



ASPECTOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS



ASPECTOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Editora jefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora ejecutiva

Natalia Oliveira

Asistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecario

Janaina Ramos

Proyecto gráfico

Ellen Andressa Kubisty

Luiza Alves Batista

Nataly Evilin Gayde

Thamires Camili Gayde

Imágenes de portada

iStock

Edición de arte

Luiza Alves Batista

2024 por *Atena Editora*

Copyright © *Atena Editora*

Copyright do texto © 2024 El autor

Copyright de la edición © 2024 *Atena Editora*

Derechos de esta edición concedidos a *Atena Editora* por el autor.

Open access publication by *Atena Editora*



Todo el contenido de este libro tiene una licencia de Creative Commons Attribution License. Reconocimiento-No Comercial-No Derivados 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

El contenido del texto y sus datos en su forma, corrección y confiabilidad son de exclusiva responsabilidad del autor, y no representan necesariamente la posición oficial de *Atena Editora*. Se permite descargar la obra y compartirla siempre que se den los créditos al autor, pero sin posibilidad de alterarla de ninguna forma ni utilizarla con fines comerciales.

Todos los manuscritos fueron previamente sometidos a evaluación ciega por pares, miembros del Consejo Editorial de esta editorial, habiendo sido aprobados para su publicación con base en criterios de neutralidad e imparcialidad académica.

Atena Editora se compromete a garantizar la integridad editorial en todas las etapas del proceso de publicación, evitando plagios, datos o entonces, resultados fraudulentos y evitando que los intereses económicos comprometan los estándares éticos de la publicación. Las situaciones de sospecha de mala conducta científica se investigarán con el más alto nivel de rigor académico y ético.

Consejo Editorial**Ciencias Humanas y Sociales Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Profª Drª Aline Alves Ribeiro – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora
Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade de Coimbra
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Eufemia Figueroa Corrales – Universidad de Oriente: Santiago de Cuba
Profª Drª Fernanda Pereira Martins – Instituto Federal do Amapá
Profª Drª Geuciane Felipe Guerim Fernandes – Universidade Estadual de Londrina
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Joachin de Melo Azevedo Sobrinho Neto – Universidade de Pernambuco
Prof. Dr. João Paulo Roberti Junior – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Jodeylson Islony de Lima Sobrinho – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Profª Drª Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Lisbeth Infante Ruiz – Universidad de Holguín
Profª Drª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Marcela Mary José da Silva – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Profª Drª Mônica Aparecida Bortolotti – Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro Oeste
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanesa Bárbara Fernández Bereau – Universidad de Cienfuegos
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Freitag de Araújo – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Federal da Bahia
Universidade de Coimbra
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Aspectos de la gestión financiera en las organizaciones deportivas

Diagramación: Camila Alves de Cremo
Corrección: Jeniffer dos Santos
Indexación: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisión: Os autores

Datos de catalogación en publicación internacional (CIP)

A838 Aspectos de la gestión financiera en las organizaciones deportivas / Deiby Mariano Paniagua Arce, Steve Alí Monge Poltronieri, Juan Carlos Gutiérrez Vargas, et al. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2024.

Otros autores
Luis Ricardo Alfaro Vega
Irina Anchía Umaña
Braulio Sánchez Ureña
Jorge Salas Cabrera
Alejandra González Rojas
Magaly Sánchez Barboza
Diego Armando Quesada Chacón
César Mejías Gamboa
Christian Chaves Garita

Formato: PDF
Requisitos del sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acceso: World Wide Web
Incluye bibliografía
ISBN 978-65-258-2944-9
DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.449241810>

1. Industrias deportivas y recreativas. 2. Gestión financiera. I. Arce, Deiby Mariano Paniagua. II. Poltronieri, Steve Alí Monge. III. Vargas, Juan Carlos Gutiérrez. IV. Título.
CDD 338.47796

Preparado por Bibliotecario Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARACIÓN DEL AUTOR

Para efectos de esta declaración, el término 'autor' se utilizará de forma neutral, sin distinción de género o número, salvo que se indique lo contrario. De esta misma forma, el término 'obra' se refiere a cualquier versión o formato de creación literaria, incluidos, pero no limitando a artículos, e-books, contenidos en línea, de acceso abierto, impresos y/o comercializados, independientemente del número de títulos o volúmenes. El autor de esta obra: 1. Atestigua que no tiene ningún interés comercial que constituya un conflicto de intereses en relación con la obra publicada; 2. Declara que participó activamente en la elaboración de la obra, preferentemente en: : a) Concepción del estudio, y/o adquisición de datos, y/o análisis e interpretación de datos; b) Preparación del artículo o revisión con el fin de que el material sea intelectualmente relevante; c) Aprobación final de la obra para su presentación; 3. Certifica que la obra publicada está completamente libre de datos y/o resultados fraudulentos; 4. Confirma la citación y referencia correcta de todos los datos e interpretaciones de datos de otras investigaciones; 5. Reconoce haber informado todas las fuentes de financiamiento recibidas para realizar la investigación; 6. Autoriza la edición de la obra, que incluye registros de la ficha catalográfica, ISBN, DOI y otros indexadores, diseño visual y creación de portada, maquetación del núcleo, así como su lanzamiento y difusión según los criterios de Atena Editora.

DECLARACIÓN DE LA EDITORIAL

Atena Editora declara, para todos los efectos legales, que: 1. La presente publicación sólo constituye una cesión temporal de los derechos de autor, del derecho de publicación, y no constituye responsabilidad solidaria en la creación de la obra publicada, en los términos de la Ley de Derechos de Autor (Ley 9610/98), del art. 184 del Código Penal y del art. 927 del Código Civil; 2. Autoriza e incentiva a los autores a firmar contratos con repositorios institucionales, con el fin exclusivo de divulgar la obra, siempre que se reconozca debidamente la autoría y edición y sin ningún fin comercial; 3. La editorial puede poner la obra a disposición en su sitio web o aplicación, y el autor también puede hacerlo a través de sus propios medios. Este derecho solo se aplica en caso de que la obra no se comercialice a través de librerías, distribuidores o plataformas asociadas. Cuando la obra se comercialice, los derechos de autor se cederán al autor al 30% del precio de cubierta de cada ejemplar vendido; 4. Todos los miembros del consejo editorial son doctores y están vinculados a instituciones públicas de educación superior, conforme a lo recomendado por CAPES para la obtención del libro Qualis; 5. De conformidad con la Ley General de Protección de Datos (LGPD), la editorial no cede, comercializa o autoriza el uso de los nombres y correos electrónicos de los autores, ni ningún otro dato sobre los mismos, para cualquier finalidad que no sea la divulgación de esta obra.

ASPECTOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

La administración financiera en las empresas deportivas es un tema de gran importancia hoy en día, ya que les permite alcanzar la sostenibilidad y éxito a largo plazo. La planificación financiera se encarga de establecer metas claras y asignar eficientemente los recursos con los que cuenta la empresa, mientras que la formulación presupuestaria se convierte en la herramienta para controlar los ingresos y gastos, asegurando que la empresa pueda mantener sus metas financieras, por su parte, la gestión del efectivo es necesaria para garantizar la liquidez requerida por la empresa para las operaciones diarias, y el análisis financiero le proporciona a los gerentes una comprensión clara del desempeño financiero. Adicionalmente, el control de costos le ayuda a los gerentes de las empresas deportivas a identificar las áreas donde se puede optimizar el gasto, mientras que las decisiones de inversión y financiamiento garantizan que la organización utilice su capital de manera eficiente ya sea para la expansión, renovación o como estrategia para mantenerse y posicionarse en el mercado. Adicionalmente, se debe considerar la gestión de riesgos, la cual se encarga de proteger a las organizaciones de eventos financieros imprevistos, mientras que las acciones del cumplimiento y la auditoría le garantizan a la empresa que sus operaciones se realicen de acuerdo con las regulaciones legales y financieras. Todos estos aspectos son fundamentales para que las empresas deportivas alcancen sus objetivos, mantengan una gestión transparente y eficiente, promuevan el desarrollo deportivo y su impacto en la sociedad, por lo que, en este documento, se hará una introducción a estos aspectos clave y su importancia en los negocios.

ASPECTS OF FINANCIAL MANAGEMENT IN SPORTS ORGANIZATIONS

Financial management in sports companies is a topic of great importance today, as it allows them to achieve long-term sustainability and success. Financial planning is responsible for establishing clear goals and efficiently allocating the company's resources, while budget formulation becomes the tool to control income and expenses, ensuring that the company can maintain its financial goals, for its part. On the other hand, cash management is necessary to ensure the liquidity required by the company for daily operations, and financial analysis provides managers with a clear understanding of financial performance. Additionally, cost control helps sports business managers identify areas where spending can be optimized, while investment and financing decisions ensure that the organization uses its capital efficiently whether for expansion, renewal or as a strategy to maintain and position itself in the market. Additionally, risk management must be considered, which is responsible for protecting organizations from unforeseen financial events, while compliance and audit actions guarantee the company that its operations are carried out in accordance with legal regulations and financial. All these aspects are fundamental for sports companies to achieve their objectives, maintain transparent and efficient management, promote sports development and its impact on society, so, in this document, an introduction will be made to these key aspects and their importance in business.

ASPECTOS DA GESTÃO FINANCEIRA NAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

A gestão financeira nas empresas desportivas é um tema de grande importância na atualidade, pois permite-lhes alcançar a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo. O planeamento financeiro é responsável por estabelecer metas claras e alocar de forma eficiente os recursos da empresa, enquanto a formulação do orçamento passa a ser a ferramenta de controle de receitas e despesas, garantindo que a empresa consiga manter seus objetivos financeiros, por outro lado, a gestão de caixa é necessária para garantir a liquidez exigida pela empresa para as operações diárias, e a análise financeira fornece aos gestores uma compreensão clara do desempenho financeiro. Além disso, o controle de custos ajuda os gestores de negócios desportivos a identificarem áreas onde os gastos podem ser otimizados, enquanto as decisões de investimento e financiamento garantem que a organização utilize seu capital de forma eficiente, seja para expansão, renovação ou como estratégia para manter-se e posicionar-se no mercado. Adicionalmente, deve-se considerar a gestão de riscos, responsável por proteger as organizações de imprevistos financeiros, enquanto as ações de compliance e auditoria garantem à empresa que suas operações são realizadas de acordo com as normas legais e financeiras. Todos estes aspectos são fundamentais para que as empresas desportivas atinjam os seus objetivos, mantenham uma gestão transparente e eficiente, promovam o desenvolvimento desportivo e o seu impacto na sociedade, pelo que, neste documento, será feita uma introdução a estes aspectos fundamentais e à sua importância nos negócios.

INTRODUCCIÓN	1
1. PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	2
2. PRESUPUESTO	3
3. GESTIÓN DE EFECTIVO:	7
4. ANÁLISIS FINANCIERO	8
5. CONTROL DE COSTOS:	15
6. INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO:	18
7. GESTIÓN DE RIESGOS:	23
8. CUMPLIMIENTO Y AUDITORÍA:	26
REFERENCIAS	30
SOBRE LOS AUTORES.....	33

INTRODUCCIÓN

La gestión financiera es el proceso que conlleva la planificación, organización, control y supervisión de los recursos financieros de la empresa con el propósito de alcanzar metas estratégicas tanto a corto como a largo plazo. Este proceso implica la búsqueda, obtención, asignación, distribución y también el uso eficiente de los fondos para asegurar que la empresa mantenga una estabilidad financiera sostenible durante sus años de operación. No obstante, entre sus actividades principales cabe destacar la formulación de presupuestos, la gestión de las inversiones, la administración del capital de trabajo, el análisis contable y la planificación fiscal (Coral y Florian, 2020). Un objetivo clave en la gestión financiera es el de maximizar el valor de la empresa para sus accionistas o dueños, y asegurar un adecuado equilibrio entre los riesgos potenciales y rendimiento esperado. Esto implica tomar decisiones acertadas en cuanto al financiamiento e inversión, ya sea por deuda o capital, administrar el riesgo financiero y optimizar el uso de los activos. Las decisiones empresariales en cualquier nivel se reflejan de alguna forma en términos financieros y, tarde o temprano, impactan la situación económica de la empresa.

Una gestión financiera sólida también incluye la implementación de controles internos y auditorías para prevenir fraudes y asegurar el cumplimiento de normativas (Chiva y Hernando, 2014). Es fundamental para la estabilidad y éxito de cualquier entidad, y esto es igualmente cierto para las organizaciones deportivas. Sin embargo, debido a la naturaleza de los mercados en los que operan, a menudo se subestima la importancia de una adecuada gestión financiera.

En el ámbito deportivo, una buena administración financiera es crucial para asegurar tanto la sostenibilidad como el crecimiento de la organización a largo plazo. A través de una planificación eficiente y una adecuada asignación de recursos, las entidades deportivas pueden incrementar ingresos, controlar costos y atraer inversiones. Esto no solo fortalece la estabilidad económica, sino que también mejora la capacidad de competir a nivel global, desarrollar infraestructuras, fomentar talentos y mantener la integridad financiera en entornos muy competitivos (Veloza et al., 2019). Sin una gestión financiera efectiva, las organizaciones podrían enfrentar problemas de liquidez y perder oportunidades estratégicas importantes.

Por lo tanto, la gestión financiera en las organizaciones deportivas juega un papel esencial en la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. A través de la planificación financiera, el presupuesto, la gestión del efectivo, el análisis financiero, el control de costos, las decisiones de inversión y financiamiento, la gestión de riesgos, y el cumplimiento y la auditoría, las organizaciones deportivas pueden alcanzar sus objetivos, mejorar su desempeño financiero y promover el desarrollo deportivo de manera transparente y eficiente.

A continuación, se presentan los 8 aspectos más relevantes de la gestión financiera aplicados a las organizaciones deportivas:

1. PLANIFICACIÓN FINANCIERA.

La planificación financiera consiste en definir metas económicas tanto a corto como a largo plazo y en diseñar estrategias para alcanzarlas. Este proceso incluye prever ingresos, gastos y las necesidades de capital para asegurar el inicio y la estabilidad de la empresa con el paso del tiempo. Una planificación financiera efectiva toma en cuenta distintos escenarios económicos y establece medidas preventivas para mitigar posibles riesgos financieros (Alvites, 2021). Parte fundamental de esta planificación es el seguimiento constante de los resultados financieros, lo que permite realizar ajustes en el camino para asegurar que se cumplan los objetivos trazados.

Además, la planificación financiera aporta información crítica que guía la toma de decisiones en todos los niveles de una organización. Con una comprensión clara de la situación financiera actual y de las proyecciones futuras, los gerentes pueden tomar decisiones más acertadas sobre inversiones, patrocinios o estrategias de crecimiento, esto reduce la incertidumbre y los riesgos financieros relacionados con estas decisiones. En el ámbito de las entidades deportivas, la planificación financiera es crucial para optimizar procesos existentes y mejorar el estado financiero de la organización. A través de este proceso, se puede identificar qué áreas necesitan atención especial y carecen de la operatividad adecuada para alcanzar los objetivos propuestos (Valle, 2020).

Las organizaciones deportivas que cuentan con una planificación financiera sólida y bien documentada son, además, más atractivas para patrocinadores e inversores. Estos buscan apoyar a organizaciones que no solo logren éxitos deportivos, sino que también demuestren un manejo profesional y sostenible de sus recursos. Una buena planificación financiera refleja el compromiso de una organización deportiva con su éxito a largo plazo, preparándola para imprevistos, como lesiones de jugadores importantes, cambios en la regulación o crisis económicas.

Asimismo, una gestión financiera eficiente permite a las organizaciones deportivas destinar recursos a áreas que mejoren su desempeño en el campo, como la contratación de entrenadores calificados, la adquisición de equipos de última generación y la mejora de las instalaciones de entrenamiento (Alba, 2020). Estas inversiones, a su vez, contribuyen a un mejor rendimiento deportivo, lo que puede aumentar los ingresos por venta de entradas y productos oficiales.

2. PRESUPUESTO.

El presupuesto es una herramienta esencial que permite a las organizaciones planificar sus finanzas, controlar sus gastos y evaluar su desempeño financiero a lo largo de un período determinado, generalmente un año. Un presupuesto bien elaborado debe ser realista y flexible, considerando la posibilidad de enfrentar situaciones inesperadas que puedan afectar el negocio sin comprometer su continuidad (Polo, 2014).

La flexibilidad en el presupuesto permite a las organizaciones adaptarse a cambios imprevistos en su entorno, lo que contribuye a su sostenibilidad financiera y operativa. El presupuesto como instrumento de planeamiento permite que no haya abultadas diferencias entre los ingresos y los gastos a efectuar. Como los recursos son limitados y las necesidades ilimitadas, se debe tener un ordenamiento que permita la utilización de estos con fines múltiples y que los gastos estipulados no superen a lo que se estima se recaudará en el período (Vásquez, 2015).

En el caso de la industria del deporte, la elaboración de presupuestos es un proceso integral y multifacético que requiere un análisis financiero riguroso, pronósticos precisos y una comprensión profunda de las operaciones deportivas. Un presupuesto bien elaborado no sólo garantiza la viabilidad financiera de una organización, sino que también proporciona una hoja de ruta para lograr objetivos estratégicos, mejorar el desempeño y promover el crecimiento sostenible (Vinueza et al., 2024). Con las herramientas tecnológicas y técnicas presupuestarias adecuadas, las organizaciones deportivas pueden superar con éxito los desafíos financieros y maximizar sus posibilidades de éxito a largo plazo.

El primer paso en la elaboración de un presupuesto es definir claramente sus objetivos y alcance. En la industria del deporte esto puede incluir:

- Objetivos financieros: aumentar los ingresos, controlar los costes y asegurar la viabilidad financiera a largo plazo.
- Objetivos operativos: mejorar el rendimiento del equipo actual o comprar nuevos equipos, mantener y mejorar las instalaciones deportivas e invertir en el desarrollo del talento.
- Alcance o plazo: Puede ser un año, medio año o trimestre dependiendo de las necesidades de la organización.

No obstante, los presupuestos no nacen de la nada ni pueden basarse en las meras especulaciones de quienes los elaboran. Uno de los errores más comunes en cualquier tipo de organización es el de basar las proyecciones en corazonadas o en escenarios demasiado optimistas. Para poder elaborar un presupuesto preciso se deben recopilar datos históricos y relevantes (Odrizola y Rodríguez, 2020).

Los ingresos, en la industria del deporte, tienen varias fuentes, entre las que se encuentra principalmente:

- **Venta del servicio:** se debe calcular la cantidad de servicios deportivos ofrecidos, establecer los precios de esos servicios según la demanda estimada y analizar las tendencias de ventas pasadas.
- **Patrocinios y publicidad:** se debe calcular los ingresos por acuerdos de patrocinio, acuerdos publicitarios y derechos por uso de imagen o de nombre.
- **Derechos de radiodifusión:** evaluación de contratos de derechos de televisión y radio, incluidas sus posibles renegociaciones a largo plazo.
- **Ventas de mercadería (merchandising):** corresponde a los ingresos estimados por ventas de productos oficiales en tiendas físicas y a través de los sitios web de la organización.
- **Subvenciones y donaciones:** se refiere a las contribuciones públicas y las aportaciones de los donantes o inversionistas.

Otro de los aspectos a tomarse en cuenta al momento de elaborar un presupuesto es la estimación de costos. Los costes en los que podría incurrir una organización deportiva se pueden dividir en varias categorías:

- **Costos de personal:** Salarios de jugadores, entrenadores, personal administrativo y operativo.
- **Gastos operativos:** mantenimiento de instalaciones, pagos de servicios públicos, gastos de viaje y manutención.
- **Gastos de capital:** Inversiones en nuevos equipos, instalaciones y actualizaciones tecnológicas.
- **Gastos administrativos:** honorarios legales, contables y otros servicios profesionales.
- **Gastos de marketing y promoción:** campañas publicitarias, promoción de ventas y relaciones públicas.

Una vez elaboradas las proyecciones de ingresos y estimaciones de costos, es necesario realizar una comparación de ambos rubros, asegurándose de que los ingresos esperados cubran todos los costos y dejen espacio para eventos inesperados. Otra de las acciones fundamentales y muchas veces omitida en la elaboración presupuestaria, es priorizar qué gastos son necesarios y cuáles se pueden ajustar en función de las necesidades financieras (Garrido, 2020).

Uno de los pasos más importantes previo a la ejecución del presupuesto y, a su vez, uno de los más subestimados, es la comunicación del presupuesto y su plan de ejecución (Vinueza et al., 2024). Resulta indispensable asegurarse de que todos los departamentos comprendan sus asignaciones presupuestarias y objetivos financieros; esto no solo garantizará su correcta ejecución, si no que contribuirá a que cada colaborador sea consciente de su rol dentro del funcionamiento de la organización, generando un mayor sentido de compromiso con su visión. Un empleado que no se siente parte fundamental

del negocio, jamás se sentirá comprometido a cumplir con el plan presupuestario de su empresa; si pensamos que esto puede trasladarse a un número mayor de trabajadores e incluso a la mayoría de los miembros de una organización, quienes no son informados de las decisiones administrativas, el resultado puede ser catastrófico.

Una de las frases más conocidas en la administración es lo que no se puede medir, no se puede mejorar, usualmente atribuida a Peter Drucker. Una vez iniciada la ejecución del plan presupuestario e incluso antes de esta, es indispensable implementar sistemas y procedimientos para monitorear y controlar los gastos en tiempo real; el seguimiento y la evaluación continuos del presupuesto son esenciales para el éxito financiero (Hinojosa et al., 2022). Es importante comparar periódicamente los ingresos y gastos reales con el presupuesto para identificar desviaciones e identificar a tiempo los posibles puntos de mejora, permitiendo a la organización realizar los ajustes necesarios en función de los cambios en el entorno económico o los objetivos organizacionales.

Finalmente, para nadie es un secreto que nos encontramos en una era donde la tecnología se encuentra al servicio de casi cualquier necesidad humana, por lo que contar con un buen software de gestión financiera puede facilitar significativamente la creación y seguimiento de los presupuestos (Sánchez, 2023); herramientas como SAP, Oracle Financials, QuickBooks y las crecientes aplicaciones de las inteligencias artificiales sirven enormemente a estos propósitos.

En la siguiente tabla, se muestra un ejemplo de un presupuesto para una Escuela Deportiva de Fútbol que imparte sesiones de entrenamiento para las categorías U7, U9, U11, U13, U15, U17. Cabe destacar que el ejemplo podría ser tan detallado como la persona que administra la empresa deportiva lo decida, y que entre más detallado y específico sea el presupuesto este tendrá una mayor posibilidad de análisis y de toma de decisiones.

Tabla 1: Ejemplo de Escuela Deportiva de Fútbol

Concepto	Presupuesto Anual (\$)	Ejecutado Anual (\$)	% Cumplimiento
Ingresos			
U7 (20 estudiantes x \$50/mes)	12 000,00	11 400,00	95%
U9 (25 estudiantes x \$60/mes)	18 000,00	17 100,00	95%
U11 (30 estudiantes x \$70/mes)	25 200,00	23 940,00	95%
U13 (20 estudiantes x \$80/mes)	19 200,00	18 240,00	95%
U15 (15 estudiantes x \$90/mes)	16 200,00	15 390,00	95%
U17 (10 estudiantes x \$100/mes)	12 000,00	11 400,00	95%
Total Ingresos Mensualidades	102 600,00	97 470,00	95%
Patrocinios	15 000,00	13 500,00	90%
Otras ventas (uniformes, gorras, otros)	5 000,00	4 250,00	85%
Subvenciones/Donaciones	3 000,00	3 300,00	110%
Total Ingresos	125 600,00	118 520,00	94.37%
Egresos			
Salarios del Personal	25 000,00	24 500,00	98%
Gastos Operativos (servicios públicos)	10 000,00	10 500,00	105%
Gastos de Capital	8 000,00	7 200,00	90%
Gastos Administrativos	5 000,00	5 500,00	110%
Gastos de Marketing	3 000,00	2 850,00	95%
Total Egresos	51 000,00	50 550,00	99.12%
Diferencia (Ganancias o Pérdidas)	74 600,00		

Elaboración propia.

3. GESTIÓN DE EFECTIVO:

Esta hace referencia a una adecuada administración del flujo de efectivo que garantice que la empresa tenga suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones a corto y mediano plazo; lo anterior, incluye la gestión de deudores y acreedores. La gestión del efectivo y de los valores negociables es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo. Como ambos son los activos más líquidos de la empresa pueden constituir a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento (García, 2010).

Volviendo al concepto de liquidez, esta se refiere a la capacidad de una organización para convertir sus activos en efectivo rápidamente. Las organizaciones deportivas deben mantener suficiente liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo, por lo que, debe recurrir a diversas estrategias como:

- Fondos de Contingencia: Reservar una parte del efectivo para emergencias o gastos imprevistos.
- Líneas de Crédito: Tener acceso a líneas de crédito bancarias que puedan utilizarse en caso de necesidad.
- Gestión de Inventarios: Controlar el nivel de inventarios de merchandising para evitar excesos que inmovilicen el capital.

Una buena gestión del efectivo garantiza que una organización deportiva pueda cubrir sus costes operativos diarios, como salarios, mantenimiento de las instalaciones y otros gastos recurrentes; garantizando también que la organización no enfrente interrupciones debido a la falta de liquidez. Por otra parte, al referirse a la gestión del efectivo, se destaca que este permite una planificación financiera y una elaboración de presupuestos más precisa, ya que al comprender en detalle el flujo de efectivo de la empresa, estas pueden elaborar y revisar presupuestos más apegados a la realidad y hacer pronósticos financieros a corto y mediano plazo más certeros; además, de que facilita la toma de decisiones estratégicas y la asignación eficiente de recursos económicos, asegurando la disponibilidad de financiamiento de la empresa a corto plazo.

En un entorno dinámico como lo es la industria del deporte, la capacidad de adaptarse rápidamente al cambio bruscos y constantes se convierte en una habilidad fundamental, y una gestión adecuada del efectivo le va a proporcionar a la empresa la flexibilidad que necesita para responder a circunstancias imprevistas, como lo son nuevos aranceles, inflación y fluctuaciones económicas, sin poner en peligro la estabilidad financiera de la organización. No obstante, una mala gestión del efectivo puede generar problemas como impagos de salarios o de proveedores, y con ello dañando la reputación de la empresa, mientras que un buen control del flujo de caja ayuda a garantizar que todas las obligaciones financieras se cumplan en tiempo y forma, manteniendo así la confianza de los empleados, proveedores y otras partes interesadas.

4. ANÁLISIS FINANCIERO.

Incluye la evaluación de la situación financiera de la organización a través del análisis de los diferentes estados e indicadores financieros. Los principales objetivos del análisis financiero son: identificar a tiempo áreas de mejora y ayudar a tomar decisiones informadas.

El análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas de la misma rama que estén bien gerenciadas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados (Nava, 2009, García, 2023).

Para llevar a cabo el análisis de la situación financiera de una organización es imprescindible el uso de las razones financieras y el análisis de estados financieros tales como el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo.

El balance general corresponde a un estado financiero que presenta la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado (Martínez y Hontoria, 2020), y se divide en tres grandes secciones: activos, que representan los bienes y derechos de la empresa; pasivos, que son las deudas y obligaciones; y patrimonio, que refleja los recursos propios de la empresa, incluyendo el capital social y las utilidades retenidas. El balance general muestra la estructura financiera de la empresa y es fundamental para evaluar su solvencia y capacidad de pago, ayudando a los gestores a tomar decisiones estratégicas (Vásquez, 2021). A continuación, se muestra un ejemplo de Balance General:

Tabla 2: Ejemplo de Balance General Escuela Deportiva de Fútbol

Concepto	Año 2022 (\$)	Año 2023 (\$)
Activos		
Activos Corrientes		
Caja y Bancos	15 000,00	20 000,00
Cuentas por Cobrar	10 000,00	12 500,00
Inventario (Mercancía)	2 500,00	3 000,00
Total Activos Corrientes	27 500,00	35 500,00
Activos No Corrientes		
Propiedad y Equipos	35 000,00	40 000,00
Total Activos No Corrientes	35 000,00	40 000,00
Total Activos	62 500,00	75 500,00
Pasivos y Patrimonio		
Pasivos Corrientes		
Cuentas por Pagar	8 000,00	6 500,00
Préstamos a Corto Plazo	5 000,00	3 000,00
Total Pasivos Corrientes	13 000,00	9 500,00
Pasivos No Corrientes		
Préstamos a Largo Plazo	12 000,00	10 000,00
Total Pasivos No Corrientes	12 000,00	10 000,00
Total Pasivos	25 000,00	19 500,00
Patrimonio		
Capital Social	30 000,00	35 000,00
Utilidades Retenidas	7 500,00	21 000,00
Total Patrimonio	37 500,00	56 000,00
Total Pasivos y Patrimonio	62 500,00	75 500,00

Elaboración propia

Generalmente, los Estados Financieros, tanto el Balance General como el Estado de Resultados, se presentan de manera anual, no obstante, para efectos prácticos de este ejemplo, se están presentando dos años, a fin de comparar cada una de las cuentas contables en cada uno de estos estados financieros.

Por su parte, el Estado de Resultados es un informe financiero que muestra los ingresos y gastos de una empresa durante un periodo específico, generalmente un trimestre o un año. También conocido como Estado de Pérdidas y Ganancias, este documento refleja la capacidad de la empresa para generar beneficios o pérdidas. Comienza con los ingresos

operativos, de los cuales se restan los costos y gastos operativos, y luego se incluyen otros ingresos y gastos para calcular la utilidad neta. El estado de resultados permite evaluar la rentabilidad y el desempeño financiero de la empresa en un periodo determinado (Aguilar et al., 2020). En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de Estado de Resultados.

Tabla 3: Ejemplo de Estado de Resultados Escuela Deportiva de Fútbol

Concepto	Año 2022 (\$)	Año 2023 (\$)
Ingresos Operativos		
Ingresos por Mensualidades	90 000,00	102 600,00
Ingresos por Patrocinios	12 000,00	15 000,00
Ingresos por Merchandising	4 000,00	5 000,00
Subvenciones y Donaciones	2 500,00	3 000,00
Total Ingresos	108 500,00	125 600,00
Costos y Gastos Operativos		
Costos de Personal	22 000,00	25 000,00
Gastos Operativos	9 000,00	10 000,00
Gastos de Capital	7 000,00	8 000,00
Gastos Administrativos	4 500,00	5 000,00
Gastos de Marketing	2 500,00	3 000,00
Total Costos y Gastos Operativos	45 000,00	51 000,00
Utilidad Operativa (EBIT)	63 500,00	74 600,00
Otros Ingresos y Gastos		
Intereses Pagados	2 500,00	2 000,00
Depreciación	3 500,00	4 000,00
Utilidad antes de Impuestos	57 500,00	68 600,00
Impuestos	17 250,00	20 580,00
Utilidad Neta	40 250,00	48 020,00

Elaboración propia

La importancia de presentar estos dos estados financieros es porque muchos de los análisis financieros que se efectúan en las empresas, toman la información de estos dos informes, por lo tanto, es importante conocerlos e identificar a qué corresponde cada una de sus cuentas.

Existen dos tipos de análisis muy comunes que se realizan anualmente, no obstante, se pueden ejecutar de manera trimestral o semestral según la preferencia de la empresa. El primero de estos análisis es el que se hace de manera vertical, comparando cada una

de las cuentas que conforman estos estados financieros, y que consiste en identificar la participación o el peso que tiene cada una de las cuentas sobre las cuentas principales, así por ejemplo en el Estado de Resultados, se comparan cada una de las cuentas sobre las ventas. Mientras que, en el Balance General, se comparan las subcuentas con respecto a la cuenta madre, por ejemplo, la cuenta de Caja y Bancos (subcuenta) en comparación con la cuenta de Total de Activos (cuenta madre).

Tabla 4: Ejemplo de Análisis Vertical Balance General Escuela Deportiva de Fútbol

Análisis vertical				
Concepto	Año 2022 (\$)	Año 2023 (\$)	Año 2022	Año 2023
Activos				
Activos Corrientes				
Caja y Bancos	15 000,00	20 000,00	24,00%	26,49%
Cuentas por Cobrar	10 000,00	12 500,00	16,00%	16,56%
Inventario (Mercancía)	2 500,00	3 000,00	4,00%	3,97%
Total Activos Corrientes	27 500,00	35 500,00	44,00%	47,02%
Activos No Corrientes				
Propiedad y Equipos	35 000,00	40 000,00	56,00%	52,98%
Total Activos No Corrientes	35 000,00	40 000,00	56,00%	52,98%
Total Activos	62 500,00	75 500,00		
Pasivos y Patrimonio				
Pasivos Corrientes				
Cuentas por Pagar	8 000,00	6 500,00	32,00%	33,33%
Préstamos a Corto Plazo	5 000,00	3 000,00	20,00%	15,38%
Total Pasivos Corrientes	13 000,00	9 500,00	52,00%	48,72%
Pasivos No Corrientes				
Préstamos a Largo Plazo	12 000,00	10 000,00	48,00%	51,28%
Total Pasivos No Corrientes	12 000,00	10 000,00	48,00%	51,28%
Total Pasivos	25 000,00	19 500,00		
Patrimonio				
Capital Social	30 000,00	35 000,00	80,00%	62,50%
Utilidades Retenidas	7 500,00	21 000,00	20,00%	37,50%
Total Patrimonio	37 500,00	56 000,00		
Total Pasivos y Patrimonio	62 500,00	75 500,00		

Elaboración Propia.

Tabla 5: Ejemplo de Análisis Vertical Estado de Resultados Escuela Deportiva de Fútbol

Concepto	Análisis vertical			
	Año 2022 (\$)	Año 2023 (\$)	Año 2022	Año 2023
Ingresos Operativos				
Ingresos por Mensualidades	90 000,00	102 600,00	82,95%	81,69%
Ingresos por Patrocinios	12 000,00	15 000,00	11,06%	11,94%
Ingresos por Merchandising	4 000,00	5 000,00	3,69%	3,98%
Subvenciones y Donaciones	2 500,00	3 000,00	2,30%	2,39%
Total Ingresos	108 500,00	125 600,00		
Costos y Gastos Operativos				
Costos de Personal	22 000,00	25 000,00	20,28%	19,90%
Gastos Operativos	9 000,00	10 000,00	8,29%	7,96%
Gastos de Capital	7 000,00	8 000,00	6,45%	6,37%
Gastos Administrativos	4 500,00	5 000,00	4,15%	3,98%
Gastos de Marketing	2 500,00	3 000,00	2,30%	2,39%
Total Costos y Gastos Operativos	45 000,00	51 000,00	41,47%	40,61%
Utilidad Operativa (EBIT)	63 500,00	74 600,00	58,53%	59,39%
Otros Ingresos y Gastos				
Intereses Pagados	2 500,00	2 000,00	2,30%	1,59%
Depreciación	3 500,00	4 000,00	3,23%	3,18%
Utilidad antes de Impuestos	57 500,00	68 600,00	53,00%	54,62%
Impuestos	17 250,00	20 580,00	15,90%	16,39%
Utilidad Neta	40 250,00	48 020,00	37,10%	38,23%

Elaboración Propia.

Algunos de los indicadores más utilizados son:

- **Liquidez:** medida por índices como el índice circulante y el índice rápido, muestra la capacidad de una organización para cumplir con obligaciones a corto plazo.
- **Solvencia:** se mide utilizando ratios como la razón deuda/capital, la cual mide la capacidad de una organización para cumplir con sus obligaciones a largo plazo.
- **Rentabilidad:** expresada como margen de beneficio neto y rendimiento del capital empleado (ROCE), muestra la eficiencia con la que una organización puede obtener beneficios de sus activos.

Además de los anteriormente mencionados, existen otros métodos de análisis comúnmente utilizados para evaluar la viabilidad de proyectos y decisiones de inversión, entre los cuales se encuentran:

- **Análisis de Costo-Beneficio (ACB):** compara los costos y beneficios esperados de un proyecto para determinar su viabilidad económica, el cual corresponde a un análisis que compara los costos totales relacionados a la actividad con los beneficios esperados. El ACB implica identificar, cuantificar y comparar todos los costos y beneficios relevantes durante un periodo determinado, teniendo en cuenta factores tanto tangibles como intangibles y ayudando a determinar si los beneficios superan los costos, justificando la inversión. Lo anterior, resulta fundamental para la toma de decisiones sobre políticas públicas, proyectos empresariales y de infraestructura, asegurando la optimización de los recursos y el máximo valor (Manchay et al., 2019).
- **Valor Actual Neto (VAN):** se utiliza para evaluar la rentabilidad a lo largo del tiempo, considerando el valor del dinero en el tiempo, y se obtiene de la resta de los valores presentes en los flujos de efectivo futuros de una inversión inicial. Un VAN positivo indica que el proyecto es rentable porque las ganancias esperadas superan los costos, teniendo en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Es una herramienta clave para la toma de decisiones financieras y ayuda a identificar inversiones que aporten valor a la empresa (Espinoza, 2023). Para calcular el VAN se precisa de dos elementos, el primero de ellos, es el beneficio neto actualizado (BNA), el cual es el valor presente de los ingresos futuros netos que una inversión o proyecto se espera generará, descontando los costos iniciales y los flujos de caja futuros ajustados con una tasa de descuento adecuada para reflejar su valor actual.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** es un indicador financiero que se utiliza para evaluar la rentabilidad de una inversión o proyecto. La tasa de descuento iguala el valor presente de los flujos de efectivo futuros generados por la inversión con su costo original, lo que da como resultado un valor actual neto (VAN) de cero; en otras palabras, la TIR es el rendimiento anual esperado de una inversión y se utiliza para comparar la rentabilidad de diferentes proyectos o inversiones (Fernández, 2022). Un proyecto se considera viable si su TIR excede la tasa de rendimiento mínima requerida (llamada tasa de descuento o costo de capital). Esta tasa se utiliza comúnmente en la toma de decisiones financieras ya que facilita la comparación directa de proyectos de diferentes tamaños y duraciones.

Adicionalmente, partiendo de que el análisis financiero se concentra en aspectos económicos, es posible considerar el rendimiento deportivo como factor en la toma de decisiones, y así, analizar los costos y beneficios de contratar nuevos jugadores, entrenadores o invertir en tecnología para mejorar el desempeño del equipo, por ejemplo:

- **Rendimiento sobre la inversión (ROI) del jugador:** se utiliza para medir el impacto financiero de las inversiones de los jugadores, esto en función de su contribución al éxito del equipo y los ingresos generados con su contratación.
- **Costos de capacitación y desarrollo:** permite analizar los costos asociados con los procesos de capacitación y el impacto sobre el desempeño en el equipo.

Es importante mencionar que el análisis financiero es también necesario en la gestión de las relaciones con inversionistas y patrocinadores de la empresa, ya que proporcionar información financiera transparente y precisa ayuda a generar confianza y atraer nuevos socios.

5. CONTROL DE COSTOS:

Cuando se trata de controlar los costos de la empresa, esto se refiere a un proceso fundamental en la gestión financiera de cualquier empresa, y consta de la implementación de estrategias y prácticas para manejar y reducir los gastos operativos, asegurar que los costos no excedan lo presupuestado y que los recursos se utilicen de manera eficiente, por lo que este proceso es trascendental para mantener la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

El principal objetivo del control de costos es que se maximicen los beneficios mientras que se minimizan los gastos innecesarios e irrelevantes para la producción o prestación de un servicio, además de la optimización de recursos, mejorar la rentabilidad y contribuir al cumplimiento de los objetivos presupuestarios. De esta forma un sistema de control de costos eficaz y eficiente es aquel que proporciona información continua y sistemática, por medio de reportes de fácil análisis e interpretación, que le permitan a la gerencia saber si los costos se encuentran dentro de los límites establecidos y tomar decisiones sobre estos (González y Domínguez, 2024).

El control de costos implica el desarrollo de actividades y métodos que son implementados para monitorear, evaluar y reducir gastos, entre los cuales destacan:

- **Presupuestación:** se refiere al primer paso en el control de costos, pues este consiste en desarrollar un presupuesto detallado que establezca límites de gasto para varias áreas de la empresa como lo son producción, mercadeo, recursos humanos, servicios generales, entre otros. Los presupuestos deben apagarse a la realidad de la empresa y del contexto en el que se opera, además deben basarse en datos históricos y proyecciones futuras.
- **Monitoreo y seguimiento:** cuando la empresa ya ha establecido el presupuesto, es importante mantener monitoreos constantes sobre los gastos reales y compararlos con los gastos presupuestados o proyectados, esto ayuda a identificar posibles desviaciones y tomar medidas correctivas de manera oportuna.
- **Análisis de variaciones:** permite determinar y analizar las diferencias que se presentan en el presupuesto entre los costos reales y proyectados de la empresa, lo que a su vez implica una mejor comprensión de los motivos de dichas variaciones. Con este análisis, pueden identificarse áreas problemáticas, las acciones correctivas y las oportunidades de mejora.
- **Control de proveedores:** esta acción consiste en gestionar y negociar con proveedores de la empresa, a modo de obtener mejores condiciones en cuanto al precio de los productos o servicios, condiciones y plazos de pago, así como de garantía, cantidad e incluso calidad del producto o servicio.
- **Optimización de procesos:** hace referencia a la revisión y mejora continua de todos los procesos operativos de la empresa para aumentar los niveles de eficiencia, así como reducir los costos de operación; esto también puede incluir la

adquisición y adopción de nuevas tecnologías, la reestructuración de las operaciones y procedimientos, así como la eliminación de operaciones redundantes o innecesarias.

- Administración de inventarios: definitivamente es una de las acciones fundamentales para mantener niveles óptimos de inventario, y con ello evitar los costos asociados con el exceso de materiales, o bien la escasez de materiales. La gestión eficaz del inventario incluye técnicas como el justo a tiempo (JIT) y el análisis ACB. Además de destacar que el mantenimiento de bodegas de inventarios no solamente es costoso, sino riesgoso, ya que pueden ocurrir daños como robos, incendios o inundaciones, en los que se pierde el producto almacenado.

Por lo anterior, una empresa deportiva requiere de un adecuado control de costos no solo para ayudar a mantener la viabilidad financiera, sino que también optimiza los recursos disponibles para optimizar el rendimiento deportivo y la satisfacción de los interesados en la empresa. Uno de los usos más importantes del control de costos corresponde a la elaboración de presupuestos, ya que un presupuesto bien preparado le permite a una empresa deportiva proyectar sus ingresos y gastos, establecer límites claros y objetivos financieros alcanzables y medibles, todo esto en diversas áreas como: planificación de eventos, asignación de recursos y proyecciones financieras.

Otro de los escenarios donde suele implementarse el control de costos es en la gestión de inventarios y equipos, donde resulta esencial para evitar gastos innecesarios y garantizar que los recursos estén disponibles cuando sea necesario; como, por ejemplo, mediante el control de material deportivo, monitoreando y gestionando el stock para asegurarse de que el equipo se mantenga en óptimas condiciones y se reemplace cuando sea necesario. También, en la optimización de compras, negociando mejores precios y condiciones de pago con proveedores, comprando al por mayor o buscando ofertas.

En cuanto al mantenimiento preventivo, permite implementar un programa de mantenimiento que ayude a extender la vida útil del equipo y reducir los costos de reparación. Parte de un eficiente control de costos reside en un análisis de costos detallado, donde se logren identificar las áreas donde puede mejorar la eficiencia operativa, lo cual puede incluir:

- Análisis de costes de actividades: permite identificar las actividades que generan los costes más altos y encontrar formas de optimizarlas.
- Evaluación de procesos: revisar y mejorar los procesos internos para reducir el tiempo y los recursos necesarios para completar las tareas.
- Benchmarking: comparar costos y procesos con otras organizaciones deportivas para identificar mejores prácticas y áreas de mejora.

Por otra parte, el personal es uno de los costos más importantes en una organización deportiva, por lo cual, se debe prestar particular atención a esta área, especialmente desde

las siguientes tres perspectivas:

- Administración de compensaciones y beneficios: consiste en garantizar que las compensaciones y los beneficios sean competitivos y sostenibles, alineados con el desempeño y el presupuesto disponible.
- Optimización de la programación: es de suma importancia planificar los horarios de trabajo para evitar horas extras innecesarias y así aumentar la productividad.
- Capacitación y desarrollo: invertir en capacitación y desarrollo de los empleados para mejorar sus habilidades y eficiencia puede reducir los costos a largo plazo.

Otro aspecto importante para señalar es que, en las empresas deportivas, las instalaciones deportivas suponen una inversión significativa, ya que generalmente representan una suma importante de dinero, y, por lo tanto, se requiere de un estricto control de costos para garantizar su sostenibilidad. De modo que se vuelve imprescindible la implementación de un programa de mantenimiento regular para evitar reparaciones costosas y garantizar que el equipo esté en las mejores condiciones para su uso. Por otra parte, establecer medidas de eficiencia energética para reducir el costo de la electricidad, el servicio de acueducto y otros servicios, en ocasiones puede ser una medida que contribuya a un ahorro significativo, por ejemplo, la inversión en energías renovables o limpias como lo son los paneles solares y la reutilización de aguas. Además, una opción que se ha vuelto muy común es el arrendamiento y subarriendo de instalaciones, ya que permite generar ingresos adicionales, maximizando su aprovechamiento al alquilarlos a terceros cuando no se encuentran en uso.

Por lo anteriormente señalado, cabe destacar que el control de costos implica una supervisión estructurada, constante y sistemática que conlleve a la elaboración y presentación precisa y detallada de los informes financieros, lo que ayuda a las empresas deportivas a estar monitoreando y conocer de su situación financiera y su contexto, para así tomar decisiones basadas en datos precisos. Esto requiere un seguimiento continuo del presupuesto, revisando y comparando los gastos reales con los gastos presupuestados, para identificar posibles desviaciones y tomar medidas correctivas de manera oportuna. Asimismo, se deben elaborar informes periódicos, que pueden ser mensuales o trimestrales, que ofrezcan una visión clara y actualizada del alcance y el rendimiento financiero de la empresa, así como, instaurar programas de auditorías tanto internas como externas para garantizar la precisión de los registros financieros y el cumplimiento de las políticas y regulaciones.

6. INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO:

Para una adecuada gestión de inversiones, será necesaria la evaluación y selección de las oportunidades presentes en el mercado que generen valor para la empresa, por su parte, el financiamiento se refiere más bien a la captación u obtención de recursos financieros necesarios para el funcionamiento y crecimiento de la empresa, el cuál puede ser a través de deuda, inyección de capital o ambos.

INVERSIONES:

Las estrategias de inversión en las empresas son necesarias, pues evitan el dinero ocioso y pretenden la generación de más dinero por medio de la colocación de dinero en inversiones, no obstante, para invertir, la empresa debe realizar una exhaustiva identificación de oportunidades, evaluación de riesgos, y así una asignación objetiva, eficiente y segura de recursos para maximizar el retorno sobre la inversión (ROI).

Por esto, antes de realizar cualquier inversión las empresas realizan primero un análisis comparativo, profundo y detallado del entorno económico global y local, valiéndose de exámenes de las tendencias económicas, las políticas gubernamentales y los factores macroeconómicos que pueden afectar la inversión. Por otra parte, es importante entender la dinámica del mercado en el que opera la organización; esto incluye identificar las tendencias de la industria, los principales competidores y nuevas oportunidades. Herramientas como el FODA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) son muy útiles en esta etapa.

El estudio del riesgo permite a la persona analizar y evaluar aquellos eventos, tanto internos como externos, que pueden afectar o impedir el cumplimiento de sus objetivos, por esta razón, se deben emprender las acciones necesarias de protección y aseguramiento contra los efectos ocasionados por la ocurrencia de estos (Arias et al., 2006).

Una vez realizados los estudios y análisis pertinentes, las organizaciones necesitan definir claramente sus objetivos de inversión, estos pueden incluir expansión del mercado, innovación de productos, mejora de la eficiencia operativa o diversificación de ingresos. Los objetivos deben ser específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y con plazos determinados (SMART). Además, los objetivos de inversión deben estar alineados con la estrategia comercial general de la organización, esto garantiza que las inversiones contribuyan a la visión y misión de la empresa.

Después de definir los objetivos de inversión, es fundamental desarrollar un plan de inversión detallado, este debe incluir el cronograma de implementación, los recursos necesarios y los responsables de cada fase. El plan debe ser realista y cumplir con las competencias de la organización; además, la asignación eficaz de recursos financieros, humanos y técnicos es fundamental para el éxito de la inversión, antes de iniciar un proyecto, la organización debe asegurarse de que cuenta con los recursos necesarios.

Un aspecto para tomarse en cuenta es que la gestión eficaz de proyectos de inversión requiere un seguimiento constante del progreso y la resolución de los problemas que se vayan descubriendo o anticipando en el camino. Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) le permite a la organización medir el éxito de sus inversiones; no obstante, estos indicadores deben estar alineados con los objetivos de inversión y ser monitoreados periódicamente.

El resultado de la inversión se evalúa continuamente para poder realizar ajustes y mejoras, esto incluye revisar los resultados financieros, operativos y estratégicos para garantizar el logro de los objetivos establecidos. Las organizaciones deben aprender de cada inversión, identificar lecciones aprendidas y aplicarlas a futuras estrategias de inversión. Registrar y analizar los éxitos y fracasos puede ayudar a mejorar los procesos de inversión y la toma de decisiones.

Otro de los aspectos clave para el éxito de un plan de inversión es la diversificación, es decir, no poner todos los huevos en la misma canasta. Una inversión diversificada reduce el riesgo al no depender de una única fuente de ingresos o industria, de acuerdo con Huertas, et al (2004) cuando una empresa decide diversificarse, los nuevos negocios en los que se compromete pueden o no guardar relaciones con los anteriores, de forma que se suele distinguir entre diversificación relacionada y no relacionada, según se den unas u otras circunstancias, respectivamente.

Las organizaciones deben encontrar un equilibrio entre diferentes tipos de inversiones como bienes raíces, acciones, bonos y proyectos internos. Por otra parte, la gestión activa de cartera implica monitorear y ajustar la composición de la cartera para maximizar la rentabilidad y minimizar el riesgo; esto puede incluir vender inversiones no rentables o demasiado riesgosas y reinvertir en oportunidades más prometedoras o seguras.

En el caso de las organizaciones deportivas, una forma de diversificación de negocio que se está volviendo cada vez más atractiva es la inversión en la industria deportiva. Los deportes electrónicos están en auge y representan una nueva área de crecimiento, por lo que invertir en equipos deportivos, torneos y eventos puede atraer a una audiencia joven, tecnológicamente conectada y con un poder adquisitivo creciente.

FINANCIAMIENTO:

Las organizaciones, ya sean grandes, medianas, pequeñas o sin fines de lucro, necesitan financiación en diferentes etapas de su ciclo de vida para alcanzar sus objetivos y asegurar su crecimiento y sostenibilidad. La economía empresarial, fuente de la creación de valor, no solo centra sus esfuerzos en obtener el máximo rendimiento de la inversión, sino que además requiere de una administración del financiamiento que garantice los mínimos costos; para lo cual, debe explotar al máximo todas las alternativas posibles, y emplear los métodos que le permitan ajustar el financiamiento en virtud del objetivo de elevar el valor (Bea et al., 2023).

Existen muchos tipos de financiamiento disponibles, cada uno con sus propias características, ventajas y desventajas. Algunos de los principales tipos de financiamiento a los que pueden recurrir las organizaciones son:

- **Financiamiento interno:**
 - **Utilidades retenidas:** una empresa puede reinvertir sus ganancias en lugar de distribuirlas como dividendos.
 - **Reducir costos:** Mejorar la eficiencia operativa para liberar capital.
- **Financiamiento externo:**
 - **Deuda:** préstamos bancarios, emisiones de bonos, préstamos comerciales y líneas de crédito.
 - **Capital:** ofertas de acciones, capital de riesgo y capital privado.
 - **Financiamiento alternativo:** incluye crowdfunding, inversión ángel, factoring y leasing.
 - **Financiación pública e institucional**
 - **Subvenciones y subsidios:** fondos otorgados por el gobierno para apoyar proyectos específicos.
 - **Préstamos concesionales:** incluye préstamos otorgados por gobiernos o instituciones financieras internacionales en condiciones favorables.

El proceso de financiamiento requiere de un cumplimiento de pasos necesarios, y requiere de una cuidadosa planificación y gestión, este proceso inicia con la identificación clara de las necesidades de financiamiento que tiene la empresa, por ejemplo, puede incluir los costos operativos, dinero para financiar proyectos de expansión, diversificar los productos y servicios de la empresa, o mejorar la infraestructura que ya existe. Una vez que estas necesidades han sido identificadas, es indispensable evaluar las diferentes opciones de financiamiento disponibles en el mercado, ya que este análisis de las opciones de financiamiento contempla aspectos como los términos y condiciones del financiamiento, los costos asociados como los intereses y gastos administrativos, los riesgos y los beneficios potenciales de cada opción.

Seguidamente, se debe tener en cuenta que, para obtener financiamiento, las empresas deben demostrar que son dignas de la confianza de los inversionistas, para lo que será necesario preparar una propuesta detallada de la solicitud de apoyo, la cual puede ir acompañada del plan de negocio o propuesta del proyecto, de las proyecciones financieras, el análisis de riesgos y las estrategias de mitigación de impacto. Una vez que la propuesta de financiamiento ha sido preparada, las organizaciones deben presentarla a las diferentes fuentes de financiamiento, tales como bancos, inversores, autoridades públicas o plataformas de crowdfunding y crowdlending.

Una vez que la solicitud ha sido presentada, analizada y aprobada por el inversionista, la empresa puede recibir los fondos de varias formas, las cuales pueden ser a través de préstamos en los que se establecen las condiciones de pago y se acuerdan los intereses correspondientes, o por medio de financiamiento de capital, esto puede implicar la emisión de acciones o la entrada de nuevos socios inversores a la empresa. Es importante destacar que la correcta gestión de los fondos recibidos determinará el éxito de la empresa, por lo tanto, se debe hacer una responsable asignación de recursos, así mismo, el seguimiento de los gastos y la implementación de controles financieros adecuados.

Para el caso específico de las empresas deportivas, el financiamiento puede resultar indispensable para el cumplimiento de los objetivos, y muchas de las veces, ese financiamiento corresponde a algunas o varias de las siguientes estrategias:

- **Expansión y crecimiento:** corresponde a la construcción, ampliación o mejora de la infraestructura deportiva de la empresa, como por ejemplo estadios, campos de entrenamiento y centros de alto rendimiento, las cuales son fundamentales para atraer a los mejores talentos deportivos, aumentar la capacidad de atención de los servicios que se ofrecen y brindar una mejor experiencia a los usuarios. Además, la inversión en infraestructura puede generar ingresos adicionales a través de la creación de eventos deportivos y no deportivos (en el caso de concierto), alquileres y otros usos comerciales que se le puedan dar.
- **Desarrollo del talento humano:** el financiamiento también puede ser ocupado para la capacitación y desarrollo del talento en las organizaciones deportivas, por ejemplo, invertir en la formación y desarrollo de atletas, entrenadores y personal de apoyo, lo cual implica la conformación de academias juveniles, programas de formación y educación continua. Un adecuado financiamiento garantiza que estos programas de desarrollo puedan funcionar a un alto nivel y brindar a los atletas y deportistas la mejor oportunidad para desarrollar sus habilidades y alcanzar su máximo potencial.
- **Innovación tecnológica:** se convierte en otro aspecto importante necesario de financiamiento, ya que los avances tecnológicos juegan un papel determinante en los deportes modernos, y los fondos obtenidos del financiamiento se pueden utilizar para adquirir y equipar las instalaciones con maquinaria y tecnología de entrenamiento de última generación, implementar sistemas de análisis de rendimiento y utilizar tecnologías de prevención y recuperación de lesiones.
- **Mercadeo y promociones:** el financiamiento también es fundamental para las actividades de marketing y estrategias de promoción en las organizaciones deportivas, por ejemplo, una campaña de marketing eficaz puede aumentar la visibilidad y el valor de marca de una empresa, atraer a más seguidores, patrocinadores y socios comerciales. Por consiguiente, el financiamiento permite implementar acciones de marketing digital, organizar eventos y llevar a cabo campañas publicitarias que son fundamentales para crear una base de fidelización con los usuarios y aumentar los ingresos.

- **Gestión financiera adecuada y el desarrollo sostenible:** en estas áreas también se requiere de financiamiento, ya que es necesario implementar prácticas financieras sólidas, crear reservas para situaciones de crisis, así como gestionar deudas de manera eficiente. Una gestión financiera adecuada garantiza que la organización pueda responder a las fluctuaciones económicas y los cambios repentinos en el entorno deportivo y económico, sin comprometer su estabilidad operativa.
- **Competitividad:** para competir las empresas deportivas necesitarán de recursos económicos que le permitan contratar a deportistas y entrenadores de élite, participar en ligas y torneos internacionales, y mejorar constantemente sus instalaciones y servicios, de modo que un financiamiento adecuado propicia que la empresa continúe siendo competitiva y alcanzando los resultados esperados.
- **Proyección social:** las organizaciones deportivas también son empresas sociales, pues estas cumplen un papel importante en las comunidades, puesto que a través del deporte se promueve el ejercicio y la actividad física, los valores sociales y la calidad de vida de las personas, por lo que las empresas deportivas podrían utilizar los fondos de financiamiento para implementar y consolidar programas comunitarios, iniciativas socialmente responsables y actividades inclusivas que beneficien a la sociedad en general. Esto puede incluir programas de deporte para todos, educación y desarrollo social, y promoción de estilos de vida saludables entre otros.

7. GESTIÓN DE RIESGOS:

El manejo de riesgos para una empresa, se conoce como el proceso por medio del cual se identifican, evalúan y controlan las posibles amenazas que puedan afectar negativamente los activos, operaciones y objetivos de una empresa o industria en particular, por lo que es un proceso integral que incluye una serie de actividades debidamente estructuradas y sistemáticamente diseñadas para anticipar, mitigar y gestionar eventos que podrían resultar en pérdidas financieras, daños a la reputación, interrupciones operativas o violaciones a la regulación vigente. Al adoptar un modelo de gestión de riesgos, se deben identificar los tipos de eventos que pueden presentarse y provocar pérdidas, no obstante, estos riesgos son tan diversos como las empresas y sus actividades, y atienden a diferentes factores (Jara y Zurita, 2021).

Identificar, evaluar y mitigar los riesgos financieros es fundamental para proteger los activos de una empresa (Valencia y Narváez, 2021), y esto incluye la gestión de riesgos de mercado, crediticios, operativos y de liquidez.

- **Gestión de riesgos de mercado:** corresponde al proceso de identificar, evaluar y mitigar los riesgos asociados con las fluctuaciones en los precios de mercado, los cuales que pueden afectar negativamente los activos financieros de la empresa, por lo tanto, esto incluye situaciones como los cambios en los tipos de divisa, las tasas de interés, los precios de los productos, de los factores de la producción y de las materias primas, así como los valores de los inventarios. Las estrategias para gestionar los riesgos del mercado pueden incluir el uso de derivados financieros como lo son las opciones, los futuros y los swaps, así como la diversificación de la cartera de clientes y proveedores y la implementación de límites de riesgo.
- **Gestión de riesgos crediticios:** esta gestión de riesgos se encarga de analizar el riesgo asociado a la posibilidad de que el prestatario no cumpla sus obligaciones de pago o bien sufra un retraso en los plazos establecidos para los pagos, y si no se gestionan adecuadamente, pueden provocar grandes pérdidas financieras para la empresa, por lo que las estrategias aplicadas por las empresas para gestionar estos riesgos incluyen: evaluar la solvencia del prestatario, establecer límites de crédito, diversificar la cartera de préstamos e implementar políticas de recuperación y cobro efectivas.
- **Gestión de riesgos operativos:** La gestión de riesgos operativos hace referencia a todos aquellos riesgos derivados de errores internos en procesos, personas, sistemas y eventos externos que puedan afectar las operaciones de la organización. Estos riesgos incluyen errores humanos, fallas técnicas, fraude, desastres naturales y cumplimiento normativo. Las estrategias para gestionar estos riesgos incluyen la implementación de controles internos, auditorías periódicas, capacitación de empleados, planes de continuidad del negocio y seguros.

- Gestión de riesgos de liquidez: esta gestión tiene que ver con el riesgo de que la empresa por una mala administración de sus recursos económicos no cuente con los suficientes recursos para hacer frente a sus responsabilidades con terceros, o bien a las deudas que ha adquirido con otras empresas o personas.

La gestión de riesgos es esencial para las organizaciones deportivas debido a la naturaleza multifacética y dinámica de su entorno; estas, enfrentan una serie de riesgos que pueden afectar negativamente sus operaciones, finanzas, reputación y capacidad para lograr objetivos estratégicos. Una de las herramientas que podría resultar útil para la previsión de estos riesgos y que ha demostrado su versatilidad durante los últimos años es el mapa de riesgo.

Tal y como lo describe Rodríguez et al. (2013) un mapa de riesgos es una herramienta, basada en los distintos sistemas de información, que pretende identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo, cuantificar la probabilidad de estos eventos y medir el daño potencial asociado a su ocurrencia, por lo que el mapa de esta naturaleza ofrece tres valiosas contribuciones a un gestor, pues proporciona información integrada sobre la exposición global de la empresa, también sintetiza el valor económico total de los riesgos asumidos en cada momento, y facilita la exploración de esas fuentes de riesgo.

Es importante, que las empresas deportivas garanticen la salud y la seguridad de los deportistas, y por medio de la gestión de riesgos, es posible la identificación y mitigación de peligros asociados con el entrenamiento, la competición y otros eventos deportivos; esto a través de la implementación de protocolos de seguridad, adquisición y uso de equipos de protección, así como la implementación de planes de emergencia para hacer frente a lesiones y otras situaciones que se puedan presentar, asumiendo un enfoque proactivo para la gestión de riesgos se puede reducir la probabilidad de lesiones graves y garantizar que los atletas y deportistas puedan rendir al máximo de sus capacidades sin lesionarse.

Por otra parte, las empresas deportivas deben prever y gestionar los riesgos financieros derivados de ingresos volátiles, fluctuaciones económicas y gastos inesperados, para lo cual, la gestión de riesgos financieros incluye diversificar las fuentes de ingresos, elaborar presupuestos estrictos y adquirir seguros adecuados. Estas estrategias les permiten a las empresas sostenerse financieramente incluso en tiempos de incertidumbre, lo que resulta en operaciones continuas y sostenibles (Quirama et al., 2020).

Dado que las empresas operan bajo una estructura normativa, el incumplimiento de estas regulaciones puede resultar en sanciones legales, multas y daños a la reputación, en consecuencia, que la gestión de riesgos implica monitorear constantemente los cambios legislativos e implementar políticas y procedimientos para garantizar el cumplimiento y así proteger a la organización de posibles sanciones. Por otra parte, la reputación es uno de los activos más valiosos de una empresa deportiva, por lo que no será conveniente verse envuelta en escándalos, fraudes, mala conducta de los atletas o funcionarios, pues esto pueden dañar gravemente la imagen pública de una organización. La gestión del

riesgo reputacional implica identificar posibles amenazas a su imagen y desarrollar un plan de respuesta rápida, que permita prevenir cualquier incidente, y mantener una buena reputación, para atraer patrocinadores, socios comerciales y seguidores leales.

A su vez, las empresas deportivas están expuestas a los eventos imprevistos como desastres naturales, epidemias o fallas tecnológicas, que pueden perturbar las operaciones normales de la empresa, por lo que, dentro de la gestión de riesgos, se debe incluir el desarrollo de planes de continuidad del negocio ante una de estas situaciones, y así garantizar que la empresa pueda continuar operando en caso de una eventual situación de estas.

Otro aspecto para tomar en cuenta en las empresas deportivas es a la hora de organizar eventos deportivos, los cuales siempre implican una serie de riesgos asociados, desde desafíos logísticos hasta amenazas a la seguridad, y es particularmente desde la gestión de riesgos que, con una planificación detallada, una evaluación de posibles incidentes y la coordinación temprana con las autoridades locales se puede garantizar la seguridad de todos los participantes y la ejecución del evento. Los eventos bien gestionados no sólo protegen a los visitantes y a los propios participantes, sino que también fortalecen la reputación de la organización.

De esta forma se destaca que, en un entorno competitivo, la gestión de riesgos también incluye la innovación y el desarrollo, y que las empresas deberán equilibrar los riesgos de nuevas inversiones en tecnología, infraestructura e iniciativas de desarrollo de talento con los beneficios potenciales. La gestión de riesgos eficaz también permite a las empresas y a los gerentes tomar decisiones informadas e impulsar la innovación sin poner en peligro la estabilidad financiera, además, fomenta la creación de un entorno propicio para el crecimiento y el éxito a largo plazo.

8. CUMPLIMIENTO Y AUDITORÍA:

Las empresas deportivas no pueden dejar de lado los aspectos relacionados con el cumplimiento financiero y la auditoría, puesto que estos representan dos pilares fundamentales en la administración de cualquier organización, especialmente hoy en día, cuando la transparencia y la rendición de cuentas son primordiales, por lo que se deben realizar esfuerzos en pro del cumplimiento financiero en apego a la legislación y demás regulaciones que rigen las operaciones financieras de la empresa.

Una auditoría financiera, es la que corresponde al proceso intencionado y sistemático de revisión y evaluación de los registros financieros de la empresa, con el propósito de garantizar que dichos registros, estados financieros e informes de la empresa sean precisos, completos y cumplan con los estándares previamente establecidos, pero también, se considera el proceso por medio del cual se logra detectar posibles fraudes y garantizar la integridad de la información financiera, proporcionando así confianza a los inversores, accionistas y otras partes interesadas. Aunque estos dos conceptos son diferentes entre sí, están interrelacionados y cumplen la función de mantener la solvencia, la reputación y la viabilidad a largo plazo de cualquier negocio.

- **Cumplimiento financiero:**

Cuando se refiere al cumplimiento financiero, se destaca específicamente el acatamiento por parte de la empresa a la normativa (leyes, reglamentos, estándares y directrices) competente y pertinentes de acuerdo con sus actividades financieras, lo que implica el cumplimiento de las normas contables, fiscales y regulatorias que han sido establecidas por las autoridades gubernamentales y las agencias reguladoras nacionales e internacionales. De esta forma, el propósito del cumplimiento es garantizar que las prácticas financieras de la empresa sean legales y éticas, minimizando el riesgo de sanciones, multas y daños económicos y a la reputación. Algunas normas de cumplimiento para las empresas son las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que por ejemplo, son las normas más importantes en la actualidad en términos de cumplimiento de los reportes financieros, y estas normas incluyen tanto a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y sus interpretaciones (SIC) (Peña, 2013).

Uno de los beneficios más evidentes del cumplimiento financiero es la protección contra sanciones y multas legales, dado que las regulaciones financieras están diseñadas para garantizar que las empresas desarrollen sus actividades de justa y transparente, y el incumplimiento de estas normas puede dar lugar a sanciones importantes que además de afectar las finanzas de la empresa también generan un impacto negativo sobre su reputación. No obstante, las empresas que cumplen con las regulaciones financieras son vistas como confiables y éticas (Carrera et al., 2020), lo que aumenta la confianza de los inversionistas, clientes y otras partes interesadas, por ello las empresas consideran que

una buena reputación es un activo invaluable que puede atraer nuevas oportunidades y relaciones comerciales beneficiosas.

Cabe destacar que las empresas que cuentan con un historial de cumplimiento financiero tienen un acceso más fácil a financiamiento y capital (Lara, et al., 2019), pues los bancos, inversores y otras instituciones financieras, prefieren trabajar con empresas que estén debidamente en regla y cumpliendo con sus responsabilidades financieras y legales, pues eso reduce los riesgos asociados con las inversiones. Además, el cumplimiento financiero puede conducir a mejores condiciones de financiación, como tasas de interés más bajas, mejores plazos de pago y límites de crédito más altos.

No obstante, el cumplimiento financiero no se refiere solamente al cumplimiento de las regulaciones externas, sino que también implica una adecuada implementación de controles internos estrictos y formalización y estandarización de procedimientos de manejo de los recursos financieros, los cuales se establecen para prevenir fraudes y errores, mejorar la precisión de los estados financieros y garantizar una gestión eficiente de los recursos. Un sólido sistema de cumplimiento financiero mejora la eficiencia operativa y permite una mejor toma de decisiones estratégicas para la empresa.

Además, el cumplimiento financiero también refleja el compromiso de una organización con la ética y la responsabilidad social, pues las organizaciones que cumplen con las normas financieras demuestran su compromiso con prácticas comerciales justas y transparentes y esto no sólo mejora la reputación de la organización, sino que también ayuda a crear un entorno empresarial más justo y equitativo.

Así el acatamiento de las normas financieras es esencial para la sostenibilidad a largo plazo de una empresa, garantizar operaciones financieras transparentes, éticas y legales permite a las organizaciones responder mejor a la incertidumbre del mercado y las fluctuaciones económicas, y el cumplimiento continuo identifica y mitiga los riesgos antes de que se conviertan en problemas importantes, lo que garantiza la estabilidad empresarial y el crecimiento continuo.

- **Auditoría financiera:**

Una auditoría financiera corresponde al proceso estructurado para revisar y evaluar los estados financieros de una empresa, y así, asegurar la precisión y cumplimiento de la normativa financiera aplicable a la empresa según su razón de ser. Existen auditorías internas que son las que realiza la empresa por medio de sus propios empleados, y se pretende evaluar la efectividad de los controles internos y la gestión de riesgos. Adicionalmente, se presentan las auditorías externas, las cuales consisten en la realización de pruebas y emisión de criterios técnicos por auditores externos a la empresa, quienes proporcionan una evaluación objetiva sobre la información financiera de la empresa, de este modo, se entiende que la auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencias, así como obtener recomendaciones de una manera objetiva (Manrique, 2019).

La aplicación de las auditorías comprueba la autenticidad de los informes y estados financieros de la empresa, pero a su vez, valúa los aspectos relacionados con la efectividad que existe sobre el control interno y el cumplimiento de las regulaciones propias de la empresa, por lo que, un proceso adecuado de cumplimiento y auditoría propicia la preservación de la integridad financiera a la vez que genera mayor confianza en los inversores y garantiza la transparencia y la rendición de cuentas ante las autoridades y los grupos de personas interesados en la empresa. La confianza de las partes interesadas es esencial para el éxito y la reputación de una organización deportiva, por lo tanto, un informe imparcial e independiente de las cuentas de la empresa aportado por una auditoría financiera aumenta la transparencia y fiabilidad de la información financiera brindada a las partes interesadas que incluyen patrocinadores, inversores, gobiernos y el público (Yerovi, 2018).

La auditoría financiera representa una acción indispensable en la empresa para detectar y prevenir el fraude y la corrupción, al encontrar irregularidades y asegurar que los controles internos funcionen correctamente, pero también protege los activos de la organización y garantiza el uso ético y eficiente de esos recursos. Las empresas que se desempeñan en el área deportiva, también deberán de actuar en función de las regulaciones financieras y políticas económicas en materia fiscal, que pueden ser regulaciones tanto de índole local como internacional, por lo cual las auditorías financieras se convierten en actividades que aseguran el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones aplicables, y de esta manera se pueden evitar posibles sanciones y multas que podrían dañar su reputación e incluso impedir la continuidad de la empresa en el mercado. Las empresas deportivas deben comprender la trazabilidad del cumplimiento legal, pues esto es cada vez más importante dada su vinculación directa con la ética, la transparencia y la integridad, aspectos altamente demandados y valorados por los patrocinadores y el público (Lara, et al., 2019).

De modo que, las auditorías financieras además de ser las encargadas de verificar la precisión de las declaraciones financieras, también se involucran en el establecimiento de recomendaciones, lo que permite mejorar tanto los sistemas de control interno como la gestión financiera, y estas recomendaciones pueden abarcar mejoras en los procesos contables, de gestión del efectivo y del riesgo, entre otras. Por ello, la aplicación de las recomendaciones se da en función de asegurar una gestión financiera más eficiente y efectiva, optimizar el uso de los recursos y fortalecer la estabilidad financiera de su organización.

La información documentada y obtenida de la auditoría financiera permite una planificación estratégica y la toma de decisiones efectiva (Citarella y Insignares, 2021), razón por la cual los gerentes de las empresas deportivas deberán prestar atención a la información financiera confiable existente en estos informes de auditoría, y que además les ayudará a proyectar estrategias a largo plazo, la planificación de las inversiones, así como la elaboración y análisis presupuestario.

Es importante mencionar que los profesionales en finanzas y potenciales inversionistas buscan entidades deportivas que puedan demostrar una gestión financiera formal, o sea que cumpla con las regulaciones que le competen, además de robusta y transparente (Lara, et al., 2019), por ende una auditoría financiera proactiva es una alidada para la empresa, que permitirá la atracción y retención de inversionistas, asegurando que la entidad maneje sus finanzas de manera responsable y eficiente, en miras de incrementar los ingresos y las oportunidades de desarrollo de la entidad.

A modo de conclusión, se puede establecer que la gestión financiera en las empresas deportivas se convierte en un área que es imprescindible para estas empresas, debido a que permiten asegurar una gestión eficiente, eficaz y efectiva de los recursos y a su vez mejoran el proceso de toma de decisiones estratégicas para garantizar la sostenibilidad de la empresa y su permanencia en el mercado. Además, al efectuar de manera correcta las acciones de planear, controlar y monitorear los recursos financieros de la empresa se pueden maximizar los ingresos, gestionar los gastos, así como atraer y mantener nuevas inversiones y patrocinadores. Mientras exista una gestión financiera adecuada, que se desarrolle dentro del cumplimiento de leyes y regulaciones, habrá una mejor imagen pública y reputación de la empresa deportiva, que es esencial en un entorno altamente competitivo.

REFERENCIAS

- Aguilar, C., Narváez, C. y Erazo, J. (2020). Normas internacionales de información financiera y reconocimiento contable de jugadores de fútbol en clubes deportivos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 34-62. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439109>
- Alba, J. (2020). Planificación financiera de un proyecto empresarial Platinum One. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Administración y Dirección de Empresa, Universidad de Jaén, España. <https://crea.ujaen.es/handle/10953.1/12545>
- Alvites, M. (2021). Planificación estratégica para mejorar la gestión deportiva del Instituto Peruano del Deporte-Lambayeque. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Maestra en Gestión Pública, Universidad César Vallejo, Perú. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/68617>
- Arias, L., Rave, S. y Castaño, J. (2006). Metodologías para la medición del riesgo financiero en inversiones. *Scientia Et Technica*, vol. XII, núm. 32, 275-278. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911652048.pdf>
- Bea, T., Muñoz, S. y Sánchez, L. (2023). Gestión del financiamiento a través de la aplicación del método de rentabilidades, *Ciencias Holguín*, vol. 29, núm. 1, 1-12. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181574471002/181574471002.pdf>
- Carrera, J., Bedor, D. y Borja, E. (2020). Auditoría financiera para el control interno en los procesos departamentales de una empresa. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(3), 903-921. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7518075>
- Citarella, M. y Insignares, E. (2021). La auditoría financiera y su proyección en la rentabilidad de las empresas. *Ad-gnosis*, 10(10), 141-149. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8703309>
- Coral, M., y Florian, K. (2020). Diagnóstico de la gestión financiera en la Oficina General de Administración del Instituto Peruano del Deporte-Lima 2018-2019. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Bachiller en Contabilidad, Universidad Tecnológica del Perú. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/3942>
- Chiva, O. y Hernando, C. (2014). El modelo español de deporte en la universidad: fundamentación, descripción y orientaciones para su gestión ética. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 26, 128-133. <https://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/121643>
- Espinoza, K. (2023). Evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa de gimnasio y clases dirigidas al aire libre en la Región Metropolitana. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/199461>
- Fernández, L. (2022). Proyecto de inversión para la instalación de un centro de alto rendimiento para la formación de futbolistas por iniciativa del Club Deportivo Universitario de Deportes en la ciudad de Lima, 2022. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Bachiller en Administración de Empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/5826>
- García, A. (2023). La contabilidad financiera y su contribución en la gestión empresarial de las pequeñas y medianas empresas del Perú: caso Mi Deporte Perú EIRL-Lima, 2022. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Contador Público, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Perú. <https://repositorio.uladec.edu.pe/handle/20.500.13032/34874>

- García, N. (2010). Incidencia de la gestión de efectivo en los resultados del Banco de Crédito del Perú: 2005 – 2009. Trabajo Final de Graduación para optar el título Profesional de Contador Público, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Perú. <https://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/4290>
- Garrido, J. (2020). Análisis y propuesta de mejora del sistema de gestión de una empresa de gestión deportiva a través del Modelo EFQM de excelencia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Ingeniería en Organización Industrial, Universitat Politècnica de València, España. <https://riunet.upv.es/handle/10251/149139#>
- González, J., y Domínguez, J. (2024). Sistema integral automatizado de control de costos de construcción para empresas medianas. *Revista Ingeniería de Construcción*, (18), 15–32. <https://cuadernos.info/index.php/ric/article/view/17495>
- Hinojosa, D., Mosquera, W., y Valencia, Y. (2022). Análisis de la ejecución presupuestal del instituto de deportes y recreación municipal de Apartadó en el año 2020. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Contador Público, Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/42535e9b-85d9-4094-b90d-8e6552e4c036>
- Honores, A. (2021). Propuesta para la gestión deportiva de las municipalidades distritales de la Provincia del Santa, 2021. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Maestro en Gestión Pública, Universidad César Vallejo, Perú. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/73045>
- Huertas, P., Navas, J. & Almodóvar, P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 14, 87-104. https://www.researchgate.net/profile/Paloma-Almodovar-2/publication/27590500_La_Diversificacion_desde_la_Teoria_de_Recursos_y_Capacidades/links/564cbf3808ae1ef9296a38bb/La-Diversificacion-desde-la-Teoria-de-Recursos-y-Capacidades.pdf?_sg%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail
- Jara, B., y Zurita, I. (2021). La gestión de riesgos financieros y su incidencia en la toma de decisiones. *Cienciamatria*, 7(2), 691-722. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8318867>
- Lara, E., Brucil, G. y Saráuz, V. (2019). Auditoría financiera. Ibarra: Universidad Técnica del Norte. <https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/12860>
- López, M., Sánchez, C., y De Llano Monelos, P. (2013). Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos. *Atlantic Review of Economics: Revista Atlántica de Economía*, 2(1), 2-29. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4744304>
- Manchay, G., Herrera, A. y Ruiz, M. (2019). Costeo basado en actividades un enfoque costo beneficio para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 243-248. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202019000500243&script=sci_arttext
- Manrique, J. (2019). Introducción a la auditoría. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/14790>
- Martínez, I. y Hontoria, E. (2020). El efecto tamaño y sector sobre la rentabilidad de las empresas vinculadas al deporte en España. Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación, (37), 160-166. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7243263>
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>

Odrizola, S., y Rodríguez, A. (2020). Apuntes para el perfeccionamiento de la gestión deportiva en Cuba: el caso del béisbol. Podium. Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física, 15(3), 678-693. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1996-24522020000300678&script=sci_abstract&tlng=pt

Peña, C. (2013). Análisis de las diferencias entre las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y los Principios de Contabilidad (VEN-NIIF). Revista del Centro de Investigación de la Universidad de los Andes, 10(39), 135-149. <https://repositorio.lasalle.mx/handle/lasalle/814>

Pérez, J. (2015). La gestión financiera de la empresa. <https://books.google.es/books?id=WJ16CgAAQBAJ&lpg=PA15&ots=v8NnqOWmCd&dq=gesti%C3%B3n%20financiera&hl=es&pg=PA15#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20financiera&f=false>

Polo, Y. (2014). Modelo de gestión deportiva para el municipio de Quibdó. Suma de Negocios, 5(12), 148-157. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700370>

Quirama, U., Sepúlveda, J., Aguirre, A. y Garcés, L. (2020). Riesgos financieros en pequeñas y medianas empresas. Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 25(91), 1076-1094. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890315>

Rodríguez, G., Córdova, B., Morales, S., Ayona, A., y Fernández, M. (2015). Evaluación ex ante de proyectos para la gestión integrada de la I+ D+ i. Experiencia en universidades del deporte de Cuba y Ecuador. Lecturas: Educación física y deportes, (204), 12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5386784>

Sánchez, J. (2023). Gestión deportiva y la satisfacción del ciudadano en la región Callao, Perú, 2023. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Maestro en Gestión Pública, Universidad César Vallejo, Perú. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/135172>

Valencia, B. y Narváez, I. (2021). La gestión de riesgos financieros y su incidencia en la toma de decisiones. Cienciamatria, 7(2), 691-722. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8318867>

Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. Universidad y Sociedad, 12(3), 160-166.

Vásquez, D. (2021). Análisis del proceso contable de la Fundación Cristiana Nuevo Amanecer del Ecuador durante el periodo 2019. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador. <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/10781>

Vázquez, L. (2015). El presupuesto público. <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/presupuesto-publico-lisandro-vazquez.pdf>

Veloza, J., Sepúlveda, A., y Bajonero, R. (2019). Análisis del perfil de gestores deportivos en el deporte formativo de Sabana-Centro, Cundinamarca. Congreso Nacional de Gerencia del Deporte, Pereira, Colombia. <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/56b59b4a-efb1-4f5c-87d6-cd7f5e13b109/content?page=290>

Vinueza, E., Millán, R., y Sánchez, B. (2024). Fundamentos teóricos y metodológicos, para la gestión deportiva en Ecuador. Podium. Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física, 19(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1996-24522024000200023&script=sci_arttext&tlng=pt

Yerovi, G., Vera, F., y Sánchez, R. (2018). La auditoría financiera, una herramienta imprescindible para las empresas. Revista Publicando, 5(14), 150-165. <https://core.ac.uk/download/pdf/236644857.pdf>

DEIBY MARIANO PANIAGUA ARCE - Costa Rica. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3085-1874>. Máster en Composición Musical con Nuevas Tecnologías. Licenciado en Administración con énfasis en Gestión Financiera. Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Enseñanza de la Música. Bachiller en Administración. Bachillerato en Educación Musical.

STEVE ALÍ MONGE POLTRONIERI - Universidad Nacional, Costa Rica. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2206-2259>. Doctorado en Ciencias de la Educación. Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Curriculum. Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas. Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Docencia. Maestría en Gerencia de Proyectos. Licenciatura en Docencia. Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos. Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera. Bachillerato en Enseñanza de la Educación Física (en proceso). Bachillerato en Educación General Básica I y II Ciclos. Bachillerato en Enseñanza de la Matemática III Ciclo y Educación Diversificada. Bachillerato en Administración de Servicios de Salud. Bachillerato en Administración.

JUAN CARLOS GUTIÉRREZ VARGAS - Universidad Nacional, Costa Rica. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0689-6771>. Maestría en Artes de la Educación con Énfasis en Educación Física con Subespecialidad en Análisis Científico del Movimiento Humano. Bachillerato en la Enseñanza de la Educación Física.

LUIS RICARDO ALFARO VEGA - Universidad Nacional, Costa Rica. Máster en Docencia Educativa. Máster en Administración Educativa. Máster en Evaluación Educativa. Máster en Administración de Negocios con Énfasis en Banca y Finanzas. Bachillerato en Educación Física.

IRINA ANCHÍA UMAÑA - Universidad Nacional, Costa Rica. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6984-8697>. Doctorado en Educación. Maestría en Salud Integral Movimiento Humano. Bachillerato Educación Física, Deporte y Recreación.

BRAULIO SÁNCHEZ UREÑA - Universidad Nacional, Costa Rica. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8791-6836>. Doctorado en Ciencias del Movimiento Humano. Maestría en Salud Integral y Movimiento Humano con mención en Salud. Licenciatura en Ciencias del Deporte con énfasis en Rendimiento Deportivo. Bachillerato en Educación Física, Deporte y Recreación.

JORGE SALAS CABRERA - Universidad Nacional, Costa Rica. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9226-3144>. Doctorado en Educación. Maestría en Salud Integral Movimiento Humano. Bachillerato Educación Física, Deporte y Recreación.

ALEJANDRA GONZÁLEZ ROJAS - Universidad Nacional, Costa Rica. Licenciatura en Docencia. Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos. Bachillerato en Administración. Bachillerato en Administración de Oficinas.

MAGALY SÁNCHEZ BARBOZA - Universidad Latina, Costa Rica. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6106-2594>. Licenciada en Administración de Negocios. Bachillerato en Administración de Negocios.

DIEGO ARMANDO QUESADA CHACÓN - Universidad Latina, Costa Rica. Maestría Profesional en Dirección de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas. Licenciatura en Contaduría Pública. Bachillerato en Contaduría.

CÉSAR MEJÍAS GAMBOA - Universidad Nacional, Costa Rica. Licenciado en Administración con énfasis en Gestión Financiera. Bachiller en Administración.

CHRISTIAN CHAVES GARITA - Ministerio de Educación Pública, Costa Rica. Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Docencia. Bachillerato en la Enseñanza de la Educación Física.

ASPECTOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

- 🌐 www.atenaeditora.com.br
- ✉ contato@atenaeditora.com.br
- 📷 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
- 📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

ASPECTOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

-  www.atenaeditora.com.br
-  contato@atenaeditora.com.br
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  www.facebook.com/atenaeditora.com.br