

Módulo 3. Elaboración de presupuestos y toma de decisiones en el deporte



- ≡ Unidad 3.1
- ≡ Unidad 3.2 Elaboración de presupuestos en el deporte
- ≡ Unidad 3.3 Los principios de la elaboración de presupuestos en el deporte
- ≡ Unidad 3.4 El proceso de elaboración de presupuestos en el deporte
- ≡ Unidad 3.5 Desafíos de la elaboración de presupuestos en el deporte
- ≡ Unidad 3.6 La toma de decisiones en el deporte
- ≡ Unidad 3.7 Los principios de la toma de decisiones en el deporte
- ≡ Unidad 3.8 Desafíos para la toma de decisiones en el deporte
- ≡ Referencias

Unidad 3.1

La elaboración de presupuestos y la toma de decisiones en el deporte se han convertido en una parte esencial de la gestión de organizaciones deportivas, equipos y deportistas. El proceso de elaboración de presupuestos implica planificar y asignar recursos para alcanzar el objetivo de una organización o de una persona, mientras que la toma de decisiones requiere el análisis de datos y la evaluación de alternativas para elegir el curso de acción más adecuado. La elaboración de presupuestos y la toma de decisiones en el deporte son fundamentales para garantizar el éxito de las organizaciones deportivas, los equipos y los deportistas. En este módulo, estudiaremos en detalle la elaboración de presupuestos y la toma de decisiones en el deporte y analizaremos su importancia, sus principios y sus mejores prácticas, así como los desafíos a los que ambos se pueden enfrentar en el mundo del deporte.

[CONTINUAR](#)

Unidad 3.2 Elaboración de presupuestos en el deporte

La elaboración de presupuestos en el deporte es esencial para garantizar la asignación eficaz de los recursos para alcanzar los objetivos de una organización deportiva (Wilson, 2011; Fried et al., 2013; Stewart, 2017). Las organizaciones deportivas, los equipos y los deportistas operan en un entorno altamente competitivo y dinámico, y necesitan planificar y gestionar sus finanzas con eficacia para sobrevivir y prosperar.

El presupuesto permite a las organizaciones deportivas hacer lo siguiente:

- **Establecer metas y objetivos.** La elaboración de presupuestos ayuda a las organizaciones deportivas a establecer metas y objetivos realistas y alcanzables con los recursos disponibles. Esto garantiza que la organización se centre en sus prioridades y no malgaste recursos en actividades que no se ajusten a sus metas.

- **Asignar recursos.** La elaboración de presupuestos ayuda a las organizaciones deportivas a asignar sus recursos de forma eficaz para alcanzar sus metas. Al analizar sus finanzas, pueden identificar las áreas en las que necesitan invertir más y las áreas en las que pueden recortar gastos. Así se garantiza que la organización aproveche al máximo sus recursos.
- **Controlar los costos.** La elaboración de presupuestos ayuda a las organizaciones deportivas a controlar sus costos, estableciendo objetivos y supervisando sus gastos. De este modo, se garantiza que la organización no gaste más de la cuenta y utilice sus recursos de forma eficiente.
- **Medir el rendimiento.** La elaboración de presupuestos ayuda a las organizaciones deportivas a medir sus resultados en relación con sus metas y objetivos. Al comparar su rendimiento real con su presupuesto, pueden identificar áreas en las que necesitan mejorar y hacer ajustes en sus planes.

La importancia de la elaboración de presupuestos en el deporte no se ve a menudo a través del análisis de ejemplos exitosos, sino a través del análisis de ejemplos más bien fallidos o de estudios de casos en los que la elaboración de presupuestos no se hizo o fue ineficaz.

Este es el caso del equipo estadounidense Marlins de Miami (The Columbus Dispatch, s. f.). En 2012, los Marlins de Miami construyeron un nuevo estadio con un costo de \$634 millones, con la esperanza de aumentar los ingresos y atraer a más aficionados. Sin embargo, el presupuesto del equipo para los salarios de los jugadores no aumentó significativamente y muchos de los mejores jugadores del equipo fueron trasladados o liberados. Los Marlins terminaron la temporada con un récord de 69-93 y la asistencia al estadio fue inferior a la esperada, lo que provocó pérdidas económicas.

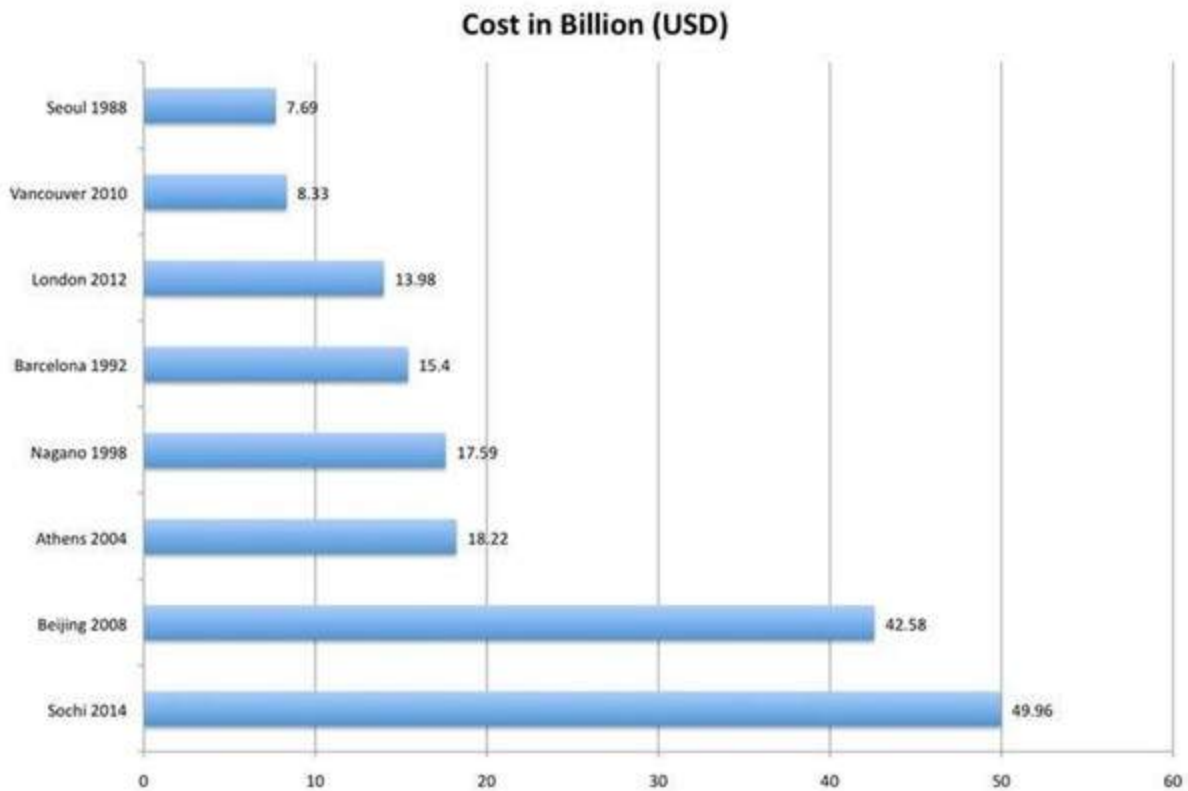
Teniendo en cuenta los cuatro aspectos que el presupuesto puede permitir a las organizaciones deportivas, podemos ver que los Marlins de Miami no establecieron metas y objetivos adecuados, y que asignaron sus recursos de forma errónea, poniendo demasiado énfasis y recursos en la construcción del nuevo estadio, con la esperanza de alcanzar sus objetivos de aumentar los ingresos del estadio. Por este motivo, no destinaron suficientes recursos a reforzar su capacidad de juego, lo que supuso peores resultados en el campo de juego.

Los costos que el equipo decidió controlar fueron también los que se centraron en los jugadores y no en cómo se construyó el estadio, poniendo —una vez más— el énfasis equivocado en su presupuesto. Por último, a la hora de medir el rendimiento, tanto su éxito de juego como —lo que es más importante— su rendimiento financiero no fueron satisfactorios: desde el punto de vista financiero, se vieron muy afectados por su éxito de juego, lo que, en conjunto, provocó una

asistencia menor de la esperada y unos ingresos inferiores a los presupuestados. Por todo lo mencionado, el ejemplo de los Marlins de Miami puede ilustrar claramente lo importante que es la elaboración de presupuestos en el deporte para alcanzar el éxito, tanto financiero como de otro tipo.

Otro ejemplo interesante son los Juegos Olímpicos de Sochi (Taylor, 2013). Los Juegos Olímpicos de Invierno de 2014 en Sochi (Rusia) fueron los más costosos de la historia, con un presupuesto de más de \$50 000 millones, como muestra la figura 1. No obstante, gran parte de este dinero se gastó en extravagantes proyectos de infraestructuras, como nuevas autopistas y hoteles, en lugar de en mejorar las instalaciones deportivas. El resultado fue que muchos de los establecimientos olímpicos quedaron infrautilizados una vez terminados los juegos, y la ciudad se quedó con una gran deuda.

Figura 1: Costo de los Juegos Olímpicos en miles de millones de dólares (USD)



Fuente: Taylor, 2013, <https://bit.ly/41m5Fnw>.

Una vez más, en esta situación, hay que culpar a una mala elaboración de presupuestos, que parece haber fijado objetivos equivocados y, en consecuencia, asignado recursos de forma inadecuada. Esto significa que no se controlaron los costos, lo que dio lugar a resultados decepcionantes, todo ello debido a la elaboración de presupuestos ineficaz o inexistente.

CONTINUAR

Unidad 3.3 Los principios de la elaboración de presupuestos en el deporte

Una elaboración de presupuestos eficaz en el deporte requiere la adhesión a varios principios que garanticen que el presupuesto está alineado con las metas y los objetivos de la organización (Wilson, 2011; Fried et al., 2013; Stewart, 2017).

Estos principios incluyen los siguientes:

- **Fijación de objetivos.** La elaboración de presupuestos debe basarse en las metas y los objetivos de la organización. De este modo, se garantiza que el presupuesto se centre en la consecución de las prioridades de la organización.
- **Realismo.** La elaboración de presupuestos debe ser realista y alcanzable. Esto garantiza que la organización no fije metas poco realistas que superen sus recursos.

- **Flexibilidad.** El presupuesto debe ser flexible para adaptarse a los cambios en las prioridades de la organización o a los factores externos que afectan a sus operaciones.
- **Colaboración.** En la elaboración del presupuesto, deben colaborar todas las partes interesadas de la organización, incluidos los directivos, los entrenadores, los deportistas y el personal de finanzas. Así, se garantiza que el presupuesto refleje las necesidades y prioridades de todas las partes interesadas.
- **Seguimiento y evaluación.** El presupuesto se debe seguir y evaluar periódicamente para garantizar que la organización vaya por buen camino hacia la consecución de sus metas. Esto también ayuda a la organización a identificar las áreas en las que necesita hacer ajustes en sus planes.

Para garantizar una elaboración de presupuestos eficaz en el deporte, las organizaciones deben seguir varias buenas prácticas que han demostrado tener éxito, basadas en los principios fundamentales mencionados anteriormente (Wilson, 2011; Fried et al., 2013; Stewart, 2017).

Estas prácticas incluyen las siguientes:

- **Empezar lo antes posible.** Las organizaciones deben empezar a presupuestar lo antes posible para disponer de tiempo suficiente para recopilar datos, analizarlos y preparar el presupuesto. Esto también permite a la organización identificar posibles problemas y abordarlos antes de que se conviertan en problemas reales.
- **Involucrar a todas las partes interesadas.** En la elaboración del presupuesto, deben participar todas las partes interesadas de la organización, incluidos los directivos, los entrenadores, los deportistas y el personal de finanzas. Así, se garantiza que el presupuesto refleje las necesidades y prioridades de todas las partes interesadas.
- **Usar datos históricos.** Las organizaciones deben usar los datos históricos para fundamentar sus decisiones presupuestarias. Esto incluye analizar los ingresos, los gastos y los resultados anteriores para identificar tendencias y patrones.
- **Ser realista.** La elaboración de presupuestos debe ser realista y alcanzable. Esto garantiza que la organización no fije metas poco realistas que superen sus recursos.

- **Identificar y priorizar.** La elaboración de presupuestos se debe guiar por las metas y los objetivos adecuados. Por ello, una vez que se identifican todos los objetivos, deben examinarse detenidamente y se deben establecer prioridades entre ellos para garantizar que se preste la debida atención a las metas que constituyen la principal fuerza motriz de cada ciclo presupuestario.

CONTINUAR

Unidad 3.4 El proceso de elaboración de presupuestos en el deporte

El proceso presupuestario —que se ilustra de forma sencilla en la figura 2— consta de una serie de pasos que suelen omitirse en el mundo del deporte (Wilson, 2011; Fried et al., 2013; Stewart, 2017).

Estos pasos incluyen:

- La definición de objetivos y recopilación de toda la información relevante.
- La formación y clarificación de expectativas, teniendo en cuenta tanto los objetivos deseados como la información recopilada.
- La elaboración del presupuesto, teniendo en cuenta los dos pasos anteriores.
- El seguimiento de los resultados reales y el análisis continuo de las desviaciones a medida que surgen.

- El ajuste del presupuesto, las expectativas o los objetivos que se generan a medida que el presupuesto se ejecuta o se ha ejecutado y surge nueva información.
- La redefinición de las metas para garantizar que se fijen objetivos actualizados, teniendo en cuenta la nueva información que vaya surgiendo y que se vuelve a recopilar en virtud del inicio del nuevo proceso presupuestario.

Figura 2: El proceso de elaboración de presupuestos



Los principios de la elaboración de presupuestos que acabamos de exponer se deben aplicar a lo largo de todo el proceso de elaboración de presupuestos, que, como hemos visto, es más complejo de lo que se podría esperar, sobre todo en el dinámico mundo del deporte.

También, se hace hincapié en la necesidad de tener en cuenta un valor a lo largo de todo el proceso para ser prudente. Esto se aplica a todas las expectativas de resultados y permitirá maximizar la probabilidad de que los resultados reales sean mejores (Wilson, 2011; Fried et al., 2013; Stewart, 2017). Entonces, a la hora de hacer estimaciones, se sugiere que una organización siempre debe subestimar las partidas de ingresos y las posibles ganancias, y sobrestimar las partidas de gastos y las posibles pérdidas para aumentar sus posibilidades de alcanzar los objetivos fijados y, eventualmente, lograr la sostenibilidad financiera.

Una buena forma de ilustrar cómo se puede alcanzar el éxito de la elaboración de presupuestos en el deporte es a través del análisis de ejemplos o estudios de casos exitosos.

En primer lugar, veamos el caso de los Patriotas de Nueva Inglaterra. Los Patriotas de Nueva Inglaterra son uno de los equipos de fútbol americano más exitosos de la historia, con un historial de éxito

sostenido durante dos décadas (McKenna, 2023). El equipo ha logrado este éxito mediante una combinación de adquisiciones inteligentes de jugadores y gestión salarial. Tienen una reputación de no gastar demasiado en jugadores individuales y, en cambio, centrarse en construir un equipo equilibrado.

Del mismo modo, los Guerreros del Estado Dorado, un equipo de baloncesto de la Asociación Nacional de Baloncesto (NBA), se han convertido en uno de los equipos más dominantes de los últimos tiempos gracias a una combinación de reclutamiento inteligente, desarrollo de jugadores y gasto estratégico (Adams, 2022). El equipo ha sido capaz de atraer a los mejores jugadores sin sobrepasar el tope salarial de la liga.

[CONTINUAR](#)

Unidad 3.5 Desafíos de la elaboración de presupuestos en el deporte

Como hemos visto hasta ahora en este módulo, la elaboración de presupuestos es un aspecto crucial de la gestión de organizaciones deportivas, equipos y deportistas. Implica el proceso de asignación de recursos a diferentes actividades y funciones, para alcanzar las metas y los objetivos de la organización. En el deporte, la elaboración de presupuestos puede suponer un desafío debido a la naturaleza particular del sector, que opera en un entorno altamente competitivo e impredecible (Wilson, 2011; Fried et al., 2013; Stewart, 2017). En esta sección del módulo, exploraremos los desafíos que plantea la elaboración de presupuestos en el deporte y debatiremos cómo pueden superarlos las organizaciones.

Incertidumbre sobre los ingresos

Uno de los grandes desafíos de la elaboración de presupuestos en el deporte es la incertidumbre sobre los ingresos. Las organizaciones deportivas generan ingresos a partir de diferentes fuentes, como la venta de entradas, el patrocinio, los artículos de comercialización y los

derechos de retransmisión. Sin embargo, estas fuentes de ingresos pueden ser impredecibles y las organizaciones no pueden prever con exactitud la cantidad de ingresos que generarán en un periodo concreto. Esta incertidumbre dificulta la asignación eficaz de recursos y la planificación para el futuro.

Entorno competitivo

Las organizaciones deportivas operan en un entorno altamente competitivo, en el que el éxito está determinado por el rendimiento en el campo o la cancha. La presión por ganar puede llevar a las organizaciones a gastar más de la cuenta en recursos, como los salarios de los jugadores y las instalaciones de entrenamiento, lo que puede tener consecuencias a largo plazo para su sostenibilidad financiera. Este entorno competitivo hace que a las organizaciones les resulte difícil equilibrar su deseo de éxito con sus limitaciones financieras.

Capital intensivo

Las organizaciones deportivas necesitan importantes inversiones de capital para funcionar con éxito. Esto incluye las inversiones en estadios, instalaciones de entrenamiento, equipamiento y salarios de los jugadores. Estos gastos de capital pueden ejercer una gran presión sobre el presupuesto de una organización y, si no se gestionan eficazmente, pueden provocar dificultades financieras. También,

existen breves periodos de tiempo en los que se necesitan importantes recursos, como los periodos de transferencia de los clubes deportivos, que hacen que la elaboración de presupuestos sea todavía más difícil para las organizaciones deportivas.

Mentalidad a corto plazo

Las organizaciones deportivas suelen actuar con una mentalidad a corto plazo, centrándose en objetivos inmediatos, como ganar un campeonato o clasificar para un torneo. Esta mentalidad a corto plazo puede generar un gasto excesivo y descuidar las inversiones a largo plazo, como el desarrollo de los jugadores y la mejora de las infraestructuras.

Condiciones cambiantes del mercado

Las organizaciones deportivas operan en un mercado dinámico cuyas condiciones cambian constantemente. Los cambios en las condiciones del mercado, como los salarios de los jugadores, los acuerdos de patrocinio y los derechos de retransmisión, pueden tener un impacto considerable en el presupuesto de una organización. Esta incertidumbre dificulta a las organizaciones la planificación eficaz y la asignación adecuada de recursos.

A pesar de estos desafíos, existen estrategias para mitigarlos, lo que permite a las organizaciones deportivas poder superarlos y hacer una

elaboración de presupuestos eficaz (Wilson, 2011; Fried et al., 2013; Stewart, 2017).

Estas estrategias incluyen diversificar las fuentes de ingresos, crear planes a largo plazo, gestionar los gastos de capital, aplicar estrategias de gestión de riesgos y aprovechar la tecnología.

Diversificación de las fuentes de ingresos

Las organizaciones deportivas pueden reducir la incertidumbre de sus ingresos diversificando sus fuentes de ingresos. Esto incluye explorar nuevas fuentes de ingresos, como la comercialización alternativa y las extensiones de marca, la organización de eventos y la participación de los aficionados. Diversificar las fuentes de ingresos también puede reducir la dependencia de una organización de una única fuente de ingresos, como los derechos de retransmisión o los patrocinios.

Crear planes a largo plazo

Las organizaciones deportivas deben crear planes a largo plazo que se centren tanto en las metas a corto plazo como en las inversiones a largo plazo. Esto incluye invertir en el desarrollo de los jugadores, la mejora de las infraestructuras y la participación de la comunidad. Los planes a largo plazo ayudan a las organizaciones a equilibrar sus objetivos a corto plazo con su sostenibilidad financiera a largo plazo.

Gestión de los gastos de capital

Las organizaciones deportivas deben gestionar eficazmente sus gastos de capital, priorizando las inversiones e identificando oportunidades para reducir costos. Esto incluye explorar opciones de financiación alternativas, como asociaciones, subvenciones y patrocinios alternativos o novedosos. Una gestión eficaz de los gastos de capital puede reducir la presión financiera sobre el presupuesto de una organización.

Aplicación de estrategias de gestión de riesgos

Las organizaciones deportivas deben aplicar estrategias de gestión de riesgos para mitigar el impacto de las cambiantes condiciones del mercado. Esto incluye crear planes de contingencia, explorar opciones de seguros y revisar, y actualizar periódicamente las previsiones financieras. La aplicación de estrategias de gestión de riesgos puede ayudar a las organizaciones a prepararse para situaciones inesperadas y reducir el impacto financiero de los cambios en las condiciones del mercado.

Aprovechar la tecnología

Las organizaciones deportivas pueden aprovechar la tecnología para optimizar sus procesos presupuestarios. Esto incluye el uso de *software* presupuestario, el análisis de datos y las métricas de rendimiento para

analizar los datos financieros y tomar decisiones informadas. Aprovechar la tecnología también puede ayudar a las organizaciones a mejorar su capacidad de previsión e identificar áreas de ahorro de costos.

Mediante la aplicación de estas estrategias, hemos sido testigos de ejemplos de organizaciones deportivas que han mejorado sus malas decisiones presupuestarias y han logrado una elaboración de presupuestos eficaz. Merece la pena analizar estos ejemplos a continuación.

En primer lugar, veremos el caso de los Dodgers de Los Ángeles (Sport Radio Interviews, 2012). A principios de la década de 2010, los Dodgers de Los Ángeles tenían dificultades económicas y para atraer a los mejores talentos. El propietario del equipo, Frank McCourt, estaba muy endeudado y fue acusado de gestionar mal las finanzas del equipo. En 2012, McCourt se vio obligado a vender el equipo a un nuevo grupo de propietarios, que aplicó una nueva estrategia presupuestaria. Invirtieron en el desarrollo de jugadores e hicieron contrataciones estratégicas que ayudaron al equipo a ganar el banderín de la Liga Nacional en 2017 y 2018.

Un ejemplo anterior de una organización deportiva que mejoró su elaboración de presupuestos se puede observar en los Medias Rojas de Boston (Speier, 2022). A finales de la década de 1990, los Medias Rojas de Boston luchaban por competir con su eterno rival, los Yankees de

Nueva York, que tenían salarios mucho mayores. El nuevo grupo de propietarios de los Medias Rojas, dirigido por John Henry, puso en marcha una nueva estrategia presupuestaria centrada en la creación de un sólido sistema de granjas y en el desarrollo de talentos jóvenes. También, hicieron algunas contrataciones estratégicas, como la de David Ortiz, que ayudaron al equipo a ganar en 2004 su primera Serie Mundial en 86 años.

[CONTINUAR](#)

Unidad 3.6 La toma de decisiones en el deporte

La toma de decisiones en el deporte es un aspecto fundamental de la gestión de las organizaciones deportivas, los equipos y los deportistas. El proceso de toma de decisiones implica analizar información, evaluar alternativas y seleccionar el curso de acción más adecuado. En el deporte, la toma de decisiones puede tener implicaciones significativas para el éxito o el fracaso de una organización, un equipo o un deportista (Wilson, 2011; Fried et al., 2013; Stewart, 2017). En esta sección del módulo, analizaremos detenidamente la toma de decisiones en el deporte y estudiaremos su importancia, sus principios y sus mejores prácticas.

Aunque la toma de decisiones es de vital importancia en cualquier industria, el deporte en particular opera en un entorno altamente competitivo y dinámico, lo que hace que la toma de decisiones sea más difícil y, por lo tanto, más importante. Como tal, la toma de decisiones eficaz puede tener implicaciones significativas para el éxito o el fracaso de una organización deportiva y de un deportista (Wilson, 2011; Fried et al., 2013; Stewart, 2017). La toma de decisiones eficaz en

el deporte permite a las organizaciones, los equipos y los deportistas hacer lo siguiente:

- **Establecer metas y objetivos.** La toma de decisiones ayuda a las organizaciones deportivas, los equipos y los deportistas a establecer metas y objetivos realistas y alcanzables con los recursos disponibles. Esto garantiza que se centren en sus prioridades y no malgasten recursos en actividades que no están alineadas con sus metas.
- **Evaluar el rendimiento.** La toma de decisiones ayuda a las organizaciones deportivas, los equipos y los deportistas a evaluar su rendimiento en relación con sus metas y objetivos. Esto les permite identificar las áreas en las que necesitan mejorar y hacer ajustes en sus planes.
- **Gestionar el riesgo.** La toma de decisiones ayuda a las organizaciones deportivas, los equipos y los deportistas a gestionar el riesgo, evaluando los posibles resultados y seleccionando la acción más adecuada. Esto reduce la probabilidad de fracasos o resultados inesperados.
- **Identificar oportunidades.** La toma de decisiones ayuda a las organizaciones deportivas, los equipos y

los deportistas a identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo. Esto les permite aprovechar las nuevas tendencias y adelantarse a sus competidores.

CONTINUAR

Unidad 3.7 Los principios de la toma de decisiones en el deporte

La toma de decisiones eficaz en el deporte requiere la adhesión a varios principios que garanticen que las decisiones estén alineadas con las metas y objetivos de la organización (Wilson, 2011; Fried et al., 2013; Stewart, 2017).

Estos principios son los siguientes:

- **Basada en datos.** La toma de decisiones debe basarse en datos y análisis. De este modo, se garantiza que se tomen decisiones informadas y no se basen en opiniones o supuestos subjetivos.
- **Estratégica.** La toma de decisiones debe ser estratégica y centrarse en la consecución de las metas y objetivos de la organización. Así, se garantiza que las decisiones se ajusten a las prioridades de la organización.

- **Inclusiva.** En la toma de decisiones, deben participar todas las partes interesadas de la organización, incluidos los directivos, los entrenadores, los deportistas y el personal de apoyo. De esta manera, se garantiza que las decisiones reflejen las necesidades y prioridades de todas las partes interesadas.
- **Coherente.** La toma de decisiones debe ser coherente y se debe basar en políticas y procedimientos establecidos. Así, se garantiza que las decisiones sean justas y transparentes.
- **Responsable.** La toma de decisiones debe ser responsable, con responsabilidades claras y consecuencias para los resultados. Esto garantiza que las decisiones se tomen en serio y que la organización sea responsable de sus actos.

Para garantizar una toma de decisiones eficaz en el deporte, las organizaciones deben adoptar los principios mencionados y seguir varias buenas prácticas que han demostrado su eficacia (Wilson, 2011; Fried et al., 2013; Stewart, 2017).

Estas prácticas incluyen las siguientes:

- **Definir el problema.** Las organizaciones deben definir el problema o la cuestión que hay que abordar. Esto garantiza que la toma de decisiones se centre en objetivos específicos.
- **Recopilar datos.** Las organizaciones deben recopilar datos e información pertinentes para fundamentar su toma de decisiones. Esto incluye analizar los resultados anteriores, las tendencias del mercado y los datos financieros.
- **Evaluar alternativas.** Las organizaciones deben evaluar planes de acción alternativos basados en la información y los datos recopilados. De este modo, se garantiza que se tomen decisiones informadas y en función del análisis.
- **Involucrar a las partes interesadas.** En la toma de decisiones, deben participar todas las partes interesadas de la organización, incluidos los directivos, los entrenadores, los deportistas y el personal de apoyo. De esta manera, se garantiza que las decisiones reflejen las necesidades y prioridades de todas las partes interesadas.
- **Supervisar y evaluar.** Las organizaciones deben supervisar y evaluar los resultados de sus decisiones para asegurarse de que alcanzan sus metas y

objetivos. Esto les permite ajustar sus planes si es necesario.

Como ilustran las buenas prácticas y los principios mencionados, la elaboración de presupuestos y la toma de decisiones eficaces van de la mano, y ayudan a las organizaciones deportivas a lograr una gestión financiera cuidadosa, estratégica y exitosa.

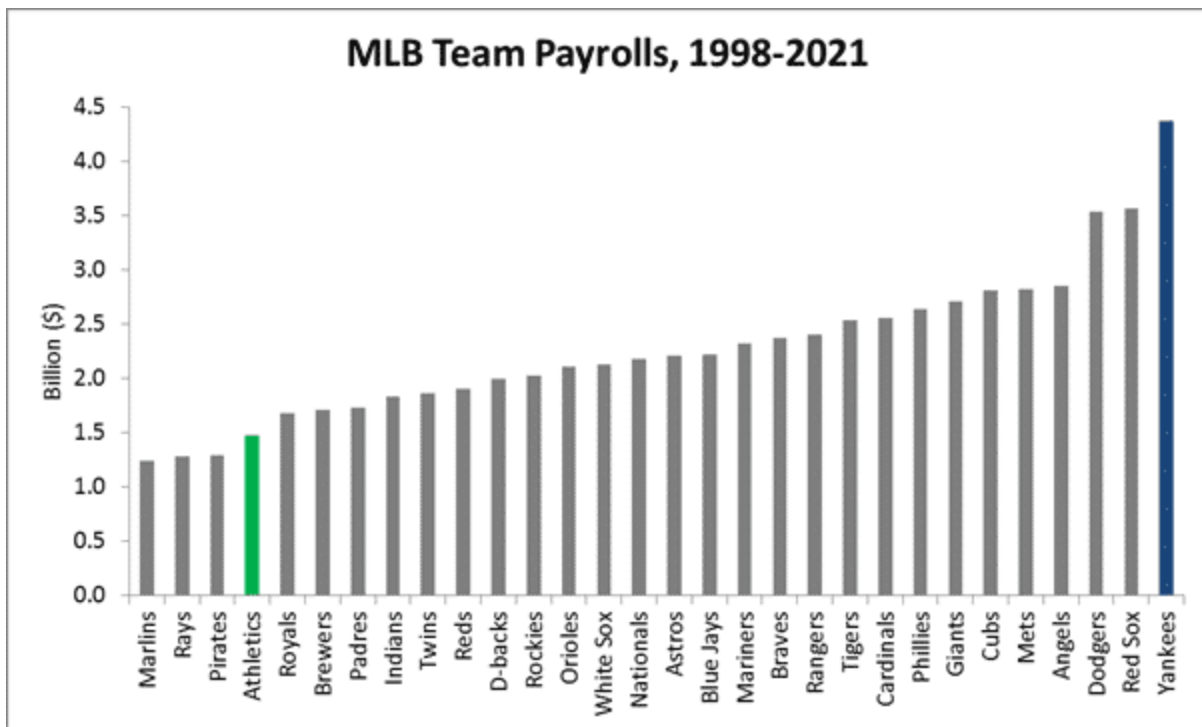
Posiblemente, el mejor ejemplo mediante el cual podemos comprender mejor cómo una toma de decisiones eficaz puede resultar beneficiosa, no solo para la gestión financiera y la sostenibilidad, sino también para el éxito deportivo de una organización deportiva, se puede observar en el caso del equipo estadounidense Atléticos de Oakland.

En 2002, los Atléticos de Oakland, un equipo de mercado pequeño con un presupuesto limitado, adoptaron un nuevo enfoque para la contratación de jugadores basado en el análisis de datos, también conocido como la estrategia *Moneyball* (Lindbergh, 2021). El director general del equipo, Billy Beane, utilizó el análisis estadístico para identificar a los jugadores infravalorados y construir un equipo competitivo con recursos limitados. La estrategia tuvo éxito y el equipo llegó a la postemporada durante cinco temporadas consecutivas, de 2000 a 2004.

Beane utilizó datos para identificar a jugadores con altos porcentajes de bases y otras habilidades infravaloradas, lo que permitió a los Atléticos de Oakland construir un equipo competitivo a pesar de tener un presupuesto limitado. Este enfoque cuestionaba los métodos tradicionales de reclutamiento, que se basaban en evaluaciones subjetivas de los atributos físicos y el rendimiento de un jugador (Lindbergh, 2021).

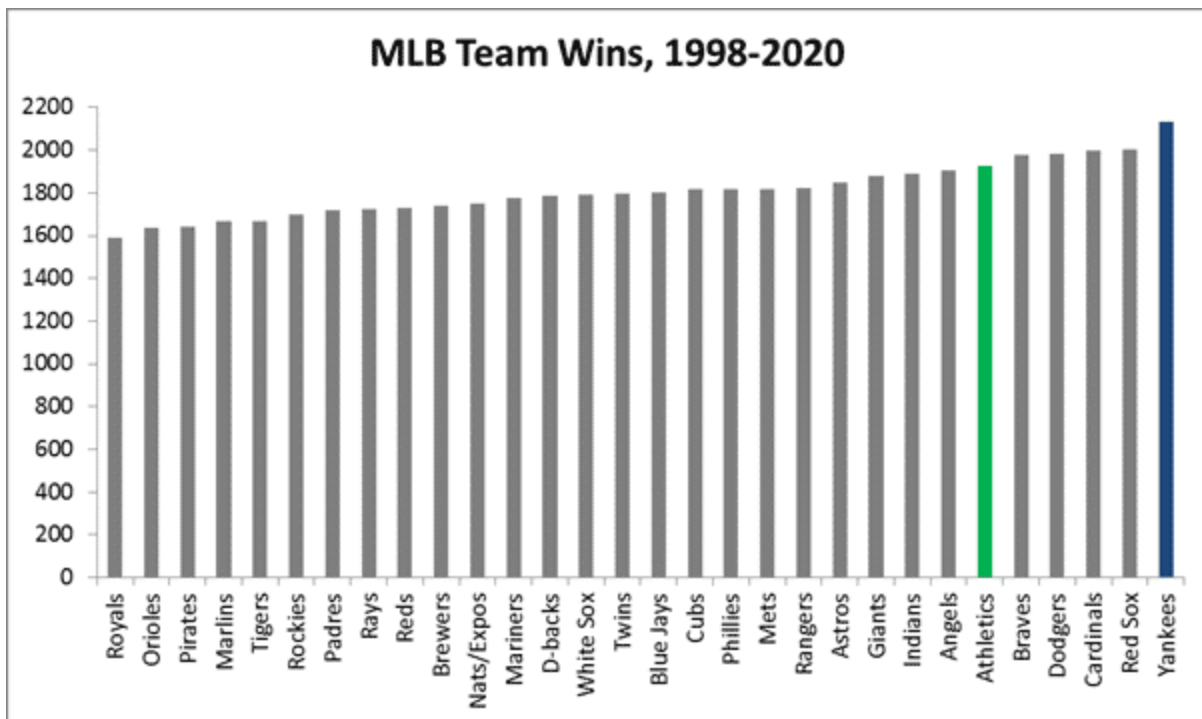
Como podemos ver en las dos figuras a continuación, a pesar de que el equipo tenía uno de los presupuestos más bajos en términos de salarios de los jugadores para el año —con aproximadamente \$44 millones gastados en los salarios de sus jugadores—, eran competitivos con los equipos de mayor mercado, como los Yankees de Nueva York, que gastaron más de \$125 millones en salarios esa temporada.

Figura 3: Salarios de los equipos de las Grandes Ligas de Béisbol (MLB), de 1998 a 2021



Fuente: Lindbergh, 2021, <https://bit.ly/40qhPdR>.

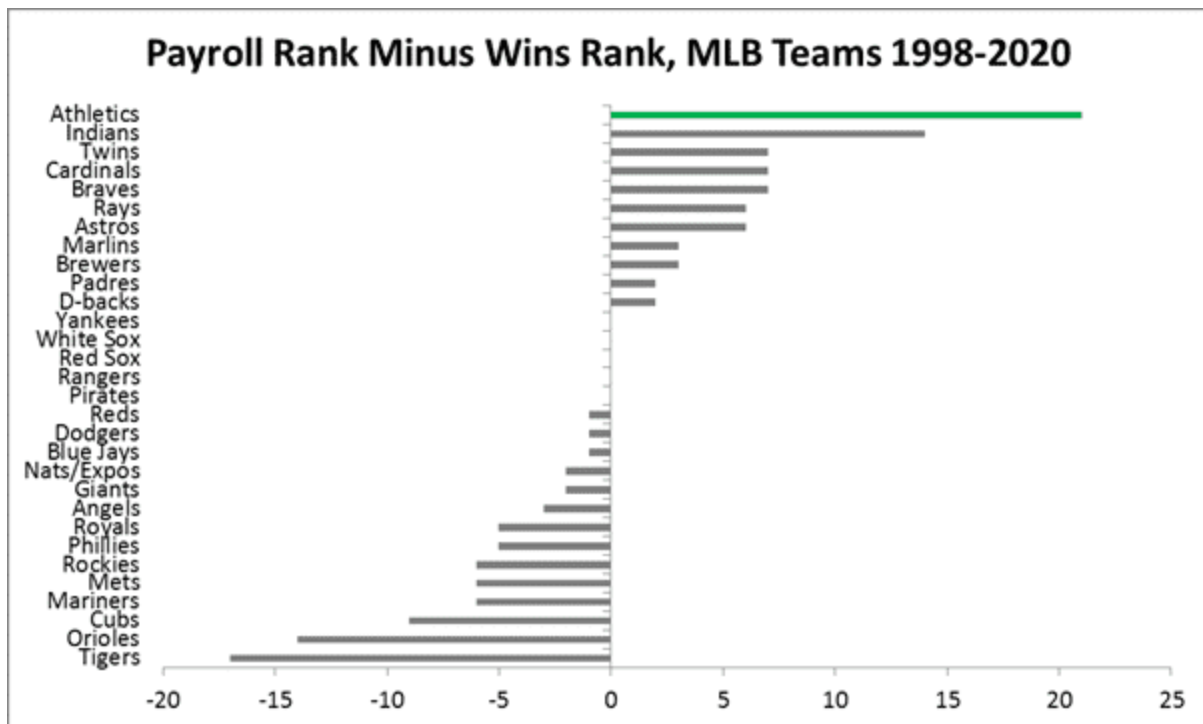
Figura 4: Victorias de los equipos de las MLB, de 1998 a 2020



Fuente: Lindbergh, 2021, <https://bit.ly/40qhPdR>.

Si combináramos las dos figuras anteriores, podríamos casi fusionar las medidas de éxito y gasto, ilustrando mejor cómo *Moneyball* representa uno de los mejores ejemplos de toma de decisiones estratégicas que pueden promover la sostenibilidad financiera. En la siguiente figura, los datos se combinan restando la clasificación de victorias de cada equipo de su clasificación salarial (Lindbergh, 2021). En esta figura, podemos ver cómo los Atléticos de Oakland han superado a todos los demás equipos al demostrar que el salario no determina el éxito de un equipo, especialmente si se toman decisiones estratégicas e innovadoras, logrando así tanto el éxito en el juego como en la sostenibilidad financiera.

Figura 5: Clasificación salarial menos la clasificación por victorias, equipos de las MLB, de 1998 a 2020



Fuente: Lindbergh, 2021, <https://bit.ly/40qhPdR>.

La estrategia *Moneyball* ha sido adoptada desde entonces por otros equipos deportivos y empresas como forma de tomar decisiones basadas en datos e identificar activos infravalorados. También, ha tenido un gran impacto en la forma en que se gestionan los equipos deportivos y ha influido en el desarrollo de la analítica deportiva como campo.

Otros ejemplos dignos de mención, en términos de toma de decisiones estratégicas y eficaces en el deporte que han contribuido considerablemente a la sostenibilidad financiera de las organizaciones deportivas y a su éxito global dentro y fuera del terreno de juego, son los de la Liga Nacional de Fútbol Americano (NFL) y el Borussia Dortmund.

En cuanto al primer ejemplo, la NFL es considerada una de las mejores ligas del mundo en cuanto a sus prácticas de distribución de los ingresos (Fitzgerald, 2014). Actualmente, la NFL es una de las ligas deportivas más exitosas del mundo, en parte, gracias a este sistema de distribución de los ingresos que ha adoptado y al que se adhiere. El modelo de distribución de los ingresos de la liga garantiza que todos los equipos reciban la misma parte de los ingresos de toda la liga, independientemente del tamaño del mercado o del rendimiento del equipo. Este sistema ayuda a los equipos de mercados pequeños a seguir siendo competitivos y alienta a los equipos a invertir en el desarrollo de jugadores. La toma de decisiones en la que se basó el diseño del sistema de distribución de los ingresos, que a su vez influye en la elaboración de presupuestos de los equipos y contribuye a su sostenibilidad financiera, y al éxito general del deporte, se considera, actualmente, una de las decisiones más acertadas, estratégicas y a largo plazo que haya tomado una liga.

En cuanto al segundo ejemplo, el Borussia Dortmund, podemos ver cómo una toma de decisiones a largo plazo puede contribuir al

desarrollo de un modelo empresarial sostenible global (Grabowski, 2021). El Borussia Dortmund, club de fútbol alemán, ha tenido últimamente éxitos dentro y fuera del campo gracias a un modelo de negocio sostenible. El club se ha centrado en desarrollar talentos jóvenes y en contratar a jugadores con gran potencial, en lugar de pagar grandes sumas de dinero por estrellas reconocidas. El equipo también tiene un rentable negocio de comercialización y cuenta con una base de aficionados fieles que genera considerables ingresos. Este enfoque ha ayudado al club a seguir siendo competitivo al mismo tiempo que mantiene la estabilidad financiera y, por lo tanto, representa un modelo de negocio sano y sostenible en el deporte, basado en una toma de decisiones sólida y estratégica.

CONTINUAR

Unidad 3.8 Desafíos para la toma de decisiones en el deporte

Como hemos visto hasta ahora, la toma de decisiones es un componente fundamental de la gestión deportiva y es esencial para que las organizaciones deportivas, los equipos y los deportistas alcancen, eventualmente, sus objetivos. No obstante, la toma de decisiones en el deporte puede ser particularmente difícil debido a la naturaleza compleja y dinámica de la industria (Wilson, 2011; Fried et al., 2013; Stewart, 2017). En esta sección del módulo, veremos los desafíos que plantea la toma de decisiones en el deporte y debatiremos cómo pueden superarlos las organizaciones.

Presión del tiempo

Las organizaciones deportivas operan en un entorno acelerado en el que las decisiones se deben tomar con rapidez para mantenerse por delante de la competencia. Esta presión del tiempo puede llevar a tomar decisiones precipitadas y mal informadas con consecuencias a largo plazo. Las organizaciones deportivas deben equilibrar la

necesidad de rapidez con la necesidad de estudiar detenidamente las opciones.

Información limitada

En el deporte, la toma de decisiones se suele basar en información limitada. Esto es especialmente cierto en las decisiones relacionadas con la selección de jugadores, en las que entrenadores y cazatalentos deben evaluar a los jugadores basándose en datos limitados, como grabaciones de partidos y estadísticas. La información limitada puede dar lugar a decisiones inexactas o sesgadas y suponer un gran desafío para las organizaciones deportivas, sobre todo teniendo en cuenta su estrategia y sus necesidades presupuestarias generales.

Influencias emocionales

Las organizaciones deportivas también están sujetas a influencias emocionales, como la presión de los aficionados y de los medios de comunicación. Estas influencias emocionales pueden nublar el juicio y llevar a tomar decisiones que priorizan las ganancias a corto plazo sobre la sostenibilidad a largo plazo. Las influencias emocionales también pueden dar como resultado decisiones basadas en prejuicios y preferencias personales en lugar de en criterios objetivos.

Resultados inciertos

En el deporte, las decisiones se toman con el objetivo de lograr un resultado deseado, como ganar un partido o un campeonato. Sin embargo, el resultado es a menudo incierto y se puede ver influido por factores que escapan al control de una organización, como las lesiones, las condiciones meteorológicas y el arbitraje. Los resultados inciertos pueden dificultar la toma de decisiones, generar dudas y provocar arrepentimientos.

Mucho en juego

En el deporte hay mucho en juego y las decisiones pueden tener importantes consecuencias financieras, y para la reputación. Las malas decisiones pueden acarrear pérdidas económicas, desaprovechar oportunidades y dañar la reputación de una organización. Lo mucho que está en juego puede hacer que la toma de decisiones sea especialmente difícil para los responsables.

Presión de los aficionados y de otras partes interesadas

Las personas que participan en la gestión de organizaciones y equipos deportivos, así como los propios deportistas, se pueden sentir presionados para tomar determinadas decisiones en función de lo que su entrenador o sus compañeros de equipo quieren que hagan, o de lo que los aficionados y los medios de comunicación sugieren que se haga, aunque no sea la mejor decisión para la situación. Esta posición de alta presión puede dificultar especialmente la toma de decisiones

eficaces cuando estas pueden parecer ir “contra la voluntad” de partes interesadas con mucho poder.

Desafortunadamente, en el deporte se pueden encontrar muchos ejemplos de malas decisiones, en las que los desafíos mencionados han impedido a las personas tomar las decisiones correctas en el momento adecuado. Algunos ejemplos son la mala decisión que se suele tomar de gastar en exceso en los contratos de los jugadores, como ocurrió en el caso de los Yankees de Nueva York (Fleisher, 2022). Los Yankees de Nueva York son conocidos desde hace tiempo por su disposición a gastar mucho en contratos de jugadores, con frecuencia a expensas de su estabilidad financiera a largo plazo. El equipo ha firmado contratos a largo plazo con jugadores de alto nivel por valores de cientos de millones de dólares, lo que ha generado problemas financieros en los últimos años.

En consonancia con el gasto elevado, las adquisiciones de alto precio, como las de los Ángeles de Los Ángeles, también han resultado ser malas decisiones que suponen la falta de éxito tanto en el campo como en las finanzas (Brown, 2022). Los Ángeles de Los Ángeles firmaron contratos a largo plazo con jugadores de alto precio, como Albert Pujols y Josh Hamilton, pero no lograron construir un equipo competitivo en torno a ellos. Recientemente, el equipo ha tenido problemas tanto en el campo de juego como económicamente, en parte debido a estas costosas adquisiciones.

Otra mala toma de decisiones frecuente se puede observar en las prioridades que se establecen en la forma de asignar el presupuesto, como es el caso de los Marlins de Miami (Rymer, 2023). Los Marlins de Miami han sido criticados por la mala gestión de sus finanzas, lo que ha provocado una falta de inversión en el desarrollo de jugadores y una rotación constante de entrenadores y jugadores. El propietario anterior del equipo, Jeffrey Loria, fue acusado de hurtar el dinero de la distribución de los ingresos y utilizar fondos de los contribuyentes para construir un nuevo estadio, a pesar de tener un historial de problemas financieros. Este caso también plantea una cuestión más amplia sobre la toma de decisiones de los organismos reguladores del deporte al permitir que personas con un historial de malas decisiones y resultados financieros se conviertan en propietarios de un equipo deportivo.

Por último, otro ejemplo de una mala toma de decisiones, basado en la falta de información y la fuerte presión que soportan los responsables de las organizaciones deportivas, se puede ver en cómo los Mantarrayas de la Bahía de Tampa firmaron un acuerdo desfavorable para la construcción de un estadio (Topkin, 2023). Los Mantarrayas de la Bahía de Tampa han tenido problemas económicos, en parte debido a un acuerdo desfavorable con la ciudad de San Petersburgo sobre el estadio. El equipo está obligado por contrato a jugar en Tropicana Field, que es anticuado, está mal ubicado y tiene pocas posibilidades de generar ingresos. La propiedad del equipo lleva años intentando negociar un nuevo acuerdo sobre el estadio sin éxito, todo esto como

consecuencia de que no se tomaron las decisiones adecuadas en el momento de la firma del acuerdo.

Resumen

En este tercer módulo del curso Estrategias de Inversión Financiera Sostenible, nos centramos en dos valores importantes, muy prácticos e interconectados de la sostenibilidad financiera en el deporte: la elaboración de presupuestos y la toma de decisiones en el deporte. Por ello, explicamos su importancia, los principios en los que se basan y las mejores estrategias que las organizaciones deportivas pueden adoptar para lograr una elaboración de presupuestos y una toma de decisiones eficaces. También, analizamos los desafíos a los que se enfrentan tanto la elaboración de presupuestos como la toma de decisiones, que obstaculizan la consecución de los mismos por parte de las organizaciones deportivas, los equipos y los deportistas.

CONTINUAR

Referencias

Adams, M. (2022). Warriors salaries and spending, explained: How Golden State built the most expensive championship team in NBA history. *Sporting News*.

<https://www.sportingnews.com/us/nba/news/warriors-salaries-golden-state-most-expensive-championship-team/io2xj8ivjdzlvbuf85y3boze>.

Armagost, A. L. (2016). An exploration of the role and use of the fund balance and the impact of expenditure and revenue factors on Pennsylvania school districts. *The Pennsylvania State University*.

Brown, T. (2022). The Los Angeles Angels Are for Sale After Big Spending Fails to Build a Winner. *The Wall Street Journal*.
<https://www.wsj.com/articles/arte-moreno-los-angeles-angels-trout-ohtani-11661311467>.

Fitzgerald, M. (2014). NFL Teams Reportedly Equally Divided Over \$6 Billion in Revenue Last Season. *Bleacher Report*.

<https://bleacherreport.com/articles/2125947-nfl-teams-reportedly-equally-divided-over-6-billion-in-revenue-last-season>.

Fleisher, L. (2022). Carlos Rodon's Signing Continues Big Spending For The New York Yankees. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/larryfleisher/2022/12/16/carlos-rodons-signing-continues-big-spending-for-the-new-york-yankees/?sh=336adc12d389>.

Fried, G., DeSchriver, T. D. y Mondello, M. (2013). *Sport finance*. Human Kinetics.

Grabowski, A. (2021). Implementation of sustainable development in Borussia Dortmund gmbh&co. Kga. *Journal of Physical Education and Sport*, 21, 1084-1090.

Lindbergh, B. (2021). Moneyball With Money: How Billy Beane and Brian Cashman Became Friends, Won Games, and Influenced People. *The Ringer*.
<https://www.theringer.com/mlb/2021/4/13/22372364/billy-beane-brian-cashman-yankees-oakland-as-legacy>.

McKenna, H. (2023). Patriots Have A Big Free-Agent Budget. How Much Will Bill Belichick Invest? *Fox Sports*.
<https://www.foxsports.com/stories/nfl/patriots-have-a-big-free-agent-budget-how-much-will-bill-belichick-invest>.

Rymer, Z. (2023). Splash Meter: MLB's Best- and Worst-Case Scenarios of Big Offseason Spending. *Bleacher Report*.
<https://bleacherreport.com/articles/10064386-splash-meter-mlbs-best--and-worst-case-scenarios-of-big-offseason-spending>.

Speier, A. (2022). With massive financial flexibility, how will the Red Sox approach a crucial offseason? *The Boston Globe*.
<https://www.bostonglobe.com/2022/11/06/sports/with-massive-financial-flexibility-how-will-red-sox-approach-crucial-offseason/>.

Sport Radio Interviews. (2012). The Dodgers Simply Don't Have A Budget. Deadspin. <https://deadspin.com/the-dodgers-simply-dont-have-a-budget-5938671>.

Stewart, B. (2017). *Sport funding and finance*. Routledge.

The Columbus Dispatch. (s.f.). Marlins back to low budget, low attendance. *The Columbus Dispatch*.
<https://eu.dispatch.com/story/sports/mlb/2013/04/21/marlins-back-to-low-budget/23338124007/>.

Taylor, A. (2013). Russia Is Spending A Ludicrous Amount Of Money On The Winter Olympics. *Business Insider*.
<https://www.businessinsider.com/sochi-olympics-cost-russia-51-billion-2013-2?r=US&IR=T>.

Topkin, M. (2023). How a new stadium deal could improve Rays' fortunes on and off the field. *Tampa Bay Times*.
<https://www.tampabay.com/sports/rays/2023/01/30/rays-attendance-new-stadium-hines-brian-auld-matt-silverman/>.

Wilson, R. (2011). *Managing sport finance*. Taylor & Francis.

CONTINUAR