

Módulo 4: Presupuestación y evaluación de inversiones

En este cuarto y último módulo del curso sobre gestión financiera, nos centraremos en dos herramientas financieras esenciales y de utilidad estratégica. Primero, abordaremos la presupuestación, una herramienta fundamental tanto en la teoría como en la práctica. Aprenderemos a elaborar presupuestos y veremos desde los pasos iniciales hasta ejemplos prácticos. Luego, exploraremos la naturaleza cíclica de la presupuestación y el proceso continuo que conlleva dentro de una organización deportiva. Después nos enfocaremos en una herramienta más compleja: las evaluaciones de inversión. Analizaremos las diferencias entre la evaluación de inversiones y la presupuestación y abordaremos algunas de las técnicas más comunes de evaluación de inversiones.

4.1. Presupuestación

La presupuestación, o elaboración de presupuestos, es el plano arquitectónico de la gestión de finanzas. Presenta un plan estructurado que traza el rumbo financiero de personas, empresas o incluso países (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011). En esencia, es un esquema financiero que define los gastos previstos en relación con los ingresos esperados. Esta herramienta financiera actúa como una brújula que orienta el curso de los gastos y aporta una guía sistemática para garantizar el uso eficiente de los recursos y el logro de los objetivos. La presupuestación no se trata solo de dividir ingresos y gastos, sino de tomar decisiones estratégicas para optimizar cada dólar.

Un presupuesto generalmente detalla los ingresos esperados, establece un plan para el flujo de fondos, ya sea que provengan de un sueldo, de ventas o de inversiones (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011). Por otro lado, un presupuesto proyecta y distribuye estos fondos esperados entre diferentes gastos. Destina de antemano cada dólar que ingresa a cubrir los costos fijos, como el alquiler o las hipotecas, y los gastos variables, como la alimentación y el entretenimiento. Por lo tanto, el presupuesto no solo asigna el dinero para cada categoría, sino que también las prioriza mediante la alineación del gasto con metas específicas de ahorro, inversión o crecimiento.

En su esencia, la presupuestación es un ejercicio de predicción. Funciona como una bola de cristal financiera que anticipa los gastos, provee para casos de emergencia y aparta fondos de manera estratégica para cumplir proyectos o metas futuras. De esta manera, el presupuesto se entiende como una herramienta orientada al futuro que guía las decisiones financieras considerando los ingresos y los gastos, contribuye a la estabilidad y permite controlar y dirigir las finanzas personales o de una empresa. Tanto a nivel



personal como corporativo, la presupuestación es la base del bienestar financiero, ya que asegura que cada dólar que se gasta contribuye a la realización del futuro deseado.

En las organizaciones deportivas, la presupuestación es como trazar una estrategia para ganar un partido. Se puede entender como un libro de jugadas que describe el plan financiero, proyecta los ingresos esperados y asigna los recursos a distintas áreas del proyecto deportivo. Ya sea un equipo profesional, una instalación deportiva o una organización de formación deportiva, la presupuestación es la una brújula que guía las decisiones financieras (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011). Pero no se trata solo de equilibrar las cuentas; es un mapa estratégico para alcanzar el éxito.

En el mundo del deporte, un presupuesto abarca desde el salario de los jugadores, las instalaciones de entrenamiento, los viáticos, el marketing y la promoción hasta la compra de equipamiento. Por lo tanto, el presupuesto alinea los recursos financieros con los objetivos del equipo y así garantiza que cada euro, dólar, libra o peso que se gasta nos acerca a cumplir nuestras metas deportivas. Además, la presupuestación en el deporte no se limita a los gastos diarios. También implica planificar a largo plazo: invertir en nuevos talentos, mejorar las instalaciones o enriquecer la experiencia de los fans (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011). Esta estrategia financiera permite a las organizaciones deportivas navegar el complejo panorama de la industria sin comprometer la sostenibilidad financiera y el éxito.

La presupuestación permite gestionar las incertidumbres y los desafíos inherentes a la industria del deporte. Por lo tanto, elaborar un presupuesto implica prever los ingresos por venta de boletos, patrocinios y derechos de transmisión sin perder de vista las variables impredecibles que afectan las finanzas. Ya sea la lesión inesperada de un jugador estrella, los cambios repentinos en la dinámica del mercado o las expectativas cambiantes de los fans, un presupuesto bien diseñado ofrece la flexibilidad necesaria para adaptarse a los desafíos sin comprometer los objetivos financieros de la organización deportiva.

4. 2. La presupuestación en la práctica

Ahora que conocemos la teoría de la presupuestación, veamos algunos ejemplos prácticos de cómo se ejecuta en la práctica. A continuación, presentamos un sencillo diagrama que ilustra el paso a paso para la elaboración de un presupuesto. Este es un ejemplo básico que sirve como introducción para principiantes, ya que muestra cómo aprender a usar esta herramienta estratégica gradualmente.

Veamos juntos la Figura 1. El primer paso es identificar las fuentes de ingresos. Una vez identificadas, estimamos los ingresos de acuerdo con las sumas de dinero que esperamos

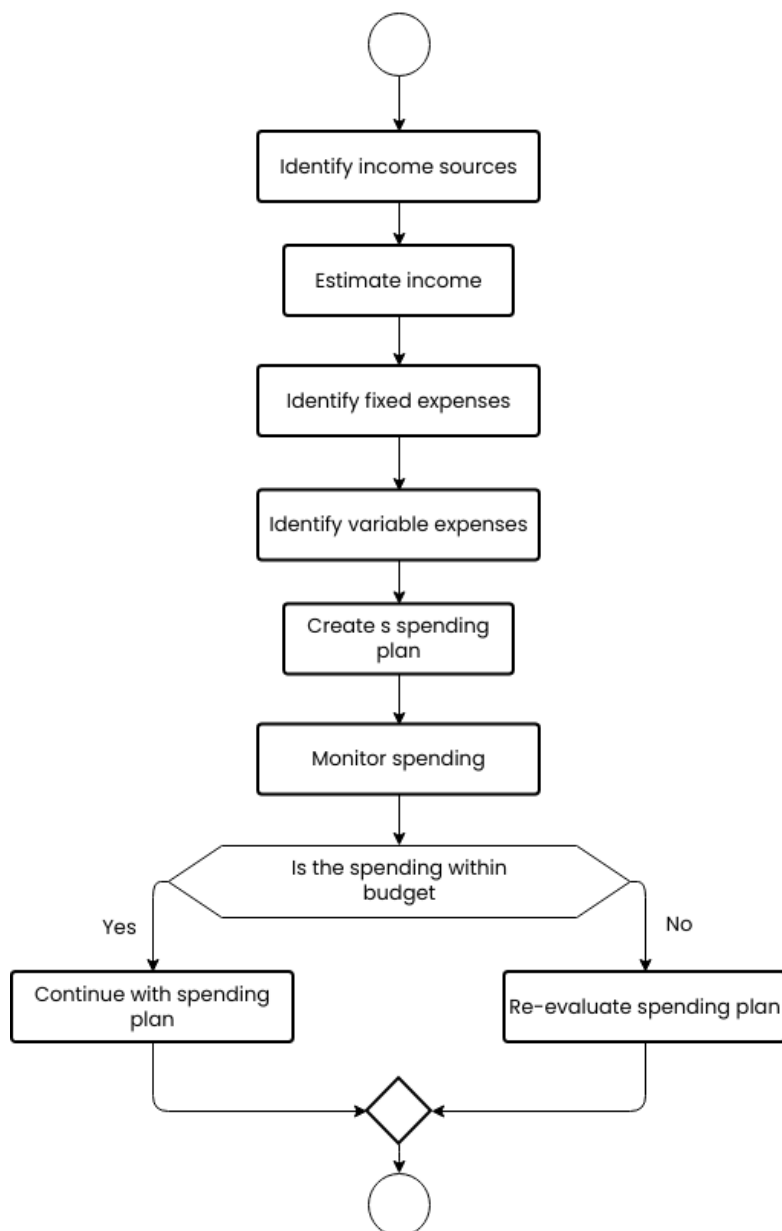


ganar. Podemos utilizar datos históricos para realizar proyecciones sobre el comportamiento de cada fuente de ingresos durante el año. Así podremos evaluar cómo el entorno externo influye en los ingresos y hacer una estimación con fundamento.

El siguiente paso es identificar los gastos fijos. Estos hacen referencia a los gastos que se mantienen año tras año, como el alquiler o el sueldo del personal. Luego, identificamos los gastos variables. Estos son gastos que dependen de otros factores, como por ejemplo el número de partidos jugados, el costo del servicio de electricidad del estadio y los salarios del personal en los días de partido. Con estas dos categorías de gastos, podemos crear un plan de gastos realista que incluya tanto datos históricos como proyecciones. Por ejemplo, si esperamos un aumento de gastos debido a la situación económica del país, también lo debemos considerar.

Esto nos permite hacer el seguimiento de los gastos y determinar si estamos operando dentro del presupuesto. La respuesta a esta pregunta es más compleja de lo que parece. Si nuestros gastos proyectados se alinean con los ingresos esperados, podemos continuar con el plan de gastos. En caso contrario, debemos revisar el plan de gastos para asegurar que contaremos con suficiente liquidez para cubrir todos los gastos previstos.





Fuente: [Imagen sin título del proceso de presupuestación], (s. f.), <https://bit.ly/3vYEJiX>.

Como podemos ver en el diagrama, el proceso inicial de presupuestación es sencillo de entender, pero difícil de implementar.

Ya que entendimos el paso inicial, pasemos a un ejemplo más complejo. La Figura 2 presenta la presupuestación de las actividades de un club deportivo universitario para un año completo.

Analicemos la figura con mayor detenimiento. Primero, veamos las diferentes columnas. La columna de la izquierda comprende tres categorías generales. Una categoría en azul contiene información sobre los miembros, la verde muestra los ingresos y la roja, los gastos.



En la columna siguiente, se listan los diferentes tipos de ingresos y de gastos junto con el resumen anual. Junto a esta columna, podemos ver el presupuesto o la cantidad de dinero proyectada para cada cuenta, así como el monto real que refleja lo alcanzado al final del año. La variación final refleja la diferencia, si la hay, entre ambas cifras.

Como dijimos, el presupuesto es una estimación de los ingresos y los gastos anuales, mientras que las cuentas reales reflejan los resultados finales.

En lugar de observar cada ingreso y gasto en detalle, analicemos los totales. La última línea de la categoría de ingresos, marcada en color verde, muestra que se proyectaron ingresos superiores a £4000. Sin embargo, los ingresos reales fueron de aproximadamente £3600, lo que genera una diferencia de más de £700. Esto nos indica que el presupuesto, basado en datos previos y proyecciones, fue más optimista de lo que resultó ser.

Ahora observemos la última línea de la categoría de gastos, marcada en color rojo. El presupuesto anual proyectado fue cercano a £4000. No obstante, los gastos reales rondaron los £3000, lo que genera una diferencia de £1000.

Mientras que el cálculo de la variación se realiza al cierre de cada año, la presupuestación tiene lugar al inicio, en función de lo que se espera que suceda.

Vemos que el club pudo estimar cuánto dinero generaría con los ingresos, cuánto podría gastar y se aseguraron de mantenerse dentro del presupuesto. Aunque no lograron ser completamente precisos en las categorías de ingresos ni en la de gastos, terminaron el año con una ganancia estimada. Esto es importante porque podemos asumir que alcanzaron ese resultado gracias a una buena planificación. Nuevamente, el presupuesto no fue solo una herramienta más de gestión financiera, sino un elemento clave para la salud financiera de la organización.



Tabla 1. Ejemplo de presupuestación en un club deportivo universitario

Monthly			Year Summary		Total	
					Budget	Actual
Members	No. 1st team Full	£80.00	22	0	0	
	No. Full (half season)	£40.00	5	0	0	
	No. 2nd Team	£50.00	15	0	0	
	No. 2nd team (half season)	£25.00	2	0	0	
	No. 3rd team	£20.00	10	0	0	
	No. Social/Development	£20.00	25	0	0	
Total Members						
Income	Membership					
	Full		£1,760.00	£1,760.00	£1,760.00	
	Full (Half Season)		£200.00	£0.00	£0.00	
	2nd Team		£750.00	£750.00	£850.00	£100.00
	2nd team (half season)		£50.00	£0.00	£0.00	
	3rd team		£200.00	£180.00	£120.00	£-60.00
	Social		£500.00	£500.00	£440.00	£-60.00
	Sponsorship					
	Resturant		£300.00	£300.00	£300.00	
	Corporate company		£500.00	£500.00	£0.00	£-500.00
	Fundraising					
	Social events		£200.00	£50.00	£80.00	£30.00
	Score tickets		£100.00	£50.00	£80.00	£30.00
	Kit					
	Stash		£250.00	£250.00	£0.00	£-250.00
	Total		£4,810.00	£4,340.00	£3,630.00	£-710.00
	Expenditure	Coaches				
1st team coach			£500.00	£500.00	£0.00	£500.00
2nd team coach			£300.00	£300.00	£0.00	£300.00
3rd team coach			£200.00	£200.00	£0.00	£200.00
Facilities						
Pitch Hire			£1,000.00	£1,000.00	£1,100.00	£-100.00
Last year unpaid invoice			£1,000.00	£1,000.00	£1,000.00	
Travel						
BUCS travel			£300.00	£0.00	£0.00	
Non-BUCS travel			£600.00	£300.00	£180.00	£120.00
Kit						
Club Kit			£200.00	£200.00	£180.00	£20.00
Equipment						
Balls			£50.00	£50.00	£40.00	£10.00
Administration						
National League Entry			£200.00	£200.00	£250.00	£-50.00
Flyers/Welcome Fair Materials			£30.00	£30.00	£30.00	
Referees		£200.00	£200.00	£150.00	£50.00	
		£0.00	£0.00	£0.00		
Total		£4,580.00	£3,980.00	£2,930.00	£1,050.00	
NET			£230.00	£360.00	£700.00	
Carry forward balance			£1,230.00	£1,360.00	£700.00	

Fuente: Briston Students Union, s. f., p. 5.

La presupuestación también puede ser un cálculo sencillo. ¿Cuánto dinero esperamos generar menos cuánto dinero planeamos gastar? La respuesta a esta pregunta nos permite ajustar lo que gastaremos y analizar si podemos aumentar los ingresos o reducir los gastos. Aunque es un cálculo simple, su gestión es bastante complicada.

Como vemos en la figura, el proceso de la presupuestación finaliza al cierre del próximo año, cuando comparamos los ingresos y los gastos reales con nuestras estimaciones y ajustamos nuestras habilidades de presupuestación para los años venideros. Si obtenemos variaciones significativas entre el presupuesto y los resultados reales, es



necesario revisar nuestras habilidades de estimación para mejorar la precisión en los siguientes años y evitar errores.

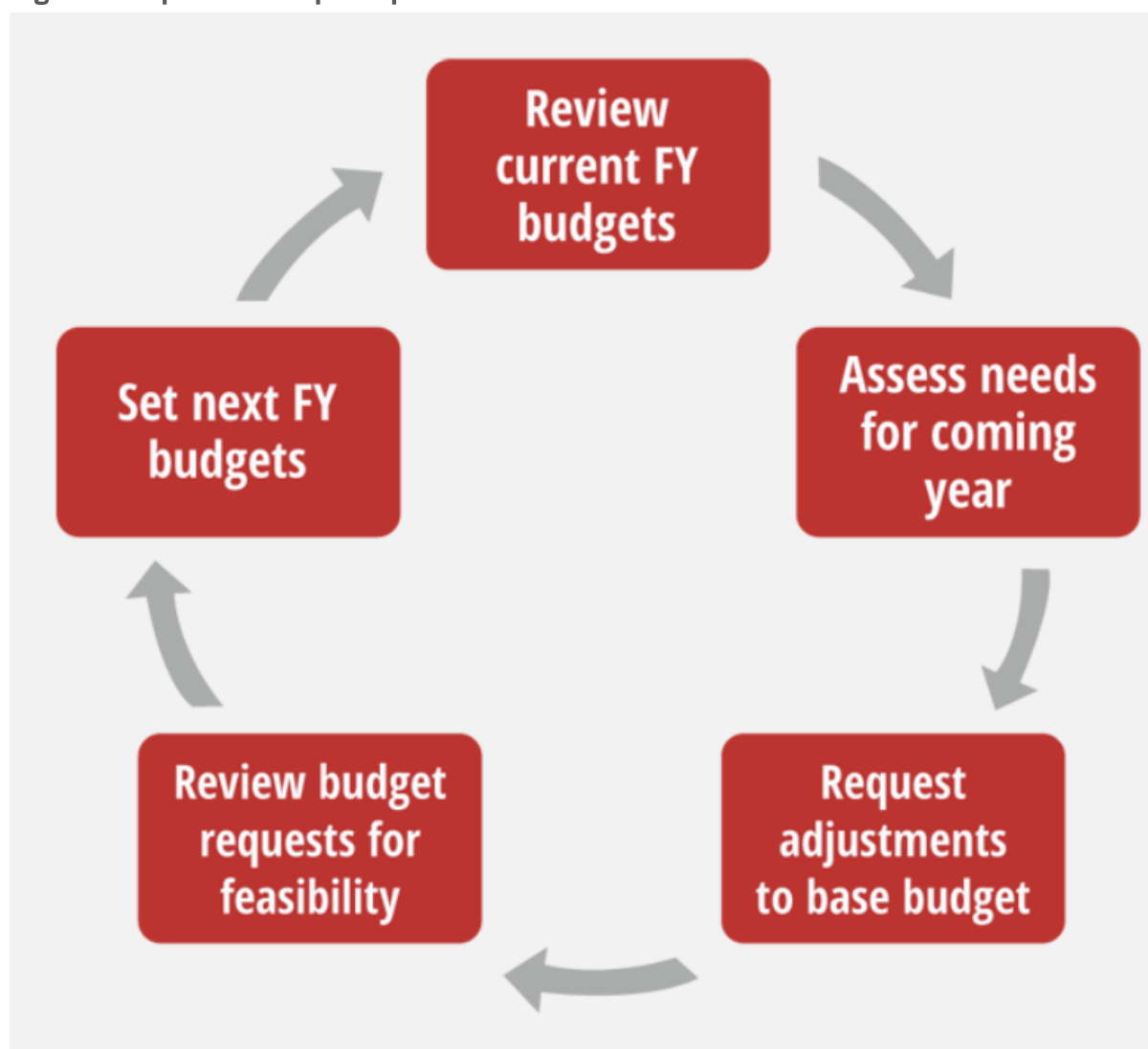
La elaboración del presupuesto es un proceso continuo que ocurre, o debería ocurrir, anualmente en las organizaciones deportivas para garantizar una gestión financiera estratégica que se mantenga atenta a su salud financiera (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011). Aunque la herramienta sea sencilla, no es tan fácil prever con exactitud los ingresos y los gastos. Por eso, es conveniente que esta tarea quede a cargo de personas capacitadas y con acceso a la información relevante de la organización deportiva. Además, cualquier decisión presupuestaria debe ser tomada por personas bien informadas, preferentemente en los niveles más altos dentro de la organización.

La presupuestación es una herramienta importante que todos deberíamos aprender a manejar, ya sea para administrar nuestras finanzas personales como para ayudar a que las organizaciones en las que trabajamos puedan gestionar mejor sus recursos. También es conveniente entender que la presupuestación no es un proceso puntual, sino un ciclo continuo.

4. 3. El proceso de presupuestación

Como ya hemos mencionado, la presupuestación es un proceso continuo. Podemos pensarlo como un ciclo que comienza con el inicio del año fiscal y termina al comenzar el siguiente. Este proceso cíclico se representa en la Figura 2.

Figura 2. El proceso de presupuestación



Fuente: Universidad de Illinois, s. f., <https://bit.ly/49cLc8m>.

Vemos que todo el ciclo comienza con una revisión de los presupuestos del año fiscal actual. Aquí se analizan minuciosamente los presupuestos del año en curso. El siguiente paso es evaluar las necesidades de la organización para el próximo año. Esto implica definir los objetivos que tenemos para ese año en particular. En otras palabras, ¿qué logros quiere alcanzar la organización? ¿Esperamos alcanzar metas o superar objetivos? Esto podría incluir eventos previstos que generarán ingresos o representarán gastos. Con esta evaluación podemos comprender el estado financiero actual de la organización.

Se revisa cuidadosamente el año en curso en términos de ingresos y gastos y se compara con el presupuesto estimado del año anterior. Esto permite realizar una previsión más precisa para el cierre del año. Es decir, si analizamos y comprendemos las variaciones mencionadas en la sección anterior, podemos estimar mejor nuestras necesidades para el próximo año. Por supuesto, esto depende del acuerdo sobre las metas establecidas. Las



metas se deben priorizar según su importancia tanto en términos de cumplimiento como de impacto financiero. Teniendo en cuenta esto y los ajustes que se requieran, elaboramos el presupuesto.

Es fundamental llegar a un acuerdo sobre la estrategia presupuestaria que adoptaremos. Luego, debemos prever lo que sucederá el próximo año. ¿Anticipamos algún cambio significativo? ¿Estimamos que nuestros gastos aumenten o que nuestros ingresos crezcan? ¿Consideramos la posibilidad de un escenario negativo? Si es así, el presupuesto debe ajustarse para reflejarlo.

En este punto debemos definir la incertidumbre que debe incluirse en el presupuesto. Esta incertidumbre no puede prever eventos inesperados, como la pandemia de COVID, pero puede anticipar situaciones como la lesión de un jugador estrella o un mal desempeño deportivo que afecte los ingresos por venta de boletos. También es necesario estimar los aspectos que tienen una alta probabilidad de ocurrencia para estar preparados y reflejarlo en el presupuesto. Cualquier ajuste que se introduzca al presupuesto debe ser revisado cuidadosamente.

En esta etapa, aún estamos manejando un borrador del presupuesto de ingresos y gastos. Esta estimación reflejar las necesidades reales, por lo que es necesario que los responsables de cada departamento participen en el proceso (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011). Por ejemplo, si existen presupuestos diferentes para los equipos masculino y femenino de una misma organización deportiva, los encargados de ambos equipos deben proporcionar sus previsiones de ingresos y gastos. Esto permitirá que la organización determine un presupuesto adecuado para cada área y elabore un presupuesto general más preciso.

En este punto, también es fundamental calcular la viabilidad de cualquier gasto adicional. Si se presupuestan nuevos gastos por solicitud del personal, deben evaluarse en función de lo que la organización puede lograr. Estas revisiones deben hacerse anualmente, ya que algunas solicitudes pueden ser esenciales para el progreso de la organización, pero podrían postergarse si no se considera su importancia real.

Una vez revisada toda esta información, el presupuesto puede ser aprobado. El presupuesto se presenta ante la junta directiva, el presidente o el director ejecutivo para su aprobación y posterior comunicación. Las decisiones relacionadas a la presupuestación deben ser documentadas siguiendo un formato similar al discutido en la Figura 2. Esta documentación incluirá todas las estimaciones sobre los ingresos y los gastos esperados.



Una vez aprobado, el presupuesto se implementa y se asignan las responsabilidades de acuerdo con el plan. También se debe integrar el presupuesto al sistema contable para hacer el seguimiento y responder a cualquier cambio que ocurra.

Ahora estamos listos para establecer el presupuesto del próximo año fiscal. Al cierre del año, revisaremos nuestro presupuesto anterior y compararemos las estimaciones con los resultados reales para saber qué ajustes hacer en el próximo presupuesto y acercarlo más a la realidad (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011). Este proceso continuo debe realizarse anualmente y esto permite el seguimiento de la salud financiera de la organización. Es por esto que la presupuestación se considera una herramienta estratégica clave que todas las organizaciones deportivas deben implementar.

Ya cubrimos el proceso de presupuestación en detalle y es momento de enfocarnos en la evaluación de inversiones.

4. 4. Evaluación de inversiones

Al igual que la presupuestación, una evaluación de inversiones es como una bola de cristal financiera que nos permite tener un vistazo del futuro de una inversión potencial. Podemos imaginarlo como una investigación al estilo de Sherlock Holmes para determinar si vale la pena emprender un negocio o adquirir un activo. Una evaluación de inversiones implica analizar números, proyecciones y suposiciones para predecir los resultados financieros y los riesgos asociados a la inversión (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011). Es una hoja de ruta financiera que guía a quienes tomas las decisiones hacia las oportunidades de inversión más prometedoras. No se trata solo del retorno esperado, sino de encontrar un equilibrio entre los beneficios potenciales y los riesgos e incertidumbres que puedan surgir.

En este proceso se emplean varias técnicas y métodos especializados. Existen una variedad de herramientas para evaluar inversiones, desde los cálculos conocidos como el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) hasta herramientas más avanzadas como el análisis de escenarios o de sensibilidad. La evaluación financiera es como una navaja suiza de métricas financieras, cada una diseñada para revelar diferentes aspectos del potencial de una inversión. Con estas herramientas podemos examinar minuciosamente la viabilidad y la rentabilidad de una inversión y tomar decisiones informadas que equilibren los riesgos y las recompensas.

Una evaluación de inversiones es como una brújula que orienta la toma de decisiones financieras inteligente, al igual que la presupuestación. La evaluación no se trata solo de perseguir ganancias altas, también implica tomar decisiones calculadas que estén



alineadas con los objetivos y el crecimiento a largo plazo de la organización (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011).

En las organizaciones deportivas, una evaluación de inversiones funciona como un manual de estrategias para decidir cómo asignar los recursos de manera eficiente. Ya sea para construir un nuevo estadio, invertir en instalaciones de entrenamiento de última generación o contratar jugadores estrella, este proceso ayuda a los clubes o asociaciones a evaluar el impacto potencial y los beneficios de sus decisiones financieras (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011). Esta evaluación es comparable al plan de juego de un equipo, en el que se analizan los costos, los beneficios y los riesgos de diversas opciones de inversión, tal como un entrenador evalúa diferentes jugadas en la pizarra antes de decidir cuál ejecutar.

Para las organizaciones deportivas, una evaluación de inversiones va más allá del resultado financiero, ya que también busca impulsar el crecimiento, mejorar el rendimiento y mantenerse competitiva. Por lo tanto, una evaluación bien realizada considera tanto los retornos financieros como otros impactos más amplios en la marca del equipo, el *engagement* de los fans y el éxito en general. Las evaluaciones ayudan a las organizaciones a navegar las complejidades de las decisiones financieras en el dinámico y apasionante mundo del deporte. Pueden centrarse en aspectos puntuales, como mejorar las instalaciones para atraer talento o invertir en campañas de marketing para fortalecer la fidelidad de los fans (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011).

Al igual que un entrenador evalúa a los jugadores potenciales, estas evaluaciones determinan qué inversiones pueden contribuir al éxito de la organización y aseguran que cada movimiento sume a la estrategia a largo plazo y al desempeño tanto dentro como fuera del campo.

4. 5. La diferencia entre presupuestación y evaluación de inversiones

La presupuestación y la evaluación de inversiones son procesos financieros fundamentales, pero cumplen funciones distintas en la gestión de los recursos de una organización.

La presupuestación funciona como un mapa financiero a corto plazo. Se enfoca en planificar y asignar recursos para períodos específicos, generalmente un año. Los presupuestos detallan los ingresos y los gastos previstos y establece los límites para los gastos cada área de la organización. El objetivo de la presupuestación es asegurar que haya suficiente dinero disponible para cubrir los gastos operativos, como el salario de los



jugadores, los viáticos, el mantenimiento de las instalaciones y otros costos del día a día. Por ello, los presupuestos se elaboran de forma anual y se incluyen los ingresos y los gastos previstos para garantizar el funcionamiento fluido durante la temporada o el año fiscal (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011).

Por otro lado, la evaluación de inversiones está más orientada a la toma de decisiones estratégicas a largo plazo. Este proceso implica evaluar posibles inversiones o proyectos para determinar su viabilidad y rentabilidad. Se analiza la factibilidad de invertir en nuevas iniciativas, equipos, instalaciones o activos a largo plazo. Estos pueden ser la construcción o la renovación de estadios, la inversión en academias juveniles, la adquisición de nuevas instalaciones de entrenamiento o la contratación de deportistas de renombre. La evaluación de inversiones emplea modelos y herramientas financieras para medir los riesgos y los beneficios potenciales de cada opción. Por lo tanto, se enfoca en evaluar el impacto futuro de una inversión en el crecimiento, la rentabilidad y los objetivos generales de la organización (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011).

En resumen, la presupuestación se ocupa de la gestión financiera diaria y la planificación a corto plazo, mientras que la evaluación de inversiones analiza y decide sobre inversiones importantes a largo plazo que pueden definir el futuro de la organización. Ambos procesos son fundamentales para gestionar la salud financiera y el crecimiento de una organización deportiva, aunque operan en diferentes plazos de tiempo y niveles de planificación financiera.

Aunque a menudo se confunden, es crucial no usar estos términos de manera intercambiable (Brown et al., 2016; Stewart, 2017; Wilson, 2011). Si bien el presupuesto tiene componentes estratégicos, debe entenderse como una práctica anual muy común dentro de una organización deportiva y por ello se valora por su carácter regular. La elaboración de un presupuesto es, o debería ser, un proceso anual destinado a gestionar las finanzas de la organización y asegurar su salud financiera. En cuanto a la evaluación de inversiones, como su nombre lo indica, es una práctica que no necesita una frecuencia estipulada, sino que puede reservarse para momentos en los que se necesita tomar una decisión de inversión significativa. Esta diferencia también refleja el peso que conlleva cada herramienta. Mientras que ambas son herramientas importantes para una gestión financiera adecuada y estratégica, una sirve como control regular de la salud financiera de la organización y la otra evalúa si conviene o no realizar grandes inversiones.

Sin embargo, la evaluación de inversiones se basa en la presupuestación de la organización, por lo que la presupuestación es un elemento fundamental en todas las decisiones estratégicas de gestión financiera. Cabe destacar que, en el mundo del deporte, ambas herramientas no se emplean tanto como deberían. Aunque siguen siendo importantes, a menudo se ha señalado que no seguirlas estrictamente o no adherirse a



los resultados ha llevado a decisiones de inversión equivocadas y a exceder los presupuestos de forma recurrente. Analizaremos algunos de estos casos en este módulo.

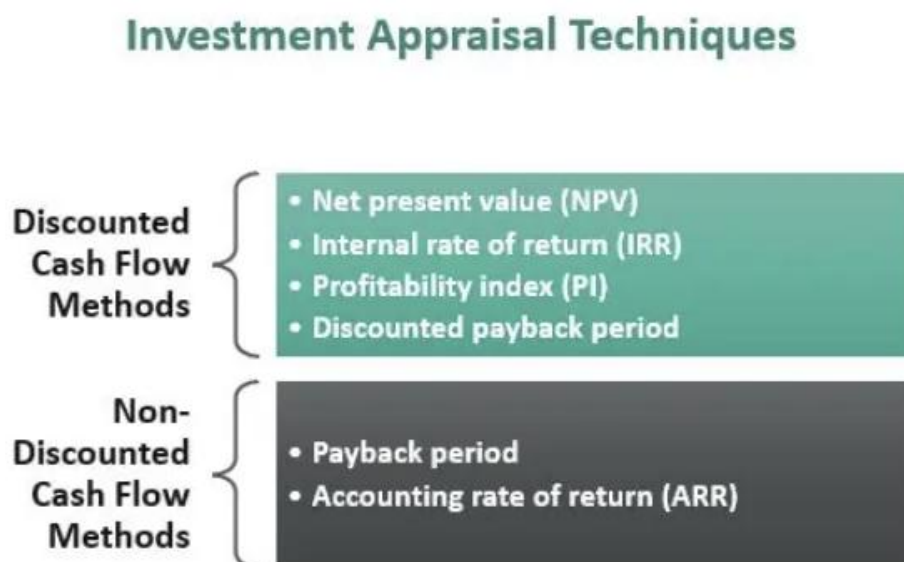
4. 6. La evaluación de inversiones en la práctica

Como mencionamos antes, aunque ambas herramientas son importantes para la estrategia, la evaluación de inversiones se utiliza con menos frecuencia que la presupuestación. Esto se debe a que suele asociarse a grandes oportunidades de inversión, que no se presentan con mucha regularidad. Esto también implica que, en algunos casos, una evaluación de inversiones pueda ser más compleja de realizar que la elaboración de un presupuesto.

Aunque ambas herramientas requieren habilidades especiales, se podría argumentar que las evaluaciones de inversiones suelen requerir métodos más sofisticados. Veremos algunos de estos métodos en esta sección.

Para empezar, aunque existen varias técnicas para llevar a cabo una evaluación de inversiones, las más populares se muestran en la Figura 3. Con estas técnicas, podemos dividir los métodos de evaluación de inversiones en dos categorías: los que se basan en el flujo de fondos descontado y los que no (Brown et al., 2016; Geddes, 2002; Stewart, 2017; Wilson, 2011).

Figura 3. Las técnicas más comunes para la evaluación de inversiones



Fuente: [Imagen sin título de las técnicas más comunes para la evaluación de inversiones], (s. f.), <https://bit.ly/3OkfKgn>.

Veamos cada una de estas técnicas en detalle. Primero, tenemos el valor presente neto, una de las técnicas de evaluación más utilizadas (Geddes, 2002). El valor presente neto (VPN) es un indicador financiero que evalúa la rentabilidad de una inversión comparando el valor presente de todos los flujos de fondos esperados, tanto de entrada como de salida, a lo largo del tiempo. El VPN considera el valor del dinero en el tiempo y reconoce que un dólar hoy vale más que un dólar en el futuro debido a factores como la inflación o las oportunidades de generar intereses o retornos al invertirlo.

Para calcular el VPN, se suma todos los flujos de fondos futuros esperados que generará una inversión y se descuentan a su valor presente utilizando una tasa de descuento predeterminada. Esta tasa de descuento suele reflejar el costo de capital o la tasa mínima de retorno esperada de la inversión.

Si el VPN de una inversión es positivo, indica que los retornos esperados superan la inversión inicial y que el proyecto probablemente generará ganancias. Por el contrario, un VPN negativo sugiere que la inversión podría no alcanzar la tasa de retorno deseada y podría resultar en pérdidas. En última instancia, el VPN facilita la toma de decisiones porque ofrece un indicador claro de si una inversión es financieramente viable según el momento y la magnitud de los flujos de fondos.

Otra métrica muy utilizada para evaluar la rentabilidad de una inversión es la tasa interna de retorno (TIR) (Geddes, 2002). La TIR representa la tasa efectiva anual compuesta de retorno que se espera que una inversión genere a lo largo de su vida útil. Se calcula como la tasa de descuento que hace que el valor presente neto (VPN) de todos los flujos de fondos de una inversión sea igual a cero. En términos sencillos, es la tasa a la cual el valor presente de los flujos de fondos futuros de entrada es igual al valor presente de los flujos de fondos de salida.

Si la TIR calculada es superior a la tasa de corte requerida o a la tasa de retorno esperada, indica que la inversión probablemente será rentable. Por el contrario, si la TIR es menor que la tasa de corte, la inversión podría no ser atractiva.

La TIR permite comparar diferentes oportunidades de inversión mediante un porcentaje que refleja su rentabilidad y considera tanto el tamaño como el momento de los flujos de fondos. Por lo tanto, es una herramienta valiosa para evaluar y comparar inversiones de diferentes tamaños y duraciones.

El índice de rentabilidad (IR), también conocido como la ratio de inversión-beneficio o la ratio de valor de inversión, es otro indicador financiero que se utiliza para evaluar qué tan atractiva es una inversión o proyecto (Geddes, 2002). El IR se calcula dividiendo el valor presente de los flujos de fondos futuros por la inversión inicial requerida.



La fórmula para calcular el índice de rentabilidad es $IR = \text{valor presente de los flujos de fondos futuros} / \text{inversión inicial}$.

Un IR superior a 1 indica que el proyecto o la inversión tiene el potencial de ser rentable. Y cuanto más alto sea el índice, más atractiva será la inversión, ya que sugiere que el valor presente de los flujos de caja esperados supera la inversión inicial. Por el contrario, un IR inferior a 1 sugiere que el proyecto podría no generar suficientes retornos para cubrir la inversión inicial.

El índice de rentabilidad es útil para la toma de decisiones, especialmente cuando se evalúan diversas oportunidades de inversión de diferentes tamaños o cuando se deben tomar decisiones sobre la presupuestación de capital con limitaciones de recursos. Por ser un cálculo final sencillo, facilita la clasificación de proyectos o inversiones en función de su atractivo relativo considerando tanto el tamaño como el momento de los flujos de fondos.

Además, el período de recuperación descontado es una variación del período de recuperación tradicional. Este último es un indicador financiero que se usa para evaluar el tiempo necesario para que una inversión genere flujos de fondos suficientes para recuperar su costo inicial (Geddes, 2002). Sin embargo, el período de recuperación descontado incluye el concepto del valor temporal del dinero, ya que considera el valor presente de los flujos de fondos. Para calcular el período de recuperación descontado, se descuenta cada flujo de fondos futuro a su valor presente utilizando una tasa de descuento previamente establecida. Luego, se determina el período de recuperación identificando el momento en que la suma de los flujos de fondos descontados es igual a la inversión inicial.

A diferencia del período de recuperación tradicional, que no toma en cuenta el valor temporal del dinero, el período de recuperación descontado ofrece una medida más precisa ya que considera el costo de oportunidad del capital o la tasa de retorno que los inversionistas esperan.

La principal ventaja del período de recuperación descontado es que refleja el momento en el que ocurren los flujos de fondos según el costo de capital de la inversión. No obstante, presenta limitaciones similares a las del período de recuperación tradicional. También ignora los flujos de fondos que ocurren después de este período y no considera de manera explícita la rentabilidad o el valor total de la inversión.

Por último, la tasa de retorno contable (ARR, por sus siglas en inglés) es un indicador financiero que se utiliza para evaluar la rentabilidad de una inversión o proyecto, pero con menos frecuencia (Geddes, 2002). A diferencia de otros indicadores como el VPN o la



TIR, que consideran el valor temporal del dinero, la tasa de retorno contable es un método más sencillo que se centra en las ganancias contables.

La fórmula para calcular la ARR es $ARR = (\text{ganancia contable anual promedio} / \text{inversión inicial}) \times 100 \%$.

La ganancia contable anual promedio se obtiene generalmente del promediando el ingreso neto del proyecto durante su vida útil y dividiéndolo por el número de años. De esta manera, la tasa de retorno contable proporciona un porcentaje que representa la rentabilidad anual promedio de una inversión en relación con su costo inicial. Así, mientras más alta es la tasa de retorno contable, más favorable se considera la inversión, ya que indica un retorno mayor en relación con la inversión inicial. Sin embargo, la tasa de retorno contable tiene algunas limitaciones que afectan su uso. Por ejemplo, no considera el valor temporal del dinero, ignora los flujos de caja que van más allá de las ganancias contables y dependen únicamente de las medidas contables en lugar de los flujos de caja reales. Por lo tanto, aunque la tasa de retorno contable puede ofrecer información sobre la rentabilidad, es conveniente utilizarla junto con otros indicadores para obtener una evaluación más completa de la inversión.

Mediante el análisis de estas técnicas, podemos ver que solo personas altamente capacitadas y con amplios conocimientos sobre la situación financiera de una organización pueden encargarse de realizar las evaluaciones de inversión y tomar decisiones de acuerdo con sus hallazgos.

Conclusión

En este módulo nos centramos en la presupuestación y la evaluación de inversiones, dos herramientas de gestión financiera que son sumamente útiles y con importancia estratégica. Primero, analizamos qué es la presupuestación y examinamos su aplicación práctica. Para esto usamos un diagrama que ilustra el paso a paso básico y un ejemplo práctico de presupuestación más compleja. Abordamos el proceso de presupuestación y su naturaleza cíclica y luego exploramos qué es una evaluación de inversiones. Después vimos las diferencias entre la presupuestación y la evaluación de inversiones y examinamos las evaluaciones de inversión en la práctica a través de la introducción de varias técnicas de evaluación.

Resumen del curso

En este curso sobre la gestión financiera en organizaciones deportivas, abordamos una amplia variedad de temas y conocimientos relevantes para quienes quieren adentrarse en el mundo de la gestión financiera. En el Módulo 1 exploramos los conceptos financieros



básicos de la gestión financiera en organizaciones deportivas y aclaramos algunas confusiones que puedan existir.

En el Módulo 2 recorrimos los diferentes sistemas financieros y cómo se vinculan con las organizaciones deportivas. En el Módulo 3 nos centramos en dos prácticas fundamentales dentro de las organizaciones deportivas: la contabilidad y la auditoría. Discutimos las diferencias entre ambas y vimos cómo influyen en las organizaciones deportivas. Por último, en el Módulo 4, nos enfocamos en dos herramientas estratégicas de gestión financiera: la presupuestación y la evaluación de inversiones.

A lo largo de este curso, el estudiante no solo se introduce en los fundamentos de la gestión financiera en organizaciones deportivas, sino que también aprende cómo se lleva a cabo una gestión financiera adecuada, estratégica y bien planificada en una organización deportiva.

Referencias

Briston Students Union. (n. d.). *Budget Template: Guide for Sports Clubs*. https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/nusdigital/document/documents/54587/3a4a4d0e6a0e7f031531ef29d3011926/Budget_Template_guide_for_sports_clubs_2020.pdf.

Brown, M. T., Rascher, D. A., Nagel, M. S., & McEvoy, C. D. (2016). *Financial management in the sport industry*. Routledge.

Geddes, R. (2002). *Valuation and Investment Appraisal*. Global Professional Publishing.

Stewart, B. (2017). *Sport Funding and Finance*. Routledge.

University of Illinois. (s. f.). *Budget Process*. University of Illinois. <https://budget.illinoisstate.edu/process/>.

[Imagen sin título del proceso de presupuestación]. (s. f.). <https://online.visual-paradigm.com/pl/diagrams/templates/flowchart/budgeting-process-flowchart/>.

[Imagen sin título de las técnicas más comunes para la evaluación de inversiones], (s. f.). <https://www.wallstreetmojo.com/investment-appraisal-2/>.

Wilson, R. (2011). *Managing Sport Finance*. Taylor & Francis.

