



**ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL FÚTBOL PROFESIONAL  
COLOMBIANO (2016-2018)**

**AUTOR**

**BRIAN LEANDRO ARDILA BARRERA**

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

**JAIME EDUARDO LONDOÑO MOTTA**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**SANTIAGO DE CALI**

**2019**

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>RESUMEN .....</b>	<b>5</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>ANTECEDENTES HISTÓRICOS, MARCO JURÍDICO Y MARCO CONTABLE.....</b>	<b>8</b>
<b>CARACTERIZACIÓN DEL FÚTBOL PROFESIONAL COLOMBIANO.....</b>	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
<b>Fútbol moderno .....</b>	<b>11</b>
<b>La resistencia sudamericana .....</b>	<b>13</b>
<b>El caso colombiano.....</b>	<b>16</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>20</b>
<b>ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL FÚTBOL PROFESIONAL COLOMBIANO (2016-2018).....</b>	<b>21</b>
<b>1. Presentación de los clubes del fútbol profesional colombiano y su figura jurídica         21</b>	
<b>1.1 Categoría Primera A.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2 Categoría Primera B.....</b>	<b>22</b>
<b>2. Análisis de los Estados Financieros .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Estado de Situación Financiera.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2 Análisis del Estado de Resultados Integral .....</b>	<b>28</b>
<b>3. Sistema de Análisis Dupont.....</b>	<b>39</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>42</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>43</b>

## LISTA DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y GRÁFICAS

Ilustración 1. Clubes de la Categoría Primera A del fútbol profesional colombiano (2019).....	21
Ilustración 2. Clubes de la Categoría Primera B del fútbol profesional colombiano (2019).....	22
Gráfico 1. Activos del fútbol profesional colombiano (2016-2018).....	23
Gráfico 2. Pasivos del fútbol profesional colombiano (2016-2018).....	24
Gráfico 3. Patrimonio del fútbol profesional colombiano (2016—2018). ....	24
Tabla 1. Clasificación de los clubes del fútbol profesional colombiano por Activos (2016-2018).....	25
Tabla 2. Clasificación de los clubes del fútbol profesional colombiano por Pasivos (2016-2018). ....	25
Tabla 3. Clasificación de los clubes del fútbol profesional colombiano por Patrimonio (2016-2018). ....	26
Gráfico 4. Evolución de la estructura patrimonial del fútbol profesional colombiano (2016-2018).....	27
Tabla 4. Indicadores del Estado de Situación Financiera del fútbol profesional colombiano (2016-2018). .....	28
Gráfico 5. Ingresos operacionales del fútbol profesional colombiano (2016-2018). ....	29
Gráfico 6. Utilidad neta del fútbol profesional colombiano (2016-2018). ....	29
Gráfico 7. Distribución de los ingresos operacionales del fútbol profesional colombiano (2016).....	30
Gráfico 8. Distribución de los ingresos operacionales del fútbol profesional colombiano (2017).....	30
Gráfico 9. Distribución de los ingresos operacionales del fútbol profesional colombiano (2018).....	31
Gráfico 10. Distribución de las ganancias del fútbol profesional colombiano (2016). ....	32
Gráfico 11. Distribución de las ganancias del fútbol profesional colombiano (2017). ....	32
Gráfico 12. Distribución de las ganancias del fútbol profesional colombiano (2018). ....	33
Gráfico 13. Distribución de las pérdidas del fútbol profesional colombiano (2016).....	33
Gráfico 14. Distribución de las pérdidas del fútbol profesional colombiano (2017).....	34
Gráfico 15. Distribución de las pérdidas del fútbol profesional colombiano (2018).....	34
Gráfico 16. Evolución del resultado del ejercicio del fútbol profesional colombiano (2016-2018). ....	35
Tabla 5. Indicadores del Estado de Resultados Integral del fútbol profesional colombiano (2016-2018). ....	36
Tabla 6. Fuentes de ingreso del fútbol profesional colombiano (2016-2018).....	37
Tabla 7. Estructura de costos y gastos del fútbol profesional colombiano (2016-2018).....	38
Gráfico 17. Proporción de los costos y gastos respecto a los ingresos operacionales del fútbol profesional colombiano (2016-2018).....	38
Ilustración 3. Análisis Dupont del fútbol profesional colombiano (2016). ....	39
Ilustración 4. Análisis Dupont del fútbol profesional colombiano (2017). ....	40
Ilustración 5. Análisis Dupont del fútbol profesional colombiano (2018). ....	40

## RESUMEN

El presente proyecto de grado parte de la premisa de que el análisis del avance del fútbol como negocio en Colombia resulta interesante a nivel sudamericano, en la medida que, a diferencia de Argentina y Brasil, este irrumpió en el país atendiendo a causas ajenas al ciclo de mercantilización llamado *fútbol moderno*, más específicamente a la búsqueda por erradicar el dinero del narcotráfico de los clubes y la violencia de los estadios, lo cual se materializó a través de la *Ley 1445 del 2011*. Posteriormente, se analiza el fútbol profesional colombiano como negocio a través de criterios racionales y universalizados, propios de la lógica capitalista de las industrias neoliberales de la cultura y el entretenimiento, en las que el fútbol se ha insertado en las últimas tres décadas como consecuencia del protagonismo que han cobrado los medios de comunicación, en especial la TV, los inversionistas y los patrocinadores, y el mercado de transferencias de futbolistas. Finalmente, se identifican las fuentes de ingreso, los rubros de costos y gastos y los clubes que explican en mayor grado las variaciones en la estructura patrimonial y el resultado del ejercicio en el período 2016-2018; así como la rentabilidad, tanto económica como financiera, del fútbol profesional colombiano.

**Palabras clave:** *Economía del fútbol, Gestión deportiva, Fútbol moderno, Fútbol profesional colombiano.*

## ABSTRACT

The present degree project is based on the premise that the analysis of the progress of soccer as a business in Colombia is interesting at the South American level, to the extent that, unlike Argentina and Brazil, it broke into the country attending to external causes to the cycle of commodification called modern soccer, more specifically to the search to eradicate money from drug trafficking in clubs and the violence of stadiums, which materialized through Law 1445 of 2011. Subsequently, Colombian professional soccer is analyzed as a business through rational and universalized criteria, own of the capitalist logic of the neoliberal industries of culture and entertainment, in which soccer has been inserted in the last three decades as a result of the importance that has won the mass media, especially the TV, investors and sponsors, and the soccer player transfer market. Finally, the sources of income, the costs and expenses and the clubs that explain to a greater extent the variations in the patrimonial structure and the result of the exercise in the 2016-2018 period are identified; as well as the profitability, both economic and financial, of Colombian professional soccer.

**Keywords:** *Soccer Economics, Sports Management, Modern Soccer, Colombian Professional Soccer.*

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

- Analizar el desempeño económico y financiero del fútbol profesional colombiano en su conjunto, en el período 2016-2018.

### **Objetivos específicos**

- Observar las continuidades y los cambios en los Estados Financieros del fútbol profesional colombiano y sus causas.
- Identificar los clubes con las variaciones más influyentes sobre la evolución de la estructura patrimonial y el resultado del ejercicio del fútbol profesional colombiano.
- Determinar la rentabilidad económica y financiera del fútbol profesional colombiano.

## INTRODUCCIÓN

El fútbol históricamente ha sido un vehículo de emociones, capaz de crear múltiples identidades alrededor de una sola pasión. Sin embargo, su alcance trasciende los límites del campo de juego, penetrando las esferas política, económica y cultural de la sociedad. Uno de los ejemplos más palpables de esto, es lo expuesto por Eric Cantona, ex futbolista del Manchester United y la selección francesa, en su documental *Les Rebelles Du Foot*, donde se exalta el liderazgo de *Rachid Mekhloufi* en la búsqueda de la independencia de Argelia en 1958, la lucha de *Sócrates* en Brasil contra la dictadura en 1964, el enfrentamiento de *Carlos Caszely* con la dictadura chilena en 1973, la creación de una academia de fútbol por parte de *Pedrag Pasic* para rescatar a miles de niños amenazados por la guerra en la desaparecida Yugoslavia a mediados de la década de 1990, y el fin de la guerra civil en Costa de Marfil en 2007 con *Didier Drogba* como protagonista.

Todos los héroes mencionados anteriormente coinciden en algo: la demanda de participación política, que, sumada a su repercusión mediática, movilizó pueblos enteros hacia una causa común. Misma participación política que brilla por su ausencia en Colombia y que agudiza la corrupción institucionalizada, y casi que normalizada, que afecta al país. La pasividad de los hinchas frente a las decisiones tomadas al interior de sus clubes, que roza la indiferencia, ha dado vía libre al fútbol moderno y su modelo de negocio, ejecutado ineficientemente por directivas inexpertas. Del mismo modo, pero a nivel nacional, los futbolistas de renombre desaprovechan su posición y su capacidad de convocatoria para hacer frente a una sociedad desigual y un estado inoperante. Lo anterior, nos invita a preguntarnos ¿Dónde están nuestros “rebeldes”? Quizá esta pregunta se diluya en las líneas que suceden, o quizá cobre fuerza en la medida que, para usted, señor lector, se haga más evidente que el fútbol profesional colombiano atraviesa una crisis que requiere replantear el modelo de gestión y una fuerte implicación por parte de los hinchas.

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS, MARCO JURÍDICO Y MARCO CONTABLE

En Colombia, el deporte se encuentra regulado por la *Ley 181 de enero 18 de 1995*; la cual permitió la creación del Sistema Nacional del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física. En cuanto a los clubes con deportistas profesionales, dicha ley estipula que deben organizarse como corporaciones o asociaciones deportivas.

Sin embargo, en el momento de la divulgación de la “Ley del deporte” y en los años posteriores, el país atravesó una de sus épocas más críticas en la historia, caracterizada por el recrudecimiento del conflicto armado, el apogeo del narcotráfico y la crisis económica, viéndose permeadas todas las esferas de la sociedad por estas problemáticas, sin ser el deporte, y sobre todo el fútbol, ajeno a estas. Por un lado, los narcotraficantes más importantes entraron en la escena futbolística adueñándose de clubes de tradición como lo son Millonarios, Atlético Nacional y América de Cali, en busca de prestigio para ellos, traducido en éxito deportivo para el equipo de sus amores; esto, a través de la inyección de capitales fruto del narcotráfico y del amedrentamiento de los diferentes actores que pudieran interponerse. Por otro lado, los estadios empezaron a ser el fiel reflejo de la violencia exacerbada que vivía el país, pues la confrontación entre hinchadas en las tribunas trascendió el límite de los cánticos, las banderas y la pólvora, y pasó a las armas y a las drogas, utilizando la identidad y el sentido de pertenencia arraigados como excusa para fomentar la intolerancia alrededor del deporte y poner en riesgo la integridad física, e incluso la vida, de propios y extraños.

Con el paso del tiempo, las consecuencias de la presencia del narcotráfico y la violencia en el fútbol se hicieron más visibles, sumándose a otras problemáticas como la poca rentabilidad de este deporte como negocio y la labor indigna del futbolista profesional. Conjuntamente, rebasando la legislación vigente y evidenciando un vacío que precisaba llenarse. Por tanto, fue tomando forma un proyecto de ley que concluiría con la sanción de la *Ley 1445 de 2011* o la llamada “Ley del fútbol”, que modifica los artículos 29, 30 y 31 de la *Ley 181 de enero 18 de 1995* en busca de:

- Proporcionar a los clubes con deportistas profesionales organizados como corporaciones o asociaciones deportivas todas las herramientas necesarias para su conversión a sociedades anónimas, con el fin de que estos fuesen más rentables y operasen con mayor transparencia, sujetos a estrictos controles por parte de entidades del Estado como Coldeportes, la Superintendencia de Sociedades y la Superintendencia Financiera.
- Determinar las pautas para los clubes con deportistas profesionales que se vean en la necesidad de adelantar un procedimiento de recuperación económica y administrativa.
- Democratizar los clubes con deportistas profesionales.
- Blindar el deporte de capitales procedentes de actividades ilícitas.

- Hacer valer los derechos como trabajadores de los deportistas profesionales.
- Erradicar la violencia de los escenarios deportivos.

A los inconvenientes legislativos que presentó el deporte, especialmente el fútbol, para hacer frente al contexto histórico y social posterior a la “Ley del deporte”, se suman las falencias a nivel contable que presentaba el país previo al año 2009, ante la ausencia de criterios unificados y alineados con las dinámicas internacionales para la presentación de la información financiera por parte de las empresas, que afectaba a todos los sectores económicos y sus respectivas industrias, nuevamente sin ser el sector deportivo y la industria del fútbol una excepción.

Dadas estas falencias, los clubes de fútbol presentaban inconsistencias en la presentación de sus estados financieros tales como la sobrevaloración de sus activos intangibles, los cuales eran cuantificados de maneras elegidas arbitrariamente por cada entidad deportiva y representaban la mayor parte de sus activos totales; es decir, los clubes no tenían cómo sustentar de manera contable la mayor parte del valor de sus activos. Entre dichos activos intangibles destacaban: el valor de la marca, los derechos deportivos de los futbolistas y el valor de la ficha de afiliación a la DIMAYOR; y aunque este último valor nunca le había sido cobrado a los clubes fundadores del fútbol profesional colombiano, pues solo es pagado por los clubes que ascienden de la categoría Primera B a la categoría Primera A, figuraba paradójicamente como uno de sus principales activos.

Finalmente, con la *Ley 1314 de julio 13 de 2009* se derogó el *Decreto 2649 de diciembre 29 de 1993*, que hasta el momento dictaminaba las normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia, y se inició el proceso de convergencia hacia estándares internacionales para la presentación de la información financiera. Proceso que concluyó con la adopción de las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), emitidas por la IASB (International Accounting Standards Board), pudiendo los clubes aplicar voluntariamente estas normas a partir del año 2015, y con carácter obligatorio a partir del año 2017.

Hoy en día, 32 de los 36 clubes que conforman el fútbol profesional colombiano operan bajo la figura jurídica de sociedades anónimas, tan solo las asociaciones Deportivo Cali y Deportivo Pasto de la categoría Primera A, y las corporaciones Club Deportivo Tuluá y Corporación Social, Deportiva y Cultural de Pereira de la categoría Primera B, no han llevado a cabo su conversión y tampoco han manifestado su deseo por hacerlo. En cuanto a la información financiera, esta es presentada bajo las NIIF por los 36 clubes, pero es reportada por las sociedades anónimas a la Superintendencia de Sociedades y por las asociaciones y corporaciones a COLDEPORTES.



## CARACTERIZACIÓN DEL FÚTBOL PROFESIONAL COLOMBIANO

El fútbol profesional colombiano nace el 26 de junio de 1948 en la ciudad de Barranquilla con la fundación de la DIMAYOR (División Mayor del Fútbol Colombiano), entidad dependiente de la FCF (Federación Colombiana de Fútbol) y encargada de organizar, administrar y reglamentar los campeonatos del fútbol profesional colombiano (DIMAYOR, 2019). El primer partido del fútbol profesional colombiano tuvo lugar el 15 de agosto de 1948 en el hipódromo San Fernando del municipio de Itagüí, y se disputó entre el Atlético Municipal de Medellín y la Universidad Nacional de Bogotá, finalizando con un marcador de 2-0 a favor del conjunto paisa, y siendo Rafael Serna el autor del primer gol de la historia.

Sin embargo, la entidad encargada de otorgar, renovar, actualizar, suspender o revocar el reconocimiento deportivo de los clubes con deportistas profesionales en Colombia es COLDEPORTES (Departamento Administrativo del Deporte, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre). Actualmente, 36 clubes de fútbol gozan de reconocimiento deportivo, los cuales se encuentran distribuidos así: 20 clubes en la categoría Primera A y 16 clubes en la categoría Primera B.

El sistema competitivo actual del fútbol profesional colombiano está constituido por cuatro certámenes, los cuales deben su nombre a motivos meramente comerciales. El primero: la *Liga Águila*, donde compiten los 20 clubes de la categoría Primera A y se corona un campeón semestralmente, quien obtiene un cupo directo para participar en la fase de grupos de la Copa Libertadores de América del año inmediatamente siguiente. El segundo: el *Torneo Águila*, donde compiten los 16 equipos de la categoría Primera B y se corona un campeón semestralmente, quien obtiene la posibilidad de disputar uno de los dos cupos para ascender a la categoría Primera A en el año inmediatamente siguiente. El tercero: la *Super Liga Águila*, que enfrenta a los dos campeones del año de la Liga Águila. Y finalmente, el cuarto: la *Copa Águila*, que reúne los clubes de la categoría Primera A y Primera B, otorgando un cupo directo al campeón para participar en la fase previa de la Copa Libertadores de América del año inmediatamente siguiente.

Cabe resaltar que los demás cupos para participar en competiciones continentales (Copa Libertadores de América y Copa Sudamericana) se asignan de acuerdo con la tabla de reclasificación, que suma los puntos obtenidos a lo largo de todo el año por cada club participante en la Liga Águila; y que el sistema de descenso se basa en el método del promedio, que toma en consideración los puntos obtenidos por cada club participante en las últimas cinco ediciones de la Liga Águila.

## MARCO TEÓRICO

### Fútbol moderno

El fútbol, tal y como lo conocemos hoy, es el resultado de un nuevo ciclo de mercantilización denominado *fútbol moderno* (**Giulianotti, 2002**), el cual se inició en 1974 con la revolucionaria frase de João Havelange en su discurso de posesión como nuevo presidente de la FIFA: “Vengo a vender un producto llamado fútbol”. Evidenciando así, el entendimiento del nuevo máximo mandatario del deporte más popular del mundo sobre la necesidad de incorporarlo a las dinámicas del paradigma emergente en el sistema capitalista de la época: el neoliberalismo, que convirtió al mercado en el gran regulador de la vida social y llevó el proceso de globalización a otro nivel.

El fútbol moderno despegó en la década de 1990 con la inauguración y el éxito de la *Premier League*, que representó un cambio radical de la cadena de valor del fútbol, posicionando a nuevos actores atraídos por este negocio y desplazando a los actores tradicionales; poniendo en riesgo la función social del fútbol, un “bien común” transversal a la condición de clase social, étnica, religiosa, etaria, género, preferencia sexual, etc. y profundamente relacionado con la construcción de identidades y la expresión de emociones.

Los clubes de fútbol se transformaron en clubes empresa de fútbol, en parte apropiándose de modelos de gestión tomados de competiciones estadounidenses tales como la NBA, NFL y MLB. Progresivamente adoptaron un enfoque *glocal* (**Robertson y Giulianotti, 2006**), buscando la expansión de su marca, productos y servicios a nivel global, pero adaptándose a las peculiaridades del entorno que definen las demandas locales, obteniendo como resultado en los casos más exitosos clubes empresa transnacionales de fútbol. Tal evolución en las últimas tres décadas se explica por tres actores imprescindibles para el fútbol moderno: la televisión (**Goldblatt, 2006**), el mercado de fichajes (**Frick, 2009**) y los inversionistas y patrocinadores (**Kuper y Szymanski, 2014**).

En primer lugar, la transmisión televisiva de los partidos masificó el consumo local e inició el flujo de exportaciones e importaciones de ese producto llamado fútbol, reflejándose en jugosos contratos por derechos televisivos para los clubes. En segundo lugar, la sanción de la *Ley Bosman* en 1995, que básicamente permitió a los futbolistas de los clubes europeos desvincularse de estos cuando su contrato finalizara y acabó con el carácter de extranjeros de los futbolistas pertenecientes a la comunidad europea, revolucionó el mercado de fichajes y multiplicó el número y el volumen de transacciones realizadas entre los clubes de fútbol, así como los intermediarios en este proceso. Por último, los empresarios y grupos empresariales en busca de diversificar sus inversiones y aumentar sus réditos aterrizaron en un mercado que empezó un crecimiento exponencial y que

hasta el día de hoy no deja de crecer, de la misma forma que lo hicieron las marcas comerciales a través de la figura de patrocinadores para aumentar su exposición.

Paralelo a este ciclo de mercantilización del fútbol, los hinchas, la cara tradicional de este deporte, han visto cómo su rol ha cambiado para transformarse en un actor casi que prescindible en las lógicas de acumulación de capital del negocio del fútbol (**Giulianotti, 2005**), pues los ingresos por días de partido: taquillas, abonados y explotación comercial del estadio, representan una cantidad mínima de ingresos para los clubes de fútbol, si se los compara con los ingresos por derechos televisivos, venta de los derechos deportivos de los futbolistas y patrocinios. Sujetos a las leyes del mercado, los hinchas han pasado a ser hinchas consumidores, transgrediendo su estrecha relación con los clubes, mediada por el sentido de pertenencia.

Si bien es cierto que el fútbol moderno ha coincidido con la ascensión de un nuevo modelo económico, también lo ha hecho con una cohorte generacional que busca configurar un nuevo tipo de juventud, defensora de discursos y prácticas que demandan el reconocimiento de múltiples identidades. Dado esto, entre los hinchas, ahora hinchas consumidores, y la nueva juventud existe una relación inversa; por un lado, la nueva juventud ha encontrado en el fútbol un vehículo capaz de movilizar masas con efectos de amplio espectro, propios de su carácter global; y por el otro, los hinchas de toda la vida han tomado prestados los discursos y las prácticas de la nueva juventud con el fin de reafirmar su identidad creada alrededor del fútbol.

La confrontación entre fútbol moderno e identidad ha generado fuertes tensiones entre las hinchadas y los directivos de sus respectivos clubes, pues muchas veces los primeros ven en la forma de gestionar la entidad un atentado a los valores que históricamente los han representado como institución. La resistencia de las hinchadas frente al negocio del fútbol funciona siempre y cuando la violencia no entre en escena, pues a partir de la tragedia de Hillsborough, el 15 de abril de 1989, y del posterior *Taylor Report*, en 1990, se redefinió el tratamiento de los problemas de violencia en el fútbol británico y se expandió el rechazo a este tipo de acciones, en cualquiera de sus versiones, a lo largo de todo el mundo futbolístico.

Controlados los problemas de violencia en el fútbol, la resistencia de las hinchadas frente al negocio resulta un problema menor en el fútbol de elite, entendiéndose europeo, pues el funcionamiento del fútbol moderno se encuentra garantizado por un marco institucional fuerte encabezado por la FIFA, organismo supranacional encargado de promover el fútbol como negocio y con alta injerencia en asuntos políticos, económicos y sociales a nivel mundial.

No obstante, aunque el negocio del fútbol esté garantizado, son muchos los competidores, pero pocos los ganadores, característica inherente de las industrias neoliberales, donde el fútbol se ubica en las industrias de la cultura y el entretenimiento. El éxito de los clubes de fútbol continúa estando determinado por el desempeño deportivo, aunque estos sean gestionados como empresas, pues en la medida que un club logra destacar en las competiciones que participa y alcanzar títulos, su protagonismo mediático aumenta y desencadena un *círculo virtuoso* que consiste en el crecimiento sustancial de sus entradas a través de ingresos extras, por llegar a instancias definitivas en las competiciones, el aumento en la venta de camisetas y objetos alusivos al club, más asistentes al estadio, mejores oportunidades de negociación de los derechos televisivos, la valorización al alza de los derechos deportivos de los futbolistas y contratos de patrocinio más cuantiosos.

Un club de fútbol con un desempeño deportivo notable es más una excepción que una constante, evidenciándose en la brecha que existe entre la pequeña porción de clubes que buscan acaparar más mercado a través de sus logros deportivos recurrentes y la gran cantidad de clubes que luchan por mantenerse. Así, en contraposición al círculo virtuoso, tenemos clubes con malos resultados deportivos que deben reinventarse campaña a campaña, cada vez con menos recursos y mayor nivel de endeudamiento, hasta agudizar su situación financiera tanto como la deportiva, tendiendo a la quiebra y quedando relegados a ser actores de reparto en competiciones donde sus posibilidades son casi nulas.

Por tanto, el negocio del fútbol enfrenta niveles de riesgo e incertidumbre muy altos, por lo que muchos clubes se han visto en la obligación de buscar opciones para mitigarlos, generar ingresos no dependientes del desempeño deportivo y evitar desaparecer. Entre estas, se destacan: una apuesta renovada por el *matchday* y el fortalecimiento del fútbol base desde las categorías más inferiores de los clubes. La segunda opción ha configurado en muchos clubes una verdadera línea de producción de nuevos talentos para el mundo futbolístico, denominándoseles *clubes formadores*, y generando una estructura centro-periferia al interior del fútbol entre los clubes pertenecientes al círculo virtuoso y los formadores, derivando en una relación gana-gana donde los segundos, a cambio de recursos para subsistir, abastecen de jóvenes promesas del balompié a los primeros para que contribuyan a la prolongación de su destacable desempeño deportivo.

### **La resistencia sudamericana**

Desde que el fútbol moderno, hace tres décadas, cobró mayor fuerza, los clubes de fútbol sudamericanos han intentado adoptar las transformaciones incorporadas al fútbol europeo para acercarse a su nivel. Sin embargo, se han encontrado con dos cuestiones que generan profundas dificultades y giran en torno a la transición del modelo asociacionista al empresarial: el marco jurídico y la profesionalización de la gestión del fútbol (**Moreira, 2018**).

Por un lado, tenemos un fútbol europeo que avanzó de manera homogénea y organizada hacia el modelo empresarial; movido por la legitimización de los clubes como empresas, a través del establecimiento de marcos jurídicos nacionales que delimitaron su figura, y por el vuelco hacia el carácter profesional de los dirigentes que se reorientaron a la ética del lucro y a las estrategias del mercadeo deportivo. Así, con un direccionamiento común, fue posible la configuración de un mercado europeo único que trascendió las fronteras nacionales y propició el dominio de los clubes históricamente exitosos, quienes ejecutaron un modelo de negocio que entendió sus enormes posibilidades en un mercado donde acaparaban a los consumidores.

Por otro lado, el fútbol sudamericano que a diferencia del europeo ha experimentado un proceso heterogéneo que ha derivado en la coexistencia de los modelos asociacionistas y empresariales. En cuanto a los marcos jurídicos nacionales, existen países como Brasil que desde 1998 reguló la transformación de las asociaciones a sociedades anónimas, y otros como Argentina que hasta el día de hoy no lo ha hecho. Respecto a la profesionalización de la gestión, una parte importante de los involucrados alrededor de los clubes en aquellos países se muestra reacia a la búsqueda permanente de beneficios económicos a manos de la tecnocracia que se ha ido instaurando en el poder.

Cada una de estas dos cuestiones cuenta con ciertos matices, pero tienen en la vulneración de la función social del fútbol su punto de encuentro y la principal razón que estanca su progreso en pro del fútbol como negocio. Siguiendo este orden de ideas, el análisis de los casos argentino y brasilero resulta clave para entender cómo las tensiones libradas en Sudamérica frente al fútbol moderno van más allá de los marcos jurídicos nacionales y de la profesionalización de la gestión, y están estrechamente ligadas a la noción extendida acerca de que el club es un patrimonio colectivo que “no se vende”.

Los casos argentino y brasilero han funcionado históricamente en vías contrarias, pero convergen en el resultado: hinchadas organizadas manifestándose frente al avance del mercado y la “elitización” de los estadios.

En primer lugar, tanto los clubes argentinos como brasileros se han establecido como asociaciones; sin embargo, mientras los primeros instauraron desde su fundación un sistema democrático para la toma de decisiones y la asignación de cargos, los segundos se caracterizan por la limitación del poder político a las elites que históricamente han dominado los clubes brasileros, lo cual explica por qué estos mantienen su figura de asociaciones aun cuando la legislación les permite su transición hacia sociedades anónimas. Dado el rol social que han jugado estas instituciones, forjando grandes comunidades a su alrededor, fomentando otras prácticas deportivas de carácter aficionado y desempeñando labores comunitarias, se explica la resistencia argentina y la demanda de participación brasileras. En Argentina, tuvo lugar un hecho insólito en noviembre de 2016, socios e hinchas de cinco clubes se organizaron en un grupo llamado

*Coordinadora de hinchas* para hacer frente a la declaración de un sector de la política y de los dirigentes sobre convertir los clubes en sociedades anónimas, emprendiendo acciones como recolectar firmas de todos los sectores de los clubes y dictar charlas para crear conciencia sobre la necesidad de mantener el formato tradicional de los clubes como asociaciones. En Brasil, destacan las reformas estatutarias para la democratización de la estructura dirigente de los principales clubes a partir del año 2000, unas adelantadas voluntaria y audazmente por algunos de estos en una acción encaminada a superar crisis económicas y otras, como resultado de la organización de los respectivos hinchas para imprimir presión sobre las instituciones.

En segundo lugar, la profesionalización de la gestión aterrizó de manera distinta en Argentina y Brasil, y esto se vio reflejado en las estrategias implementadas para posicionar los clubes en cada país. En Argentina se dio la ascensión de hombres de negocios a las dirigencias de los clubes, quienes, apoyados en especialistas en mercadeo deportivo y administración económica y financiera, desplegaron una estrategia centrada en la creación y la comercialización de la marca de los clubes, siendo el Club Atlético Boca Juniors el pionero a partir de 1995. En Brasil surgió un nuevo tipo de elite creada en el medio universitario e integrada con los dirigentes que nacieron dentro de los clubes, a través de redes de relaciones personales y de afinidades definidas localmente; esta nueva elite encontró en la transformación de los estadios en arenas deportivas polivalentes la mejor manera de hacer de los clubes entidades financieramente independientes, pues su uso se diversificó a escenario para espectáculos y convenciones y aumentó su explotación comercial creando una cadena de valor conformada por lugares destinados para estacionamientos, tiendas, restaurantes y museos, empezando por el Club Atlético Paranaense y el Arena de Baixada, en 1999. Por un lado, la estrategia implementada en Argentina no resultó en conflicto con la hinchada porque, por ejemplo, en el caso del Club Atlético Boca Juniors, estuvo acompañada de un éxito deportivo que alcanzó su punto culmen con la consecución de la Copa Intercontinental en el 2000, nada más y nada menos, que frente al Real Madrid C.F.

Por otro lado, lo emprendido en Brasil condujo a que con el paso del tiempo varios clubes reemplazaran los sectores populares de sus estadios por palcos, lo cual podría ser entendido como la “elitización” de los estadios; esto se agudizó con la construcción de los estadios para la Copa del Mundo Brasil 2014, que tradujo las mejoras en un aumento de los precios de las entradas y terminó por alejar a los aficionados con menor poder adquisitivo, provocando el surgimiento de grupos como *Dissidenti*, conformado por un sector de la hinchada de Sociedade Esportiva Palmeiras de São Paulo que lucha por ampliar el acceso a las tribunas.

Cabe resaltar lo ocurrido con una iniciativa similar a la de los clubes brasileiros en Argentina. En 2016 las directivas del Club Atlético Boca Juniors propusieron un proyecto para la construcción de un nuevo estadio siguiendo los patrones europeos, entre los que

destacaban un reducido espacio para las tribunas populares. Ante esto, los hinchas planificaron una serie de manifestaciones llamadas el “banderazo”, que consistió en la reunión en espacio público de los hinchas para agitar las banderas con los colores tradicionales del club y dedicar cánticos en contra de las decisiones tomadas desde el poder. Además del carácter excluyente del proyecto, el abandono de La Bombonera, como es llamado el estadio del club, resultaba en sí mismo en contra vía con la identidad de la comunidad boquense, que ve al estadio como un lugar propio que alberga múltiples significados, establecidos a través de las experiencias individuales y colectivas a lo largo del tiempo.

Finalmente, se tiene que la transnacionalización del fútbol, que tuvo su epicentro en Europa y se basó en la implementación de las innovaciones tecnológicas y la aplicación de criterios racionales y universalizados, provocó modificaciones en las instituciones sudamericanas, tales como la conversión de su figura jurídica y la incorporación de nuevos aspectos en la administración de los clubes y la arquitectura de los estadios. Sin embargo, este proceso modernizador encontró en la resignificación de los clubes como empresas y de los aficionados como clientes, límites que desaceleraron su avance.

### **El caso colombiano**

Para analizar el caso colombiano en relación con las dinámicas del fútbol moderno, es importante tomar como punto de partida que, a diferencia de Argentina y Brasil, nuestra sociedad no se encuentra cimentada en el fútbol.

En Argentina, el fútbol llegó a finales del siglo XIX con el arribo de los ingleses a los puertos de Buenos Aires (**Asociación de Fútbol Argentino, 2019**), quienes se expandieron a lo largo del territorio con la construcción de los ferrocarriles, formaron colonias y fundaron colegios para la educación de sus hijos; así, el fútbol se difundió a través de los colegios, se posicionó como el pasatiempo predilecto de la juventud y evolucionó hasta la creación de asociaciones civiles para fomentarlo y competir entre sí. Incluso, el fútbol argentino fue pionero en el continente americano, tanto en organizarse, con la fundación de la AFA (Asociación de Fútbol Argentino) en 1893, como en afiliarse a la FIFA, en 1912.

En Brasil, sobre finales del siglo XIX, Charles Miller regresó al país luego de realizar sus estudios en Inglaterra con una pelota, uniformes y el reglamento de un deporte llamado fútbol, que inicialmente fue practicado por la burguesía, que no admitía negros en sus clubes, pero, una vez llevado por la población más pobre a canchas improvisadas, se transformó rápidamente en el deporte más popular del país (**de Azevedo, 2014**). Sin embargo, la apropiación del poder de los clubes por parte de las élites que se mantiene hasta hoy se debe a la injerencia política que existió desde la aparición del fútbol; pues Getulio Vargas lo utilizó como un pilar para la creación de la identidad nacional y la sustentabilidad de su dictadura (1930-1954), y los políticos locales, aduciendo a la

búsqueda de subsidios del gobierno en épocas de comicios internos, se adueñaron de los clubes. El fútbol en Brasil se organizó con la creación de la FBD (Federación Brasileña de Deportes) en 1916, mismo año que se afilió a la FIFA, quien para el año 1934 exigió su transformación en la CBF (Confederación Brasileña de Fútbol) para permanecer afiliado. El fútbol se convirtió en una institución reconocida por todos, que permeó profundamente la población en la medida que reprodujo la realidad de la sociedad brasileña en la cancha y sembró importantes valores personales en sus adeptos, con un estilo particular, el fútbol arte practicado por sus héroes nacionales: los futbolistas.

Adicionalmente, con la creación de la Copa América de la CONMEBOL en 1916 y, sobre todo, de la Copa Mundial de la FIFA en 1930, se amplió el vínculo del fútbol con las identidades, que se encontraba restringido al nivel local e institucionalizado en los clubes, hasta el nivel nacional y las selecciones. Así, el fútbol devino en juego patriótico (**Villena, 2014**), donde las naciones competían para defender el honor, exacerbando el sentimiento nacionalista; que en países como Argentina y Brasil alcanzó altos niveles por su destacado desempeño en las competiciones anteriormente mencionadas.

A diferencia de lo ocurrido en Argentina y Brasil, la llegada del deporte rey a Colombia se dio a través de un proceso heterogéneo, lento y discontinuo. Ante la ausencia de olas migratorias europeas a finales del siglo XIX y a principios del siglo XX, como las experimentadas en el cono sur y el litoral brasileño, el fútbol surgió en diferentes lugares, y debido a la fragmentación regional del país, propiciada por las condiciones geográficas y ahondada por la falta de comunicación de la época, se desarrolló de manera independiente (**Polania, 2015**). Se tiene constancia de las primeras apariciones del fútbol en Bogotá (1892), cuando se empezó a practicar al interior de la Escuela Militar como iniciativa de su director, el coronel estadounidense Henry Rown Lemly; en Barranquilla (1903), promovido por los ingenieros y obreros ingleses encargados de construir el Ferrocarril de Bolívar; en Santa Marta (1909), fomentado por los marineros ingleses que arribaban a la bahía para abastecerse de banano; y en Pasto (1910), impulsado por el industrial inglés Leslie Spain.

La fundación de los clubes de fútbol en Colombia estuvo limitada a iniciativas de pequeños grupos de interés, como colegios o círculos de familiares y amigos, lo cual explica la prolongación de su etapa aficionada hasta el 26 de junio de 1948 con la fundación de la DIMAYOR, y la presencia de clubes de fútbol en solo seis ciudades del país hasta entonces: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cúcuta y Manizales. Aunque cabe aclarar que tiempo atrás, iniciativas como la Liga de Fútbol del Atlántico (1927) y la Asociación Colombiana de Fútbol (1936), lograron avances importantes, como la afiliación del fútbol colombiano a la FIFA, en el mismo año de creación de la segunda. El punto de inflexión fue el 18 de enero de 1948 con la victoria de Independiente Santa Fe, un modesto club aficionado, sobre Vélez Sarsfield, un club argentino profesional con décadas de historia, lo cual puso al fútbol en el punto de mira de la sociedad colombiana.



Posteriormente, en el periodo 1949-1953, con motivo de las huelgas realizadas en el fútbol argentino, tuvo lugar una ola migratoria de futbolistas de este país de la talla de Adolfo Pedernera y Alfredo Di Stefano, a los que se sumaron luego peruanos, y en menor medida uruguayos y brasileños; este período, conocido como “El Dorado”, posicionó el fútbol en el país como un espectáculo para el esparcimiento. Sin embargo, estos hechos conllevaron a la expulsión de Colombia de la FIFA, que acusaba a los clubes de haber obtenido de manera ilegítima los derechos deportivos de los futbolistas extranjeros, pero tras el Pacto de Lima, firmado en 1951, Colombia recuperó su reconocimiento y se estipuló que los futbolistas extranjeros regresarían a su país de origen en 1954. Con la partida de los nombres rutilantes, el fútbol colombiano entró en una profunda crisis, que tuvo como consecuencias el alejamiento del público de los estadios y la participación intermitente de algunos clubes en el torneo nacional, e incluso la desaparición de otros. Además, en la década de 1960 la crisis se agudizó por las falencias en la administración de los clubes y la álgida disputa por el poder del fútbol profesional colombiano entre la ADEFUTBOL y la DIMAYOR.

La carencia de bases sólidas para desarrollar identidades locales alrededor de los clubes de fútbol, también se vio reflejada en la tardía búsqueda por crear una identidad nacional, pues la primera selección Colombia fue conformada en 1937 y disputó su primer partido oficial el 10 de febrero de 1938 frente a la selección mexicana. No obstante, su primera participación en un Campeonato Sudamericano, hoy la Copa América, debió esperar hasta 1945, y en una Copa Mundial hasta 1962.

A lo largo de la década de 1970, el fútbol colombiano superó progresivamente su crisis y empezó a gestar una generación de talentosos futbolistas, configurando así lo que serían las exitosas décadas de 1980 y 1990, período de efervescencia donde el fútbol se instauró en el corazón de todos los colombianos. Esto debido a que, a nivel local, la competencia entre los clubes se intensificó con la irrupción de la nueva generación y el arribo de los mejores futbolistas del continente, esto último, posibilitado por el incalculable flujo de dinero en el país fruto del narcotráfico; y a que, a nivel nacional, se conformó una selección Colombia que gozó de reconocimiento mundial y que exaltó el sentimiento nacionalista, a través de hazañas como clasificarse para la Copa Mundial tres veces seguidas y golear a Argentina en su propia casa 5-0.

Lo acontecido durante las décadas de 1980 y 1990 configuró el primer proceso de creación de identidades sólidas en torno al fútbol en Colombia. Las rivalidades deportivas surgidas entre clubes como Millonarios, Independiente Santa Fe, Atlético Nacional, Independiente Medellín, América de Cali, Deportivo Cali y Atlético Junior multiplicaron sus seguidores y los convirtieron en símbolos de la identidad regional, profundizando así el regionalismo que históricamente ha caracterizado al país (**Valencia, 2011**). A pesar de ello, con motivo de los partidos disputados por la selección nacional,

el fútbol funcionó como un elemento de cohesión, siendo una de las pocas causas capaz de unificar a los colombianos (**Dávila y Londoño, 2005**).

Las rivalidades deportivas y la identificación de los hinchas con los clubes dieron lugar a grupos de hinchadas organizadas, integradas principalmente por una juventud emergente y segregada, que buscaban la reivindicación propia y la eliminación del otro. Inicialmente, estos grupos emplearon actos meramente simbólicos, pero rápidamente, motivados por el regionalismo arraigado y la coyuntura social del país, adoptaron la violencia como medio para visibilizarse (**Castro, 2018**), denominándoseles *barras bravas* desde entonces, y sumándosele al narcotráfico como un problema para el fútbol colombiano. Tras una larga lucha por erradicar el narcotráfico y la violencia, en 2011 se sentenció la Ley 1445, que introdujo el modelo empresarial a la competición nacional como solución.

Por último, tenemos que el caso colombiano se torna especialmente interesante para analizar la eficiencia del modelo empresarial en el fútbol sudamericano, en la medida que su introducción al país obedeció a causas diferentes al proceso de mercantilización del fútbol y, sobre todo, que, a diferencia de Argentina y Brasil, quienes han construido una identidad alrededor de los clubes no ostentan ni demandan participación política en estos (a excepción de lo que sucede en la Asociación Deportivo Cali), anulando así la presencia de fuerzas que contengan el avance del fútbol como negocio.

## METODOLOGÍA

La información expuesta en el presente proyecto de grado fue recolectada del *Portal de Información Financiera (PIE)* de la Superintendencia de Sociedades y, complementariamente, de la base de datos *EMIS University*, recurso tecnológico facilitado por la Universidad ICESI. Posteriormente, la información fue organizada y transformada por el autor para los fines pertinentes.

La transformación de la información y su respectivo análisis se realizó siguiendo los lineamientos establecidos en el libro *Principles of Financial Administration*, de los autores Lawrence J. Gitman y Chad J. Zutter. Especialmente, usando herramientas como los análisis horizontal y vertical de los Estados Financieros, el análisis de razones financieras y el sistema de análisis Dupont.

Cabe resaltar que, el período de estudio fue elegido con base en que solo en este lapso se cuenta con información homogénea, pues en él todos los clubes del fútbol profesional colombiano han reportado su información financiera siguiendo los lineamientos establecidos por la IASB (International Accounting Standards Board) en las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera).

## ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL FÚTBOL PROFESIONAL COLOMBIANO (2016-2018)

### 1. Presentación de los clubes del fútbol profesional colombiano y su figura jurídica

El fútbol profesional colombiano cuenta con 36 clubes, distribuidos así: 20 clubes en la categoría Primera A y 16 clubes en la categoría Primera B. Actualmente, 32 de los 36 clubes se encuentran organizados bajo la figura jurídica de Sociedad Anónima. Además, 5 de los 36 clubes enfrentan procesos concursales.

#### 1.1 Categoría Primera A

La categoría Primera A del fútbol profesional colombiano está integrada por 18 clubes constituidos como Sociedad Anónima y 2 clubes establecidos como Asociación (**Ilustración 1**). Los clubes América de Cali, Cúcuta Deportivo y Once Caldas se encuentran en proceso de reorganización empresarial.

Ilustración 1. Clubes de la Categoría Primera A del fútbol profesional colombiano (2019).

	<b>ÁGUILAS DORADAS</b> Sociedad Anónima		<b>ALIANZA PETROLERA</b> Sociedad Anónima		<b>AMÉRICA DE CALI</b> Sociedad Anónima Reorganización
	<b>ATLÉTICO BUCARAMANGA</b> Sociedad Anónima		<b>ATLÉTICO HUILA</b> Sociedad Anónima		<b>ATLÉTICO NACIONAL</b> Sociedad Anónima
	<b>CÚCUTA DEPORTIVO</b> Sociedad Anónima Reorganización		<b>DEPORTES TOLIMA</b> Sociedad Anónima		<b>DEPORTIVO CALI</b> Asociación
	<b>DEPORTIVO INDEPENDIENTE MEDELLÍN</b> Sociedad Anónima		<b>DEPORTIVO PASTO</b> Asociación		<b>ENVIGADO F.C.</b> Sociedad Anónima
	<b>EQUIDAD CLUB DEPORTIVO</b> Sociedad Anónima		<b>INDEPENDIENTE SANTA FE</b> Sociedad Anónima		<b>JAGUARES F.C.</b> Sociedad Anónima



**JUNIOR F.C**  
Sociedad  
Anónima



**MILLONARIOS  
F.C**  
Sociedad  
Anónima



**ONCE CALDAS**  
Sociedad  
Anónima  
*Reorganización*



**PATRIOTAS F.C**  
Sociedad  
Anónima



**UNIÓN  
MAGDALENA**  
Sociedad  
Anónima

*Fuente: Elaboración propia.*

## 1.2 Categoría Primera B

La categoría Primera B del fútbol profesional colombiano está conformada por 14 clubes constituido como Sociedad Anónima y 2 clubes establecidos como Corporación (**Ilustración 2**). El club Deportivo Pereira se encuentra en liquidación y el club Real Cartagena está en proceso de reorganización empresarial.

*Ilustración 2. Clubes de la Categoría Primera B del fútbol profesional colombiano (2019).*



**ATLÉTICO F.C**  
Sociedad  
Anónima



**BARRANQUILLA  
F.C**  
Sociedad  
Anónima



**BOGOTÁ F.C**  
Sociedad  
Anónima



**BOYACÁ CHICÓ  
F.C**  
Sociedad  
Anónima



**CLUB BOCA  
JUNIORS CALI**  
Sociedad  
Anónima



**CORTULUA**  
Corporación



**DEPORTES  
QUINDÍO**  
Sociedad  
Anónima



**DEPORTIVO  
PEREIRA**  
Corporación  
*Liquidación*



**FORTALEZA  
C.E.I.F**  
Sociedad  
Anónima



**LEONES F.C**  
Sociedad  
Anónima



**LLANEROS F.C**  
Sociedad  
Anónima



**ORSOMARSO  
SPORTIVE  
CLUBE**  
Sociedad  
Anónima



**REAL  
CARTAGENA**  
Sociedad  
Anónima  
Reorganización



**REAL SAN  
ANDRÉS**  
Sociedad  
Anónima



**TIGRES F.C**  
Sociedad  
Anónima



**VALLEDUPAR  
F.C**  
Sociedad  
Anónima

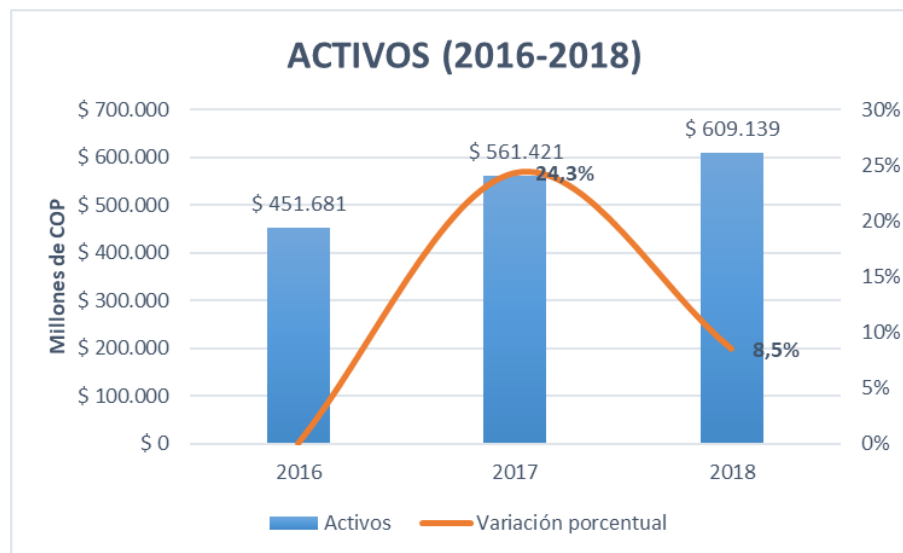
Fuente: Elaboración propia.

## 2. Análisis de los Estados Financieros

### 2.1 Estado de Situación Financiera

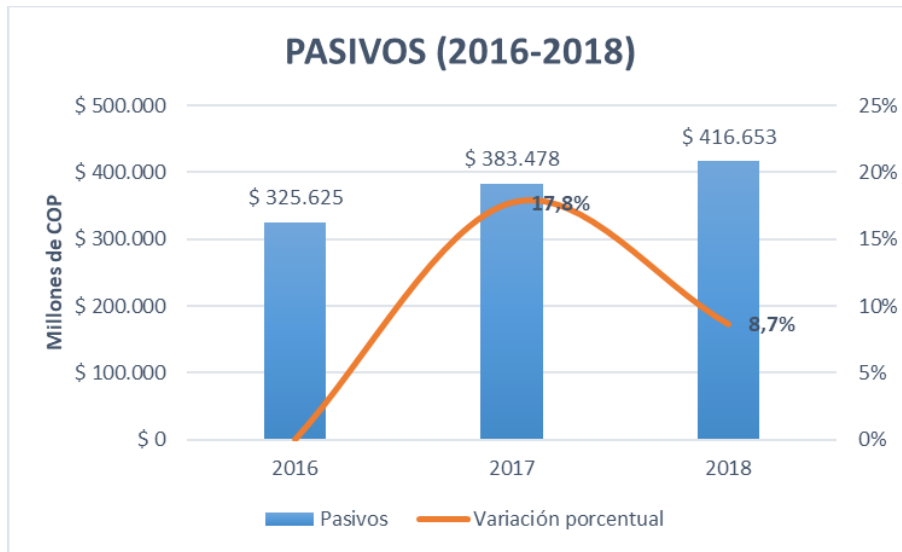
En el período de estudio, las masas patrimoniales de los clubes de fútbol presentaron un crecimiento desacelerado. Los activos aumentaron 24,3% en 2017 y 8,5% en 2018 (**Gráfico 1**); los pasivos aumentaron 17,8% en 2017 y 8,7% en 2018 (**Gráfico 2**); y finalmente, el patrimonio aumentó 41,2% en 2017 y 8,2% en 2018 (**Gráfico 3**).

Gráfico 1. Activos del fútbol profesional colombiano (2016-2018).



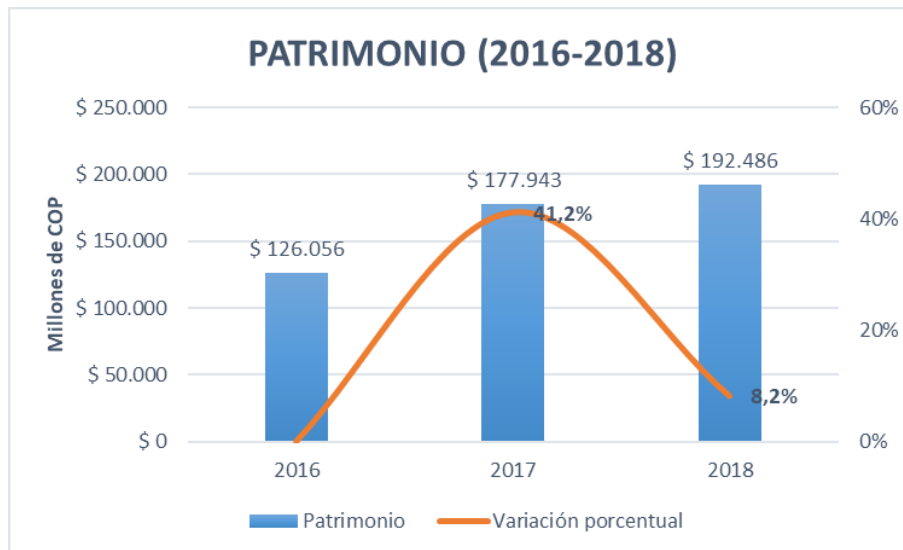
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2. Pasivos del fútbol profesional colombiano (2016-2018).



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3. Patrimonio del fútbol profesional colombiano (2016—2018).



Fuente: Elaboración propia.

Desagregando las masas patrimoniales por clubes de fútbol y clasificando los resultados, se obtiene que: a nivel de activos, Atlético Nacional, Junior F.C, Deportivo Cali y Millonarios F.C se mantienen a lo largo del período en los cuatro primeros lugares de la clasificación como los clubes que disponen de mayores recursos (**Tabla 1**); a nivel de pasivos, mientras América de Cali, Deportivo Cali y Envigado F.C ascienden en la clasificación con el paso del tiempo, Deportes










Tolima, Independiente Santa Fe y Millonarios F.C descienden (**Tabla 2**); y a nivel de patrimonio, destaca la sustancial disminución del patrimonio de Atlético Nacional en 2018, quien lideró la clasificación en 2016 y 2017, además de la irrupción de Deportes Quindío y Alianza Petrolera en la clasificación, el primero un club de la categoría Primera B y el segundo un club con poca trayectoria en el fútbol profesional colombiano (**Tabla 3**).

Tabla 1. Clasificación de los clubes del fútbol profesional colombiano por Activos (2016-2018).






















POS.	2016			2017			2018		
	CLUB	ACTIVOS	VAR.	CLUB	ACTIVOS	VAR.	CLUB	ACTIVOS	
1		\$ 92.470	—		\$ 93.989	↑2		\$ 105.612	
2		\$ 55.357	↑1		\$ 72.996	—		\$ 86.649	
3		\$ 50.066	↓1		\$ 70.481	↓2		\$ 69.860	
4		\$ 47.076	—		\$ 52.191	—		\$ 62.867	
5		\$ 39.845	—		\$ 32.530	↑2		\$ 33.398	
6		\$ 26.835	↑3		\$ 27.718	↓1		\$ 29.141	
7		\$ 24.343	↓1		\$ 27.407	↓1		\$ 28.420	
8		\$ 15.155	↓1		\$ 24.954	—		\$ 27.990	
9		\$ 13.126	↓1		\$ 17.276	—		\$ 25.310	
10		\$ 8.939	↑4		\$ 15.686	—		\$ 18.357	

Fuente: Elaboración propia. Datos en millones de COP.

Tabla 2. Clasificación de los clubes del fútbol profesional colombiano por Pasivos (2016-2018).

POS.	2016			2017			2018		
	CLUB	PASIVOS	VAR.	CLUB	PASIVOS	VAR.	CLUB	PASIVOS	
1		\$ 50.690	↑1		\$ 47.530	↑1		\$ 56.731	
2		\$ 50.456	↓1		\$ 43.716	↑1		\$ 56.404	
3		\$ 32.548	↑1		\$ 43.217	↑1		\$ 45.868	



4		\$ 25.207	↑3		\$ 24.010	↑3		\$ 30.876
5		\$ 23.875	—		\$ 21.249	↓4		\$ 27.809
6		\$ 17.863	↓3		\$ 21.240	—		\$ 25.300
7		\$ 17.627	↑4		\$ 20.951	↑1		\$ 21.352
8		\$ 16.424	↑6		\$ 19.028	↓3		\$ 19.980
9		\$ 12.557	↓3		\$ 17.933	—		\$ 19.754
10		\$ 10.680	↓2		\$ 17.276	—		\$ 17.161

Fuente: Elaboración propia. Datos en millones de COP.

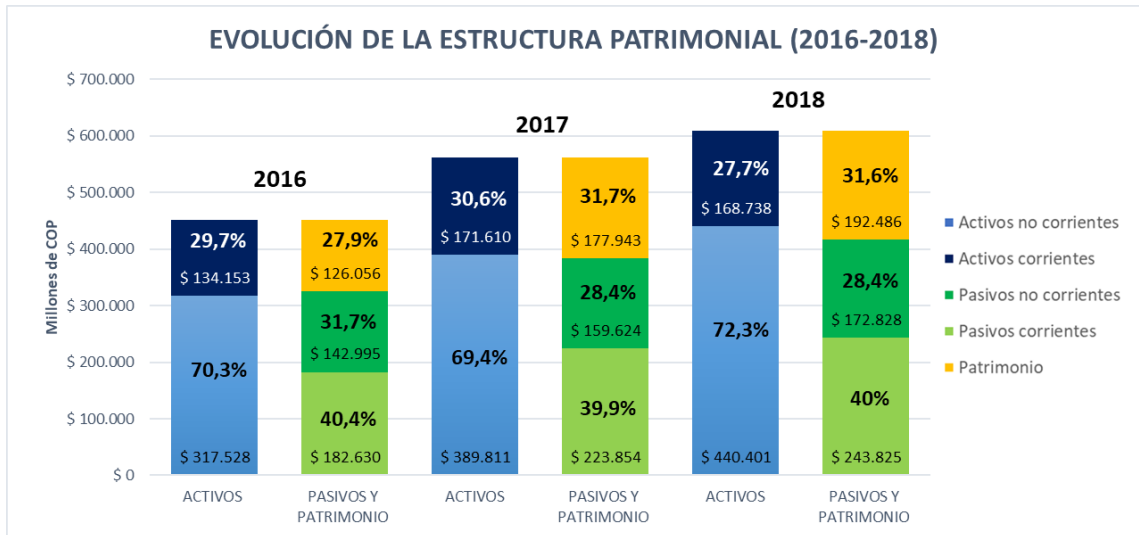
Tabla 3. Clasificación de los clubes del fútbol profesional colombiano por Patrimonio (2016-2018).

POS.	2016			2017			2018		
	CLUB	PATRIMONIO	VAR.	CLUB	PATRIMONIO	VAR.	CLUB	PATRIMONIO	
1		\$ 41.780	—		\$ 50.273	↑1		\$ 59.743	
2		\$ 37.730	—		\$ 46.471	↑1		\$ 37.567	
3		\$ 24.858	↑1		\$ 30.951	↑1		\$ 30.245	
4		\$ 14.527	↓1		\$ 29.778	↑1		\$ 16.236	
5		\$ 10.410	—		\$ 10.130	↓4		\$ 13.128	
6		\$ 7.314	—		\$ 8.689	↑6		\$ 10.986	
7		\$ 6.480	↑7		\$ 7.684	↑1		\$ 8.235	
8		\$ 5.320	↓1		\$ 7.021	↓2		\$ 7.067	
9		\$ 2.597	↓1		\$ 4.716	↑1		\$ 6.974	
10		\$ 2.164	↑20		\$ 4.451	↓1		\$ 4.988	

Fuente: Elaboración propia. Datos en millones de COP.

La estructura patrimonial de los clubes de fútbol ha tendido a mantenerse a lo largo del período 2016-2018 (**Gráfico 4**), pues la participación porcentual de las grandes cuentas de la estructura de inversión: activos corrientes y activos no corrientes, y de la estructura de financiación: pasivos corrientes, pasivos no corrientes y patrimonio, ha tenido fluctuaciones que no superan los 3,8 puntos porcentuales, manteniendo así proporciones muy similares al interior de cada estructura a través del tiempo.

Gráfico 4. Evolución de la estructura patrimonial del fútbol profesional colombiano (2016-2018).



Fuente: Elaboración propia.

A partir de esta estructura patrimonial, es posible obtener información relevante sobre la liquidez, la solvencia y el endeudamiento de los clubes de fútbol (**Tabla 4**).

Respecto a liquidez, se evidencia una imposibilidad para pagar las deudas de corto plazo, dado que la razón corriente se encuentra por debajo de 1 a lo largo del período; es decir que, aun cuando la totalidad de los activos corrientes hubiese sido convertida en efectivo, solo se contó con 0,73, 0,77 y 0,69 pesos para cubrir cada peso adeudado en el corto plazo en 2016, 2017 y 2018 respectivamente.

En cuanto a solvencia, se encuentra que la relación entre los bienes y derechos totales y las deudas y obligaciones totales es muy cercana a 1, más exactamente 1,39 para 2016, 1,46 para 2017 y 1,46 para 2018. Por tanto, el margen de maniobra para atender los compromisos adquiridos es limitado, exponiendo una situación financiera delicada que da indicios de exceso de endeudamiento.

Con relación al endeudamiento, se tiene que los clubes de fútbol efectivamente optan por una estructura financiera arriesgada. Por un lado, el índice de endeudamiento sobre los activos refleja que la actividad en 2016, 2017 y 2018 se financió en un 72,1%, 68,3% y 68,4% con recursos de terceros, respectivamente. Por otro lado, el índice de apalancamiento muestra que las deudas en 2016, 2017 y 2018 representaron 258,3%, 215,5% y 216,5% de los recursos propios, respectivamente.

Tabla 4. Indicadores del Estado de Situación Financiera del fútbol profesional colombiano (2016-2018).

INDICADOR	2016	2017	2018
Razón corriente	0,73	0,77	0,69
Solvencia	1,39	1,46	1,46
Endeudamiento sobre los activos	72,1%	68,3%	68,4%
Apalancamiento	258,3%	215,5%	216,5%

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2 Análisis del Estado de Resultados Integral

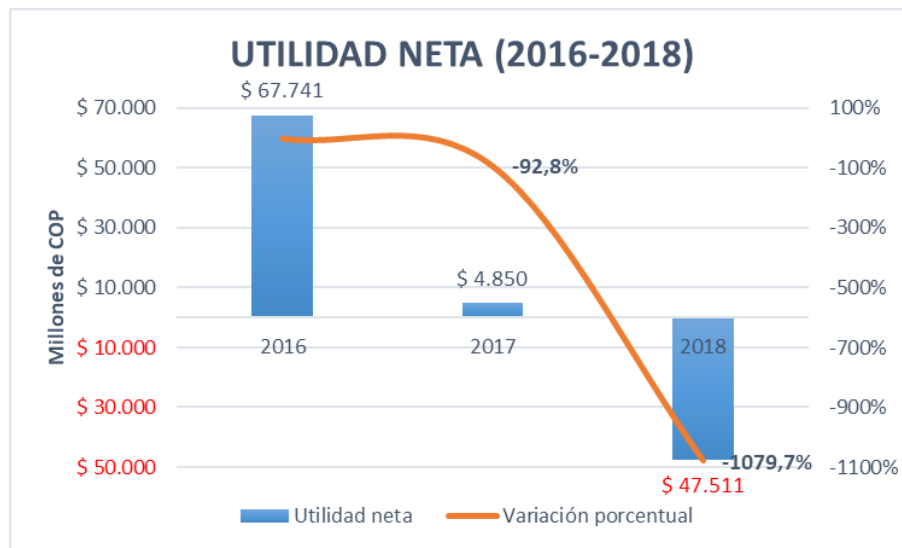
En el período de estudio, los ingresos operacionales de los clubes de fútbol no siguieron una tendencia, a diferencia de la utilidad neta que reflejó un fuerte comportamiento a la baja. Por un lado, los ingresos operacionales en 2016 fueron de 551.749 millones de COP y en 2017 crecieron 14,2%, el equivalente a 78.312 millones de COP; mientras que, en 2018 decrecieron 15,1%, lo que es igual a 95.019 millones de COP (**Gráfico 5**). Por otro lado, en 2016 el fútbol colombiano obtuvo ganancias por 67.741 millones de COP, cifra que disminuyó considerablemente a 4.850 millones de COP en 2017, y que continuó cayendo hasta registrar pérdidas por 47.511 millones de COP en 2018, presentando así variaciones de -92,8% y -1079,7%, respectivamente (**Gráfico 6**).

Gráfico 5. Ingresos operacionales del fútbol profesional colombiano (2016-2018).



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6. Utilidad neta del fútbol profesional colombiano (2016-2018).



Fuente: Elaboración propia.

Desagregando los ingresos operacionales y clasificándolos por clubes de fútbol, se encuentra que a lo largo del período 2016-2018 se ha mantenido la tendencia de que alrededor del 57% de los ingresos operacionales han sido generados por un número reducido de clubes, entre los que se han mantenido presentes durante todo el período Atlético Nacional, Independiente Santa Fe y Deportivo Cali; no obstante, este número ha aumentado con el paso del tiempo. En 2016, el 57,07%

de los ingresos operacionales fue generado por cuatro clubes: Atlético Nacional (29,2%), Independiente Santa Fe (9,99%), Deportivo Cali (9,03%) y Deportivo Independiente Medellín (Gráfico 7). En 2017, el 57,24% de los ingresos operacionales fue generado por cinco clubes: Atlético Nacional (21,52%), Deportivo Cali (10,96%), Millonarios F.C (8,63%), Independiente Santa Fe (8,53%) y Junior F.C (7,61%) (Gráfico 8). Y, en 2018, el 56,17% de los ingresos operacionales fue generado por seis clubes: Junior F.C (11,74%), Atlético Nacional (10,88%), Independiente Santa Fe (10,51%), Millonarios F.C (9,88%), Deportivo Independiente Medellín (7,32%) y Deportivo Cali (5,83%) (Gráfico 9).

Gráfico 7. Distribución de los ingresos operacionales del fútbol profesional colombiano (2016).



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8. Distribución de los ingresos operacionales del fútbol profesional colombiano (2017).



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9. Distribución de los ingresos operacionales del fútbol profesional colombiano (2018).

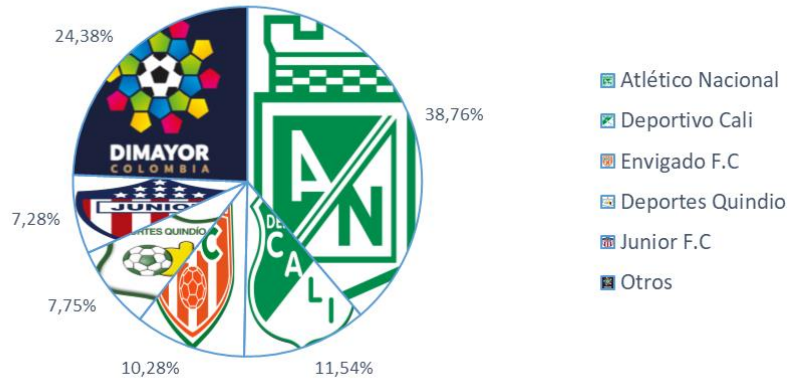


Fuente: Elaboración propia.

Desagregando la utilidad neta y dividiendo los clubes de fútbol entre quienes sumaron con ganancias y quienes restaron con pérdidas, se detecta que al igual que los ingresos operacionales, las ganancias y las pérdidas también siguen un patrón de concentración en el tiempo. El 75% de las ganancias se concentra en un número reducido de clubes: cinco (Atlético Nacional, Deportivo Cali, Envigado F.C, Deportes Quindío y Junior F.C) en 2016 (**Gráfico 10**), cuatro (Deportivo Cali, Atlético Nacional, Envigado F.C y Junior F.C) en 2017 (**Gráfico 11**) y seis (Deportes Tolima, Envigado F.C, Atlético Bucaramanga, Jaguares F.C, Independiente Santa Fe y Atlético Huila) en 2018 (**Gráfico 12**), al mismo tiempo que el 85% de las pérdidas corresponde a cuatro clubes (Millonarios F.C, América de Cali, Deportivo Independiente Medellín y Alianza Petrolera F.C) en 2016 (**Gráfico 13**), cinco clubes (América de Cali, Millonarios F.C, Deportivo Independiente Medellín, Atlético Huila y Deportes Tolima) en 2017 (**Gráfico 14**) y tres clubes (Atlético Nacional, Deportivo Cali y América de Cali) en 2018 (**Gráfico 15**). Cabe resaltar que, tanto Envigado F.C como América de Cali se mantuvieron durante todo el período entre quienes obtuvieron las mayores ganancias y pérdidas, respectivamente.

Gráfico 10. Distribución de las ganancias del fútbol profesional colombiano (2016).

### DISTRIBUCIÓN DE LAS GANANCIAS (2016)



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11. Distribución de las ganancias del fútbol profesional colombiano (2017).

### DISTRIBUCIÓN DE LAS GANANCIAS (2017)



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12. Distribución de las ganancias del fútbol profesional colombiano (2018).



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13. Distribución de las pérdidas del fútbol profesional colombiano (2016).



Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 14. Distribución de las pérdidas del fútbol profesional colombiano (2017).



Fuente: Elaboración propia.

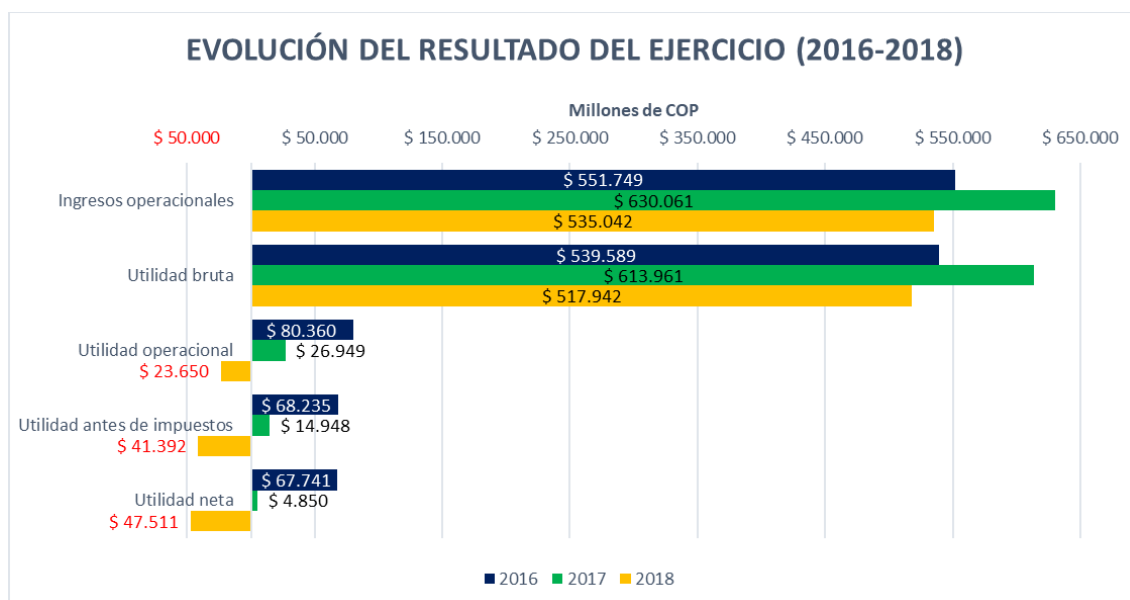
Gráfico 15. Distribución de las pérdidas del fútbol profesional colombiano (2018).



Fuente: Elaboración propia.

La evolución del resultado del ejercicio entre 2016 y 2018 muestra que, como es de esperarse, el rubro de gastos que tuvo mayor incidencia sobre la determinación de la utilidad a lo largo del período fue el de gastos operativos (**Gráfico 16**), reflejándose en la amplia diferencia entre la utilidad bruta y la utilidad operacional para cada año; en este, se incluyen los gastos deportivos, los gastos de administración y otros gastos asociados a la actividad principal.

Gráfico 16. Evolución del resultado del ejercicio del fútbol profesional colombiano (2016-2018).



Fuente: Elaboración propia.

Con base en la evolución del resultado del ejercicio, es posible realizar un análisis más riguroso a través de indicadores que revelen información precisa sobre cómo se están destinando los ingresos operacionales en la estructura de costos y gastos, destacando una disminución generalizada en todos los márgenes, desde el bruto hasta el neto, y en las rentabilidades sobre los activos y sobre el patrimonio (**Tabla 5**).

El margen bruto, de 97,8% en 2016, 97,4% en 2017 y 96,8% en 2018 representa el beneficio tras asumir el costo de los bienes vendidos, que en este caso son los artículos deportivos y misceláneos ofrecidos por los clubes de fútbol. Aunque leve, su disminución invita a revisar la forma en que se están ajustando tanto los precios como los costos año a año.

El margen operacional, de 14,6% en 2016, 4,3% en 2017 y -4,4% en 2018 representa el beneficio luego de asumir todos los gastos necesarios para desarrollar la actividad principal, poniendo en evidencia como el negocio en sí mismo ha perdido rentabilidad a través del tiempo hasta incurrir en pérdidas. Su progresiva disminución compromete la creación de valor para los propietarios y el pago de los intereses sobre la deuda.

El margen antes de impuestos, de 12,4% en 2016, 2,4% en 2017 y -7,7% en 2018 representa el beneficio tras asumir los costos financieros, exponiendo una carga

de costos por préstamos y condiciones de crédito admisibles en la medida que solo abarcan una pequeña parte de los ingresos operacionales año a año.

El margen neto, de 12,3% en 2016, 0,8% en 2017 y -8,9% en 2018 representa el beneficio posterior a la deducción de la totalidad de la estructura de costos y gastos, desvelando la disminución de la capacidad para convertir los ingresos en beneficios a lo largo del tiempo, a causa del ineficiente control de gastos operativos que se acarrea.

La rentabilidad sobre los activos, de 15% en 2016, 0,9% en 2017 y -7,8% en 2018 representa la contribución de los recursos que se poseen sobre la generación de beneficios, sin discriminar si dichos recursos fueron obtenidos con aportes de los propietarios o con deuda con terceros, poniendo de manifiesto una disminución en la productividad de los recursos preocupante.

La rentabilidad sobre el patrimonio, de 53,7% en 2016, 2,7% en 2017 y -24,7% en 2018 representa la contribución de los aportes de los propietarios sobre la generación de beneficios, mostrando un desplome en la rentabilidad del negocio para los propietarios que los ha llevado a caer en pérdidas considerables respecto a sus aportaciones.

*Tabla 5. Indicadores del Estado de Resultados Integral del fútbol profesional colombiano (2016-2018).*

<b>INDICADOR</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Margen bruto	97,8%	97,4%	96,8%
Margen operacional	14,6%	4,3%	-4,4%
Margen antes de impuestos	12,4%	2,4%	-7,7%
Margen neto	12,3%	0,8%	-8,9%
Rentabilidad sobre los activos	15,0%	0,9%	-7,8%
Rentabilidad sobre el patrimonio	53,7%	2,7%	-24,7%

*Fuente: Elaboración propia.*

Dados los indicadores obtenidos, se hace necesario examinar a profundidad las fuentes de ingreso y la estructura de costos y gastos del fútbol profesional colombiano, para identificar las posibles causas de la disminución generalizada en los niveles de rentabilidad. Por un lado, las fuentes de ingreso son: Derechos de TV, Venta y prestamos de derechos deportivos, Taquilla, Patrocinio y publicidad, Giros de la DIMAYOR, Participación en eventos nacionales e internacionales, Venta de artículos deportivos, Escuelas de fútbol y Otros (Giros

de la Federación Colombiana de Fútbol, Mecanismo de solidaridad, Franquicias, Ventas gravadas, Ingresos conexos, Auxilio de infraestructura, Donaciones, Revistas, Arrendamientos, Devoluciones, Servicio médico). Por otro lado, la estructura de costos y gastos está compuesta por: Costos de ventas, Gastos deportivos (Gastos de nómina deportiva, amortización de derechos deportivos, gastos de venta y préstamo de derechos deportivos), Otros gastos operacionales (Gastos de viaje, Arrendamientos, Participación en torneos, Mantenimiento, Seguros, Gastos legales, Adecuaciones y Diversos), Gastos administrativos, Costos financieros e Impuestos.

Las principales fuentes de ingreso del fútbol profesional colombiano son: Venta y préstamo de derechos deportivos, Taquilla, Derechos de TV y Patrocinio y Publicidad. La fuente de ingresos más representativa ha sido Venta y préstamo de derechos deportivos, con una participación sobre los ingresos operacionales de 30,44% en 2016, 37% en 2017 y 21,7% en 2018. Las fuentes de ingreso que han sostenido el negocio son Derechos de TV y Patrocinio y Publicidad con aumentos de 11,27% y 8,79% en 2017 y 20,92% y 3,17% en 2018, respectivamente. El incremento de los ingresos operacionales en 2017 se explica en mayor medida por el aumento en 28,91% en Venta y Préstamo de derechos deportivos y en 10,86% en Taquilla, del mismo modo que la disminución en 48,77% y 14,15% en 2018 de ambas fuentes de ingreso explica el decremento de los ingresos operacionales en el mismo año (**Tabla 6**).

Tabla 6. Fuentes de ingreso del fútbol profesional colombiano (2016-2018).

FUENTE DE INGRESOS	2016		2017			2018		
	VALOR	PARTICIPACIÓN	VALOR	PARTICIPACIÓN	VARIACIÓN	VALOR	PARTICIPACIÓN	VARIACIÓN
Derechos de TV	\$ 77.464	14,04%	\$ 92.825	14,73%	▲ 11,27%	\$ 109.149	20,40%	▲ 20,92%
Venta y préstamo de derechos deportivos	\$ 167.933	30,44%	\$ 233.129	37,00%	▲ 28,91%	\$ 116.104	21,70%	▼ -48,77%
Taquilla	\$ 95.973	17,39%	\$ 114.574	18,18%	▲ 10,86%	\$ 95.237	17,80%	▼ -14,15%
Patrocinio y publicidad	\$ 75.927	13,76%	\$ 88.941	14,12%	▲ 8,79%	\$ 89.352	16,70%	▲ 3,17%
Giros de la DIMAYOR	\$ 13.824	2,51%	\$ 19.905	3,16%	▲ 33,61%	\$ 36.918	6,90%	▲ 91,22%
Participación en eventos nal. e intl.	\$ 16.084	2,92%	\$ 19.225	3,05%	▲ 10,99%	\$ 36.383	6,80%	▲ 94,95%
Venta de artículos deportivos	\$ 22.274	4,04%	\$ 23.012	3,65%	▼ -4,07%	\$ 19.797	3,70%	▼ -10,13%
Escuelas de fútbol	\$ 11.928	2,16%	\$ 13.691	2,17%	▲ 6,58%	\$ 10.701	2,00%	▼ -19,15%
Otros	\$ 70.341	12,75%	\$ 24.760	3,93%	▼ -67,31%	\$ 21.402	4,00%	▼ -11,37%

Fuente: Elaboración propia.

Los rubros de gastos más cuantiosos que asumen los clubes del fútbol profesional colombiano son: Gastos deportivos, Otros gastos operacionales y Gastos administrativos. El rubro de gastos más representativo ha sido Gastos deportivos, con una participación sobre el total de costos y gastos de 50,1% en 2016, 53,5% en 2017 y 48,5% en 2018. Entre los rubros de gastos más cuantiosos, el único que ha presentado un crecimiento sostenido es el de Otros gastos operacionales, con un crecimiento de 14,3% tanto para 2017 como para 2018. Sin embargo, llama la atención que los Gastos administrativos, el rubro más susceptible de ser ajustado entre los más cuantiosos, si bien ha mantenido su participación alrededor

del 20% a lo largo del período, solo pudo ser recortado en 2,9% en 2018 respecto al 19,7% que creció en 2017 (**Tabla 7**).

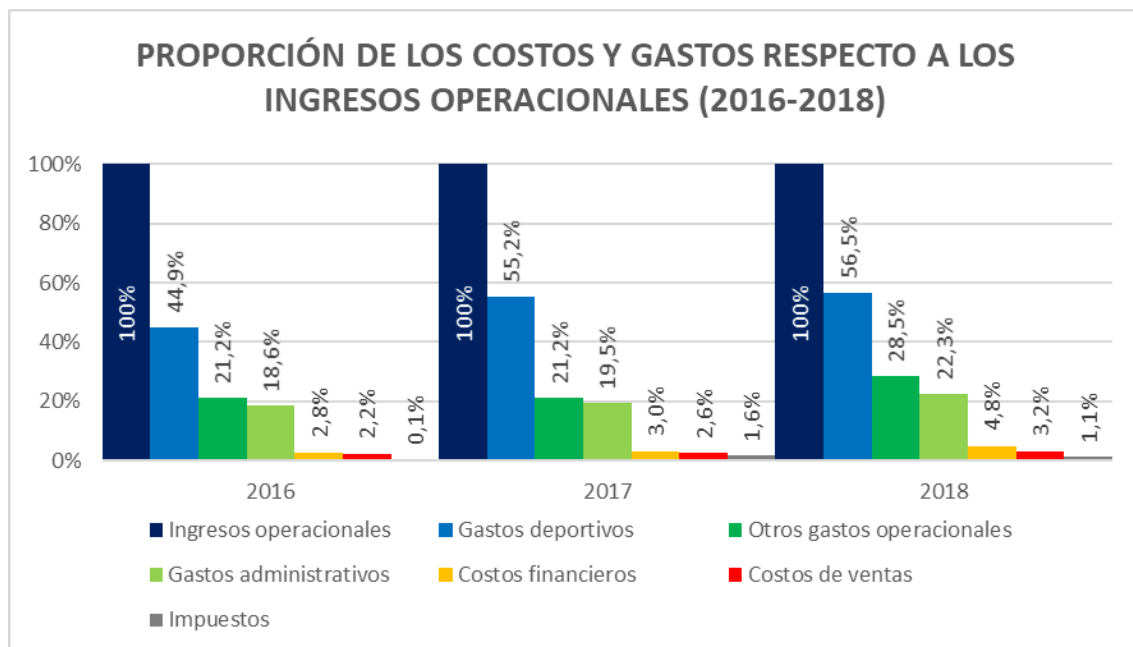
Tabla 7. Estructura de costos y gastos del fútbol profesional colombiano (2016-2018).

COSTOS Y GASTOS DISCRIMINADOS	2016		2017			2018		
	VALOR	PARTICIPACIÓN	VALOR	PARTICIPACIÓN	VARIACIÓN	VALOR	PARTICIPACIÓN	VARIACIÓN
Costos de ventas	\$ 12.160	2,5%	\$ 16.100	2,5%	▲ 32,4%	\$ 17.100	2,7%	▲ 6,2%
Gastos deportivos	\$ 247.799	50,1%	\$ 347.542	53,5%	▲ 40,3%	\$ 302.318	48,5%	▼ -13,0%
Otros gastos operacionales	\$ 116.766	23,6%	\$ 133.453	20,6%	▲ 14,3%	\$ 152.575	24,5%	▲ 14,3%
Gastos administrativos	\$ 102.606	20,7%	\$ 122.823	18,9%	▲ 19,7%	\$ 119.296	19,1%	▼ -2,9%
Costos financieros	\$ 15.210	3,1%	\$ 19.215	3,0%	▲ 26,3%	\$ 25.761	4,1%	▲ 34,1%
Impuestos	\$ 494	0,1%	\$ 10.098	1,6%	▲ 1944,1%	\$ 6.119	1,0%	▼ -39,4%

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, empleando la comparación entre la proporción de cada rubro de gastos respecto a los ingresos operacionales año a año, se evidencia una gestión ineficiente de los costos y gastos, pues la proporción aumenta en el tiempo independientemente de que los ingresos operacionales crezcan, como en 2017, o decrezcan, como en 2018 (**Gráfico 17**). Cuestión de especial cuidado, ya que para 2018 los ingresos operacionales fueron absorbidos en su totalidad por la estructura de costos y gastos.

Gráfico 17. Proporción de los costos y gastos respecto a los ingresos operacionales del fútbol profesional colombiano (2016-2018).

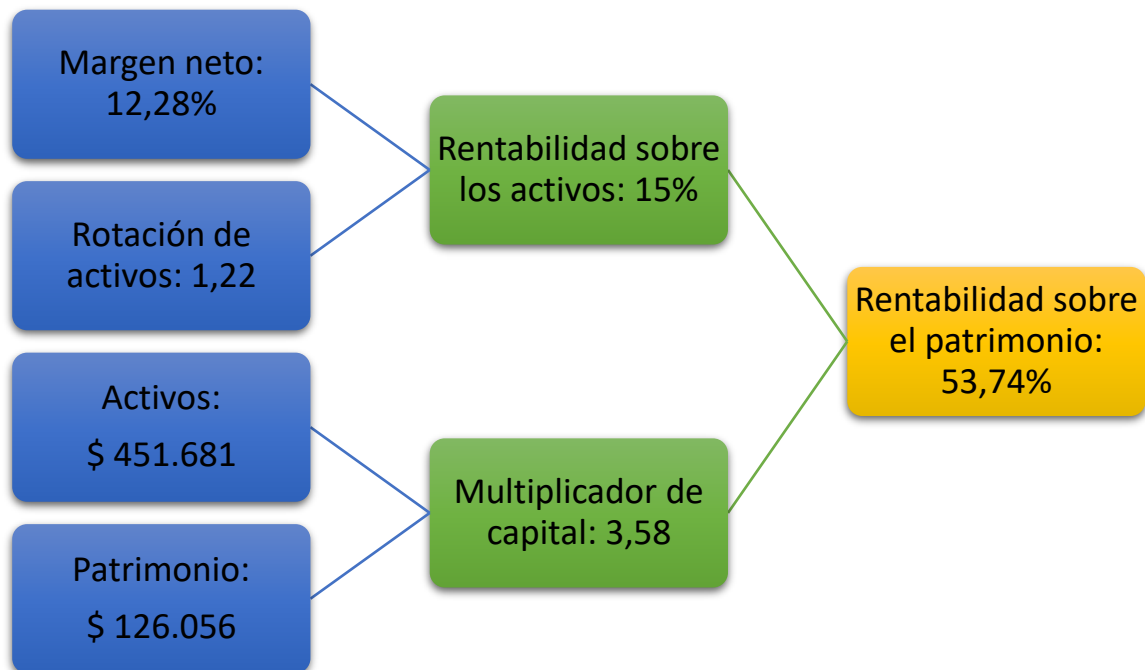


Fuente: Elaboración propia.

### 3. Sistema de Análisis Dupont

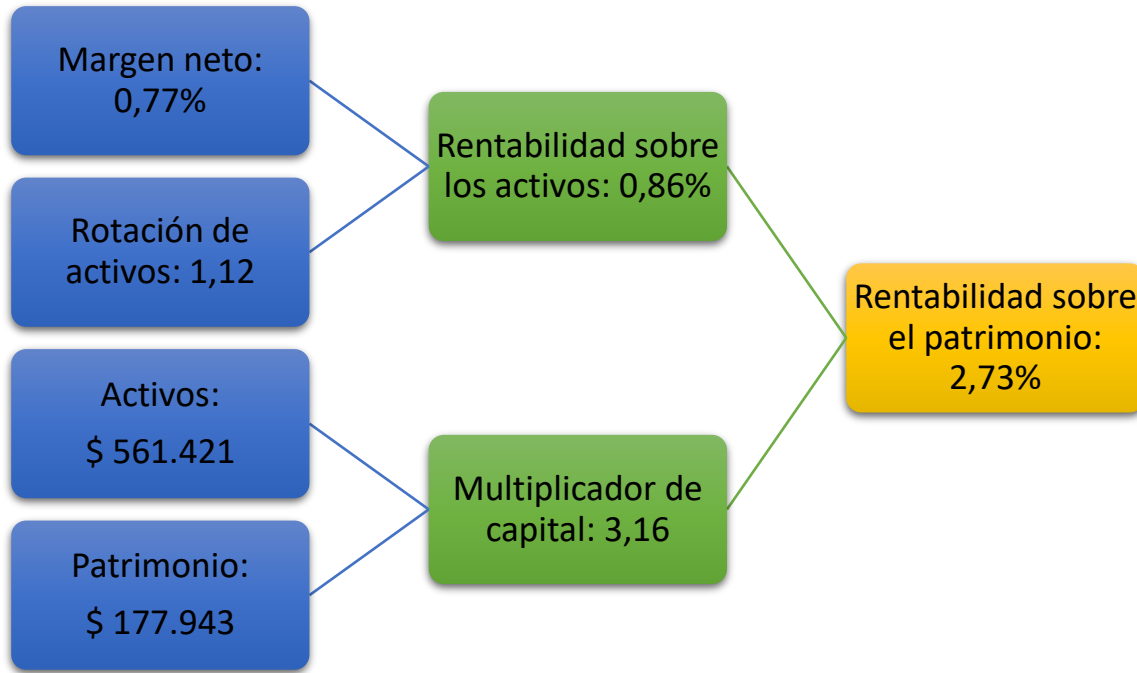
El sistema de Análisis Dupont relaciona el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados Integral para analizar la rentabilidad económica (rentabilidad sobre los activos) y la rentabilidad financiera (rentabilidad sobre el patrimonio) del negocio, a partir del grado de eficiencia en la gestión de los precios y/o costos, los activos y el apalancamiento para generar ganancias (**Ilustraciones 3, 4 y 5**). Por un lado, la rentabilidad económica se calcula a través de la multiplicación entre el margen neto y la rotación de activos; el primero, representa el porcentaje de las ventas convertido en beneficios tras la deducción de todos los costos y gastos incurridos y el segundo, la velocidad con la que los activos se convierten en ventas. Por otro lado, la rentabilidad financiera se obtiene multiplicando la rentabilidad económica por el multiplicador de capital, el cual indica la respectiva contribución del capital propio y de la deuda en la financiación de los activos, permitiendo reflejar el efecto del apalancamiento en el rendimiento que obtienen los propietarios.

Ilustración 3. Análisis Dupont del fútbol profesional colombiano (2016).



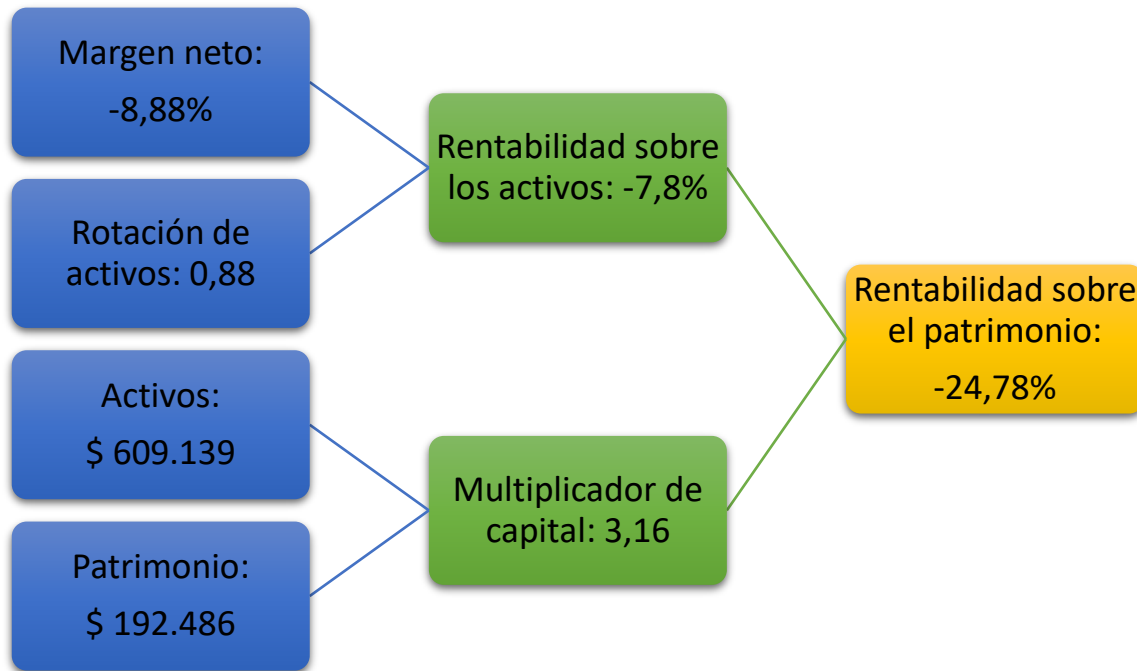
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 4. Análisis Dupont del fútbol profesional colombiano (2017).



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 5. Análisis Dupont del fútbol profesional colombiano (2018).



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la rentabilidad económica en el período 2016-2018, el Sistema de Análisis Dupont arroja que su disminución de 15% a 0,86% en 2017 y a -7,8% en 2018, se debe a que el margen neto ha decrecido hasta alcanzar un valor de -8,88% en 2018 y a que la rotación de los activos ha seguido la misma tendencia, pasando de 1,22 en 2016 a 0,88 en 2018.

El comportamiento del margen neto desvela una gestión ineficiente de los costos y gastos, los cuales acapararon cada año un porcentaje más alto de los ingresos operacionales hasta absorberlos por completo. Siendo necesaria una revisión de: los Gastos deportivos, en especial de la Nómina deportiva, para determinar si la fijación de salarios es acorde a la productividad de los jugadores de fútbol y el cuerpo técnico; los Otros gastos operacionales, pues su crecimiento acelerado invita a pensar que no se están ajustando de manera correcta; y, por último, de los Gastos administrativos por la robustez que mantienen en el tiempo.

La tendencia a la baja de la rotación de los activos expone la posible presencia de activos improductivos, que en este caso serían los jugadores de fútbol y los cuerpos técnicos. Teniendo en cuenta que estos son las principales decisiones de inversión de los clubes de fútbol, se espera que su eficiencia sea la mayor posible, caso contrario a lo que sucede. Así, es tentativo reajustar los criterios de evaluación por parte de los clubes para realizar sus inversiones en este sentido, ya que además de aumentar la productividad, esto puede influir sobre el desempeño deportivo y generar un aumento generalizado de los ingresos por Venta y préstamo de derechos deportivos, Taquilla, Derechos de TV y Patrocinio y Publicidad, contribuyendo también al aumento del margen neto.

Respecto a la rentabilidad financiera entre 2016 y 2018, el Sistema de Análisis Dupont muestra que su considerable disminución de 53,74% en 2016 a 2,73% en 2017 y a -24,78% en 2018 responde, en el período 2016-2017, a un decreciente efecto positivo del apalancamiento, y en el período 2017-2018 a un efecto negativo del apalancamiento. El primero, se da cuando la rentabilidad financiera es mayor que la rentabilidad económica y consiste en que el costo medio de las deudas es inferior a la rentabilidad económica, es decir, que financiar los activos con recursos ajenos aumentó el rendimiento que obtuvieron los propietarios en 2016 y en 2017, pero en este último año en una medida mucho menor. El segundo, tiene lugar cuando la rentabilidad financiera es menor a la rentabilidad económica y significa que el costo medio de las deudas es superior a la rentabilidad económica, o lo que es igual, financiar los activos con recursos ajenos agudizó las pérdidas de los propietarios en 2018.



## CONCLUSIONES

- El fútbol profesional colombiano no tiene la capacidad para asumir sus deudas de corto plazo y cuenta con una capacidad reducida para hacer frente a sus obligaciones a lo largo del tiempo.
- La actividad del fútbol profesional colombiano ha estado financiada, aproximadamente, en un 70% por pasivos, los cuales representan más del 200% del capital propio.
- Las fuentes de ingreso que han mantenido el fútbol profesional colombiano como negocio han sido: Derechos de TV y Patrocinio y publicidad, del mismo modo que las fluctuaciones en los ingresos corresponden a: Venta y préstamo de derechos deportivos y Taquilla.
- La progresiva absorción de los ingresos operacionales del fútbol profesional colombiano por la estructura de costos y gastos refleja una gestión ineficiente de esta, y explica la disminución generalizada de los márgenes de rentabilidad, desde el bruto hasta el neto.
- Atlético Nacional, Junior F.C, Deportivo Cali y Millonarios F.C se han mantenido como los clubes con más recursos; América de Cali, Deportivo Cali y Envigado F.C ascienden en la clasificación por pasivos mientras Deportes Tolima, Independiente Santa Fe y Millonarios F.C descienden; y el patrimonio de Atlético Nacional ha disminuido sustancialmente. Todo esto, influyendo considerablemente en los cambios de la estructura patrimonial del fútbol profesional colombiano.
- Aproximadamente, el 57% de los ingresos operacionales del fútbol profesional colombiano se concentra en un número reducido de clubes, entre los que se han mantenido Atlético Nacional, Deportivo Cali e Independiente Santa Fe.
- Aproximadamente, el 75% de las ganancias y el 85% de las pérdidas del fútbol profesional colombiano se concentran en un número reducido de clubes, entre los que se han mantenido Envigado F.C y América de Cali, respectivamente.
- La rentabilidad económica del fútbol profesional colombiano ha disminuido año a año, hasta incurrir en pérdidas de -7,8% en 2018, a causa de la gestión ineficiente de los activos (futbolistas).
- La rentabilidad financiera del fútbol profesional colombiano ha decrecido a lo largo del tiempo, hasta alcanzar pérdidas de -24,78% en 2018, como consecuencia del exceso de endeudamiento.

## BIBLIOGRAFÍA

Congreso de Colombia (18 de enero de 1995) Ley del Deporte. [Ley 181 de 1995]. Recuperado de: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0181\\_1995.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0181_1995.html)

Congreso de Colombia (12 de mayo de 2011) Modificación a la Ley del Deporte. [Ley 1445 de 2011]. Recuperado de: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1445\\_2011.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1445_2011.html)

Presidente de la República de Colombia (29 de diciembre de 1993) Normas de contabilidad generalmente aceptadas. [Decreto 2649 de 1993]. Recuperado de: <https://normativa.archivogeneral.gov.co/decreto-2649-de-1993/>

Congreso de Colombia (13 de julio de 2009) Principios y normas de contabilidad e información financiera. [Ley 1314 de 2009]. Recuperado de: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1314\\_2009.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1314_2009.html)

DIMAYOR. (2019). Historia de la DIMAYOR. Recuperado de: <https://dimayor.com.co/index.php/la-dimayor/>

Giulianotti, R. (2002). Supporters, Followers, Fans, and Flaneurs: A Taxonomy of Spectator Identities in Football. *Journal of Sport and Social Issues*, 26 (1), 25-46. doi: 10.1177/0193723502261003

Robertson, R. y Giulianotti, R. (2006). Fútbol, globalización y glocalización. *Revista internacional de sociología*, 64 (45), 9-35. doi:10.3989/ris.2006.i45.14

Alabarces, P. (2006). The crisis will be televised: Football in the Americas, 1990-2006. En Goldblatt D., *The Ball is Round, A Global History of Football* (pp. 739-789). New York: Riverhead Books.

Frick, B. (2009). Globalization and Factor Mobility: The Impact of the “Bosman-Ruling” on Player Migration in Professional Soccer. *Journal of Sports Economics*, 10 (1), 88-106. doi:10.1177/1527002508327399

Kuper, S. y Szymanski, S. (2010). El peor negocio del mundo: ¿Por qué los clubes de fútbol no ganan dinero (ni deberían)? En Kuper, S. y Szymanski, S., *¡El fútbol es así! Una explicación económica sobre los mitos y verdades del deporte* [Traducido al español de Soccernomics] (pp. 63-87). Barcelona: Ediciones Urano.

Giulianotti, R. (2005). Sport Spectators and the Social Consequences of Commodification: Critical Perspectives from Scottish Football. *Journal of Sport and Social Issues*, 29 (4), 386-410. doi: 10.1177/0193723505280530

Moreira, V. (2018). Fútbol, modelos jurídicos y mercado: el dilema de los clubes en Sudamérica. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 116, 135-154. doi: 10.4000/rccs.7327

AFA (2019). Historia del fútbol argentino. Recuperado de: <https://www.afa.com.ar/es/pages/historia>

De Azevedo, P. (2014). Fútbol brasileño: de la *ginga* local a la globalización. En Carrión, F. y Rodríguez, M. (Coord.), *Luchas Urbanas alrededor del fútbol* (pp. 137-153). Ecuador: 5ta avenida editores.

Villena, S. (2014). El fútbol, territorio (local, nacional, global) de pasión y de tedio. En Carrión, F. y Rodríguez, M. (Coord.), *Luchas Urbanas alrededor del fútbol* (pp. 137-153). Ecuador: 5ta avenida editores.

Polania, D. (26 de marzo de 2015). Cinco teorías sobre cómo llegó el fútbol a Colombia. [Entrada de blog] Recuperado de: <https://danielpolania.wordpress.com/2015/03/26/cinco-teorias-sobre-como-llego-el-futbol-a-colombia/>

Valencia, H. (2011). *Cartas de Batalla. Una crítica del constitucionalismo colombiano*. Bogotá: Panamericana Editorial.

Dávila, A. y Londoño C. (2005). La nación bajo un uniforme. Fútbol e identidad nacional en Colombia, 1985-2000). En Alabarces, P. (Coord.), *Fútbol, Identidad y Violencia en América Latina* (pp. 135-158). Buenos Aires: Libronauta Argentina S.A.

Castro, J. (2018). De las rivalidades a la violencia del fútbol en Colombia. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 41 (1), 109-115. doi: 10.1016/j.rbce.2018.07.006