



GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

MÓDULO 3.
PROYECTANDO EL
FUTURO: ALTERNATIVAS
DE INVERSIÓN Y
FINANCIAMIENTO PARA
EL LARGO PLAZO

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

Módulo 3. proyectando el futuro: alternativas de inversión y financiamiento para el largo plazo

1. El marco de las decisiones de inversión

En esta lectura nos focalizaremos en las herramientas aplicables al análisis de proyectos de inversión y sus fuentes de financiamiento. Es parte sustancial de las decisiones que toma una organización deportiva, destinar fondos para la incorporación de activos, sean estos intangibles (plantel de jugadores) o tangibles (infraestructura). A diferencia de otro tipo de organizaciones prestadoras de servicios, una entidad deportiva no podría funcionar sin invertir en activos fijos. Dado que estas inversiones implican generalmente sumas importantes de dinero, la importancia de un análisis profundo y sistemático adquiere vital relevancia.

Tanto las decisiones de inversión como las de financiamiento, implican trabajar con flujos de fondos que tendrán lugar en diferentes momentos y que probablemente se extiendan en un horizonte que abarque varios años. Por ejemplo, podemos acudir al endeudamiento bancario para obtener recursos hoy, que deberemos devolver más adelante, con el agregado de un costo representado por los intereses. Ese dinero que obtenemos a través del financiamiento bancario, lo podemos invertir hoy en algún activo (por ejemplo, mejora de instalaciones) con la intención de que contribuyan a generar ingresos en el futuro para la organización o mejorar el nivel de la prestación de servicios.

Para poder comparar el costo del financiamiento con el retorno de las inversiones, y procurar tomar las decisiones óptimas, necesitamos comprender la relación existente entre el valor del dinero hoy y su valor en el futuro. El concepto de creación de valor es verdaderamente simple: una compañía crea valor para sus socios cuando la rentabilidad obtenida sobre el capital invertido es superior al coste de dicho capital. Esta definición es perfectamente aplicable a una empresa privada con fines de lucro. Sin embargo, en una organización deportiva, no resulta tan evidente la comparación, por ejemplo, entre el costo de remodelar un estadio y los futuros ingresos que generará esa obra. El propósito social de una entidad deportiva obliga a considerar otros factores adicionales. De todas maneras, las herramientas

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

de análisis no pueden soslayarse y el principio de optimización en la utilización de recursos debe primar ante cada decisión de inversión.

a. La tasa de interés

Es evidente que contar con un peso hoy es más valioso que tenerlo mañana. Esto es así debido a tres motivos:

Valor temporal del dinero: un peso hoy puede ser invertido y generar utilidades desde ese mismo momento, lo que es preferible a que las utilidades se comiencen a generar más adelante. Por contrapartida, alguien que presta dinero, está postergando la posibilidad de aprovecharlo hoy, con la esperanza de poder aprovecharlo en mayor medida en el futuro. Por ello demandará un interés o compensación por el transcurso del tiempo.

Riesgo: tener el peso en la mano, es una certeza. Tenerlo mañana lleva implícito el riesgo de incumplimiento. Por ejemplo, alguien que presta dinero para que se lo devuelvan con más interés luego de un plazo determinado, asume el riesgo de que su contraparte no cumpla su compromiso. Ese riesgo tiene que ser contemplado en la tasa de interés. En la jerga financiera se le da el nombre de “prima de riesgo”.

Inflación: el peso hoy tiene un poder adquisitivo que puede ser erosionado a futuro por acción de la inflación. Por lo tanto, la tasa de interés (nominal) debe incluir además un componente que es la inflación esperada.

Llevando estos conceptos al caso de un intercambio financiero, diremos que el deudor, quien recibe de su acreedor un capital (llamémoslo C_0) al inicio del vínculo comercial, deberá devolver luego de un tiempo otro valor (llamémoslo C_1) que será igual al capital inicial (C_0), más un “premio” que demandará el acreedor, para compensarse por el tiempo transcurrido.

Ese “premio” es el interés, que incluye los conceptos: valor temporal del dinero, más el riesgo, más la inflación acaecida entre el momento de desembolsar el préstamo (T_0) y el momento de devolución del préstamo (T_1).

Decimos entonces que el capital C_0 , en el momento T_0 es equivalente al capital C_1 en el momento T_1 . Porque C_1 incluye el capital inicial (C_0) más un Interés.

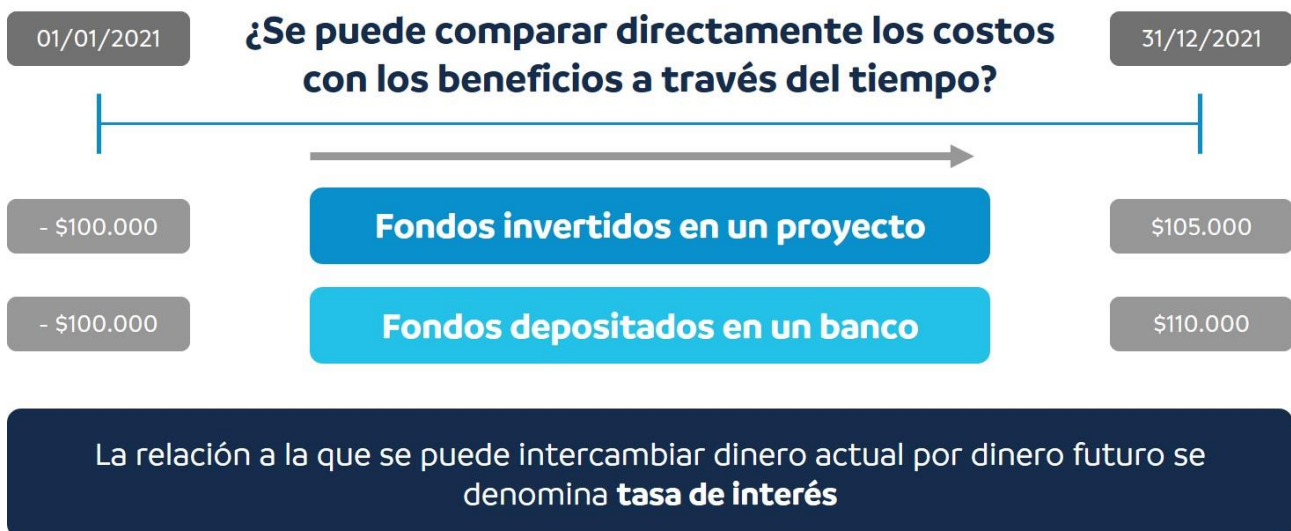
Momento	T_0	T_1
Capital	C_0	C_1

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Donde $C_1 > C_0$ Siendo que $C_1 = C_0 + \text{Interés}$

En general, decimos que un capital inicial C_0 y un capital futuro C_1 son equivalentes, si el deudor y el acreedor están de acuerdo en cambiar C_0 , por C_1 , siendo $C_1 = C_0 + \text{Interés}$. La siguiente figura nos sintetiza el marco conceptual de la tasa de interés.

Figura 1: Marco conceptual de la tasa de interés



Fuente: elaboración propia

b. Capitalización y valor futuro

Se entiende como rendimiento a la renta o interés que produce un capital en el transcurso del tiempo. Este rendimiento se expresa como un porcentaje respecto del capital inicial y representa el beneficio por haber prestado un capital durante un cierto período de tiempo.

Capitalizar es acumular al capital original los intereses generados. Los intereses generados por el capital inicial (C_0) se pueden retirar luego de un tiempo, supongamos un mes, o bien sumarse al capital original para producir nuevos y mayores intereses al mes siguiente.

Siendo que los inversores están en general dispuestos no solo a prestar el dinero por un solo período, sino a hacerlo de manera continua, necesitamos una fórmula que nos permita averiguar cuál es la equivalencia de capitales a lo largo del tiempo, cuando los intereses se van reinvertiendo. Este es el concepto de interés compuesto o capitalización.

Ejemplo:

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Mes	Capital inicial	Interés	Capital Acumulado
1	C_0	$I_1 = C_0 \times i$	$C_1 = C_0 \times (1 + i)$
2	C_1	$I_2 = C_1 \times i = C_0 \times (1 + i) \times i$	$C_2 = C_0 \times (1 + i)^2$
n	C_{n-1}	$I_n = C_{n-1} \times i = C_0 \times (1 + i)^{n-1} \times i$	$C_n = C_0 \times (1 + i)^n$

Donde:

C = capital

i = tasa de interés

n = número de períodos transcurridos

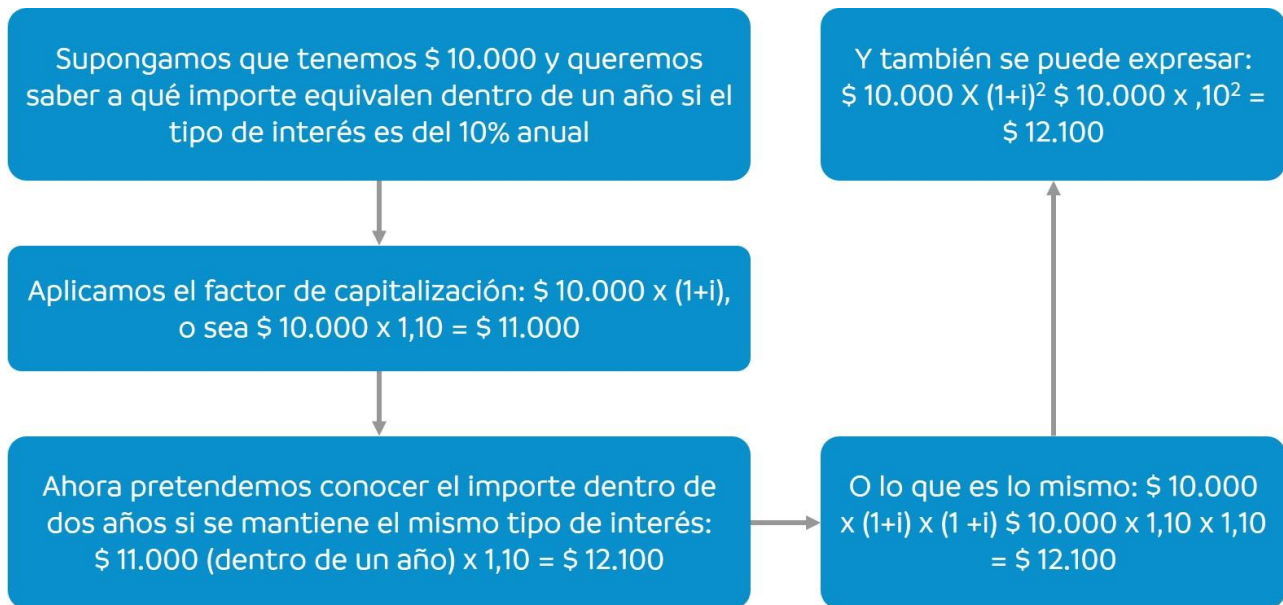
La capitalización se caracteriza entonces por los siguientes aspectos:

- Los intereses se van sumando al capital, y se van reinvertiendo a medida que transcurren los períodos.
- En cada período los intereses son crecientes, pues se van acumulando sobre el capital original.
- Estamos siempre bajo la premisa de que la tasa de interés a la que se reinvierte en cada período es constante.

Entonces podemos decir que con la fórmula: $C_n = C_0 \times (1 + i)^n$ disponemos de una herramienta que nos permite conocer cuál es el valor futuro de un cierto capital original (C_0), colocado a un interés (i) durante un cierto número de períodos (n).

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Figura 2: Capitalización y valor futuro



Fuente: elaboración propia

La imagen anterior nos muestra secuencialmente el proceso de capitalización, dados un monto inicial, una tasa de interés de la cual surge un factor de capitalización y un horizonte temporal.

c. Tasa de descuento y valor actual

Actualizar una operación financiera es traer a tiempo presente el capital acumulado más los intereses de una operación a plazo. Sería el caso de decir, ¿a cuánto equivale hoy, un monto determinado que vamos a recibir dentro de un año? Es la interpretación inversa a la capitalización.

De un modo similar a la formulación que vimos para el cálculo del valor futuro, contamos con la fórmula para obtener el valor actual:

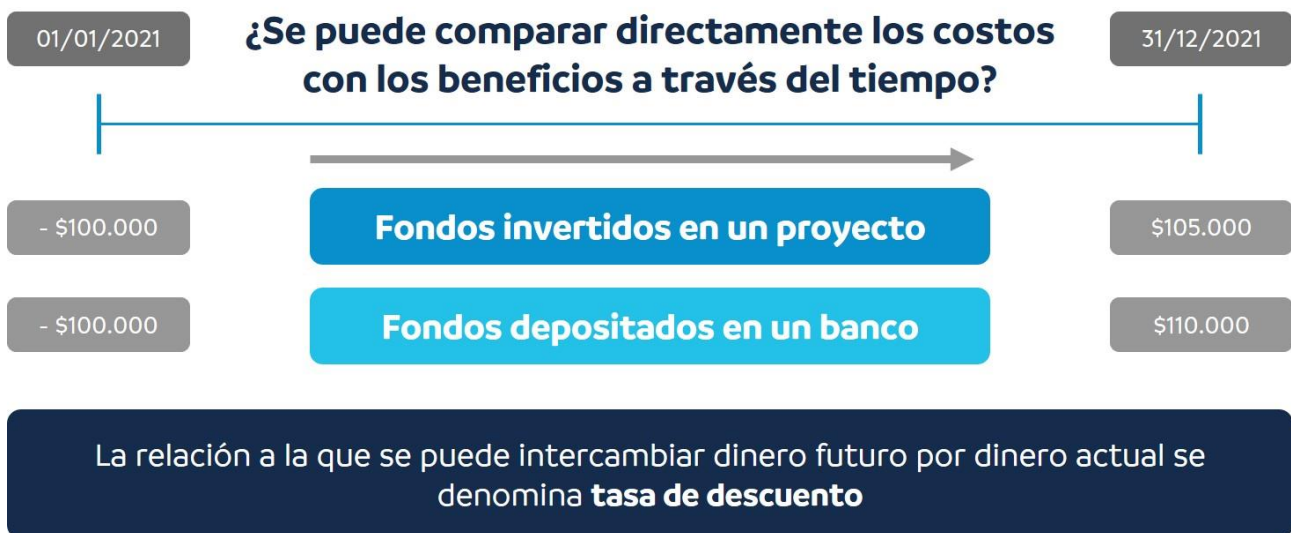
Si dijimos que:

$$C_n = C_0 \times (1 + i)^n$$

Podemos fácilmente deducir que:

$$C_0 = C_n / (1 + i)^n$$

Figura 3: Tasa de descuento y valor actual



Fuente: elaboración propia

Resumimos diciendo:

$$\text{Valor Actual (VA)} = \text{Valor Futuro (VF)} / (1 + i)^n$$

Donde:

VA = El valor actual o valor presente de un capital

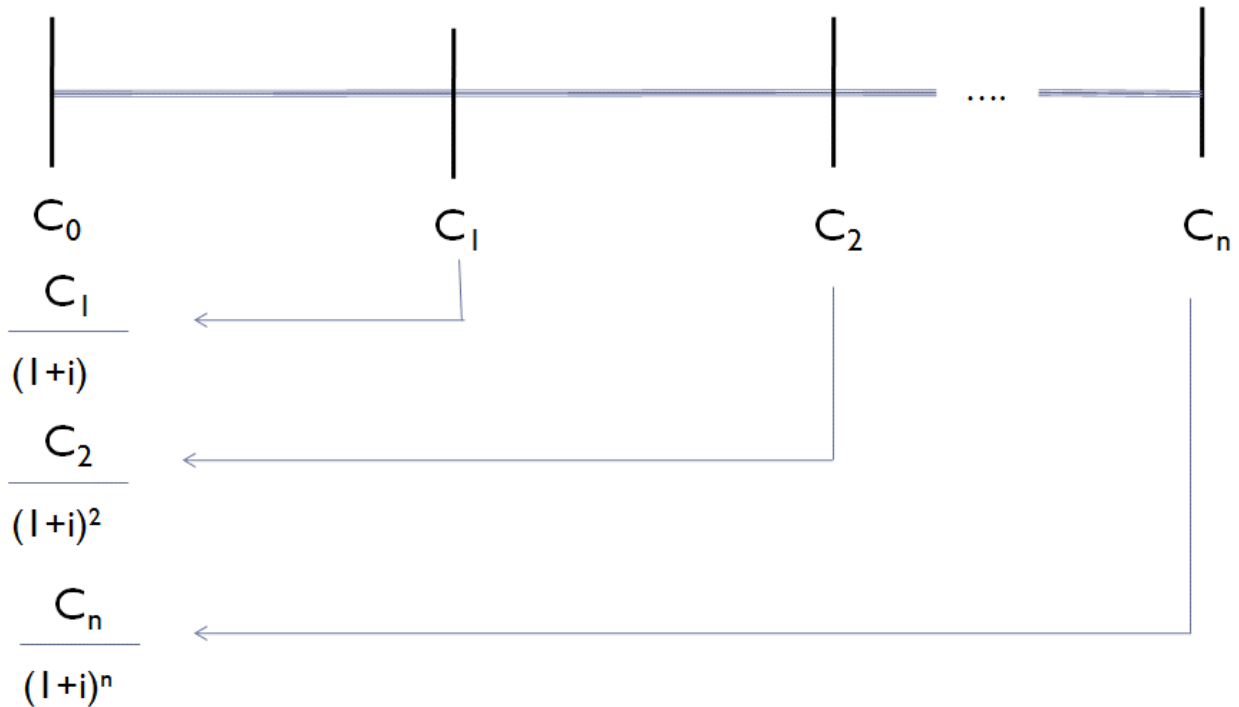
VF = El valor futuro del capital

i = tasa de interés

n = número de períodos

Cuando calculamos valores actuales de flujos de fondos futuros, el tipo de interés que utilizamos se llama tasa de descuento. Como podemos visualizar en la figura siguiente los flujos netos de cada período de tiempo son llevados a valor presente mediante la aplicación de la tasa de descuento.

Figura 4: Flujos netos llevados a valor presente



Fuente: elaboración propia

Con el objeto de reforzar este concepto, veamos el siguiente ejemplo:

Supongamos que vamos a necesitar U\$ 50.000 dentro de un año para mejorar los vestuarios del club. La tasa de interés bancaria vigente es del 10% anual. ¿Cuánto dinero necesitaríamos depositar ahora en el banco para disponer de los U\$ 50.000 dentro de un año y así poder realizar la mejora?

Debemos calcular el valor actual de U\$ 50.000 dentro de un año, utilizando una tasa de descuento del 10% anual. Para ello utilizaremos la fórmula de Valor Actual ya vista:

$$C_0 = C_n / (1 + i)^n$$

Entonces:

$$\text{Valor Actual} = 50.000 / 1,10 = \$45.454,54$$

Es decir, necesitamos colocar hoy \$ 45.454,54 en el banco, para obtener los \$ 50.000 dentro de un año y pagar las reformas.

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Como comprobación, podemos determinar el valor futuro de los \$ 45.454,54 depositados hoy a un año de plazo, a una tasa del 10% anual:

$$C_n = C_0 \times (1 + i)^n$$

$$\text{Valor futuro} = 45.454,54 \times 1,10 = \$ 50.000$$

Supongamos ahora que compramos un título de deuda (bono) de un país, que pagará U\$ 100.000 a su vencimiento dentro de 10 años. El Bono no paga intereses durante la vigencia del mismo, solo paga el capital + interés dentro de 10 años. El tipo de interés es del 6% anual.

¿Cuál es su valor actual?

$$\text{Valor actual} = \text{Valor futuro} / (1 + i)^n$$

$$\text{Valor actual} = 100.000 / (1,06)^{10}$$

$$\text{Valor Actual} = 55.839,48$$

Se puede corroborar, calculando el valor futuro de \$ 55.839,48 invertidos a una tasa del 6% anual durante 10 años.

$$VF = VA \times (1 + i)^n$$

$$VF = 55.839,48 \times (1,06)^{10}$$

$$VF = 100.000$$

En el caso de nuestro ejemplo, el valor actual de la inversión en el bono es de \$ 55.839,48. Ese es su valor de equilibrio, o el precio que debería tener en el mercado. Si nos ofrecieran adquirir ese bono por un valor menor, haríamos un buen negocio comprándolo.

La figura a continuación nos resume los conceptos de valor actual, valor futuro, factor de actualización y factor de capitalización.

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Figura 5: Valor Actual, Valor Futuro, Factor de Actualización y Factor de Capitalización



Fuente: elaboración propia

2. Evaluación de oportunidades de inversión

El factor más determinante de lo que llegará a ser una organización en el futuro son las inversiones que lleva a cabo hoy. Esta definición también aplica para una entidad cuyo propósito es el desarrollo de actividades deportivas. El logro de un objetivo exige el desembolso de un monto de dinero hoy con la expectativa de obtener beneficios futuros que superen ese desembolso inicial. La evaluación financiera de cualquier oportunidad de inversión implica como mínimo tres pasos

- Estimar los flujos de caja relevantes.
- Calcular una cifra representativa de la inversión o desembolso inicial.
- Comparar la cifra de la inversión inicial con los flujos de caja.

Contamos con una serie de técnicas para evaluar las inversiones. Las dividimos entre aquellas que actualizan los flujos de fondos estimados utilizando una tasa de descuento y aquellas que

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

solo consideran los valores contables. O lo que es lo mismo, tenemos métodos que consideran el valor tiempo del dinero y otros que no lo hacen.

Hasta la mitad del siglo pasado, los primeros métodos para la evaluación de proyectos de inversión se basaban en resultados proporcionados por las cifras de los libros de contabilidad y no tenían en cuenta el valor. Estos métodos calculaban una tasa de ganancia contable a partir de ratios que relacionaban categorías del estado de resultados con el balance. Una medida alternativa, que utilizaba los flujos de fondos, era el período de recupero de la inversión (*pay back*). A partir de la segunda mitad del siglo XX surgen una serie de métodos que comienzan a tener en cuenta el valor tiempo del dinero mediante el descuento de los flujos de fondos. Entre ellos, se destacan el Valor Actual Neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el período de recupero descontado.

a. El método de Valor Actual Neto (VAN)

El concepto de VAN, utilizado para la ordenación y selección de proyectos de inversión, responde a la idea de que solo aquellos que aportan valor deben aceptarse. El valor depende de lo que esperamos que ocurra en el futuro con el activo que pretendemos valorar. En definitiva, dependerá de las expectativas, que serán diferentes en función de la posición de cada actor involucrado y estarán expuestas al riesgo e incertidumbre y a la incidencia del valor tiempo del dinero.

La expresión valor tiempo del dinero o valor del dinero en el tiempo se refiere concretamente al hecho de que hoy un dólar o peso en la mano vale más que un dólar o peso prometido en algún momento futuro, cualquiera sea. Por lo tanto, para resignar hoy un peso o dólar a cambio de una promesa de recibirlo en un momento futuro, debería existir una contraprestación, premio o retribución, por ejemplo, intereses que se podrían ganar mientras se espera el retorno de ese dólar o peso. De este modo, el intercambio entre el dinero hoy y el dinero en el futuro depende, entre otros factores, de la tasa que se gane si se invierte.

Ahora bien, de acuerdo con lo que expresamos en el párrafo anterior, parecería que el problema acerca del valor del dinero en el tiempo estaría resuelto a partir de la obtención de un determinado monto de intereses por cada dólar o peso que se resigna en el presente a cambio del compromiso de recuperarlo en el futuro. Sin embargo, a ese futuro no lo conocemos con certeza, así que cualquier valoración de hechos hacia adelante en tiempo debe considerar siempre un factor que escapa a la órbita del inversor: el riesgo.

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

El concepto de valor actual no es exclusivo de las inversiones. Puede aplicarse a cualquier flujo de fondos. Si el Valor Actual Neto asociado a una acción o decisión es positivo, por la propia definición genérica de valor actual decimos que esa acción crea valor para la empresa y el valor creado es el valor actual de dicha acción.

El concepto de valor actual puede aplicarse a una decisión que implique la tercerización de un proceso productivo. En este caso la corriente o flujo de fondos estaría representado por la diferencia entre los ahorros de costos de eliminar una etapa de un proceso productivo (con más la liquidación de activos si hubiere) menos los costos vinculados al servicio externo.

Si bien los conceptos anteriormente expresados pueden resultar de mayor aplicación para una empresa con fines de lucro, las decisiones de inversión que toman las organizaciones deportivas pueden superar con creces las de empresas privadas. La ampliación de un estadio o mejoras de sus instalaciones claramente es un proyecto de inversión que persigue como objetivo, no solo una mayor comodidad para los asistentes sino también generar ingresos futuros por mayor venta de tiques de ingresos, mayor valor de los tiques o realización de eventos culturales o artísticos.

La adquisición de activos intangibles, por ejemplo, un jugador para el plantel profesional también conlleva objetivos económicos, no solo deportivos. Es por ello, que las herramientas de análisis de proyectos de inversión son también aplicables a organizaciones sin fines de lucro como las instituciones deportivas.

Para crear valor es preciso que el rendimiento obtenido por los accionistas supere a la rentabilidad que exigen, estimando esta última como el rendimiento que podrían obtener en alternativas de inversión de riesgo similar.

En términos cuantitativos podemos definir al VAN, como el valor actual de los flujos de fondos netos que generará un proyecto durante su vida útil, menos la inversión inicial requerida para llevarlo a cabo.

Cuando el Valor Actual Neto es positivo, significa que ese proyecto de inversión es aceptable, porque generará una contribución neta positiva a nuestra cartera de inversiones.

Por ejemplo, si en el caso de la compra del bono que vimos en el apartado anterior, pudiéramos adquirirlo por \$ 50.000, el Valor Actual Neto sería:

Valor actual – Inversión Inicial requerida = VAN

$55.839,48 - 50.000 = 5.839,48$

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Es decir que esta inversión tiene un VAN positivo de \$ 5.839,48. Por lo tanto, si lo incorporamos a nuestra cartera de inversiones, estamos incrementando su valor. Se recomendaría la inversión en ese activo financiero.

El VAN es un indicador utilizado en la evaluación de proyectos de inversión, que compara los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, contra su inversión inicial. Si el resultado es positivo, el proyecto es aceptable. El VAN también nos permite comparar entre diferentes opciones de inversión, para decidir cuál es la más conveniente entre varias opciones.

Veamos el siguiente ejemplo con las siguientes variables:

- Inversión inicial: \$ 200,000
- Flujos de fondos netos (Ingresos menos egresos) del período 1: \$ 50,000
- Flujos de fondos netos del período 2: \$ 85,000
- Flujos de fondos netos del período 3: \$ 95,000
- La tasa de descuento, o costo de oportunidad del proyecto, es del 6% por período.

¿Cuál es la solución?

Primero debemos comparar todos los flujos de fondos en un mismo momento. Para ello debemos calcular el valor presente de los flujos de fondos futuros.

Valor actual de los flujos de fondos del período 1:

$$\$ 50.000 / (1 + 0,06) = 47.169,81$$

Valor actual de los flujos de fondos del período 2:

$$\$ 85.000 / (1 + 0,06)^2 = 75.649,70$$

Valor actual de los flujos de fondos del período 3:

$$\$ 95.000 / (1 + 0,06)^3 = 79.763,83$$

Valor Actual Neto:

$$-200.000 + 47.169,81 + 75.649,70 + 79.763,83 = \$ 2.583,34$$

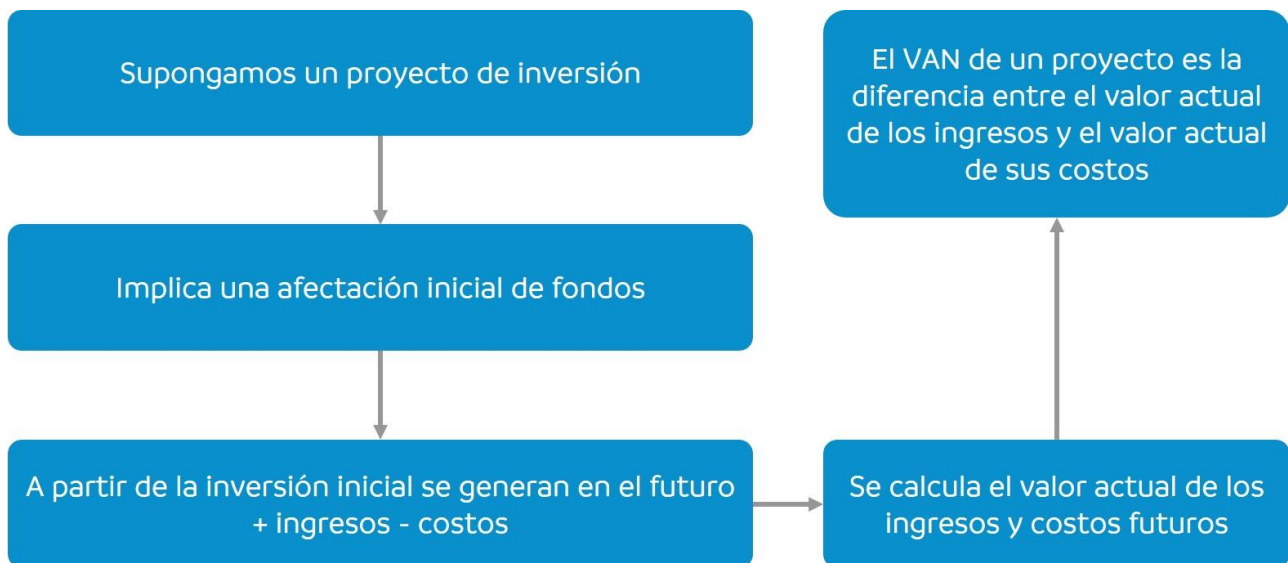
Es decir que el valor actual de los futuros flujos de fondos (positivos y negativos, e incluyendo el desembolso inicial) será positivo. La sumatoria de ingresos y de egresos medidos a valores de hoy, es positivo en \$ 2.583,74

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

La recomendación es que este proyecto de inversión es elegible, bajo las condiciones expuestas.

Aclaremos que la inversión inicial (\$ 200,000) se expresa con signo negativo, porque para el inversor es un flujo de egreso de fondos. Los flujos de los períodos 1 a 3, se expresan con signo positivo, porque representan ingresos de fondos.

Figura 6: Valor Actual Neto de un proyecto



Fuente: elaboración propia.

La figura anterior nos resume el proceso de determinación del Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto de inversión. Por su parte, en el siguiente cuadro, se sintetizan los criterios y las decisiones a tomar en función del resultado que arroje el VAN de un proyecto.

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Tabla 1: Criterios y decisiones a tomar en función al resultado que arroje el VAN de un proyecto

Valor	Significado	Decisión a tomar
VAN > 0	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto puede aceptarse
VAN < 0	La inversión produciría ganancias por debajo de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto debería rechazarse
VAN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (r), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

Fuente: elaboración propia

b. El método de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Otra medida para adoptar un criterio de aceptación o rechazo de un proyecto de inversión es la tasa interna de retorno (TIR). La TIR está muy relacionada con el VAN, ya que mediante su aplicación se trata de encontrar una sola tasa de rendimiento que resuma los méritos de un determinado proyecto y es una tasa “interna” porque solo depende de los flujos de efectivo de una inversión en particular, no de las tasas que pueden ofrecerse en otras alternativas.

Para graficar el concepto de TIR, consideremos un proyecto (la adquisición de activos o simplemente una inversión financiera) que nos demanda una aplicación inicial de fondos de \$ 10.000 y estimamos recuperar \$ 12.000 dentro de un año. Ante la pregunta acerca de cuál fue el rendimiento de esta inversión, no dudaríamos en responder que fue del 20% en el período considerado, ya que por cada peso invertido obtuvimos \$ 1,20. Ese 20% constituye la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Ahora bien, si la cuestión es dirimir si este proyecto que rindió un 20% constituye una inversión positiva, la respuesta será favorable solo en el caso de que el rendimiento al que aspiraba el inversor se hubiese situado por debajo del 20%.

GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Podemos afirmar, entonces, que una inversión deberá aceptarse si la TIR excede el rendimiento requerido, de lo contrario, debe rechazarse.

Teniendo en cuenta lo que vimos anteriormente, que la tasa de descuento es el costo de oportunidad de invertir en otro activo de riesgo similar, el concepto de TIR es simple, y consiste en invertir en aquellos proyectos cuya tasa de rentabilidad esperada sea mayor al costo de oportunidad del capital.

c. Método del Plazo de Recuperación

Nos dice el tiempo que transcurre hasta que los flujos de fondos generados por el proyecto permiten recuperar la inversión inicial. Este criterio, si bien es de muy sencillo cálculo, presenta algunos inconvenientes que pueden llevar a tomar decisiones no óptimas:

- No tiene en cuenta los flujos de fondos que se generan a posteriori de haberse recuperado la inversión inicial.
- Este criterio otorga el mismo peso a los flujos de fondos generados durante el período de recuperación del capital invertido, ignorando que los flujos de fondos más lejanos son menos valiosos.
- No tiene en cuenta la rentabilidad. Nos dice cuánto tiempo tardaremos en recuperar el dinero, pero no cuánto ganamos con el proyecto.

En general, las compañías utilizan este método como complemento de otros. Puede ser utilizado con cierto fundamento en economías inestables, con alta inflación, en los que la incertidumbre hace que los inversores privilegien una rápida recuperación de sus fondos.

Tabla 2: Ejemplificación del Método del Plazo de Recuperación.

Proyecto A	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Flujo anual	-600 000	100 000	200 000	200 000	200 000
Flujo Acumulado	-600 000	-500 000	-300 000	-100 000	100 000

Fuente: elaboración propia.

En el caso del Proyecto A que vemos en la tabla, la recuperación de la inversión se daría entre el período 3 y 4, cuando el flujo de fondos acumulado se hace positivo.

3. La gestión de proyectos deportivos

La decisión de encarar proyectos de inversión de envergadura en organizaciones deportivas probablemente constituya uno de los desafíos más complejos en la gestión. La ausencia de aplicación de herramientas de análisis puede potenciar esta dificultad. La gestión de un proyecto deportivo de largo plazo requiere un proceso de dirección y monitoreo permanente si se buscan resultados exitosos. Dicha gestión debería contener, al menos, los siguientes procesos:

1. Gestión de la integración: en esta etapa se incluyen los objetivos generales del proyecto, la planificación de la ejecución, la definición de la supervisión y el control y la designación de los responsables.
2. Gestión del alcance: se define el horizonte temporal del proyecto y cuál será el impacto que producirá en la organización.
3. Gestión del tiempo: en esta etapa se definirán las secuencias, recursos y duración de las actividades. También se definirá el cronograma.
4. Gestión de los costos: en esta fase se estimarán los costos, se confeccionará el presupuesto de costos y se definirán los procesos de control de costos.
5. Gestión de recursos humanos: se define en esta fase la planificación de los equipos que se incorporarán al proyecto, las contrataciones necesarias y los lineamientos fundamentales de la gestión.
6. Gestión de los riesgos del proyecto: incluye la gestión la identificación y el análisis de los riesgos, la respuesta a los riesgos, su seguimiento y control.
7. Gestión de las adquisiciones: contiene los procedimientos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios que se emplearán en el proyecto.

La gestión de un proyecto de una organización deportiva requiere una adecuada planificación para evitar el dispendio de recursos. Las organizaciones deportivas pequeñas, por falta de recursos o capacidades, no están al alcance de la aplicación de herramientas de planificación y control de proyectos, situación que potencia el riesgo de errores y despilfarros.

4. Síntesis

La presente lectura muestra un recorrido sobre uno de los temas más complejos y de mayor impacto en la gestión de las organizaciones, en general, y de las organizaciones deportivas en particular. Las decisiones sobre inversiones de largo plazo involucran sumas importantes



GESTIÓN FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

de recursos sean estos destinados a infraestructura o a intangibles (planteles deportivos). La utilización de herramientas de análisis se vuelve imprescindible para que esas decisiones minimicen la posibilidad de errores y los fondos se destinen a aquellos proyectos que mayores beneficios futuros generen para la organización.