

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

MÓDULO 1. CONCEPTOS
FUNDAMENTALES DE
FINANZAS
CORPORATIVAS

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

Módulo 1. Conceptos fundamentales de finanzas corporativas

1. Un recorrido inicial por el mundo de las finanzas

Bienvenidos al punto de encuentro inicial de este recorrido por el fascinante mundo de las finanzas corporativas. Una importante aclaración inicial: el término corporación se relaciona habitualmente con el ámbito empresarial. Con esta afirmación no estamos agregando nada novedoso conceptualmente, la observación apunta concretamente a que dentro del campo de la gestión deportiva, el término corporación no tiene demasiado apego. Sin embargo, el alcance de las finanzas corporativas cubre todo el amplio espectro de conceptos y herramientas aplicables a la gestión financiera en general, sin distinción de la organización a la que estemos haciendo referencia, con excepción del sector Gobierno. Una institución deportiva, sea esta una sociedad anónima o una asociación sin fines de lucro, utilizará herramientas de gestión semejantes. La diferencia relevante estará en su misión o propósito, más que en las herramientas financieras que aplique.

Una organización está integrada por recursos y procesos. La gestión de esos recursos (humanos, materiales, financieros y tecnológicos) tiene como principal objetivo contribuir a que la organización cumpla su misión o propósito. Los procesos conforman los mecanismos que la gestión se vale para que la dotación de recursos genere resultados óptimos.

A lo largo de su ciclo de vida, una organización construye una cadena o flujo por donde circula cierto valor. Ese flujo puede ser de naturaleza real (bienes y servicios) o financiero (fondos). En síntesis, una organización empresarial es una impulsora constante de transacciones de activos reales y financieros.

Si pudiéramos ver a la empresa en una imagen tridimensional, el circuito financiero se movería a través de las siguientes tres dimensiones sin interrupciones.

1. La dimensión transaccional: toda operación vinculada a intercambios de bienes o servicios tendrá una connotación financiera.
2. La dimensión del financiamiento: para materializar la dimensión transaccional, previamente la empresa debe hacerse de fondos, no importa si su origen es propio o de terceros (capital propio o deuda).

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

3. La dimensión de las inversiones: las organizaciones buscan ser sustentables, es decir, perdurar a través del tiempo. Para ello, invierten los fondos que obtienen en alternativas que les permitan lograr ese objetivo.

Las tres dimensiones señaladas se interconectan en un espacio dinámico para dar lugar al flujo de fondos en la empresa. Imagine por un instante un tubo por el que circula un líquido: resulta imposible detener su movimiento. El flujo de fondos actúa de manera similar. La función de las finanzas en la empresa es, precisamente, gestionar el tubo de fondos a fin de procurar que su dinámica siempre impacte de manera ascendente en el valor de la empresa.

En esta lectura, abordaremos una introducción a la información y las principales herramientas aplicadas a la gestión financiera de una organización. Uno de los principales errores de las herramientas de análisis tradicionales es que se tiene una concepción estática y cortoplacista de su alcance. Las herramientas de análisis financiero deben ser concebidas como un insumo básico para la toma de decisiones estratégicas y operativas.

2. Las actividades de financiamiento

Como ya vimos en el apartado 1, una de las dimensiones del circuito financiero está constituida por el financiamiento de la organización. El financiamiento aporta la energía para mover los recursos de una compañía. El análisis de las actividades de financiamiento no se limita solamente a considerar las distintas fuentes posibles de fondos, sino que busca delinear la estrategia de generación de fondos que permita lograr sustentabilidad a la organización.

Entonces, a través del financiamiento, generamos los fondos necesarios para que la organización cumpla con su propósito. Dos son las fuentes generadoras de fondos en una organización: el capital aportado por los socios y la deuda. Para ejemplificar, supongamos el nacimiento de un nuevo emprendimiento tecnológico. Los fundadores deberán aportar el capital necesario para que el proyecto comience a dar sus primeros pasos, entre ellos, contratar los recursos humanos necesarios, adquirir equipamiento e insumos, abonar alquileres, impuestos, seguros y otras erogaciones. Al inicio de la vida de un emprendimiento, resultará difícil acceder a una deuda porque la empresa no cuenta con las garantías suficientes para obtener un préstamo bancario. De esta manera, la única opción de financiamiento se reduce al capital propio. Si los fundadores no cuentan con capital, deberán encontrar otros socios que confíen en el proyecto y realicen aportes. Una vez que el proyecto esté en marcha y comience a generar ingresos, la empresa contará con garantías para aspirar a tomar deuda.

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

En el caso de una organización deportiva, la situación no es muy diferente. El capital inicial provendrá de los socios. Luego, si la organización prospera, podrá contar con los avales suficientes para acceder a una deuda.

Son dos las alternativas de financiamiento de una organización: el capital de los socios y la deuda.

Cuando la empresa decide acudir a una deuda para hacerse de fondos, deberá asumir mínimamente tres compromisos:

1. la obligación de pagar un interés al acreedor por el uso de sus fondos;
2. la obligación de reembolsar los fondos en un plazo determinado;
3. La obligación de ofrecer una garantía al acreedor ante un eventual incumplimiento.

De esta manera, las tres condiciones que componen un préstamo son: plazo, interés y garantías.

La restante alternativa de generación de financiamiento está conformada por los aportes de capital que efectúan los socios. Como dijimos anteriormente, los socios realizan sus aportes al momento de constituir una organización y luego, pueden seguir haciéndolo a lo largo de su ciclo de vida. Entonces, cabe la siguiente pregunta: ¿los fondos provenientes del capital propio solo se vinculan con los aportes que hacen los socios? Para responder este interrogante, veamos la siguiente situación: una empresa logra durante un ejercicio anual un resultado positivo. Vamos a considerar, por el momento, al resultado como la cifra que surge a partir de computar todos los ingresos originados durante el período menos todos los costos ocasionados durante el mismo lapso. ¿A quién le pertenece este resultado? Pues a los socios. Por lo tanto, los socios de una organización cuentan con dos opciones: retirar el resultado que les pertenece o invertirlo en la empresa. Esta última opción sería equiparable a un aporte. No obstante, si deciden repartirse el resultado, la operación que hacen se denomina distribución de dividendos.

Las organizaciones deportivas en Argentina generalmente adoptan la figura de asociaciones civiles sin fines de lucro. Bajo esta tipificación legal, los socios aportan a la organización y como retribución pueden acceder a sus servicios. Cuando la organización genera resultados positivos, no se reparten entre los socios, sino que son reinvertidos en la organización para cumplir con su fin social.

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Es importante aclarar que cuando los socios deciden aportar su capital para un nuevo proyecto o emprendimiento, los tres elementos que citábamos para el caso de la deuda no se presentan. El capitalista asume el riesgo del negocio, por lo tanto, no tiene garantía de recuperar su capital u obtener una rentabilidad determinada. Por ello, es lógico que aspire a un rendimiento mayor que el interés que tiene quien presta su dinero. El riesgo asumido por el socio o inversor siempre será mayor que el riesgo asumido por el acreedor o prestamista.

Quien aporta fondos a una organización a través de un préstamo exigirá garantías para recuperar su capital. No obstante, la persona que aporta su capital como socio o accionista asume el riesgo del negocio y no tiene garantía de recuperar su capital.

a. La estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento muestra cómo está financiada la empresa en un momento determinado. Nos permite ver cuántos fondos fueron aportados a una empresa a través de la deuda y mediante el capital de los socios. Para el caso de una organización deportiva, el formato de la estructura será muy similar al de una empresa privada: nos mostrará el capital original aportado por los socios más los fondos originados por medio de deudas. Es importante resaltar que no debemos confundir el aporte original por parte de los socios a partir del cual nace una asociación civil (tipología societaria de las organizaciones deportivas en Argentina) con la cuota social que periódicamente aportan los socios. Más adelante veremos que este concepto constituye una fuente de ingresos, pero no forma parte de la estructura de financiamiento específicamente.

En la terminología contable, la estructura de financiamiento está conformada por el pasivo y el patrimonio neto. El pasivo representa, a una fecha determinada, la cifra de los compromisos que adeuda la organización. Dentro de los conceptos de deuda, podemos citar los siguientes.

1. Deudas comerciales: comprende los compromisos pendientes con los proveedores principales de bienes y servicios de una organización.
2. Deudas sociales y previsionales: en este concepto se incluyen aquellos compromisos pendientes de cancelación con empleados, tanto en lo que se refiere al salario como las contribuciones y aportes sociales o previsionales.
3. Deudas fiscales: este concepto engloba todos aquellos compromisos derivados y obligaciones impositivas en los ámbitos nacional, provincial y municipal.

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

4. Deudas financieras: incluye conceptos adeudados por obligaciones con bancos y otras entidades financieras.

La clasificación anterior considera los conceptos de deuda más usuales, sin embargo, pueden darse otros de menor envergadura que en general, se incluyen en una cuenta globo de otras deudas.

En la información financiera de una organización, encontraremos su pasivo presentado según su plazo de vencimiento. Así, en el pasivo corriente se identifican las deudas cuyo vencimiento opera en los 12 meses posteriores a la fecha de cierre de un período. Si el ejercicio anual de una organización cierra de acuerdo con sus estatutos el día 31 de diciembre de cada año, el pasivo corriente estará constituido por la deuda que vence el 31 de diciembre del año siguiente al ejercicio que está cerrando.

Por su parte, la deuda con vencimiento en una fecha posterior a los 12 meses desde la fecha de cierre conforma el pasivo no corriente. Como dijimos anteriormente, esta es la denominación contable. Si utilizamos una terminología financiera más simple y no por ello menos válida, podemos hablar de deuda de corto y largo plazo.

La deuda de corto plazo es aquella que vence dentro de los próximos 12 meses a partir de la fecha de finalización de un período y la deuda a largo plazo tiene un vencimiento posterior a esos 12 meses.

La figura 1 nos muestra la composición del pasivo del Real Madrid al 30 de junio de 2020, en millones de euros. Puede advertirse cómo la deuda se clasifica de acuerdo con su vencimiento en corto o largo plazo. El rubro más importante de la deuda corresponde a acreedores comerciales.

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Figura 1: Balance de pasivo del Real Madrid

PASIVO BALANCE REAL MADRID A 30 JUNIO 2020

MILLÓN €	C. PLAZO	L. PLAZO	TOTAL
Deudas	180	229	409
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	174		174
Pasivos financieros	354	229	583
Provisiones	2	25	27
Impuestos diferidos		21	21
Impuesto corriente	0		0
Administraciones Públicas	15		15
Periodificaciones	84	48	132
Total otros pasivos	102	93	195
TOTAL PASIVO	456	322	778

Fuente: Real Madrid, 2020, <https://bit.ly/323ZsCS>

La estructura de financiamiento de una organización se completa con el patrimonio neto o capital. En los estados financieros de una organización, encontraremos siempre la primera denominación, mientras que en lenguaje financiero es muy frecuente referirse a este concepto simplemente como capital. El patrimonio neto representa la medida en que los socios financian a una empresa u organización. Les pertenece a los socios y contablemente, es igual a la diferencia entre activo y pasivo, como veremos más adelante.

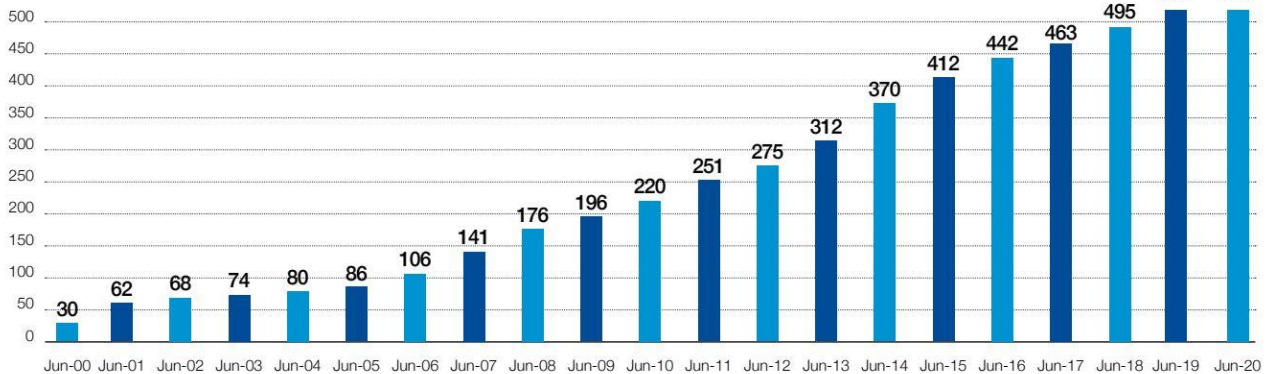
En la siguiente figura, observamos la evolución del patrimonio neto del Real Madrid entre 2000 y 2020, siempre en millones de euros. Se puede apreciar una tendencia constante de crecimiento.

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Figura 2: Evolución del patrimonio neto del Real Madrid

PATRIMONIO NETO

MILLÓN €



Fuente: Real Madrid, 2020, <https://bit.ly/323ZsCS>

¿Cómo está compuesto el patrimonio neto? Los principales elementos que integran este concepto son los siguientes.

- 1- El capital social: representa los aportes de fondos efectuados por los socios desde el nacimiento de la organización.
- 2- Resultado del ejercicio: como su nombre lo indica, refleja el resultado del período que está cerrando (un año), ya sea ganancia o pérdida.
- 3- Los resultados acumulados: se identifican en este elemento aquellos resultados de ejercicios anteriores que no fueron distribuidos entre los socios y se reinvertieron en la empresa.
- 4- Las reservas: representan un porcentaje de las utilidades que disposiciones legales o estatutarias inhiben de distribuir y deben permanecer en el capital de la organización.

En suma, la estructura de financiamiento está constituida por la deuda y el capital. En términos contables, el pasivo y el patrimonio neto.

Luego de conocer cómo se compone la estructura de financiamiento, el desafío desde la gestión financiera reside en definir su composición óptima. En otras palabras, proponer la mezcla de deuda y capital propio o pasivo y patrimonio neto que se utilizará para financiar la organización. Una estructura equilibrada entre deuda y capital propio evitará exponerse a riesgos excesivos que pongan en duda la continuidad de la organización.

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

La estructura de financiamiento ideal es aquella que logra una combinación de deuda y capital propio que no ponga en riesgo el futuro de la organización.

b. Herramientas de análisis del endeudamiento

La evaluación del nivel de deuda tomada por una organización nos permite comprobar el grado de equilibrio entre financiamiento propio y de terceros. Con este propósito recurrimos a los ratios (indicadores que relacionan al menos dos variables económicas o financieras) como herramientas específicas para este monitoreo. Los ratios utilizados tradicionalmente relacionan la deuda con el resto de las masas patrimoniales (activo o patrimonio neto).

Ratio pasivo/activo: se pregunta cuánto es financiado con deuda por cada peso de activo. Es una medida estática y debe ser acompañada siempre con la tendencia seguida en los últimos años para arribar a conclusiones válidas. Se observa de forma más efectiva si se lo expresa en porcentaje. Como ya lo expresamos anteriormente, no sería razonable sugerir una medida óptima dada la diversidad de factores internos y del entorno que impactan en su magnitud.

Ratio pasivo/patrimonio neto: su interpretación es muy similar al anterior. Se diferencia en que la comparación se realiza con el capital propio, la otra fuente de financiamiento posible. Se aplica lo mismo en relación con el indicador anterior.

Ratio de cobertura de intereses: este ratio relaciona el resultado de un ejercicio de una organización con el pago de intereses. Como ya hemos expresado, los intereses constituyen uno de los elementos que conforman la deuda. Esta medida nos indica cuánto resultado hemos generado por cada peso pagado en concepto de intereses de deuda. Es importante porque mide el costo del endeudamiento.

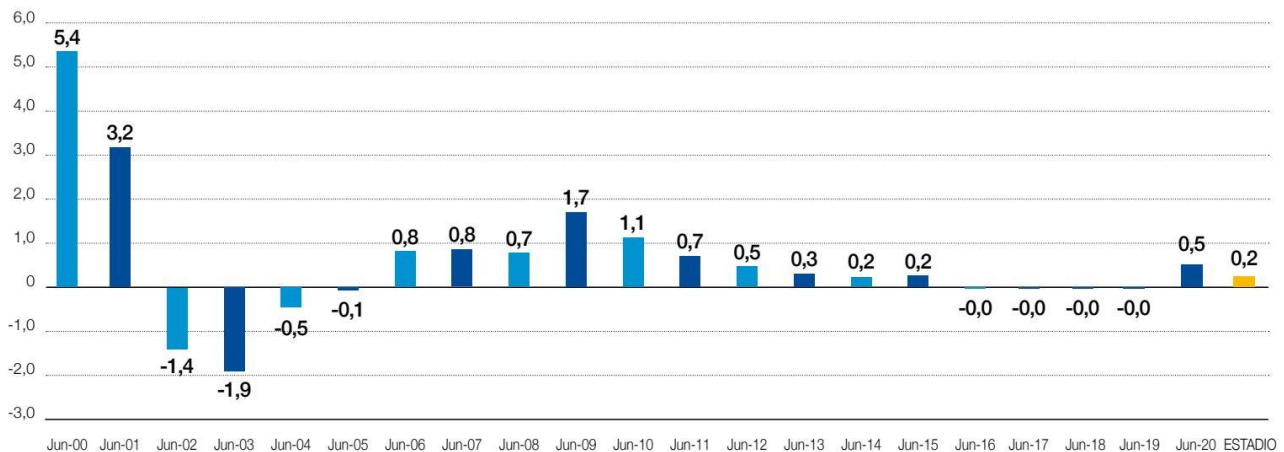
En el siguiente gráfico vemos el ratio deuda neta/patrimonio neto que exhibe el Real Madrid. Para algunos años, el indicador arroja un valor negativo dado que en el cálculo de la deuda neta se resta la Tesorería del Real Madrid. Cuando el saldo de la Tesorería es mayor que la deuda bancaria más los acreedores/deudores por adquisición y traspaso de jugadores, la deuda neta arroja un valor negativo. Asimismo, se debe prestar atención al concepto acreedores/deudores por adquisición/traspaso de activos. El club puede ser acreedor o deudor por este concepto, dependiendo de las adquisiciones y ventas de jugadores.

Figura 3: Ratio deuda neta/patrimonio neto

RATIO DEUDA NETA/PATRIMONIO NETO

Deuda neta: Deuda Bancaria + Acreedores/Deudores adquisición/traspaso activos – Tesorería

Signo negativo significa posición de liquidez neta. Se incluye también como deuda el saldo de los anticipos a largo plazo.



Fuente: Real Madrid, 2020, <https://bit.ly/323ZsCS>

La deuda de una organización no se mide solo por su monto, sino que se mide también por su costo reflejado en los intereses.

3. Análisis de las actividades de inversión

Cuando hablamos de inversiones en una conversación coloquial, generalmente nos estamos refiriendo a los destinos del dinero a partir de los cuales pretendemos obtener una rentabilidad en un determinado horizonte temporal. Los ejemplos más tradicionales son las inversiones financieras (depósitos a plazo fijo o moneda extranjera), inmuebles, equipamiento e instalaciones. Sin embargo, como veremos seguidamente, el alcance del término inversiones es mucho más amplio.

Una definición genérica de inversión nos dice que es toda disposición de fondos en el presente de la que se espera un retorno en el futuro. Con términos similares, también podríamos expresar que una inversión es una renuncia al uso de fondos hoy para destinarlos a una alternativa que nos brindará un rendimiento a futuro. Aun así, puede percibirse la amplitud de la definición. Si proponemos algunos simples ejemplos, nos daríamos cuenta rápidamente que la mayoría de las decisiones de disposición de fondos que se realizan en una organización podrían incluirse en el marco de una inversión.

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Para el caso de una organización ligada a actividades deportivas, una inversión va desde la ampliación de la capacidad de un estadio hasta la adquisición de los derechos de un jugador para su plantel profesional o desde la compra de equipamiento informático para la administración hasta un depósito a plazo fijo en una entidad bancaria. En el caso de una empresa, las inversiones no se limitan a los ejemplos mencionados, también deben incluirse aquellas destinadas al capital de trabajo, como la compra de insumos, materia prima para la producción, mercadería para reventa o la inversión en financiamiento a clientes. Cuando una empresa financia a sus clientes por un período determinado, está haciendo una inversión, aunque muchas veces no se lo trate como tal.

Las inversiones se registran en el activo de una organización y tienden hacia la liquidez, esto significa que en algún momento se convertirán en dinero, ya sea a través de su venta, liquidación o aporte para generar dinero. Desde una terminología financiera, el activo de una organización se llama estructura de inversiones. Esta denominación pone énfasis en la intención que tiene una organización de lograr que la masa de recursos disponible sea productiva y contribuya a lograr el propósito organizacional.

Una inversión es una asignación de fondos en el presente con el objetivo de obtener un retorno en el futuro.

a. La estructura de inversiones

Como lo expresamos anteriormente, la estructura de inversiones se identifica con los activos de una organización. Desde el punto de vista de una definición contable, los activos están integrados por los bienes y derechos de propiedad de una organización. Los elementos más importantes que integran el activo son los desarrollados a continuación.

- 1- Disponibilidades: rubro compuesto por los saldos en la caja y las cuentas bancarias que posee una organización.
- 2- Inversiones transitorias: aquí encontramos aquellas colocaciones financieras que realiza una organización con el fin de obtener una renta de sus excedentes.
- 3- Cuentas por cobrar: concepto que representa los importes adeudados por los clientes de una empresa. Es lo que definimos antes como financiamiento a clientes. Para el caso de una entidad deportiva, este rubro también estaría integrado por las cuotas sociales adeudadas por los socios.

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

- 4- Bienes de cambio: a este rubro solo lo encontramos en aquellas empresas cuya actividad es la producción o venta de bienes tangibles, por ejemplo, una fábrica automotriz, una tienda o un supermercado.
- 5- Bienes de uso: comprende todos aquellos bienes que contribuyen al proceso productivo de una organización. Los bienes de uso pueden ser tangibles (inmuebles, equipamiento, instalaciones, *hardware*, vehículos, entre otros) o intangibles (marcas, franquicias, patentes, *software*, plantel profesional de un club, etc.).

Al igual que vimos para el caso del pasivo, los activos también se clasifican temporalmente. Los activos corrientes son aquellos que la empresa tiene la intención de convertir en dinero durante los próximos 12 meses. Por el contrario, los activos no corrientes son aquellos que la empresa no tiene intención de convertir en dinero en el corto plazo.

El cuadro de la figura 4 nos muestra la composición del activo del Real Madrid. Se observa con claridad que el principal rubro es el denominado inmovilizado intangible deportivo, que al 30 de junio de 2020 exhibía un valor superior a los 534 millones de euros. Esta cifra representa la valoración de los planteles profesionales en las diferentes disciplinas deportivas en las que el club interviene.

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Figura 4: Activo del Real Madrid

ACTIVO

MILES €	NOTAS	30.06.20	30.06.19
ACTIVO NO CORRIENTE		1.066.890	725.776
Inmovilizado intangible deportivo	4	534.806	310.903
Inmovilizado intangible no deportivo	5	3.449	4.042
Inmovilizado material	6	424.177	350.344
Inversiones inmobiliarias	7	11.171	11.551
Inversiones financieras a largo plazo	8.1	72.976	29.825
Inversiones financieras a largo plazo	1	138	-
Activos por impuesto diferido	16	20.173	19.111
ACTIVO CORRIENTE		367.091	412.607
Activos no corrientes mantenidos para la venta	4.2	7.461	78.935
Existencias	9	3.141	5.570
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	8.2	217.176	167.442
Periodificaciones a corto plazo		4.368	4.954
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	8 y 10	134.945	155.706
TOTAL ACTIVO		1.433.981	1.138.383

Fuente: Real Madrid, 2020, <https://bit.ly/323ZsCS>

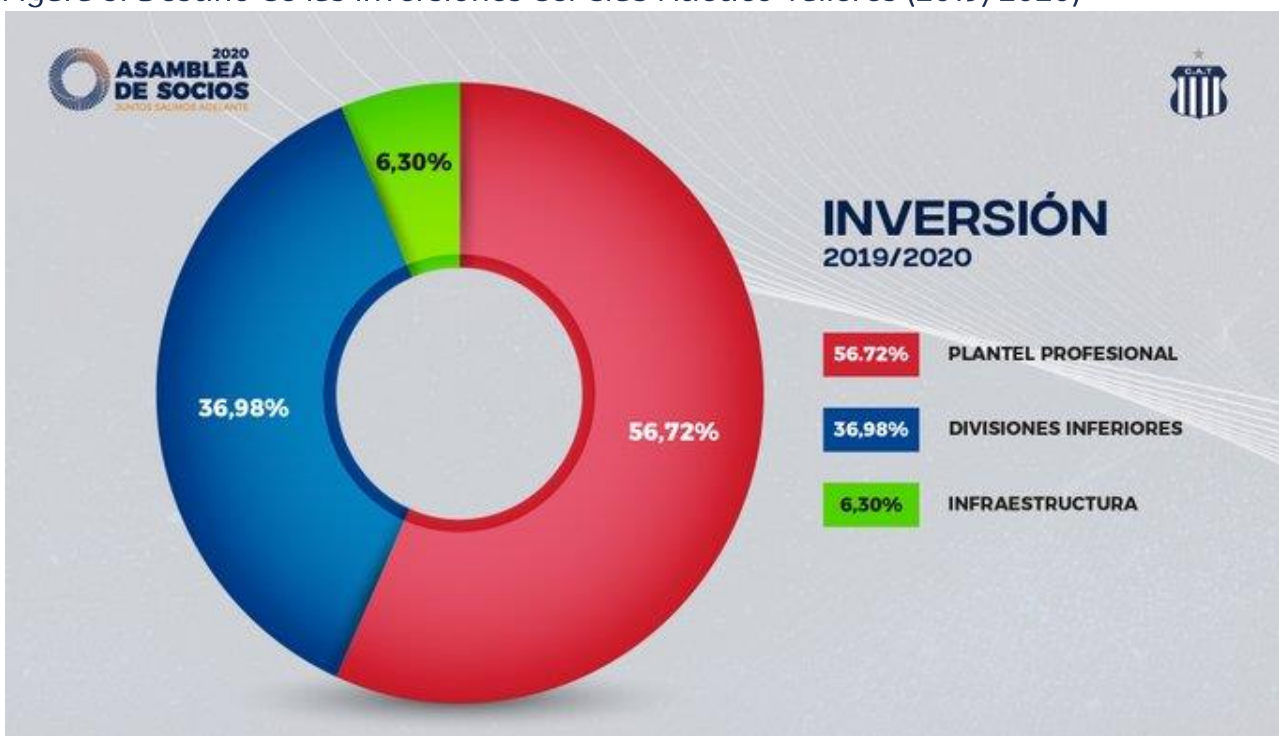
Si apelamos a la terminología financiera, es muy frecuente hablar de activos circulantes cuando nos referimos a los activos corrientes y activos fijos cuando mencionamos a los no corrientes. El término circulante se vincula con la velocidad a la que se mueven estos activos. La empresa buscará que rápidamente se conviertan en dinero. Citemos como ejemplo a la mercadería de un negocio de venta minorista. Es un activo circulante, ya que la organización intentará comercializarlo lo más pronto posible con el fin de generar fondos. Los activos fijos,

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

en cambio, permanecen más tiempo en la empresa y no es intención de esta última ofrecerlos en venta, a menos que ya no presten ninguna contribución al propósito de la empresa.

La figura 5 nos muestra el destino de las inversiones del Club Atlético Talleres durante el período 2019/2020. El plantel profesional fue el principal destino de los fondos generados por el club (más del 56 %), mientras que las inversiones en infraestructura recibieron algo más del 6 % del total.

Figura 5: Destino de las inversiones del Club Atlético Talleres (2019/2020)



Fuente: Club Atlético Talleres, 2020, <https://bit.ly/3DwFvTg>

b. ¿Contar con más activos es mejor?

La respuesta a esta pregunta no siempre aparece de manera clara y en realidad, no deberían quedar dudas al respecto. No necesariamente contar con un mayor volumen de activos es mejor porque no siempre es un indicador favorable para una organización. Lo que genera valor y competitividad para la empresa es el nivel de productividad de los activos, más que su volumen. ¿Cuándo un activo es productivo? Pues cuando su contribución a la rentabilidad de una organización es mayor al costo de mantenerlo. Esto quiere decir que cuando un activo ya no es productivo, no tiene justificación financiera para permanecer en la empresa. Liquidar

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

un activo no productivo es una decisión financiera acertada, ya que nos haremos de fondos que podremos aplicar a otras alternativas.

Lo que genera valor para una organización no es precisamente el volumen de activos, sino su productividad.

Si trasladamos el concepto recién analizado al caso de una organización deportiva, podemos proponer como ejemplo una situación en la que un club posee inmuebles ubicados en una zona valiosa de una ciudad que son subutilizados porque se destinan a una actividad de baja convocatoria o ese predio no ha sido modernizado para adecuarse a nuevas exigencias por parte del público o *sponsors*. Estamos ante un típico caso de activos no productivos. ¿Qué decisión debería tomarse? Desde una lógica estrictamente financiera, la decisión más razonable sería vender el inmueble y aplicar dichos fondos para fortalecer otras instalaciones, cancelar una deuda onerosa o emprender un nuevo proyecto a largo plazo. Por distintas razones, estas decisiones suelen dilatarse con el consecuente perjuicio para la organización.

Si cada aplicación de fondos en la adquisición de activos se analiza bajo el filtro de una inversión, entonces siempre se esperará un retorno de esa disposición monetaria. Por lo tanto, acorde a este razonamiento, las inversiones se destinarán hacia aquellos destinos que aporten a la sustentabilidad de la organización.

4. La estructura de ingresos

En este recorrido introductorio por las finanzas corporativas, hemos atravesado la estructura de financiamiento (deuda más capital) y la estructura de inversiones (activos). Es el turno de sumergirnos en la estructura de ingresos de una organización.

Una organización se crea o funda con una misión o propósito. Para cumplir con ese propósito, genera actividades que producen los ingresos monetarios que la organización necesita para funcionar, crecer y permanecer.

Los ingresos que una organización genera dependen de las actividades que realiza. En el caso de una empresa, los ingresos provendrán de la venta de bienes o prestaciones de servicios. Tanto los bienes como los servicios tendrán un valor que luego se traduce en un precio que es validado por el consumidor que los adquiere. Entonces, los ingresos por ventas constituyen, generalmente, la principal fuente generadora de fondos de una empresa. Los ingresos por ventas se registran en el estado de resultados.

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

En el caso de una organización deportiva, la situación es diferente. Por lo general, este tipo de organizaciones presta servicios a sus socios, los cuales adquieren el derecho a gozar de esos servicios a través del pago de un derecho. A diferencia de una empresa privada que procurará obtener un beneficio que surge de la diferencia entre el precio de venta de los bienes o servicios y los costos en que fue necesario incurrir para generarlos, las organizaciones deportivas cobran derechos por la prestación de servicios que con frecuencia, no cubren sus costos operativos.

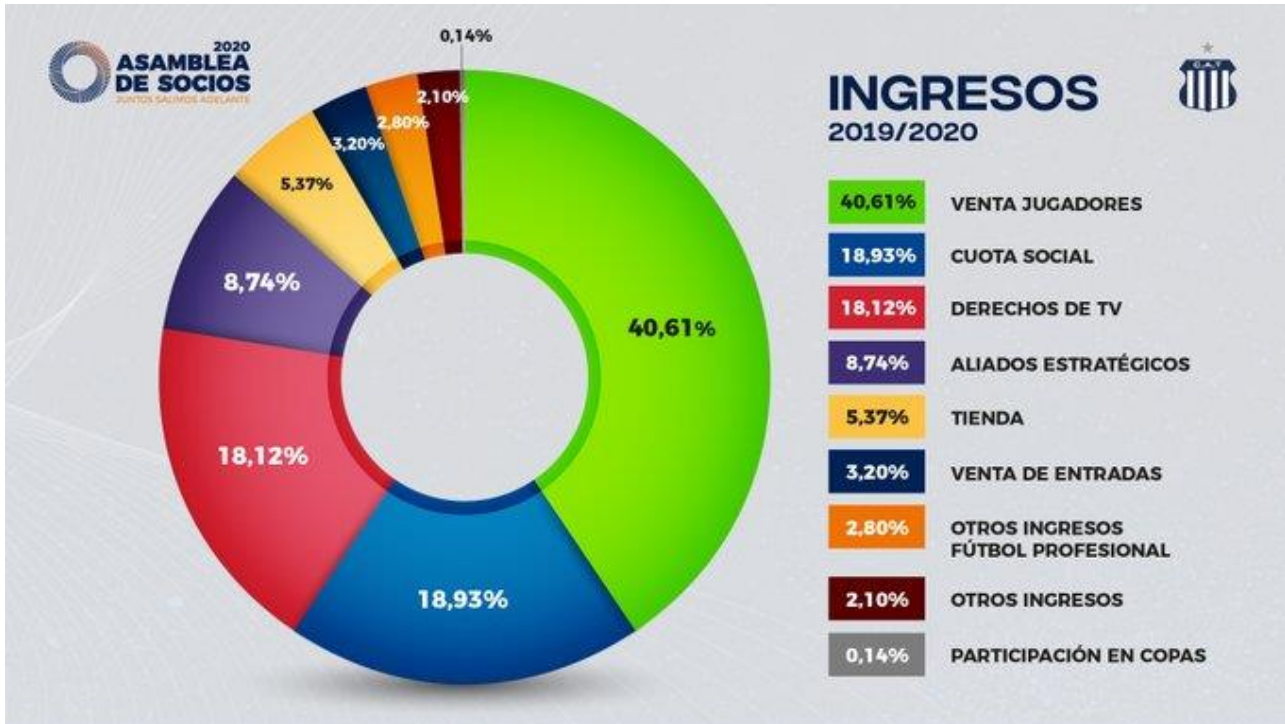
Si una empresa no genera los ingresos suficientes para cubrir sus costos y esta situación se extiende en el tiempo, dejará de ser viable y cerrará sus puertas, ya que no tendrá otras posibilidades de generación de fondos y no podrá acudir permanentemente a tomar deuda o a aportes de los socios. En la mayoría de los casos, una organización deportiva depende exclusivamente de los aportes de las cuotas societarias. La dependencia de esta fuente de ingresos se traduce en vulnerabilidad financiera e incertidumbre permanente, dada la variabilidad de los ingresos disponibles de las personas y familias. Si las organizaciones deportivas crecen y ofrecen otros servicios, pueden ampliar las alternativas generadoras de ingresos.

La venta de bienes y servicios constituye el principal componente de la estructura de ingresos en una empresa. En cambio, dentro de una organización deportiva, el principal ingreso está constituido por las cuotas sociales.

En la figura 6, se muestra la composición de los ingresos del Club Atlético Talleres por el ejercicio 2019/2020. Con claridad se observa que la principal fuente de ingresos está constituida por la venta de jugadores (más del 40 % sobre el total). Por el contrario, los ingresos por cuotas sociales aportan menos de un peso cada cinco que genera el club y se encuentran al mismo nivel que los derechos de televisión.

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Figura 6: Composición de los ingresos del Club Atlético Talleres (2019/2020)



Fuente: Club Atlético Talleres, 2020, <https://bit.ly/3DwFvTg>

5. La estructura de costos

El recorrido iniciado en esta lectura concluye con la estructura de costos. La diferencia entre los ingresos y todos los costos generados en un período da forma al resultado neto de la organización. De acuerdo con el volumen de ingresos y costos, el resultado podrá ser positivo o negativo. Como ya lo dijimos anteriormente, el resultado neto pertenece a los socios de la organización. En una empresa privada, los socios decidirán si lo distribuyen en forma de dividendo o si permanece en la empresa.

No hay un solo tipo de costos en la organización. Los costos se clasifican de distinta forma y resulta muy importante para los administradores de una organización conocer de manera sólida el comportamiento de los diferentes tipos de costos. Los costos tienen como misión contribuir al resultado y por ende, la sustentabilidad de una organización. Cuando un costo no cumple con ese propósito, debería ser eliminado o en el peor de los casos, reducido de manera drástica.

a. Clasificación de los costos

Si bien existen numerosas clasificaciones de los costos según distintos factores, en esta instancia haremos un recorrido por aquellas que el planificador financiero debe manejar e interpretar.

Clasificación según su naturaleza

Utilizamos esta clasificación para calcular el costo unitario de un producto o servicio. Por este motivo, es una de las clasificaciones más importantes. Los costos se agrupan en tres elementos:

- materia prima;
- mano de obra directa;
- costos indirectos de fabricación (costo fabril).

El costo de un producto o servicio será el resultado de la suma de estos tres elementos. En los servicios, en lugar de hablar de costos indirectos de fabricación, debemos hacer referencia a los costos indirectos de producción del servicio. En general, tampoco encontraremos materia prima en este sector económico.

Clasificación según los factores que lo conforman

En esta clasificación tendremos los siguientes elementos.

- Costo primo: materia prima y mano de obra directa (MOD).
- Costo de conversión: mano de obra directa y costos indirectos de fabricación (CIF).
- Costo de producción: materia prima, MOD y CIF.

Clasificación según la relación con la unidad de costeo

Según la relación con la unidad, se clasifican en los siguientes grupos.

- Directos.
- Indirectos.

Un costo no es en sí mismo directo o indirecto, sino que lo es en relación con la posibilidad de asignarlo con facilidad a una unidad de costeo definida. Los costos directos son aquellos

que pueden imputarse en forma sencilla a la unidad de costeo. Los indirectos se dividen mediante diferentes métodos de distribución, ya que su apropiación es más compleja.

Clasificación según su variabilidad

Esta clasificación es probablemente la más utilizada. Clasifica a los costos en los siguientes.

- Fijos.
- Variables.
- Semifijos.

Los costos son fijos cuando su monto no varía frente a cambios en el volumen de producción o nivel de actividad y son variables cuando se comportan siguiendo la tendencia del nivel de actividad.

6. Síntesis

En este recorrido introductorio al mundo de las finanzas, hemos partido del concepto de empresa y gestión financiera para luego avanzar sobre las estructuras de financiamiento, inversiones, ingresos y costos. La gestión financiera tiene como propósito fundamental lograr las fuentes óptimas de financiamiento para aplicarlas a las inversiones a fin de que estas generen el mayor valor posible para una organización. Asimismo, hemos podido comprobar que las estructuras de ingresos y costos de las organizaciones deportivas difieren de aquellas pertenecientes a una empresa privada y requieren fuentes adicionales para su sustentabilidad. En las próximas lecturas, analizaremos con más profundidad algunos de los conceptos aquí expresados e incorporaremos nuevas herramientas.

Referencias

Club Atlético Talleres, (2020). *El modelo de gestión Talleres: Equilibrio reafirmando los sueños*. Recuperado de <https://www.clubtalleres.com.ar/el-modelo-de-gestion-talleres-equilibrio-reafirmando-los-suenos/>

Real Madrid, (2020). *Informe Económico 2019-2020*. Recuperado de <https://www.realmadrid.com/StaticFiles/RealMadridOAS/pdf/InformeAnualRealMadrid2020.pdf>