminución de 110 millones lo que significa un costo menor de 82% asociado a estas actividades respecto al año 2015. Finalmente, se debe mencionar que se presentan resultados negativos en ambos años que se comparan en esta relación lo que significan pérdidas para la sociedad, pero es importante destacar que las pérdidas disminuyeron un 38,4% que representa una disminución de \$320.606.000 con respecto al resultado del ejercicio del periodo 2015.

Con relación al análisis realizado en el estado de flujos de efectivo con los valores actualizados a la correspondiente tasa del IPC, se comienza comparando las *actividades de operación*. Donde se observa que, en base a la comparación de este periodo de tiempo la organización obtuvo *licenciamientos o derechos televisivos de*

parte de la ANFP e ingresos financieros los cuales no se recibían al comienzo de estos años y que ascienden a un total de 2.981 millones de pesos chilenos. Bajo este último concepto se encuentran asociados los *costos financieros* que presentaron una disminución del 72,7% que se traduce en una disminución de \$97.702.000 comparándolo con los costos asociados en el año 2015. De igual manera, se menciona que la organización tiene como resultado un aumento del 42,7% proveniente de *regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos* que significa que su flujo de efectivo aumenta en aproximadamente 24 millones de pesos comparado con el 2015, así como también, presentan un aumento de \$318.151.000 en *otros pagos por actividades de operación* que representan pagos mayores de 135,6% de los cancelados anteriormente. Por último, dentro de las variaciones más destacadas se encuentra el aumento 3.475 millones de pesos chilenos por *venta de bienes y prestaciones de servicios* lo que aproximadamente cuatriplicó el valor de ventas del año 2015, donde obviamente se asocian los *pagos a sus proveedores por el suministro de bienes y servicios* que también aumentó, pero en menor proporción, ya que, no alcanza a triplicar el valor de estos pagos alcanzando un 2,7 veces mayor que significa un aumento de \$1.739.459.000; otra variación destacada hace referencia al aumento de 3.465 millones de pesos por concepto de *remuneraciones del personal administrativo*, una gran variación comparando lo que se cancelaba anteriormente por los sueldos de sus colaboradores. Analizadas todas las actividades de operación y sus variaciones dentro de la sociedad, se concluye que se mejoró su flujo, ya que, en el año 2015 presentaba un flujo negativo por 900 millones aproximadamente, mientras que en el 2022 presentan uno positivo por alrededor de \$447.243.000 lo que significa una mejora aproximada de 1.691 millones de pesos.

Luego, se presenta el flujo por las *actividades de inversión* en donde en el año 2015 presentan inversiones en *derechos y pases de jugadores, venta de estos y compra de propiedades planta y equipo* en cambio en el año 2022 sólo presentan inversiones por los *derechos y pases de jugadores*. Esto se explica principalmente por las situaciones deportivas que se encuentran en cada periodo, ya que, en el año 2015 el club se encontraba en la Primera B (segunda categoría del fútbol chileno), mientras que en el 2022 se encontraba en la Primera División e incluso compitiendo en competencias internacionales contra los mejores clubes del continente. Por lo tanto, la organización enfoca su dinero en la inversión jugadores lo que representa un aumento de \$914.406.000 con respecto al 2015 y explica también el flujo negativo presentado en el año 2022, ya que, sus actividades de inversión aumentan en 1.025 millones de pesos chilenos.

Considerando el último flujo del estado que hace referencia a las *actividades de financiación* de la organización y con los análisis anteriores de los periodos observado, podemos mencionar que se busca contar solo con *préstamos con sus entidades relacionadas* de la sociedad que se puede explicar claramente porque en el año 2022 solo solicitaron estos préstamos e incluso, disminuyeron el valor de lo solicitado en el 2015 en un 28,7% que significa una menor deuda en esos periodos por \$197.857.000. Incluso, el flujo total de estas actividades de financiación resultó en una disminución del 56% que representa una menor financiación por \$626.163.000 con la tasa del IPC ya aplicada.

Para finalizar el análisis de este estado de flujo efectivo y considerando las actividades descritas anteriormente, se puede determinar que la sociedad considera importante este flujo porque pasó de tener \$7.597.000 en el año 2015 a contar con \$698.435.000 en el 2022 lo que se fue acumulando durante todo el periodo. Y que

al aplicar la variación del dinero en el tiempo con la tasa del IPC indica que aumentaron en aproximadamente 688 millones de pesos chilenos.

Para presentar los resultados se cuenta con una tabla que resume los principales valores que se destacan en los análisis anteriores. Incluso, se realiza una conclusión tanto para el Estado de Resultados como también para el Estado de Flujo de efectivo comenzando por el mismo orden que las descripciones.

	2015-2016		2016-2017		2017-2019		2019-2020		2020-2022		2015-2022	
Cuenta	VR (M\$)	VP (%)	VR (M\$)	VP (%)	VR (M\$)	VP (%)	VR (M\$)	VP (%)	VR (M\$)	VP (%)	VR (M\$)	VP (%)
Ingresos de actividades ordinarias	846.173	62,9	1.319.936	58,9	-163.294	-4,34	-327.372	-8,84	2.602.1256	63,7	4.877.802	269,9
Costos de ventas	-943.007	62,4	-707.702	28,2	-231.616	6,82	287.248	-7,69	-2.706.671	64,9	-4.847.866	238,8
Ganancia Bruta	-96.834	58,4	612.234	-227,9	-394.910	-108,6	-40.124	121,5	-104.516	118,2	29.937	-13,4
Gastos de administración	-161.867	43,8	-211.072	38,8	468.628	-58,8	-170.049	50,2	-80.735	13,1	-198.273	39,9
Otros ingresos por función	19.385	48,8	-59.976	-99,1	175.294	31.144,1	813.651	449,2	-917.700	-76,3	231.523	432,9
Resultado de actividades de operación	-239.317	48,3	341.186	-45,4	249.012	-57,4	603.478	-316,9	-1.102.950	-220,9	63.186	-9,48
Ingresos financieros	594	33,1	-2.441	-100,0	714	100,0	49.621	6.747,2	-25.532	-41,9	32.938	1.366,8
Costos financieros	24.832	-24,9	52.941	-68,9	19.945	-79,1	1.249	-22,9	-19.068	376,5	110.247	-82,0
Resultado antes de impuesto	-225.361	36,3	471.689	-54,5	155.422	-37,8	726.025	-270,9	-1.067.462	-192,8	320.606	-355,9
Impuesto a la renta	-	-	-	-	-	-	-19.493	-100,0	23.567	100,0	-	-
Resultado del ejercicio	-225.361	36,3	471.689	-54,5	155.422	-37,8	706.532	-263,6	-1.043.895	-196,9	320.606	-355,9

VP: Variación Porcentual en %; VR: Variación Relativa en miles de pesos chilenos

En primer lugar, el análisis horizontal del estado de resultados presenta los ingresos de actividades ordinarias donde se observa la manera en cómo evolucionan las principales fuentes de ingresos. Antes de ello se reconoce que los periodos analizados obtienen mayores ingresos en todas las comparaciones con el año anterior excepto aquellos en donde el COVID-19 y el estallido social están presentes. Asimismo, la transición a la normalidad de la relación 2020-2022 presenta un aumento del 63,4% en sus ingresos. Bajo el mismo punto la variación relativa total entre el año que comienza el estudio (2015) y en el que termina el mismo (2022) es de \$4.877.802.000 que representa un aumento del 269,9%.

Con respecto a la variación de las principales fuentes de ingresos de la organización se analiza en las notas 11 de los estados financieros y se observa que a partir del año 2016 presenta un aumento sostenido en los ingresos por concepto de ventas de artículos que significa el compromiso que tiene la nueva administración con el fortalecimiento de la marca dado que estos artículos vendidos se refieren a la ropa deportiva del club. Luego, los ingresos por entradas o borderó se mantuvieron constantes hasta el año 2017, caso contrario los años 2019 y 2020 que presenta una disminución en estos ingresos por la pandemia y el estallido social, para después volver a la normalidad en el periodo 2022 que ocurre lo mismo con los abonados.

Una de las principales fuentes de ingresos de la organización que se observa en el análisis vertical es la publicidad en los estadios que fue aumentando en todos los periodos salvo el 2020 debido a que ahí no hubo público en los estadios por lo tanto, las empresas no invertían en este tipo de mercado; lo mismo ocurre en los ingresos conseguidos por los kioscos del estadio. La organización obtuvo grandes

ingresos en el periodo 2022 por conceptos de participación en campeonatos internacionales organizados por la CONMEBOL, que incluso representó un 26% de sus ingresos totales según lo detallado en la nota 11.

Según el análisis se comprende que los ingresos obtenidos por Licenciamiento de la ANFP o derechos televisivos de la organización siempre representa más de un 40% de sus ingresos totales en todo el periodo y que a partir del año 2016 estos aumentaron, ya que, pertenecen a la primera división del futbol chileno lo que genera mayores ingresos por exposición de sus partidos. Es por lo que se concluye que una de las grandes razones del aumento de los ingresos por actividades ordinarias de la organización se debe principalmente al aumento de estos derechos que tuvieron un impacto positivo en la pandemia porque se convirtió en la única forma de consumir los partidos de cada club en este periodo aunque se presenta una disminución en las entradas el club logró grandes aumentos con respecto a la publicidad en su estadio lo que nuevamente implica el trabajo del fortalecimiento de la marca para poder aparecer en estos.

Con relación a los costos de ventas que presenta la organización se puede observar que existe un aumento en 5 de 6 relaciones que se analizan. Incluso sus aumentos son bastantes dispares, ya que, en ciertas ocasiones aumenta un 62,5% y en otras un 6,8%, hasta existe una disminución de un 7,7% relacionado principalmente al periodo entre el estallido social y la pandemia. Asimismo es importante mencionar que el aumento más considerable dentro del periodo se realizó en la relación del año 2020-2022, sin considerar la del periodo completo.

Al buscar el detalle de la variación de los costos en estos periodos se deben revisar las notas 18 de cada uno de los años en cuestión. En base a la información

obtenida dentro de la organización se puede observar que existe un costo que aumentan a lo largo de todos los años excepto en el periodo del 2019-2020 donde se ha hecho una costumbre que se considera un año lleno de externalidades, este costo mencionados se refiere principalmente a las remuneraciones que como bien se sabe han ido aumentando y generando una complicación para las distintas organizaciones. Bajo este mismo aspecto los costos referidos al primer equipo aumentaron en más de un 20%, en específicamente los periodos que la organización participo en alguna competencia internacional debido a los mayores costos que genera esta participación. Otro aspecto importante de analizar se refiere a los costos del futbol joven, ya que, dentro de sus objetivos se encuentra la potenciación de sus fuerzas básicas con la finalidad de generar más jugadores que se sientan parte del club así generar también la identidad del club y una posible creación de valor para la organización. Sin embargo, los costos por este concepto aumentaron dentro de los primeros dos periodos del estudio y por razones del COVID y del estallido social disminuyeron estos valores en los que ocurrieron estas situaciones, por lo mismo es importante analizar como la organización sigue desde este periodo en adelante. A pesar de estas externalidades las memorias de la organización presentan una gran cantidad de jugadores de sus series menores en el plantel profesional.

El análisis horizontal de los ingresos y costos de ventas se encuentra que los gastos de administración no se pueden detallar en profundidad debido a que la anterior administración no los detalla como en los últimos años del estudio. Es por lo que de igual manera se puede observar que estos gastos aumentaron en 3 periodos consecutivos hasta que en el año 2019 la variación fue positiva porque disminuyeron sus gastos de administración, sin embargo, luego de esto volvieron a aumentar que explica la importancia que le dio la administración a sus trabajadores para poder

utilizar de la mejor manera posible sus recursos con la finalidad de crear valor. Con respecto a los otros ingresos por función, ocurre la misma situación que en los gastos anteriores, ya que, no se puede analizar en profundidad por la falta de información y el detalle de estos. A pesar de ello se puede observar que la comparación del 2017-2019 presenta un gran aumento de 175 millones de pesos chilenos y aun más en la relación del 2019-2020 con más de 813 millones de pesos; como se menciona en los distintos análisis se destaca la búsqueda de nuevos ingresos para la organización en el periodo en el que nos encontrábamos debido al estallido social y la pandemia, esto también se explica por lo desarrollado en cada una de las relaciones explicadas en el análisis. Después, podemos observar nuevamente como la organización a partir del año que ingreso el grupo Pachuca (2006) mejoró sus resultado de actividades de operación disminuyendo sus pérdidas hasta que en el año 2020 consiguieron obtener utilidades con respecto a este tipo de actividades. Además, cada año que fue avanzando a través del tiempo existió una disminución en sus pérdidas de más del 45% llegando a tener una disminución del 316,95% que generó utilidades en el periodo del 2020. Las cuales se deben principalmente a los otros ingresos por función descrito en la relación 2019-2020. Es destacable la función realizada por la organización porque a pesar de no tener una de sus principales fuentes de ingresos (las entradas y publicidad en los estadios) lograron obtener estos resultados con otros ingresos por función aprovechando la diversificación de estos. La variación porcentual en todo el periodo es de una disminución de este tipo de pérdidas del 9,5% aproximadamente aplicando la tasa de variación del IPC, lo que indica que la organización ha logrado disminuir sus perdidas a pesar de seguir obteniendo estas.

Al analizar las actividades financieras se encuentran presente los ingresos y costos financieros; donde los primeros se pueden destacar porque logran resultados

positivos desde el año 2019 en adelante inclusive disminuyen sus costos en todos los periodos excepto el último. Es importante recalcar este punto porque describe la capacidad y experiencia que tiene esta sociedad para obtener ingresos y disminuir los costos generando una nueva fuente de ingresos, lo cual no se observaba en periodos anteriores entregándole así al club una nueva manera de participar en otros mercados para aumentar los ingresos del club y más aun en un periodo difícil de afrontar. En términos porcentuales los costos disminuyeron más del 20% en sus primeras 4 relaciones donde se han resultados por mejorar en aspectos financieros. Asimismo, sus costos disminuyeron en un 82% aproximadamente entre los años 2015 y 2022 aplicada la tasa de variación del 38,1% y de igual manera sus ingresos y en el mismo periodo obtuvieron un resultado favorable de \$32.938.000 que representa un aumento de más de 1366% con respecto al año 2015.

Por último, y como se ha mencionado en todos los análisis correspondientes al estudio financiero las pérdidas disminuyeron entre el periodo 2016 al 2020 incluso obteniendo utilidades en el último mencionado debiendo pagar un impuesto a la renta que se puede observar en las variaciones de la tabla. Volviendo al tema de las pérdidas se destaca las disminuciones porcentuales de 54,5%, 37,4% y 263,6% en estos periodos mencionados. Sin embargo, el ultimo periodo analizado se presentan perdidas las cuales se explican principalmente por lo relacionado a sus ingresos descritos en cada una de las relaciones.

Por otra parte, se presenta la misma tabla realizada anteriormente para explicar las variaciones del flujo de efectivo de la organización y continuo a este se detallan los valores obtenidos donde se muestran los resultados más relevantes del análisis.

	2015-2016		2016-2017		2017-2019		2019-2020		2020-2022		2015-2022	
Cuenta	VR (\$)	VP (%)	VR (\$)	VP (%)	VR (\$)	VP (%)	VR (\$)	VP (%)	VR (\$)	VP (%)	VR (\$)	VP (%)
Ventas de bienes y prestaciones de servicios	1.824.345	213,2	238.889	8,71	-1.652.649	-52,5	-911.874	-59,2	3.866.811	509,5	3.475.179	302,0
Licenciamientos ANFP	-	-	-	-	2.400.725	100,0	238.151	9,63	-331.670	10,1	2.945.806	100,0
Regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos	19.978	48,1	555.062	881,8	-476.764	-73,1	-154.034	-85,0	46.956	143,3	23.838	42,7
Pagos proveedores por suministro de bienes y servicios	-1.615.443	122,2	-26.764	0,89	1.975.279	-61,7	297.287	-23,5	-2.349.530	201,3	-1.739.459	97,9
Remuneraciones del personal administrativo	51.617	22,8	7.948	-4,45	-2.581.806	1.433,7	276.172	-9,71	-663.996	21,4	-3.465.387	1.139,9
Costos financieros	24.832	24,8	52.941	-68,9	19.945	-79,1	1.249	-23,0	-31.613	624,2	97.702	-72,7
Ingresos financieros	-	-	-	--	714	100,0	49.621	6.747,2	-25.533	-41,9	35.347	100,0
Impuesto a las ganancias reembolsados	-	-	-	--	-1.583	-100,0	949.822	-58.253,8	-1.146.364	-100,0	-	-
Otros pagos por actividades de operación	-418.523	239,9	-461.505	76,1	1.165.084	-103,3	-13.779	-36,0	53.963	182,6	318.151	-135,6
Flujo de efectivo de actividades de operación	-113.193	12,2	366.571	-34,5	849.945	-115,6	732.615	621,6	-580.976	-56,5	1.691.176	-136,0
Compras de propiedades, planta y equipo	-5.464	1260,7	-7.395	122,6	13.291	-93,7	-1.042	113,8	2.367	-100,0	583	-100,0
Inversiones en derechos y pases de jugadores	10.971	-100,0	-430.760	-100,0	239.718	-52,7	119.075	-53,7	-805.815	649,5	-914.406	6.198,0

Venta de derechos y pases de jugadores	-82.753	-100,0	418.731	100,0	-442.180	-100,0	-	-	-	-	-111.277	-100,0
Flujo de efectivo de actividades de inversión	-77.245	-108,3	-19.424	321,9	-189.171	703,7	118.033	-53,0	-802.815	635,4	-1.025.100	-1.068,5
Importes procedentes de la emisión de acciones	519.314	208,1	-786.584	-100,0	-	-	-	-	-	-	-335.615	-100,0
Importes procedentes de préstamos	-173.491	-93,3	-81.406	-636,3	72.453	100,0	-	-	-	-	-250.110	-100,0
Préstamos de entidades relacionadas	-42.431	-8,28	312.025	64,9	-837.216	-100,0	81.272	100,0	392.925	399,9	-197.857	-28,7
Préstamos ANFP	-33.230	28,4	153.754	-100,0	-	-	-	-	-	-	157.419	-100,0
Pagos de préstamos bancarios	-	-	-	-	-4.978	-100,0	5.127	-100,0	-	-	-	-
Flujo de efectivo de actividades de financiación	270.162	32,5	-402.210	-35,7	-769.741	-100,7	86.399	-1.685,1	392.925	399,9	-626.163	-56,0
Incremento o disminución en el efectivo y equivalente	79.724	-349,9	-55.063	-94,5	-109.967	-3.274,7	937.047	-853,4	-990.866	-99,1	39.913	-130,2
Efectos de la tasa de cambio	-	-	-	-	-5.480	-100,0	4.413	-78,2	-56.538	3.798,9	-58.026	-100,0
Efectivo y equivalente al efectivo al principio	-22.995	-75,2	57.759	730,3	327.953	481,3	-123.972	-30,4	403.827	117,6	706.057	1716,3
Efectivo y equivalente al final	56.729	727,1	1.696	2,57	212.506	297,2	817.489	279,5	-643.577	-48,0	687.944	6.557,2

VP: Variación Porcentual en %; VR: Variación Relativa en miles de pesos chilenos

Con respecto al análisis horizontal del flujo de efectivo se realiza una distinción con las distintas actividades de la organización, ya sea, de operación, de inversión o de financiación.

Con relación a las primeras se puede observar el impacto que generó el estallido social y la pandemia en este aspecto, ya que, como se menciona en los distintos análisis realizados uno de sus ingresos importantes (entradas a los partidos) se vio totalmente afectado y estos son considerados en las ventas de bienes y prestaciones de servicios. Por ende se explican las disminuciones que promedian los \$1.282.261.000 que también significa un porcentaje promedio de disminución de aproximadamente un 56%. De igual manera se destaca que la organización estaba realizando un buen trabajo en todos los demás periodos, ya que, aumentaron considerablemente el flujo de efectivo por este tipo de ventas lo que significa el objetivo que tienen por fortalecer la marca de la organización que se ve reflejado en el aumento entre el 2022 y 2015 que representó una variación en donde se triplicaron este tipo de ventas. Esta mismo efecto se produce con relación a las regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos de la organización en donde los años 2019 y 2020 se vieron afectados disminuyendo considerablemente en 73,1% y 85% con respecto al año de la comparación en cuestión.

Luego, se observa que la organización tiene un aumento del licenciamiento de la ANFP por conceptos de derechos televisivos que se entiende por el protagonismo que ha logrado el club en estos años donde pasó de ser un club de la segunda categoría del fútbol chileno a competir en 3 de las últimas 6 ediciones de alguna competencia internacional llegando a ser considerado como uno de los mejores clubes chilenos.

Como se aumentaron las ventas de bienes y prestaciones de servicios también aumentan los pagos por el suministros de estos los cuales se explican de cierta manera porque el Grupo Pachuca buscaron aprovechar a sus proveedores dentro de sus otras inversiones los cuales aumentaron estos pagos. Al igual que la situación ocurrida en los periodos del estallido y pandemia se disminuye en proporción un 42,6% estos pagos.

Debido a que la organización presenta un objetivo en donde se busca la utilización eficiente de sus recursos se puede comprender el considerable aumento que existe en el pago de remuneraciones del personal administrativo, donde pasaron de pagar valores de 220 millones de pesos a 3.769 millones de pesos chilenos lo que representa un aumento aproximado de 1.140%. Igualmente se destaca esto porque la organización no disminuyó estos pagos en los periodos entre el 2019 y 2020 lo que significa el compromiso que tienen con sus colaboradores a pesar de las dificultades presentadas.

Por otra parte, como se explicó en los análisis verticales y horizontales del estado de resultados se presentan mejores resultados en el ámbito financiero donde sus ingresos presentaron aumentos en 2 de 3 periodos que generaron variaciones positivas de \$35.347.000 considerando el inicio y el final del periodo analizado. También se presentan resultados que mejoraron el desempeño financiero en una disminución promedio del 49% en el periodo comprendido entre el 2015 y el 2020. Como se menciona en los distintos análisis del estudio financiero del club se presentan ingresos por impuestos a las ganancias en el periodo del 2020, dado que fue el único año del periodo analizado en donde se obtuvieron resultados positivos por ende entra un dinero de \$948.192.000.

Luego con lo referente a los otros pagos por actividades de operación, se comprende que en los años 2015, 2016 y 2017 tuvieron que realizar estos pagos en donde existieron aumentos en las primeras 3 comparaciones realizadas en este análisis. Después de ello los años 2019, 2020 y 2022 estos valores son positivas por ende representan una devolución en estos pagos para la organización.

Finalmente, observando las variaciones en la totalidad de estas actividades se puede comprender que desde la comparación 2016-2017 hasta la del 2019-2020 existieron aumentos lo que representa que la organización mejora sus actividades de operación considerablemente incluso al observar en detalle el estado de flujos de efectivo pasaron de tener flujos negativos en los primeros 3 años a tener flujos positivos en los siguientes. Además, se puede observar que la variación del año 2015 al 2022 es de más de 1.691 millones de pesos chilenos que representa una variación “negativa” (debido al valor negativo en el primer año de la comparación) del 136%.

Por otro lado, al analizar las actividades de inversión de la organización se puede concluir que la compra de propiedades, planta y equipo no representa un gran flujo de inversión esto porque la organización ya cuenta con un complejo deportivo además, de la apertura de otro centro integral con gimnasios y clínicas. Es importante mencionar que contar con estas instalaciones genera una creación de valor que no todos los clubes deportivos en Chile cuentan y así, la organización ha logrado generar un valor especial del club deportivo. Asimismo la organización presenta inversiones de 430 millones de pesos chilenos con respecto a los derechos y pases de sus jugadores en la relación del año 2016 y 2017, ya que, se junta la incorporación del Grupo Pachuca a la sociedad y la participación en la copa Sudamericana lo que genera que busquen invertir en pases de jugadores para mejorar su plantilla ante los desafíos deportivos que se imponen y así competir de

mejor manera en el plano internacional. Mismo caso ocurre en la comparación del 2020 y 2022 porque nuevamente participan en un campeonato internacional generando un aumento del \$805.182.000. Caso contrario ocurre en los periodos del año 2019 y 2020 en donde no se presentan grandes inversiones por este concepto, ya que, no participan en competencias internacionales que son la búsqueda de este tipo de club que busca visibilidad para obtener mayores ingresos. Asimismo, la venta de los derechos y pases de jugadores solo se presentaron en los años 2015 y 2017 donde se puede decir que se venden jugadores por estar compitiendo en la segunda división y también porque en el 2017 realizaron una buena actuación. Generando así que la relación 2015-2016 se vea disminuida por la venta de jugadores y aumentada en la relación 2016-2017. Es por ello que el flujo de efectivo de sus actividades de inversión se presenta en valores negativos en la mayoría de los años analizados porque al ser inversión significa un flujo destinado a estos que generan gastos para la organización en búsqueda de una mayor cantidad de activos y recursos.

Ya analizadas estas actividades solo queda explicar el flujo de efectivo procedente de las actividades de financiación, en donde como se ha mencionado en todo el análisis financiero la organización busca contar con préstamos con sus entidades relacionadas. Este aspecto se ve en la relación del 2016-2017, ya que, presentan un aumento aproximado de 65% y un aumento del 100% en importes procedentes de préstamos, en otras palabras, explica que la organización no recibe dinero por terceros e incluso realizan pagos por 68 millones de pesos chilenos para así no contar con importes de préstamos con externos. De igual manera en los años 2015 y 2016 se presenta un aumento en los pagos de préstamos con la ANFP porque la organización decide cancelar sus deudas con la institución y es por lo que a partir del 2017 no se presentan cambios porque este pago esta saldado. También, se debe

destacar que en el año 2016 en relación con el 2015 su flujo de efectivo por emisión de acciones aumentó pero, al mantenerse durante los próximos años como se menciona en el próximo análisis de ratios financieros la organización no presenta cambios en este aspecto. Concluyendo las actividades de financiación de la sociedad se puede mencionar que los aumentos de los últimos dos años del periodo analizado se explican principalmente por el dinero recibido con sus prestamistas de sus entidades relacionadas que en mayor parte se refiere al máximo accionista (el Club Pachuca) como se describe en el análisis vertical. Asimismo el aumento en la primera relación se refiere por la emisión de acciones lo que generó una inyección de dinero a la sociedad.

Con respecto al *efectivo y equivalente al efectivo* que se analizó en el análisis vertical del balance general se puede observar que existió un aumento en las primeras 4 relaciones del estudio que se explica por la búsqueda de la organización por contar con un flujo de efectivo más fácil de convertirlo en dinero para así mejorar la liquidez que se analizará en los ratios financieros. Asimismo, relacionándolo con el análisis vertical presenta un mayor porcentaje de esta cuenta con respecto al activo total de la sociedad en donde se le da una importancia al efectivo, ya sea, en bancos, caja, depósitos, entre otros; que se ve en la variación del aumento entre el 2015 y 2022 que representa más de 687 millones de pesos chilenos que significa un aumento porcentual de 6.557% explicando la importancia que le entregan a contar con valores positivos en esta cuenta.

6.5.3 Análisis por ratios financieros

El último análisis del ámbito financiero que se realiza en el estudio de esta organización es el de ratios financieros donde muestra las relaciones que existen entre aquellas variables de la empresa explicadas en el punto 3.2 entregándonos un valor que puede ser absoluto, porcentual y en cantidad de veces según corresponda. Además, se debe interpretar lo que nos indica cada ratio financiero con relación a la liquidez, eficiencia o endeudamiento de la empresa, los cuales se realizan en los años 2015, 2016, 2017, 2019, 2020 y 2022 elegidos por los principales hitos del periodo.

Año 2015

Con respecto al análisis de los ratios en el año 2015 podemos encontrar los que se refieren a los ratios de liquidez de la organización entre los cuales está la *razón corriente* con un valor de 0,33 que se entiende como la cantidad de activos corrientes (mayormente deudores comerciales y cuentas por cobrar corrientes) que alcanza a cubrir 0,33 veces los pasivos, deudas y obligaciones del corto plazo. Al restarle los inventarios a este indicador en el activo corriente se genera otro indicador conocido como *prueba ácida* que en este caso mantiene el mismo valor del indicador anterior porque no presentan inventarios en este año. También, nos entrega un valor negativo del *capital neto de trabajo* de \$1.296.749.000 lo que nos indica que la empresa tras pagar sus deudas inmediatas no dispone de una cantidad para operar en el próximo periodo. Para terminar con los indicadores de rentabilidad tenemos el *ratio de prueba defensiva* con un valor de 0,39% que indica la prácticamente nula capacidad de la empresa en el corto plazo con sus activos más líquidos (efectivo y equivalente) para cubrir sus deudas inmediatas sin recurrir a sus ventas.

También se encuentra el análisis de los ratios de endeudamiento de la organización en donde podemos encontrar el ratio *autonomía o estructura del*

capital el cual nos entrega un valor en negativo de 81,5% que nos indica que una de las dos cuentas de la relación tiene un valor negativo en dónde se encuentra al patrimonio con valores negativos de \$1.196.135.000 lo que genera una gran señal de alerta para los administradores porque su patrimonio no alcanza a cubrir sus pérdidas acumuladas. Asimismo, se realiza el indicador de *endeudamiento del activo* en el que se obtiene un resultado de 130,8% lo que implica que la empresa se encuentra excesivamente endeudada y demuestra que todo su activo se financia con recursos propios o ajenos. Por último, se encuentra el *endeudamiento a corto plazo* que en este caso es el *endeudamiento total* debido a que la organización no cuenta con pasivos a largo plazo (no corrientes) con un valor negativo de 162,3% lo que representa nuevamente un problema por el patrimonio negativo que tiene la empresa para lo cual deben de buscar ayuda financiera.

Finalmente, para el año 2015 se encuentran los ratios de rentabilidad que como se menciona en los análisis anteriores la empresa presenta pérdidas en el periodo por lo tanto entrega los indicadores con valores negativos. En primer lugar, la *rentabilidad sobre el patrimonio* se debe mencionar que cuenta con un patrimonio negativo por lo que este ratio no entrega una buena relación, ya que, el ratio significa el rendimiento que le genera a los dueño todo el dinero aportado. Con respecto al *rendimiento sobre los activos o la inversión* se obtienen un porcentaje negativo de 81,05% que significa que por cada peso invertido en activos entrega una pérdida del mismo porcentaje. Considerando el *margen bruto* de las actividades que representan en mayor parte al club deportivo se encuentra un valor negativo lo que indica que el club no logra ingresar el dinero suficiente para cubrir los costos de estos ingresos por un 12,33%. Con respecto al ratio *utilidad de ventas* no se presenta utilidades lo que significa pérdidas que representan el 46,17% de las ventas totales

del periodo por lo mismo no deben pagar impuesto a la renta y el margen neto de la organización en el periodo se explica por el mismo porcentaje en negativo. Bajo el mismo panorama se puede finalizar exhibiendo que la *utilidad por acción* se considera más una pérdida por acción de aproximadamente \$19 y que están repartidas en las 32.648 acciones de la sociedad.

Año 2016

Aplicando el análisis con indicadores financieros en el año 2016 se comienza mencionando la entrada del grupo Pachuca a la sociedad y se continua con la explicación de los ratios de liquidez de la organización en donde la razón corriente indica que los activos corrientes en su mayoría efectivo y equivalente al efectivo y los deudores comerciales y cuentas por cobrar según el análisis vertical alcanzan a cubrir un 0,13 veces los pasivos corrientes que dentro de este año se destacan las cuentas por pagar a entidades relacionadas. Luego, al descontarle los inventarios al indicador anterior se obtiene la *prueba ácida*, pero estos son insignificantes para el cálculo del nuevo indicador entregando el mismo resultado de 0,13. Luego, mediante la utilización de las fórmulas de cada ratio se determina que el *capital neto de trabajo* es de -\$1.387.470.000 lo que indica la cantidad de dinero que le hace falta para que con sus activos corrientes pueda pagar sus pasivos también del corto plazo. Y en último lugar, se encuentra el ratio de *prueba defensiva* que nos entrega un porcentaje bastante bajo de un 4,04% donde se presenta una muy baja capacidad de operación que tienen con sus activos más líquidos específicamente en caja y bancos.

Luego, se presentan aquellos ratios bastantes importantes dentro de cualquier organización como son los que se refieren al endeudamiento en donde se encuentra el indicador de *estructura del capital* que nos entrega nuevamente un valor negativo porcentualmente hablando de 21,2% dado que el patrimonio tiene un

saldo negativo que alcanza cerca de 1.273 millones pesos chilenos a pesar del aumento del capital mencionado en el análisis horizontal y donde deben de seguir realizando acciones para revertir esta situación. También, se calcula el *endeudamiento del activo* lo cual se interpreta como que existe un 83,2% del activo disponible que se ha financiado con recursos propios o capital ajeno lo que implica que la organización aún se encuentra excesivamente endeudada por sus activos y que deben disminuir estos valores hasta el ideal del ratio que es entre 40—60%. Para concluir este tipo de ratios, se observa el *endeudamiento a corto plazo* o *total* en este tipo de sociedad, ya que, no presentan pasivos corrientes donde obtenemos un resultado negativo del 125,4% en donde a pesar de algunas acciones gracias a los nuevos accionistas deben seguir avanzando para superar el problema del patrimonio en números negativos.

Para finalizar con el año 2016 en donde hubo bastantes cambios para la sociedad encontramos los ratios de rentabilidad, sin embargo, se menciona que existieron pérdidas en el ejercicio de este año por aproximadamente 846 millones de pesos chilenos. Tal como ocurre en el análisis vertical realizado en el año 2015 el indicador de la *rentabilidad sobre el patrimonio* no presenta una buena relación de lo que está ocurriendo debido al patrimonio negativo que se mantiene y así, a los accionistas no se genera una devolución o un rendimiento positivo para ellos en base a sus aportes. Si analizamos la *rentabilidad sobre la inversión* en la que se entrega un valor negativo de 261,31% lo cual es bastante preocupante para la organización, ya que, significa que en los activos que se está invirtiendo se consiguen pérdidas sobre estos bastantes grandes buscando poner un mayor énfasis en los activos a invertir en los próximos años. Cuando se habla del margen bruto de las actividades de la institución se encuentra que los costos de los ingresos obtenidos superan en un

11,99% a estos últimos y generan un margen negativo en la misma proporción anterior. Ya explicado el tema sobre las pérdidas obtenidas en este año el ratio de *utilidad de ventas* se presenta con un valor negativo de 38,62% que al mismo tiempo representa el *margen neto* debido a la ausencia del pago de impuesto a la renta en donde se representa el porcentaje de pérdida por cada peso de ventas obtenidos en el año. Para concluir con el año 2016, la organización no consiguió tener utilidades por lo que el ratio se convierte en *pérdida por acción* entregando un valor aproximado de \$43 por cada una de las 19.841 acciones.

Año 2017

Al analizar el año 2017 en base a los distintos ratios financieros podemos exhibir los resultados de los indicadores de liquidez de la organización donde se explica que con los activos corrientes (específicamente por efectivo y deudores comerciales y cuentas por cobrar) se alcanza a cubrir 0,11 veces los pasivos corrientes que se destacan las cuentas por pagar a entidades relacionadas que se refiere a la deuda con su máximo accionista, este valor representa la *razón corriente*. Cuando se les restan los inventarios por ser el activo corriente menos liquido se obtiene que cubren 0,10 veces lo que puede considerarse insignificante el cambio dentro del indicador llamado *prueba ácida*. Siguiendo con el análisis de estos ratios calculamos el capital neto de trabajo que nos entrega un valor negativo de \$1.382.209.000 que representa la cantidad de dinero que le hace falta a sus activos de corto plazo para poder cubrir y pagar sus pasivos del mismo tiempo. Finalmente, se obtiene un 4,35% en el indicador de *prueba defensiva* que se interpreta como aun una capacidad bastante baja para operar exclusivamente con sus activos más líquidos (caja y bancos).

En continuación del estudio en base a los ratios se encuentra los de endeudamiento de la organización donde primeramente se considera el indicador de *estructura del capital* el cual nos entrega un valor negativo de 33% el cual se explica por el continuo saldo negativo que presenta la institución en su patrimonio, en este caso por poco más de 866 millones de pesos chilenos, aun cuando se incluyen las intenciones del grupo Pachuca de aumentar su capital emitido y sus otras reservas que se mencionan en el análisis horizontal. Dentro de dichos ratios se encuentra el de *endeudamiento de activos* el cual nos presenta un resultado del 41,5% que según las reglas de este indicador se encuentra en un estado ideal, ya que, solo ese porcentaje del total de activos se financia con recursos propios o aportes de capital. Finalizando este tipo de ratios se observa el *endeudamiento a corto plazo* donde se obtiene un porcentaje negativo de 179,7% esto se debe al problema del patrimonio negativo que presenta la organización en donde deben de realizar acciones para solventar esta situación, además, de las ya realizadas con respecto a su capital y sus reservas utilizadas en el periodo. Cabe mencionar que no se presentan pasivos de largo plazo por lo que este valor también hace referencia al *endeudamiento total* que presenta la institución.

Dentro del año 2017 financieramente hablando de la organización se presentaron pérdidas por un total de \$393.590.000 lo que en otras palabras representa la nula rentabilidad que se generó durante este periodo. Aun así, debemos de realizar los indicadores de rentabilidad, aunque con respecto al de *rentabilidad sobre el patrimonio* no entrega una relación interesante, ya que, el valor negativo del patrimonio dificulta su interpretación. Más bien no entrega un rendimiento a los inversores por sus aportes que en este caso no existe como tal dado el principal problema con respecto al patrimonio negativo. Continuando con estos ratios, se

encuentra la *rentabilidad sobre la inversión o los activos* el cual obtiene un valor negativo del 57,01% debido a las pérdidas que presenta la organización lo que quiere decir que por cada unidad monetaria invertida en los activos se generan pérdidas por el mismo porcentaje anterior. Al observar el margen bruto de las principales actividades de la organización se puede apreciar que los ingresos obtenidos durante este año son mayores a los costos que se utilizaron para conseguirlos en un 9,65%, lo que demuestra que gracias a sus ventas pueden cubrir los costos de sus ventas y obtener una utilidad de esto si se manejan bien los demás gastos asociados a la institución. Sin embargo, los gastos de administración, los financieros, entre otros provocan pérdidas como se menciona y nos presenta una *utilidad de ventas* en valores negativos de 11,05% que indica que por cada unidad monetaria relacionadas a las ventas se generaron pérdidas en proporciones del mismo porcentaje, dado esto el valor también representa el margen neto del periodo por la ausencia de impuesto a la renta. Por último, se puede comprender que existe una *pérdida por acción* que ronda los \$15,8 en cada una de las 24.841 acciones repartidas entre los accionistas de la organización.

Año 2019

Como se menciona en los hitos centrales del periodo a analizar se considera este año importante debido al estallido social dentro del país lo cual afectó a todas las empresas en el territorio nacional. Al aplicar el análisis de ratios financieros se comienza con aquellos que tienen relación con la liquidez de la institución en donde destaca que sus activos más líquidos (principalmente el efectivo en este año) logran cubrir las deudas de corto plazo un total de 0,55 veces lo que puede generar problemas para cumplir con sus obligaciones de corto plazo que se observa en el ratio conocido como *razón corriente*. Luego, se excluyen sus activos corrientes menos

líquidos (inventarios) para poder obtener el indicador de *prueba ácida* que entrega un resultado de 0,44 que representan las veces y capacidad que se tiene para cancelar sus deudas a corto plazo y en este caso la organización podría existir insuficiencia de sus recursos para realizar estos pagos. Cuando se habla del ratio de *capital neto de trabajo* se refiere a los activos disponibles que se tienen luego de utilizarlos para cancelar sus obligaciones en el corto plazo; en este caso es un valor negativo de \$301.417.000 que indica la falta de activos corrientes que presenta la organización para cancelar estas deudas. Para concluir, existe el ratio de *prueba defensiva* el cual entrega un 40,35% lo cual se acerca al óptimo de este ratio (50% o mayor) e indica que la empresa se encuentra cercana a tener una posición favorable con respecto a sus compromisos inmediatos solo considerando sus activos más líquidos como los presentes en Caja y Bancos.

El estudio de estos ratios financieros presentan también los que muestran el grado de apalancamiento que presenta la organización en donde se encuentra el indicador de *estructura del capital* entregando un valor positivo del 164,2% donde se destaca el valor positivo del patrimonio por primera vez en el estudio, pero aun así se demuestra que la empresa está excesivamente endeudada con los proveedores en el corto plazo. A continuación, se presenta el indicador de *endeudamiento de sus activos* que presenta un valor de 37,4% los cuales representan la cantidad del activo que se financia con los recursos propios o capital ajeno, a pesar de ser un valor pequeño en comparación a los años anteriores se supone que la organización cuenta con recursos que están siendo desaprovechados lo que puede provocar una pérdida de rentabilidad. Sin embargo, no es un punto alarmante dado que el ideal del ratio se encuentra solo a 2,6 puntos porcentuales los cuales se pueden alcanzar en los siguientes años. Por último, debido a la carencia que hay de pasivos de largo plazo se

considera el ratio de *endeudamiento a corto plazo* como *endeudamiento total* y que entrega como resultado un 338,9% positivo por primera vez porque su patrimonio entrega un valor mayor a 0, no obstante, este elevado porcentaje significa un sobre endeudamiento porque sus deudas representan 3,39 veces el patrimonio de la organización.

Como bien se menciona en los distintos análisis realizados la organización en el año 2019 presenta pérdidas por \$260.209.000 donde a pesar de perder dinero en el ejercicio del año, se destaca por ser las menores presentadas. Es por lo que al realizar los indicadores de rentabilidad se presenta un valor negativo del 125,29% que se refiere a la *rentabilidad sobre el patrimonio* en donde se observa las pérdidas en términos porcentuales que se obtiene en base a los aportes realizados por los socios de la organización, lo cual es bastante preocupante para sus accionistas que en su mayoría se refiere al Grupo Pachuca lo que se detallará más adelante. Aun así, se debe destacar este año porque la organización por primera vez logra contar con un patrimonio positivo lo que genera buenas sensaciones a causa de las acciones que están realizando para solventar esto. Al considerar el ratio de la *rentabilidad sobre los activos* se analiza con un valor negativo del 28,55% que se explica por los resultados negativos obtenidos en el transcurso del año y que se analiza como la cantidad porcentual de pérdida que generan sus activos totales. Por otro lado, el *margen bruto* de las actividades nos entrega un pequeño porcentaje negativo de 0,89% que significa que los costos de sus ingresos son mayores por esa proporción, entonces se debe buscar la forma de disminuir sus costos de ventas para conseguir un valor positivo de sus ingresos. Por último, las pérdidas del año provocan que las *utilidades de venta* sean negativas, por ende, pérdidas por ventas que a su vez representa el margen neto de la organización porque no presentan el pago por

impuesto a sus ganancias. Así se obtiene un valor negativo del 38,62% donde solo existen pérdidas por las ventas en esa relación, asimismo se considera una *pérdida por acción* que ronda los \$10,47 distribuida en cada una de las 24.841 acciones de los socios.

Año 2020

Al igual que el año anterior dentro de este estudio, el año 2020 se destaca por un acontecimiento central como lo es la pandemia mundial del COVID-19 en donde los ratios indicarán los resultados de la organización y como manejaron esta situación un tanto adversa. Por lo mismo se analizan los ratios de liquidez del club deportivo, en donde se destaca un valor de su *razón corriente* de 1,13 lo que significa que la organización gracias a sus activos corrientes y en mayor parte a su *efectivo y equivalente al efectivo* puede cubrir esa cantidad de veces sus deudas en el corto plazo lo que es bastante destacable, aunque el ideal es más cercano a 1 porque quiere decir que el excedente puede significar activos ociosos. Para afinar aún más la capacidad que tiene la empresa con sus activos más líquidos es que se descartan los inventarios lo que nos entrega un valor de la *prueba ácida* de 1,05 que significa que por cada peso que se debe tenemos 1,05 para poder pagar esta deuda, lo que se encuentra en el mejor resultado posible. Luego, determinamos el *capital neto de trabajo* que por primera vez dentro de los años elegidos en el estudio se encuentra con un valor positivo de \$172.150.000 el cual puede ser utilizado como un generador de utilidades para la organización, ya que, tienen un excedente luego de pagar sus deudas del corto plazo. En último lugar, se calcula el ratio de *prueba defensiva* el que entrega un valor de 84,01% lo que indica que con los activos más líquidos y los más rápidamente disponibles de una organización (los que se encuentra en caja y banco)

es posible operar porque estos cubren de buena manera los pasivos en el corto plazo y por ende la organización se encuentra en una situación bastante favorable.

Dentro de este análisis, se encuentra el nivel de endeudamiento que lleva la empresa y que se puede analizar gracias a los ratios de apalancamiento que en estos casos es posible determinar buenas conclusiones debido al patrimonio positivo que presenta la organización por ello podemos encontrar que el ratio sobre su *estructura del capital* tiene un valor de 85,1% que indica del patrimonio que se dispone ese valor porcentual se deben en el corto plazo y se encuentra bastante endeudada con los proveedores además, cabe mencionar que lo ideal para este ratio se presenta entre los 40 y 60%. Observando el endeudamiento que se presenta con respecto a sus *activos* se menciona que el valor de este apalancamiento es del 27,8% que indica la cantidad de los activos que se financian con el patrimonio neto de la organización, pero este valor nos muestra que presentan recursos que están siendo desaprovechados en la consecución de una mayor rentabilidad, los cuales deben utilizar para los próximos años. Como bien se menciona en los años anteriores, no se presentan pasivos a largo plazo lo que provoca una igualación del *endeudamiento a corto plazo* y el *total* con un valor de 206,3% lo que indica la situación preocupante en la que se encuentra la organización porque sus deudas representan 2,06 veces lo de su patrimonio total.

En último lugar, se encuentran los indicadores de rentabilidad que por primera vez dentro del análisis de ratios financieros cuentan con ganancias al final del ejercicio de \$438.517.000. Esto se hace presente claramente en los indicadores como el referente a su *patrimonio*, ya que, presenta un valor del 68,52% que se interpreta como por cada peso invertido por los accionistas se genera una ganancia por la misma cantidad porcentual. Mismo caso ocurre con la *rentabilidad sobre sus*

activos dado que se presenta un resultado del 22,37% en donde se comprende como las ganancias que se obtuvieron en el año al invertir dentro de los activos de la organización que en mayor parte son el efectivo y equivalente, los activos intangibles y sus deudores comerciales o cuentas por cobrar. Dentro de este análisis también se hace presente el *margen bruto* referido a sus ingresos y costos de ventas que nos entrega un resultado negativo del 2,17%, que se interpreta como los altos costos que mantiene la organización para poder generar sus ingresos y que los superan, siendo una tarea por solucionar en los años próximos para sacarle un mayor provecho a sus ingresos. A pesar de ello, la organización obtuvo una *utilidad de sus ventas* de un 13,56% que indica que por cada unidad monetaria vendida se obtuvo una ganancia por el valor porcentual indicado, asimismo al aplicar el impuesto a la renta que genera estas ganancias que asciende a \$19.493.000 se obtiene el *margen neto* o *rentabilidad sobre ventas* de un 12,99% que representa la utilidad líquida de sus ventas después de todos los gastos incluyendo sus impuestos. Finalmente, la organización obtiene una utilidad por acción que representa a los distintos accionistas de sus 24.841 acciones una ganancia de \$17,65.

Año 2022

Finalizando el respectivo análisis de los ratios financieros, llegamos al último año a analizar del periodo en el que encontramos que uno de sus ratios de liquidez llamado *razón corriente* entrega un resultado de 0,53 que se comprende como la cantidad de sus activos corrientes (efectivo, cuentas por cobrar e inventarios) alcanzan a cubrir las deudas del corto plazo de la organización por ende, la organización en este año presenta dificultades porque no presenta activos líquidos para cubrir sus pasivos porque solo alcanzan a cubrirlos un 0,53 de sus veces. El indicador de *prueba ácida* disminuye los activos más difíciles de liquidar

(inventarios) al ratio anterior lo que nos entrega un valor menor al anterior de 0,45 lo que indica una mayor complejidad, ya que, con los activos que tiene disponible más rápidamente no alcanza a cubrir una gran cantidad de sus deudas en el corto plazo. Bajo el mismo concepto se encuentra el *capital neto de trabajo* por un valor negativo cercano a los \$1.205.831.000 que vendría siendo la cantidad de activos corrientes que le faltan a la organización para operar luego de haber cancelados sus obligaciones en el corto plazo. Por último, se presenta el ratio de *prueba defensiva* con un resultado de 27,1% el cual se interpreta como un inconveniente y una dificultad que presenta la organización para cancelar sus deudas inmediatas utilizando sus activos disponibles al instante como lo que se encuentran en caja y banco.

Siguiendo con el análisis se encuentra un tema bastante importante que es el endeudamiento de la organización es por lo que se analiza el ratio de su *estructura de capital* el cual entrega un porcentaje negativo de -295,1% que se obtiene principalmente por presentar nuevamente un patrimonio negativo de \$350.001.000 y que, a pesar de sus constantes esfuerzos con sus reservas y emisión de capital, no alcanzan a cubrir sus pérdidas acumuladas como lo habían logrado los periodos anteriores. También, existe el *endeudamiento de su activo* el cual indica un valor de 46,5% el cual se encuentra en los valores óptimos del ratio, ya que, presenta esa cantidad de activos de corto y largo plazo financiados por el patrimonio neto. Para finalizar este tipo de indicadores está el *endeudamiento de corto plazo o total* como se explica en los años anteriores donde la organización obtiene un inmenso resultado negativo de 735,2% lo que indica que sus deudas en el corto plazo representan una cantidad enorme en relación con el severo problema de su patrimonio en negativo.

En último lugar, se debe mencionar que la organización presenta nuevamente pérdidas en este periodo lo que afecta directamente al patrimonio para los años venideros, así como también en los indicadores de rentabilidad a realizar a continuación. De igual manera con lo que se refiere a la *rentabilidad sobre el patrimonio* no presenta una buena relación acerca de lo que ocurre con el dinero aportado por los socios, ya que, su patrimonio negativo que se mencionó no permite determinar su rendimiento. Luego al analizar el *rendimiento sobre los activos* se entrega un porcentaje negativo de un 23,11% lo que indica que los activos en los cuales se está invierto el dinero de la organización está obteniendo pérdidas por ese valor porcentual. Cuando se considera el *margen bruto* se pueden encontrar el rendimiento de las operaciones de la empresa directamente es por ello que el resultado es de 2,89% negativo lo que infiere que la organización sigue con problemas para disminuir los costos que se generan para obtener ingresos. Luego, la pérdida de dinero en el ejercicio genera que las ventas provoquen pérdidas por cerca de 7,68% lo que se observa en el indicador de *utilidad por ventas* que al ser negativo hace referencia a que sus ventas generan pérdidas por ese valor porcentual que al mismo tiempo representa el *margen neto* o la *rentabilidad en base a sus ventas*. Finalmente, la organización presenta una *pérdida por acción* por \$20,68 los que se reparten entre las 24.841 acciones distribuidas en sus accionistas que como se menciona en los correspondientes análisis verticales pertenecen al Grupo Pachuca.

A continuación, se presenta una tabla a modo de resumen en donde se incluirán los indicadores de cada año para luego, destacar aquellos datos que nos entregan conclusiones relevantes acerca de la administración financiera en base a estos ratios financieros.

Ratio/Año	2015	2016	2017	2019	2020	2022
Ratios de Liquidez						
Razón Corriente	0,33	0,13	0,11	0,57	1,13	0,53
Prueba Ácida	0,33	0,13	0,10	0,44	1,05	0,45
Capital Neto de Trabajo	-1.296.749	-1.387.470	-1.382.209	-301.417	172.150	-1.205.831
Ratio de prueba defensiva (%)	0,39	4,04	4,35	40,4	84,1	27,1
Ratios de endeudamiento						
Autonomía o Estructura de capital	-81,5%	-21,2%	-33,0%	164,2%	85,1%	-295,1%
Endeudamiento de Activos	130,8%	83,2%	41,5%	37,4%	27,8%	46,5%
Endeudamiento a corto plazo	-162,3%	-125,4%	-179,7%	338,9%	206,3%	-735,2%
Ratios de rentabilidad						
Rentabilidad sobre el patrimonio	-	-	-	-125,3%	68,5%	-
Rentabilidad sobre los Activos	-81,1%	-261,3%	-57,0%	-28,6%	22,4%	-23,1%
Margen Bruto	-12,3%	-11,9%	9,65%	-0,89%	-2,17%	-2,89%
Utilidad de Ventas	-46,2%	-38,6%	-11,1%	-7,24%	13,6%	-7,68%
Margen Neto	-46,2%	-38,6%	-11,1%	-7,24%	12,9%	-7,68%
Utilidad por acción	-\$ 19	-\$43	-\$16	-\$11	\$18	-\$21
Número de acciones	32.648	19.841	24.841	24.841	24.841	24.841

En primer lugar y respecto a la liquidez de la organización, se puede observar que el año 2020 es el que se presenta con mejores indicadores, lo que implica que cuenta con liquidez suficiente para poder pagar sus deudas en el corto plazo. Además, es el único año en que la organización presenta un capital neto de trabajo positivo lo que significa que cuentan con activos corrientes luego de cancelar sus deudas y pueden utilizarlas para generar utilidades. Asimismo, se puede observar que el ratio de prueba defensiva se encuentra por sobre el óptimo (50%) en este mismo año y que el año 2019 se encuentra cercano al óptimo en donde aumentan considerablemente el valor de los indicadores anteriores. Por el contrario los años 2015, 2016 y 2017 tienen serios problemas para cancelar sus deudas en el corto plazo y un valor negativo que promedia los \$1.355.476.000, lo que indica el dinero faltante para

cancelar sus deudas a corto plazo con los activos corrientes. Es importante resaltar que en el 2020 se encontraban en pandemia lo que significa una gran labor que cumplió la organización, ya que, distribuyeron sus activos en los más líquidos en caso de ser necesitados por las condiciones en las que se encontraban en ese periodo. Asimismo, se deben destacar los resultados obtenidos en los ratios del año 2019 porque el estallido social también llegó a cambiar bastantes acontecimientos y a pesar de esto, obtuvieron resultados mejores que los años anteriores en donde se observa el trabajo que se viene realizando.

Por otro lado, existen los ratios de endeudamiento en donde se puede analizar que la organización se encuentra excesivamente endeudada, ya que, los valores negativos; en el ratio de autonomía y de endeudamiento a corto plazo debido a su patrimonio en negativo, ya que, sus pérdidas acumuladas no logran ser cubiertas por el capital emitido por la organización; y también los altos porcentajes indican esta situación de endeudamiento. Misma situación ocurre al analizar el endeudamiento de corto plazo en donde la organización se encuentra en problemas debido a esto, aunque el trabajo de la nueva administración ha logrado cubrir estos aspectos buscando generar deudas con sus empresas relacionadas y manejándolas de esta manera con la finalidad de no tener grandes deudas con terceros como se indica en los análisis anteriores lo que viene a corroborar la información gracias a este último análisis de ratios de endeudamiento. Se destaca que la organización ha intentado disminuir su endeudamiento con respecto a los activos totales llegando a estar en el óptimo de este ratio en 2 de los 6 periodos analizados y en otros 2 tener tan poco endeudamiento que generaría situaciones de desaprovechamiento de sus activos como es el caso del año 2020 en donde se obtuvieron los mejores resultados. Aun así, los dos primeros periodos se encuentran excesivamente endeudadas con

respecto a sus activos inclusive en el año 2015 llegando a tener más deudas por sus mismos activos.

Por último, y uno de los puntos importantes dentro de este análisis por ratios financieros hace referencia a aquellos que entregan la rentabilidad de la organización aunque se debe recalcar que la gran mayoría de estos indicadores entregan un valor negativo, ya que, se obtienen pérdidas en 5 de los 6 periodos analizados. Por lo mismo, es preocupante reconocer que la organización logra tener una mayor pérdida por acción en el año 2016 con \$43 por cada acción, las cuales eran 19.841 en total. Sin embargo, es importante también visibilizar que a partir de ese año las pérdidas por acción fueron disminuyendo hasta el punto de no superar los \$25 en un mismo año en pérdidas por acción. Además de obtener una utilidad por acción de aproximadamente \$18 por cada una de ellas.

También, es importante mencionar que el año 2020 que se obtuvieron utilidades en el ejercicio la organización no presenta un margen bruto positivo lo que quiere decir que estos beneficios fueron conseguidos por otro tipo de ingresos como los mencionados en el análisis horizontal y reforzando la idea de que la organización diversificó tanto sus activos como también sus fuentes de ingresos. Bajo este mismo aspecto el margen bruto positivo obtenido fue en año 2017, en donde luego se presenta un resultado negativo lo que genera pérdidas para la organización pero, se vuelve a ver el efecto que generó el Grupo Pachuca en la sociedad, ya que, el margen bruto representa un buen trabajo de la administración en lograr mayores ventas y disminuir los costos para obtener un buen porcentaje. Como se ha mencionado en los distintos análisis de la organización pueden existir pérdidas y no lograr rentabilidad sobre los activos, patrimonio, ventas, etcétera, pero la administración está en un proceso de conseguir revertir estas situaciones las cuales quedan

demostradas que a partir del 2017, las pérdidas que se generan por sus activos no superan el 30% lo que ocurría anteriormente incluso llegando a tener pérdidas por 261% en el año 2016 con respecto a estos (Activos). Misma situación ocurre con el margen bruto mencionado en donde luego de este periodo de transición no supera las pérdidas en un 3%. Finalmente, la utilidad de las ventas obtenidas genera resultados negativos por no tener utilidades (salvo el 2020) y se puede mencionar otra vez que desde el año 2016 la organización tuvo pérdidas por ventas que no superaron los 12%. Un nuevo ejemplo en donde la organización tomó los primeros dos años de su administración (2016 y 2017) con la finalidad de reconocer el ambiente en el que trabajaba y así intentar tomar decisiones para el futuro.

7. Conclusiones y Recomendaciones

Finalizando el presente estudio sobre la administración financiera del club deportivo Everton de Viña del Mar con los pertinentes análisis realizados gracias a sus estados financieros disponibles, es que se puede llegar a mencionar aquellas fortalezas y debilidades que quedan exhibidas luego de los resultados obtenidos en el punto 6 de la investigación. Sin embargo, antes de comparar las distintas administraciones que se observan mediante las decisiones financieras observadas durante el análisis, es importante recordar aquellos objetivos específicos que buscan ayudar a la consecución del objetivo principal del presente documento.

Con relación al objetivo específico 2; que hace referencia a la consecución de información de la gestión para contextualizar la administración financiera y como afecta la nueva administración del Grupo Pachuca; se puede mencionar que el grupo buscó instaurar su modelo que se enfocaba en ser social, académico deportivo, cultural y comercial, además, de ser actores importantes en el campeonato nacional, fortalecer la marca y crear valor para la organización. En base a esto y las acciones realizadas a favor de estos objetivos es importante mencionar que la organización logra:

Generar una identidad dentro de los jugadores juveniles de la organización gracias a la instauración de la gerencia deportiva, la cual buscó que cada serie menor del club se adaptará a lo que buscaba el primer equipo y también, la constante capacitación para llegar a esto. Esto se traduce en la participación aproximada de 50% de jugadores formados en casa dentro del plantel de honor, situación que no ocurría anteriormente dentro del equipo. Otra acción realizada fueron los campeonatos interesuelas del club deportivo que junta a todas las escuelas oficiales

a lo largo del país y que provoca el sentimiento de ser parte del club desde que ingresan a las escuelas de fútbol como niños.

Crear valor mediante la inauguración del propio complejo deportivo Everton que alberga tanto al primer equipo como a sus divisiones menores, en donde todos pueden convivir y sentirse parte del club. Debido a estas instalaciones se pueden ver resultados como el ascenso a primera división, 3 participaciones en competencias internacionales en los últimos 6 años, finales con series juveniles, la reintegración del fútbol femenino e incluso ser reconocido como el 2do mejor club chileno en el año 2022. Asimismo, la organización mejoró sus instalaciones con la apertura del Centro Integral de alto rendimiento y rehabilitación incluyendo gimnasios de última tecnología y clínica médica, con el fin de entregar los mejores cuidados y atenciones a sus jugadores.

Formar un compromiso social con su hinchada y comunidad los cuales se pueden observar con las acciones a lo largo de estos años en donde se destacan las ayudas a las personas afectadas tanto por incendios forestales por el retiro de sus escombros como también a quienes sufrieron por el estallido social o la pandemia del COVID. Lograron ser una organización importante para la comuna de Viña del Mar generando campañas para recaudar fondos y también, apoyar en la lucha de complejidades como lo puede ser el cáncer de mamas.

Acercar al público, esto se puede observar en el fortalecimiento de sus plataformas virtuales y de comunicación para que los hinchas se sientan más parte del club. Esto mismo se ve reflejado en la realización de mesas de trabajos para buscar soluciones a problemas de la comunidad donde se cumplen algunas como

vehículos de acercamiento al estadio, accesos preferenciales y realización de aplicación móvil, periódico y revistas.

Cabe señalar que todas las acciones realizadas que se mencionan no incluyen el tema financiero y que se puede concluir que la organización al intentar instaurar su modelo social, deportivo y cultural está avanzando a pasos agigantados a pesar del corto tiempo 6 años que llevan en la administración de la organización. Incluso, el año 2016 en el cual compraron el 80% de las acciones del club, el Grupo Pachuca lo valora como un año para conocer y comprender la situación en la cual se encuentra el club deportivo, ya que, al venir desde una sociedad distinta como la mexicana debían de adecuarse y de adaptar sus nuevas ideas al fútbol chileno, dicho año se transforma en uno de transición tanto para la organización y sus trabajadores como también para el nuevo grupo inversor. Asimismo, se puede considerar que el grupo ha logrado el objetivo de participar en espectáculos deportivos de carácter profesional que es lo que busca toda sociedad anónima deportiva profesional y donde solamente falta observar cómo instauraron su modelo comercial.

Luego, el ámbito financiero que significa la parte central del estudio se menciona la manera de realizar el objetivo específico 1 dentro de éste. En donde la decisión para definir los estados financieros dentro del periodo comprendido entre el 2015 y 2022 se basa en la descripción e importancia que se les entrega a los hitos centrales ocurridos tanto dentro de la organización como también en su entorno, ya que, las variables externas afectan directamente el funcionamiento de una empresa. Por ello los hitos centrales mencionados en el punto 5.4.1 fueron la base de la utilización de los estados financieros de los años 2015, 2016, 2017, 2019, 2020 y 2022 extraídos desde las memorias anuales de cada periodo. Asimismo, la comparación de los años se realizó en un mismo tiempo, ya que, las influencias del mercado

afectan a los valores de estos estados. Por lo mismo, se utilizó la variación de una tasa que sea influyente dentro del análisis como lo es, la tasa de variación del IPC: que explica en qué porcentaje varían los valores dentro de los estados financieros que ayudo a realizar comparación intertemporal de los años definidos.

Gracias a lo anterior se realizó el análisis horizontal que se entendió como un análisis dinámico entre los periodos descritos, donde se concluye que la organización presenta sus mayores ingresos tal como ocurre en los distintos países del mundo específicamente en Europa, por sus derechos televisivos que llegaron a representar más del 50% en los periodos analizados. De esta manera también se puede concretar que la organización presenta primordialmente ingresos que eran considerados atípicos en el pasado como por publicidad, televisión, entre otras.

Con respecto al trabajo con jóvenes que buscaba la organización con la finalidad de generar valor dentro de la organización se recomienda que se realice un análisis sobre estos pero desde el año 2022 en adelante debido a que las proyecciones de sus jugadores se vieron truncadas por los periodos del estallido social y de la pandemia. Asimismo, durante estos periodos la organización tuvo un buen manejo del ámbito financiero en donde obtuvieron resultados destacables que representa la experiencia con la que cuenta la administración del Grupo Pachuca.

En base a lo último mencionado, se reconoce el gran trabajo de los nuevos inversores y propietarios del club porque les entregaron ideas claras acerca de sus deudas, sus ingresos y la forma de administrar. Significando así que la decisión de vender el club a un grupo inversor extranjero presentó beneficios para el club deportivo desde un ámbito financiero el cual se puede extender el estudio a todas las partes de una organización y lograr así ser el cuarto grande del futbol nacional.

8. Anexos

Tabla 1. Tipo de Sociedad de los clubes de Primera División de Chile

	Nombre de la Sociedad
Club de Fútbol	Año 2021
Audax Italiano	Audax Italiano La Florida S.A.D.P
Cobresal	Fondo de deporte profesional – Club deportes Cobresal
Colo Colo	Blanco y Negro S. A
Coquimbo Unido	Coquimbo Unido S.A.D.P
Curicó Unido	Fondo de deporte profesional – Corporación deportiva provincial Curicó Unido
Deportes Antofagasta	Club de deportes Antofagasta S.A.D.P
Deportes La Serena	Club de deportes La Serena S.A.D.P
Everton	Everton Viña del Mar S.A.D.P
Huachipato	Huachipato S.A.D.P
Ñublense	Deportivo Ñublense S.A.D.P
O'Higgins	O'Higgins S.A.D.P
Palestino	Club deportivo Palestino S.A.D.P
Unión Española	Unión Española S.A.D.P
Unión La Calera	Deportes Unión La Calera S.A.D.P
Universidad Católica	Cruzados S.A.D.P
Universidad de Chile	Azul Azul S.A

Elaboración propia, según CMF en base al nombre de la sociedad de los clubes de fútbol de la Primera División chilena. (CMF, 2021)

Tabla 2. Presidentes del Club Everton de Viña del Mar

Número Presidente	Presidente	Años en la Presidencia
1	David Foxley	1909-1913
2	Frank Boundy	1909
3	Juan Echeverría	1914
4	Archibaldo Costa	1915
5	David Foxley	1919-1920
6	Guillermo Bobillier	1924
7	Eugenio Sempe	1926
8	Ives Beke	1927-1929
9	Guillermo Bobillier	1930-1932
10	Hector Prajoux	1933-1934
11	Luis Izarnótegui	1936-1937
12	Ives Beke	1943
13	Pedro Pizarro	1944-1945
14	Manuel Romo	1945-1946
15	Óscar Marín	1947-1951
16	Víctor Bolocco	1952
17	Ramón Osorio	1953
18	Óscar Marín	1954
19	Pedro Pizarro	1955-1959
20	Rolando Chamy	1971-1972
21	Aldo Caimi	1973-1974
22	Alfonso Verschae	1975
23	Óscar Tortello	1975
24	Antonio Martínez Ruíz	1976-1978
25	Alfonso Verschae	1979
26	Antonio Bloise Controneo	1980-1983
27	Antonio Martínez Ruíz	1984
28	Óscar Marín	1985-1986
29	Ildefonso Molina	1987-1988
30	James Hudson	1990
31	Jorge López	1991-1992
32	Armando Saffe	1992
33	José Luis Díaz de Cerio	1993
34	Armando Saffe	1993-1994
35	David Santelices	1994
36	Jorge Castillo	1995 (Dic) - 1996 (Ene)

37	David Santelices	1996
38	Aldo Caprile	1996-2000
39	James Hudson	2001-2002
40	Renato Airola	2003-2004
41	Carlos Torres	2005-2006
42	Antonio Martínez Segui	2006-2007
43	José Araneda	2006
44	Antonio Bloise Ramos	2007-2012
45	Juan Pablo Salgado	2013-2014
46	Antonio Bloise Ramos	2014-2016
47	Pedro Cedillo	2016-

Elaboración propia, según Everton.cl en base a infografía sobre los presidentes del club y sus años. (Everton, 2020)

9. Referencias

24horas.cl. (2019, 9 enero). *Grupo Pachuca anunció compra de la totalidad de las acciones de Everton*. <https://www.24horas.cl/deportes/futbol-nacional/grupo-pachuca-anuncio-compra-de-la-totalidad-de-las-acciones-de-everton-2996502>

Aching, C. (s.f). *Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia (Capítulo I)*.

Prociencia y Cultura S.A.

Alarcón, A. (2018). El análisis de los estados financieros: papel en la toma de decisiones gerenciales. Artículo, Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez".

Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/239950588>

Aldunate, F. (2 de noviembre 2022). *EIRL: Características de una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada*. Edig. <https://edig.cl/2022/11/02/eirl-empresa-individual-de-responsabilidad-limitada/>

Alegre, A. (15 de junio 2022). *Razones financieras: liquidez, actividad y endeudamiento*.

Rankia.<https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3598483-razones-financieras-liquidez-actividad-endeudamiento#:~:text=%C3%8Dndice%20de%20desarrollo%20de%20nuevos,el%20endeudamiento%20a%20largo%20plazo>.

Altieri, D., Martínez, E. y Perri, M (17 de diciembre 2018). *Análisis e interpretación de un Balance General*. Universidad Nacional de San Martín.

<https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/814/1/TFPP%20EEYN%202018%20ADL-MMEN-PMN.pdf>

ANFP. (2022). *ANFP - Asociación Nacional de Fútbol Profesional*.

<https://www.anfp.cl/clubes>

ANFP. (s.f) *Estatutos Asociación Nacional de Fútbol Profesional Título I. Del nombre, objeto, domicilio y duración*. [Archivo PDF] Anfp.cl.

<https://www.anfp.cl/documentos/1461085215-estatutos-anfp-reformados-2016-1.pdf>

Arancibia, F. (3 de agosto de 2023). *Mapa de pases 2023: clubes ligados a Felicevich, Bragarnik y Pachuca traspasaron entre sí 39 jugadores*. Inteferencia.cl.

<https://interferencia.cl/articulos/mapa-de-pases-2023-clubes-ligados-felicevich-bragarnik-y-pachuca-traspasaron-entre-si-39>

Arias, E. (2021). *Tipos de administración*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-administracion.html>

Artículo 2.053 (s.f). *Código Civil*. https://leyes-cl.com/codigo_civil/2053.htm

As.com. (6 de junio 2016). *El Grupo Pachuca de México anuncia la compra de Everton*.

Diario AS. https://chile.as.com/chile/2016/06/06/futbol/1465230636_102765.html

Asale, R. (s. f.). *hinch* | *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/hincha>

Baena, D. (2014). *Análisis financiero: enfoque y proyecciones* (2ª. Ed.). Ecoe Ediciones

Bodie, Z. y Merton, R.C. (2004). *Finanzas*. Pearson Educación.

Bravo, C. (2017). *La gestión financiera aplicada a las organizaciones*. Dominio de las Ciencias, 3(4), 220-231.

Cadena, S. E. R. (27 de febrero 2012). *¿Qué solución tiene la insostenible deuda del fútbol español?*

https://cadenaser.com/programa/2012/02/27/hora_25/1330302500_850215.html

Campeonato de Apertura 2008. (s.f.). *solofutbol.cl*.

<http://solofutbol.cl/futbol%20chileno/Campeonatos%20Nacionales/Campeonatos%20nacionales%20WEB/Temporada%202008/Apertura/partidos%20-%20playoffs%20Campeonato%20de%20Apertura%202008.htm>

Campeonato Nacional 1950 (s.f.). *solofutbol.cl*.

<http://solofutbol.cl/futbol%20chileno/Campeonatos%20Nacionales/Campeonatos%20nacionales%20WEB/Temporada%201950/Campeonato%20Nacional%201950.htm>

Campeonato Nacional 1952. (s.f.). *solofutbol.cl*.

<http://solofutbol.cl/futbol%20chileno/Campeonatos%20Nacionales/Campeonatos%20nacionales%20WEB/Temporada%201952/Campeonato%20Nacional%201952.htm>

Campeonato Primera Division «B» 2003. (s.f.). *solofutbol.cl*.

<http://solofutbol.cl/futbol%20chileno/segunda%20division/Campeonatos/segunda%20division%202003/Campeonato%20Primera%20Division%20B%202003%20-%20Posiciones.htm>

DCWABOGADOS (24 de junio de 2020). *Sociedad Anónima Deportiva en Chile*.

DCWABOGADOS. <https://dcwabogados.cl/sociedad-anonima-deportiva-en-chile/>

Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración* (10^a. Ed.). Mc Graw Hill.

CHILE: Primera B. (s.f.). *flashscore.cl*.

<https://www.flashscore.cl/cuadro/OEKte6e3/SIYBJJy1/#/draw>

CMF. (s.f). *Listado de Organizaciones Deportivas Profesionales—CMF*.

<https://www.cmfchile.cl/institucional/mercados/consulta.php?mercado=O&Estado=VI&consulta=OTODP#:~:text=CLUB%20DE%20DEPORTES%20LA%20SERENA%20S.A.D.P.&text=CLUB%20DE%20DEPORTES%20SANTIAGO%20MORNING%20S.A.D.P.&text=C>

[LUB%20DE%20DEPORTES%20SANTIAGO%20WANDERERS%20S.A.D.P.&text=CLUB%20DEPORTES%20COLINA%20S.A.D.P.](https://www.fifa.com/es/about-fifa/organisation/fifa-council)

Consejo de la FIFA. (s.f). *Fifa.com*. <https://www.fifa.com/es/about-fifa/organisation/fifa-council>

Dato Futbol. (29 de noviembre 2019) *Ranking de Campeones Primera División Fútbol Profesional*. DATO FUTBOL. <https://www.datofutbol.cl/campeones-chile-2019/>

Delgado, P (2021). *La selección del tipo de sociedad en función del tipo de actividad*. <http://hdl.handle.net/11531/48471>

Diccionario de la lengua española (s.f.). *teoría | Diccionario de la lengua española*. Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/teoría>

Dudley, G. (22 de junio 2016). *Pachuca in Everton Vina del Mar takeover*. sportspromedia.com. https://www.sportspromedia.com/news/pachuca_in_everton_vina_del_mar_takeover/

Duval, I. (07 de mayo de 2013). *Misión, visión y valores: conceptos fundamentales para el buen desarrollo de una empresa*. <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-yvalores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa>

E.A. (18 de agosto 2010). *Escuela financiera: el punto de equilibrio*. empresaactual.com. <https://www.empresaactual.com/escuela-financiera-el-punto-de-equilibrio/>

Editorial Mediotiempo. (9 de enero 2019). *Pachuca adquirió el 100% de las acciones del Everton de Chile*. Mediotiempo. <https://www.mediotiempo.com/futbol/liga-mx/pahuca-adquirio-100-accionones-everton-chile>

El Economista (s/f). *Inflación*. Eleconomista.es.

<https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/inflacion>

Entradas, V. (27 de marzo 2022). *TIPOS DE SOCIEDADES. DIVERSIÓN Y*

APRENDIZAJE. <https://susurrosjuridicos.com/2022/03/27/tipos-de-sociedades/>

Equipo Digital. (25 de marzo 2022). *Sorteo de grupos Copa Sudamericana y Copa*

Libertadores: cinco equipos chilenos ya tienen a sus rivales.

<https://www.diarioconcepcion.cl/deportes/2022/03/25/sorteo-de-grupos-copa-sudamericana-y-copa-libertadores-cinco-equipos-chilenos-ya-tienen-a-sus-rivales.html>

Equipo Easytax (2 de febrero 2022). *Tipos de sociedades en Chile: ¿Qué diferencia tienen?*

Easytax. <https://www.easytax.cl/blog/tipos-sociedades-chile/>

Ese Business School (s.f). *Lo que debes saber: La importancia de las finanzas en una empresa*. Universidad de Los Andes. <https://ese.cl/ese/blog/lo-que-debes-saber-la-importancia-de-las-finanzas-en-una-empresa/2022-12-27/181652.html>

Everton de Viña del Mar (19 de febrero 2020). *Nueva-Historia*. Club Everton.

<https://everton.cl/historia/>

Everton de Viña del Mar (30 de enero 2020). *Nueva-Historia*. Club Everton.

<https://everton.cl/historia/>

Everton de Viña del Mar (29 de abril 2023). *Memoria Anual 2022*.

https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=7f2c43b39877881435df52f56f321197VFdwQmVVMtZRVEJOukVVMFRsUmplazVuUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1695612510

Franco, F. (14 de diciembre 2021). *¿Qué es Grupo Pachuca, a quién pertenece y de qué equipos es dueño?* Goal.com. <https://www.goal.com/es-mx/noticias/que-es-grupo-pachuca-duenos-equipos/blta9c615144cb39be7>

Futbol Lab (s.f). *Administración eficaz de entidades deportivas: claves para el éxito y la sostenibilidad.* Futbollab.com. <https://www.futbollab.com/es/noticia/administracion-eficiente-en-entidades-deportivas>

García, V. (2014). *Introducción a las Finanzas.* (2^a. Ed. ebook). Grupo Editorial Patria.

Gaitán, E. (2012). *Estados Financieros Básicos bajo NIC/NIIF - Segunda Edición.* Bogota: ECO EDICIONES

Gay, J. (2020). *Las finanzas del fútbol de los clubes top 20 a las 5 grandes ligas europeas.* <https://accid.org/wp-content/uploads/2020/03/LAS-FINANZAS-DEL-F%C3%9ATBOL.pdf>

Gerencie.com. (29 de octubre 2021). *Sistema o índice Dupont.* [https://www.gerencie.com/sistema-dupont.html#:~:text=El%20sistema%20o%20%C3%ADndice%20DUPONT%20es%20un%20ratio%20financiero%20que,de%20capital%20\(Apalancamiento%20financiero\).](https://www.gerencie.com/sistema-dupont.html#:~:text=El%20sistema%20o%20%C3%ADndice%20DUPONT%20es%20un%20ratio%20financiero%20que,de%20capital%20(Apalancamiento%20financiero).)

Griffin, R. (2011). *Administración.* (10^a. Ed.). Cengage Learning.

Griffin, R. (2011). *Administración [Fotografía].* En Administración (p.5). Cengage Learning, 2011.

Guevara, E. (22 de abril 2022). *El Grupo Pachuca busca expandirse en España: el próximo objetivo sería el Málaga.* Sporting News Argentina. <https://www.sportingnews.com/ar/futbol/news/grupo-pachuca-busca-adquirir-al-malaga-espana/wj4txpkkaflmfq1wathpzrtk>

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, United States of America: Harvard Business School Publishing.

Lizarzaburu, E., Gómez, G., & Beltrán, R. (2016). *Ratios financieros*.

https://www.researchgate.net/profile/Gerardo-Gomez-4/publication/307930856_RATIOS_FINANCIEROS_GUIA_DE_USO/links/6008a655a6fdccdc86baabb/RATIOS-FINANCIEROS-GUIA-DE-USO.pdf

Holded (10 de mayo 2022). *Ratios financieros: ¿qué son y qué tipos existen?* Holded.

https://www.holded.com/es/blog/ratios-analizar-situacion-financiera-empresas#1_Ratios_de_liquidez

Huacchillo, L. (2020). *La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras*. Revista Universidad y Sociedad, 12(2), 356-362.

Instituto Nacional de Contadores Públicos o I.N.C.P. (s.f). *Principales indicadores financieros y de gestión*. Colombia.

Johan Cruyff Institute. (14 de enero 2020). *"Históricamente, hemos visto que algunos clubs destinan el cien por cien de sus ingresos al salario de jugadores y eso es ilógico*

<https://johancruyffinstitute.com/es/blog-es/administracion-del-futbol/salario-de-jugadores/>

León, F. (22 de septiembre 2021). *Ratios financieros básicos: Margen Neto, ROE, ROA,*

Razón corriente. Rankia. <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3508413-ratios-financieros-basicos-margen-neto-roe-roa-razon-corriente#:~:text=Los%20ratios%20financieros%20son%20las,o%20mal%20administrada%20la%20compa%C3%B1a%20C3%ADa>.

Ley N° 20.019. Diario Oficial de la República de Chile. Santiago de Chile, 5 de mayo de 2015.

Marco, F. J. (22 de marzo 2021). *Ratios de endeudamiento*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/ratios-de-deuda.html>

Martínez, A. (2015). *Análisis horizontal y vertical de estados*. Actualidad Empresarial.

Martínez, E. (2013). *Finanzas para directivos (2 ed.)* Madrid, España: McGraw- Hill.

Microdata Marketing (5 de mayo 2020). *Sociedad Capitalista*.

<https://microdata.es/glosario/sociedad-capitalista/>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (s/f). *Registro de empresas y sociedades*.

<https://www.registrodeempresasysociedades.cl/AyudaScsSca.aspx>

Münch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson educación.

Ortega, J. (2006). *Análisis de estados financieros*. Teoría y aplicaciones.

Paredes, C. (2018). *Significado del hinchista, respecto a la intervención de las Sociedades Anónimas Deportivas, en el Club Deportivo Universidad Católica. (Tesis de grado de Sociología)*. Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

Peiro, A. (30 de julio 2021). *WACC – Coste medio ponderado del capital*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/coste-medio-ponderado-del-capital-wacc.html>

Pradenas, C. y Palma, R. (2020). *La industria del fútbol en Chile. Un análisis desde la economía del deporte y el balance competitivo*. Trilogía (Santiago), 33(44), 44-61, Universidad Tecnológica Metropolitana.

Pyme, E. (10 de septiembre 2017). *Tipos de Sociedades para crear una empresa en Chile*.

Inicia Tu Pyme - Constitución y modificación de sociedades. <https://iniciatupyme.cl/tipos-de-sociedades/>

Redacción Altos Empresarios. (7 de abril 2021). *KTNO: Indicador Financiero | Altos Empresarios*. KTNO: Indicador Financiero.

<https://www.altosempresarios.com/noticias/importancia-del-ktno-indicador-financiero>

Redacción Altos Empresarios. (12 de febrero 2021). *Índice Contribución marginal | Altos Empresarios*. Contribución marginal: índice financiero.

<https://www.altosempresarios.com/noticias/indicador-contribucion-marginal>

Redacción Altos Empresarios. (22 de diciembre 2020). *Índice de crecimiento en ventas | Altos Empresarios*. Índice de crecimiento en ventas: indicador financiero.

<https://www.altosempresarios.com/noticias/indicador-indice-de-crecimiento-en-ventas>

Reyes Arriagada, F. (2014). *Centenario Everton*.

Rodríguez, A. (24 de julio 2019). *¿Sabes cómo generan dinero los equipos de fútbol?* PQS.

<https://pqs.pe/columnistas/sabes-como-generan-dinero-los-equipos-de-futbol/>

Rodríguez, J. (23 de febrero 2022). *El fútbol profesional en Chile y las S.A.D.* Asifuch.

<https://asifuch.cl/el-futbol-profesional-en-chile-y-las-s-a-d/>

Rodríguez, L. (1 de marzo 2021). *Efecto Fisher: la relación entre el dinero, la inflación y los tipos de interés*. FundsPeople España.

<https://fundspeople.com/es/glosario/que-es-efecto-fisher-y-su-efecto-en-los-tipos-de-interes/>

Román, C. (2014). *Diseño Edición Libro Corporativo Everton Viña del Mar*. (Proyecto de título diseño gráfico 2014). Universidad Viña del Mar.

Rus, E. (18 de febrero 2021). *Ratios financieros*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/ratios-financieros.html>

Servicio de Impuestos Internos (s.f). *Constituyendo una sociedad*. Sii.cl.

https://www.sii.cl/portales/investors/formas_invertir/constituyendo_sociedad.htm

Shiller, J. (2006). *Tools for Financial Innovation: Neoclassical versus Behavioral Finance*. The Financial Review, 41 (1):1-8

Soto, S. (19 de mayo 2022). *Valor del dinero en el tiempo, ¿qué es y para qué sirve?*

Business Insider México. https://businessinsider.mx/valor-dinero-tiempo_estrategia/

Thinking Heads (3 de julio 2018). *La economía del fútbol: mucho más que un deporte*.

<https://thinkingheads.com/tendencia-global/economia-del-futbol/>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (s.f). *Vista de El análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones*. Edu.mx

Uno, P. (8 de junio 2022). *Estos son los números del Grupo Pachuca, nuevo destino de*

Byron Castillo. El Universo. <https://www.eluniverso.com/deportes/futbol/numeros-del-grupo-pachuca-nuevo-destino-de-byron-castillo-nota/>

Valencia, F. (8 de julio 2016). *El Grupo Pachuca tiene como gran objetivo revolucionar a*

Everton. Prensafútbol. <https://www.prensafutbol.cl/121146-opinion-el-grupo-pachuca-llega-revolucionar-everton/>

Vázquez, J. (8 de junio 2022). *Jesús Martínez: ¿quién es y cómo ha sido su aporte al*

Pachuca y el Fútbol Mexicano? El10.com. <https://www.el10.com/liga-mx/jesus-martinez-quien-es-y-como-ha-sido-su-aporte-al-pachuca-y-el-futbol-mexicano--2022681100>

Vásquez, R. (15 de febrero 2021). *Finanzas corporativas*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/finanzas-corporativas.html>

Westreicher, G. (4 de septiembre 2020). *Finanzas públicas*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/finanzas-publicas.html>

Yindenaba Abor, J. (2017). *Entrepreneurial Finance for MSMEs*. A Managerial Approach for Developing Markets. Cham, Switzerland: Springer Nature. doi:10.1007/978-3-319-34021-0_8