

Rendimiento financiero de los equipos de fútbol colombianos, un análisis antes, durante y después de la pandemia - periodo de 2018 a 2023. Lecciones para el mejoramiento financiero actual.

Lina Rosa Hernández Suarez  
Código: 6304503



Monografía para optar al título de contador público

**Tutor:**  
Santiago García Carvajal

Universidad Militar Nueva Granada  
Facultad de Estudios a Distancia  
Programa Contaduría Pública  
Bogotá D.C  
2025

## INDICE

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. RESUMEN .....                                                               | 6  |
| 2. PALABRAS CLAVE .....                                                        | 8  |
| 3. ABSTRACT .....                                                              | 9  |
| 4. KEYWORDS .....                                                              | 11 |
| 5. JUSTIFICACIÓN .....                                                         | 1  |
| 6. INTRODUCCIÓN .....                                                          | 12 |
| 7. OBJETIVOS .....                                                             | 13 |
| 8. METODOLOGIA .....                                                           | 14 |
| 9. MARCO TEÓRICO .....                                                         | 14 |
| 10. ESTADO DEL ARTE .....                                                      | 17 |
| 11. HIPÓTESIS .....                                                            | 21 |
| 12. ACTIVIDAD ECONOMICA Y ESTADOS FINANCIEROS .....                            | 21 |
| 12.1 ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON MAYORES DIFICULTADES DURANTE LA PANDEMIA ..... | 21 |
| 12.2 COMPARACIÓN AÑO 2018 .....                                                | 25 |
| 12.2.1 ANALISIS DE BALANCE GENERAL .....                                       | 25 |
| 12.2.2. INGRESOS OPERACIONALES VS COSTOS Y GASTOS TOTALES .....                | 27 |
| 12.3 COMPARATIVA AÑO 2019 .....                                                | 30 |
| 12.3.1. ANÁLISIS DE BALANCE GENERAL .....                                      | 30 |
| 12.3.2 INGRESOS OPERACIONALES VS COSTOS Y GASTOS TOTALES .....                 | 32 |
| 12.4. COMPARATIVA AÑO 2020 .....                                               | 37 |
| 12.4.1. ANÁLISIS DE BALANCE GENERAL .....                                      | 37 |
| 12.4.2. INGRESOS OPERACIONALES VS COSTOS Y GASTOS TOTALES .....                | 38 |
| 12.5. COMPARATIVO AÑO 2021 .....                                               | 42 |
| 12.5.1. ANÁLISIS DE BALANCE GENERAL .....                                      | 42 |
| 12.6 COMPARACIÓN FINANCIERA .....                                              | 43 |
| 12.6.1 BALANCE GENERAL .....                                                   | 44 |
| 12.6.1.1 ACTIVOS .....                                                         | 44 |
| 12.6.1.2 PASIVOS .....                                                         | 45 |
| 12.6.1.3 PATRIMONIO .....                                                      | 46 |
| 12.6.2 INGRESOS OPERATIVOS VS COSTOS Y GASTOS TOTALES .....                    | 49 |
| 13. COMPARATIVO DE INDICADORES FINANCIEROS .....                               | 51 |
| a. INDICADORES DE RENTABILIDAD .....                                           | 52 |

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| b. ROE - RETORNO SOBRE EL PATRIMONIO .....                                                             | 51 |
| c. ROA - RETORNO SOBRE LOS ACTIVOS .....                                                               | 52 |
| d. MARGEN NETO .....                                                                                   | 53 |
| e. MARGEN ANTES DE IMPUESTOS.....                                                                      | 54 |
| f. MARGEN OPERACIONAL .....                                                                            | 54 |
| g. MARGEN BRUTO .....                                                                                  | 55 |
| h. INDICADORES DE SOLVENCIA .....                                                                      | 56 |
| 14. FACTORES ADICIONALES QUE AFECTARON LA ESTABILIDAD ECONÓMICA<br>Y ALTERNATIVAS DE RECUPERACIÓN..... | 56 |
| 14.1. INFLACIÓN.....                                                                                   | 56 |
| 14.2. TIPO DE CAMBIO (COP/USD).....                                                                    | 57 |
| 14.3. RECESIÓN ECONÓMICA.....                                                                          | 57 |
| 14.4. ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN POST PANDEMIA .....                                             | 57 |
| 15. APLICABILIDAD PARA LA VIGENCIA 2023 .....                                                          | 58 |
| 15.1 ANALISIS DE BALANCE GENERAL .....                                                                 | 59 |
| 15.2 COMPARACION DE ACTIVOS .....                                                                      | 59 |
| 15.3 COMPARACION DE PASIVOS .....                                                                      | 60 |
| 15.4 COMPARACION DE PATRIMONIO .....                                                                   | 61 |
| 15.5 COMPARACION DE SOLVENCIA .....                                                                    | 62 |
| 15.6 INDICADORES DE APALANCAMIENTO .....                                                               | 63 |
| 16. CONCLUSIONES.....                                                                                  | 64 |
| 17. BIBLIOGRAFÍA .....                                                                                 | 68 |

## **INDICE DE TABLAS**

**Tabla 01.** Estado de situación financiera 2018-2017

**Tabla 02.** Ingresos Operacionales 2018 - 2017

**Tabla 03.** Costos y gastos 2018 – 2017

**Tabla 04.** Estado de situación financiera 2019 - 2018

**Tabla 05.** Ingresos operacionales 2019

**Tabla 06.** Costos y gastos 2019

**Tabla 07.** Estado de situación financiera 2020 – 2019

**Tabla 08.** Ingresos operacionales 2020

**Tabla 09.** Costos y gastos 2020

**Tabla 10.** Estado de situación financiera 2021 – 2020

**Tabla 11.** Comparación estado de situación financiera de 2018 a 2021

**Tabla 12.** Comparación pasivos de 2018 a 2021

**Tabla 13.** Comparación patrimonio de 2018 a 2021

**Tabla 14.** Comparación situación financiera 2018 a 2021

**Tabla 15.** Comparación de activos 2018- 2023

**Tabla 16.** Comparación de pasivos 2018- 2023

**Tabla 17.** Comparación de patrimonio 2018- 2023

## **INDICE DE GRAFICAS**

- Gráfico 01.** Variación PIB 1961-2024
- Gráfico 02.** Estudio economía CEPAL 2020
- Gráfico 03.** Comparación Estado de situación financiera 2018-2017
- Gráfico 04.** Ingresos Operacionales 2018 - 2017
- Gráfico 05.** Ingresos, costos y gastos 2018 – 2017
- Gráfico 06.** Ingresos operaciones y gastos totales 2017 – 2018
- Gráfico 07.** Estado de situación financiera 2019 – 2018
- Gráfico 08.** Ingresos operacionales 2019
- Gráfico 09.** Costos y gastos 2019
- Gráfico 10.** Ingresos operacionales vs costos y gastos 2018-2019
- Gráfico 11.** Estado de situación financiera 2020 – 2019
- Gráfico 12.** Ingresos operacionales 2020
- Gráfico 13.** Costos y gastos 2020
- Gráfico 14.** Ingresos operacionales vs costos y gastos 2019-2020
- Gráfico 15** Comparación activos 2018 a 2021
- Gráfico 16** Comparación activos 2018 a 2021
- Gráfico 17** Comparación pasivos 2018 a 2021
- Gráfico 18** Comparación patrimonio 2018 a 2021
- Gráfico 19** Comparación situación financiera 2018 a 2021
- Gráfico 20** Ingresos operaciones vs costos y gastos totales 2017 a 2020
- Gráfico 21** Porcentajes financieros saludables 2017 a 2020
- Gráfico 22** ROE 2017 a 2021
- Gráfico 23** ROA 2017 a 2021
- Gráfico 24** Margen Neto 2017 a 2021
- Gráfico 25** Margen antes de impuestos a 2017 a 2021
- Gráfico 26** Margen operacional 2017 a 2021
- Gráfico 27** Margen bruto 2017 a 2021
- Gráfico 28** Comparación de activos 2018 a 2023
- Gráfico 29** Comparación de pasivos 2018 a 2023
- Gráfico 30** Comparación de patrimonio 2018 a 2023

# RENDIMIENTO FINANCIERO DE LOS EQUIPOS DE FÚTBOL COLOMBIANOS, UN ANÁLISIS ANTES, DURANTE Y DESPUES DE LA PANDEMIA - PERIODO DE 2018 A 2023. LECCIONES PARA EL MEJORAMIENTO FINANCIERO ACTUAL.

## 1. RESUMEN

La pandemia de COVID-19 tuvo una afectación sin precedentes en la economía global, impactando diversos sectores, incluyendo la industria del deporte (Deloitte, 2021). En el caso del fútbol profesional, la suspensión de competiciones, el cierre de estadios y la disminución de ingresos por taquilla y patrocinio generaron una afectación financiera en los clubes (KPMG, 2020). En este sentido, la pandemia representó un desafío crítico para la sostenibilidad económica del fútbol, forzando a los equipos a replantear sus estrategias de negocio.

El fútbol profesional es altamente dependiente de múltiples fuentes de ingresos, como lo son derechos de transmisión, patrocinios y venta de entradas (Ricardo Gudel). Durante 2020, la reducción de estos ingresos generó una crisis financiera, evidenciada en los estados financieros de los clubes de diversas ligas (UEFA, 2021). En Colombia, la Superintendencia de Sociedades (2021) reportó que los ingresos de los equipos de fútbol profesional se redujeron en un 32,8% en comparación con el año anterior, lo que comprometió su estabilidad financiera.

Para mitigar los efectos de la crisis, los clubes de fútbol implementaron diversas estrategias de recuperación. Una de las medidas más comunes fue la renegociación de contratos con jugadores y patrocinadores, permitiendo reducir costos operativos y garantizar la continuidad del negocio (García, Sánchez & Cavazos, 2021)<sup>6</sup>. Además, la digitalización se convirtió en una herramienta para mantener el vínculo con los aficionados y generar nuevas fuentes de ingresos, como la transmisión de partidos en plataformas digitales y el comercio electrónico de productos oficiales (PwC, 2021).

Como se puede evidenciar, las transformaciones no solo permitieron a los clubes sobrevivir en un contexto adverso, sino también mostraron un nuevo camino en los procesos de adaptabilidad a los escenarios modernos de la gestión deportiva. Estos se consolidaron como elementos clave para enfrentar futuras crisis y minimizar las afectaciones económicas que, como se evidencia en el presente

trabajo, no se deben únicamente a la pandemia, sino a factores internos durante varios años.

Otra estrategia implementada por los clubes fue la diversificación de ingresos, fortaleciendo acuerdos comerciales y promoviendo modelos de negocio más sostenibles (Deloitte, 2022). Gutierrez y Viafara (2024), el uso de análisis de datos y planificación financiera permitió a los equipos tomar decisiones informadas en un entorno de incertidumbre económica. Asimismo, algunos clubes buscaron apoyo gubernamental y financiero a través de préstamos y subsidios estatales, con el fin de garantizar su estabilidad a mediano y largo plazo (FIFA, 2021).

El fútbol profesional no solo es una actividad deportiva, sino que también representa un sector económico de relevancia dentro de la gestión pública, adicional el fútbol comparte similitudes con la administración pública en términos de planificación estratégica y desarrollo organizacional, ya que ambas requieren estructuras organizativas eficientes y una gestión adecuada de recursos para garantizar la sostenibilidad.

En este contexto, el papel del Estado es importante para el desarrollo de políticas que favorezcan la estabilidad financiera de los clubes. Estudios previos han demostrado que la intervención gubernamental en la industria del deporte puede contribuir a su sostenibilidad, ya sea a través de incentivos fiscales, financiamiento de infraestructuras o regulación del mercado de fichajes. En Colombia, las medidas adoptadas por el gobierno y las entidades reguladoras ayudaron a mitigar el impacto de la pandemia en el sector futbolístico, facilitando la reestructuración de contratos y brindando apoyo financiero a los clubes más afectados (Superintendencia de Sociedades, 2021).

Analizando lo anterior, la pandemia evidenció la vulnerabilidad de los clubes frente a los factores externos, evidenciando la necesidad de innovar con base en las realidades económicas, sociales y de salubridad. Esta mayor vulnerabilidad, se refleja en la mala relación de los ingresos versus los egresos que se han venido reflejando en años previos a la pandemia. A pesar de esto, las estrategias adoptadas no solo se evidencian como una respuesta a la crisis, sino en nuevas alternativas con posibles ventajas a mediano y largo plazo.

El desempeño financiero de los clubes de fútbol está directamente

relacionado con factores macroeconómicos como la inflación, el tipo de cambio y el crecimiento económico, Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, s.f.), en 2020 la inflación en Colombia cayó al 1,61%, reflejando el impacto de la crisis económica global. Sin embargo, en 2021 la inflación aumentó al 5,62% (Dane, s.f.) lo que generó un incremento en los costos operativos de los equipos, especialmente en salarios y derechos deportivos.

El tipo de cambio también afectó la estabilidad financiera de los clubes, dado que muchos contratos de jugadores y transacciones comerciales se realizan en dólares. Según el Banco de la República (s.f.), el COP/USD pasó de 3.277,14 en 2019 a 3.432,5 en 2020, encareciendo las operaciones internacionales de los equipos colombianos. Esta devaluación dificultó la contratación de jugadores extranjeros y aumentó los costos de adquisición de derechos deportivos, impactando la rentabilidad de los clubes

Finalmente, la recesión económica generada por la pandemia redujo el poder adquisitivo de los consumidores, afectando la venta de entradas y la comercialización de productos oficiales (FMI, 2021). A pesar de la recuperación en 2021, el consumo en el sector deportivo siguió por debajo de los niveles pre-pandemia, lo que obligó a los clubes a replantear sus estrategias comerciales para atraer nuevamente a los aficionados (PwC, 2021)

Con lo anteriormente descrito se puede evidenciar como el desempeño financiero de los clubes no puede desvincularse de las tendencias de modernización actual; ya que, desde el año 2018 se presentan serios problemas económicos con tendencia a la mejora; sin embargo, la pandemia del 2020 rompió dicha tendencia y agravó la situación. Este escenario refleja una vulnerabilidad estructural en la gestión financiera de los equipos, incapaz de afrontar grandes retos como las pandemias o la inflación.

## **2. PALABRAS CLAVE**

Fútbol profesional, COVID-19, Crisis financiera, Ingresos por taquilla, Derechos de transmisión, Patrocinio deportivo, Digitalización, Diversificación de ingresos, Planeación estratégica, Apoyo gubernamental, Recesión económica, Inflación,

Tipo de cambio, Sostenibilidad financiera, Estrategias de recuperación, Impacto del PIB, Gestión deportiva, Sostenibilidad organizacional, Costos operativos, Estrategias de negocio

### **3. ABSTRACT**

The COVID-19 pandemic had an unprecedented impact on the global economy, affecting various sectors, including the sports industry (Deloitte, 2021). In the case of professional football, the suspension of competitions, stadium closures, and the decline in revenue from ticket sales and sponsorships caused a financial impact on clubs (KPMG, 2020). In this sense, the pandemic posed a critical challenge to the economic sustainability of football, forcing teams to rethink their business strategies.

Professional football is highly dependent on multiple revenue streams, such as broadcasting rights, sponsorships, and ticket sales (Ricardo Gudel). During 2020, the reduction in these revenues led to a financial crisis, reflected in the financial statements of clubs in various leagues (UEFA, 2021). In Colombia, the Superintendency of Companies (2021) reported that the revenue of professional football teams decreased by 32.8% compared to the previous year, compromising their financial stability.

To mitigate the effects of the crisis, football clubs implemented various recovery strategies. One of the most common measures was the renegotiation of contracts with players and sponsors, allowing for reduced operating costs and ensuring business continuity (García, Sánchez & Cavazos, 2021). Additionally, digitalization became a key tool for maintaining engagement with fans and generating new revenue streams, such as streaming matches on digital platforms and e-commerce of official products (PwC, 2021).

As can be seen, the transformations not only allowed the clubs to survive in an adverse context, but also revealed a new path in the processes of adaptability to modern sports management scenarios. These became key elements in facing future crises and minimizing the economic impacts which, as demonstrated in this work, are not solely due to the pandemic but also to internal factors that have accumulated over several years.

Another strategy implemented by clubs was revenue diversification, strengthening commercial agreements and promoting more sustainable business models (Deloitte, 2022). According to Gutierrez and Viafara (2024), the use of data analysis and financial planning enabled teams to make informed decisions in an environment of economic uncertainty. Furthermore, some clubs sought government and financial support through loans and state subsidies to ensure their medium- and long-term stability (FIFA, 2021).

Professional football is not only a sports activity but also represents an economically significant sector within public management. Moreover, football shares similarities with public administration in terms of strategic planning and organizational development, as both require efficient organizational structures and proper resource management to ensure sustainability.

In this context, the role of the State is crucial in developing policies that promote the financial stability of clubs. Previous studies have shown that government intervention in the sports industry can contribute to its sustainability, either through tax incentives, infrastructure financing, or regulation of the transfer market. In Colombia, measures adopted by the government and regulatory entities helped mitigate the pandemic's impact on the football sector, facilitating contract restructuring and providing financial support to the most affected clubs (Superintendency of Companies, 2021).

Analyzing the above, the pandemic exposed the vulnerability of football clubs to external factors, highlighting the need to innovate based on economic, social and health-related realities. This increased vulnerability is reflected in the poor relationship between income and expenses, a trend that had already been evident in the years prior to the pandemic. Despite this, the strategies adopted are not only seen as a response to the crisis but also as new alternatives with potential medium- and long-term benefits.

The financial performance of football clubs is directly related to macroeconomic factors such as inflation, exchange rates, and economic growth. According to the National Administrative Department of Statistics (DANE, n.d.), inflation in Colombia

fell to 1.61% in 2020, reflecting the impact of the global economic crisis. However, in 2021, inflation rose to 5.62%, leading to an increase in operating costs for teams, particularly in salaries and player rights.

The exchange rate also affected the financial stability of clubs, as many player contracts and commercial transactions are conducted in U.S. dollars. According to the Bank of the Republic (n.d.), the COP/USD exchange rate increased from 3,277.14 in 2019 to 3,432.5 in 2020, making international operations more expensive for Colombian teams. This devaluation made it more difficult to sign foreign players and increased the cost of acquiring player rights, impacting club profitability.

From the above, it can be seen how the financial performance of the clubs cannot be separated from current modernization trends. Since 2018, there have been serious economic problem with a tendency toward improvement. However, the 2020 pandemic broke this trend and worsened the situation. This scenario reflects a structural vulnerability in the financial management of the teams, unable to gface major challenges such as pandemic or inflation.

#### **4. KEYWORDS**

Professional football, COVID-19, Financial crisis, Ticket revenue, Broadcasting rights, Sports sponsorship, Digitalization, Revenue diversification, Strategic planning, Government support, Economic recession, Inflation, Exchange rate, Financial sustainability, Recovery strategies, GDP impact, Sports management, Organizational sustainability, Operating costs, Business strategies.

#### **5. JUSTIFICACIÓN**

La pandemia de COVID-19 ha tenido un gran impacto en los diferentes sectores o gremios económicos, en donde las actividades deportivas como el futbol profesional también tuvieron consecuencias. Los equipos de futbol profesional, tanto a nivel nacional como internacional, enfrentaron diferentes desafíos financieros en dicha época; de lo cual, muchos todavía se tratan de recuperar. La suspensión de partidos, la prohibición de la asistencia a los estadios, la cancelación

de los contratos de patrocinio y la disminución de los ingresos por derechos de transmisión han generado una incertidumbre sobre la viabilidad financiera de los clubes.

Muchas de las estrategias implementadas buscaban minimizar los estragos de la pandemia y sus efectos posteriores, buscando por ejemplo la reestructuración de las deudas, la renegociación de los contratos y la búsqueda de nuevos modelos de negocio. Esto también proporcionó un escenario para la necesidad de innovar y adaptarse a la nueva realidad. La justificación del presente escrito se sustenta en la necesidad de evaluar la salud financiera del fútbol profesional en la economía y la afectación del primer año de la pandemia del COVID-19 (2018-2020).

En perspectiva, el presente trabajo cuenta con una vigente importancia; debido a que, hasta la fecha se sigue consolidando la estabilidad económica postpandemia; a la par, que se describen las estrategias establecidas por los clubes para minimizar las pérdidas y adaptarse a las circunstancias externas.

## **6. INTRODUCCIÓN**

La pandemia de COVID-19, declarada oficialmente por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en enero de 2020, generó una crisis global que no solo impactó la salud pública, sino también diversos sectores económicos, incluyendo el fútbol profesional. En Colombia para los equipos de fútbol se alteró su estabilidad financiera debido a la suspensión de competencias, el cierre de estadios y la caída de ingresos por taquilla y patrocinio. Mientras que en 2019 los clubes vivieron un periodo de estabilidad económica, en 2020 los ingresos disminuyeron, y así mismo la rentabilidad lo que afectó directamente el PIB nacional, y a pesar de una ligera recuperación en 2021 y en adelante, no se logró recuperar la rentabilidad que se tenía antes de pandemia, por lo anterior, este trabajo se centra en analizar cómo la pandemia afectó el rendimiento financiero de los equipos, permitiendo conocer las variaciones en los ingresos, los costos y la rentabilidad durante el periodo 2019 en adelante en un contexto de recesión y recuperación económica.

Aunque la pandemia inicio hace más de cinco años, las lecciones aprendidas durante este periodo tienen una gran relevancia para la gestión financiera y contable

de las organizaciones o gremios. Además, que, se hace hincapié en la necesidad de estrategias enfocadas a la adaptación de los entornos y el peligro de la “comodidad” de los clubes en la constante operación con constante déficit.

A través de un enfoque analítico, esta investigación examina la afectación de la pandemia de COVID-19 en el rendimiento financiero de los equipos de fútbol profesional colombiano entre 2018 y 2020, evaluando factores como la suspensión de competencias, la disminución de ingresos por taquilla, la reducción de patrocinadores y la crisis económica global y como afectaron su estabilidad. Asimismo, se exploran las estrategias de gestión adoptadas por los clubes, como la renegociación de contratos y la digitalización, así como la efectividad de estas medidas para recuperar su estabilidad financiera. Con el objetivo de identificar áreas de mejora y proponer planes de acción concretos que aseguren su continuidad operativa y crecimiento sostenible en el contexto post-pandemia. En consecuencia, se espera que los resultados de esta investigación contribuyan a un mejor entendimiento de los desafíos financieros en el fútbol y brinden herramientas prácticas para la gestión deportiva en situaciones adversas.

## **7. OBJETIVOS**

**7.1. Objetivo General:** Analizar el impacto de la pandemia del COVID-19 en la rentabilidad de los clubes de fútbol profesional colombiano a partir de un estudio financiero de los años 2018, 2019 y 2020, incorporando información del 2023 como referencia comparativa para evaluar efectos prolongados y aprendizajes aplicables a la gestión financiera.

### **7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Comparar y analizar los ingresos, costos y gastos operacionales de los clubes con el objetivo de identificar en la gestión financiera y la rentabilidad del gremio.
- Evaluar la evolución de los indicadores financieros claves en los clubes de fútbol profesional en Colombia durante el periodo analizado.
- Identificar las estrategias financieras y operativas implementadas por los

clubes para mitigar los efectos económicos de la pandemia y su vigencia en los resultados financieros actuales.

## **8. METODOLOGIA**

Se desarrolla a partir de un enfoque analítico y descriptivo, con el objetivo de evaluar el impacto financiero de la pandemia de COVID-19 en los clubes de fútbol profesional en Colombia durante el período 2018-2023, para ello, se emplea un diseño de investigación basado en el análisis de fuentes secundarias, incluyendo informes financieros de los clubes, estudios de organismos reguladores y literatura académica relacionada con la industria deportiva y la gestión financiera.

Se realiza una investigación de tipo cualitativa y cuantitativa, dado que combina el análisis de datos financieros con una interpretación contextual de los factores que incidieron en la estabilidad económica de los clubes; la parte cuantitativa se centra en la comparación de indicadores financieros como ingresos operacionales, costos y gastos totales, inflación y tipo de cambio, y la parte cualitativa analiza estrategias de recuperación y adaptación implementadas por los clubes y el papel del Estado en su sostenibilidad.

El estudio se fundamenta en fuentes secundarias como Informes oficiales de la Superintendencia de Sociedades de Colombia sobre la situación financiera de los clubes, estadísticas macroeconómicas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y del Banco de la República, reportes de entidades internacionales como la UEFA, FIFA, Deloitte y KPMG sobre el impacto financiero de la pandemia en el fútbol profesional, artículos académicos y estudios previos que abordan la planeación estratégica y gestión de crisis en el deporte.

## **9. MARCO TEÓRICO**

El rendimiento financiero de los clubes de fútbol profesional; al igual que la gran parte de los aspectos financieros del mundo globalizado, no solo dependen de factores estratégicos como la planeación comercial y contable; sino que, depende de varios factores externos que, en muchos casos, no son contemplados o su

posibilidad de ocurrencia es muy baja, como lo pueden ser las guerras, imposiciones legales y/o regulatorias, pandemias, entre otros.

Esto, fue lo que pasó con muchos sectores o gremios económicos con la llegada de la pandemia del COVID-19 presentando escenarios de incertidumbre que afectaron de manera diferencial a la economía. Algunos sectores económicos sufrieron unas consecuencias mayores que otros; así las cosas, doce de marzo de 2020 el Ministerio de Salud y Protección Social emitió la resolución 385, en donde resolvió “Suspender los eventos con aforo de más de 500 personas.” (Minsalud, 2020). Posterior a ello, el veintidós de marzo de 2020 se emitió el decreto presidencial en donde se ordenó “el aislamiento preventivo obligatorio de todas las personas habitantes de la República de Colombia” (Gobierno de Colombia, 2020).

Con base en el contexto anterior, las actividades como los eventos deportivos multitudinarios fueron prohibidos; lo que ocasionó grandes pérdidas a los equipos de fútbol profesionales en Colombia.

Así las cosas, se debe traer a colación la teoría del Negocio en Marcha o Going Concern, que según Dela Hoz (2020) se centra en una premisa sencilla que indica que una empresa u organización seguirá operando en un futuro sin la necesidad de liquidarse o reducir significativamente sus ganancias mediante la planeación y expectativas futuras en un escenario predecible. Sin embargo, esta teoría se ve interrumpida debido a los factores que pueden llegar a ocasionar fallas en la estructura.

La superintendencia financiera de Colombia (2021) indicó que la teoría de Negocio en Marcha se ve afectada cuando las organizaciones presentan aspectos financieros como pérdidas que pueden llegar a ser recurrentes, flujos de caja negativos, dificultades para obtener financiamiento, dificultados para cumplir sus obligaciones financieras, o incluso, más relacionado con los impactos de la pandemia cuando hay “pérdida de un mercado importante, de uno o varios clientes claves, de una franquicia, de una licencia o de uno o varios proveedores principales.” (SFC, 2021).

Esta teoría toma relevancia cuando se puede evidenciar que, a pesar de continuar operaciones, un escenario de incertidumbre puede afectar de manera

directa la continuidad de una organización y para el caso específico del presente, puede llegar a afectar a un gremio con gran dependencia económica a los escenarios multitudinarios.

Ahora bien, es importante contemplar la teoría de la dependencia de recursos, mediante la cual; según Pfeffer & Salancik (1978, citado por Rueda, M. 2018), se puede evidenciar que el gremio relacionado con los equipos de fútbol profesional en Colombia, deben tener una interrelación con diferentes actores que permita el adecuado funcionamiento y éxito del mismo; de esta manera, Rueda (2018) establece que se crean relaciones enfocadas en la generación de escenarios económicos y financieros gestionados de manera estratégica con la finalidad de asegurar los recursos necesarios para la estabilidad y potencial crecimiento en escenarios futuros.

Al igual que todas las organizaciones, los clubes deportivos profesionales requieren de fuentes de financiamiento para poder dar cumplimiento con su objeto social, a la par de poder generar ganancias a su talento humano, asociados, patrocinadores entre otros. Esto, no solo los obliga a depender de recursos externos; sino también de la capacidad de negociar, atraer y retener actores relevantes del entorno; los cuales pueden ser, pero no limitarse a aficionados, patrocinadores, inversores públicos, etc. Siendo estos primeros, los que se podrían denominar clientes directos de los productos y servicios.

Al ser los aficionados (o fanáticos) a los clubes deportivos, los que para el presente trabajo se denominarán los clientes directos, tienen un papel fundamental para la generación de ingresos y mantenimiento en el tiempo. Lo anterior, debido a que los patrocinadores, inversores, aliados estratégicos como cadenas televisivas buscan un incremento de sus ingresos; mientras que, los aficionados reciben los productos y/o servicios.

Por otro lado, el presente trabajo tendrá en cuenta la teoría del modelo MKTOR; la cual, Vega R. (2011) considera como una estrategia planteada por Narver y Slater (1990) en donde se plantea la idea de una cultura enfocada en garantizar el mayor valor hacia los consumidores o clientes, en este sentido, las empresas fuertes que pretendan garantizar rentabilidad y éxito a largo deben tener

una orientación al cliente, así como a la competencia y además una coordinación interfuncional.

Es importante aclarar que, el presente trabajo no se centrará en la relación establecida entre los ingresos y la satisfacción de los clientes o fanáticos frente a los bienes o servicios (partidos, escuelas deportivas, mercancía, etc.); sino que, busca establecer si existe una relación efectiva entre la posibilidad y acceso a los servicios frente a los nuevos escenarios, en donde toman relevancia las estrategias adaptadas por el gremio y que minimizaron las pérdidas y su efecto positivo en las finanzas posteriores al 2020.

Finalmente, se adoptará la teoría de la gestión del cambio propuesta por Kotter (1996/2007) mediante el cual, se adoptan medidas o pasos encaminados a que las organizaciones puedan enfrentar de manera exitosa crisis mediante la adaptabilidad a los nuevos escenarios. Para el caso concreto, los clubes de fútbol en Colombia presentaron un cambio negativo frente a las restricciones de la pandemia; lo cual, afectó de la captación de ingresos poniendo en riesgo la rentabilidad a largo plazo. El uso de estrategias efectuadas por los clubes, como la digitalización, refleja un esfuerzo conjunto que busca minimizar o eliminar los escenarios negativos para obtener mejores resultados.

Esta teoría explica como los nuevos modelos de deporte mitigaron los daños ocasionados, buscando alternativas de minimización de pérdidas. Estas medidas de emergencia, no solo se mantuvieron en un aspecto temporal; sino que, reflejó una oportunidad que brindaría bases para una nueva estructuración de la industria.

## **10. ESTADO DEL ARTE**

La pandemia del COVID-19, significó uno de los principales retos en los últimos años para los diferentes sectores económicos a nivel mundial; sin embargo, afectó de manera diferencial los sectores. De los más afectados fueron las actividades culturales y deportivas, debido a las prohibiciones de reuniones y demás eventos. Los clubes de fútbol profesionales en Colombia (avalados por la Superintendencia de Sociedad) también vivieron los estragos. Para el presente estado del arte, se retomarán diferentes trabajos a nivel nacional e internacional con

la finalidad de poder identificarte factores importantes, tendencias y demás aspectos relevantes para el presente trabajo.

Para empezar, es necesario traer a colación la investigación de Orloff F. (2020), explicó que la industria del fútbol fue una de las primeras afectadas por la pandemia y las medidas y prohibiciones sanitarias expedidas por las autoridades competentes, debido a su gran dependencia a los ingresos por eventos masivos e ingresos por asistencia, patrocinio y transmisiones. Orloff indicó que “Las ligas comenzaron a sufrir las consecuencias de tener contratos que pagar sin recibir ingresos” (Orloff F., p. 9); esto ocasionó una reacción entre el gremio para retomar actividades a puerta cerrada o por calendarios comprimidos.

Orloff (2020) nos informa que este suceso también se vivió en las ligas profesionales en Europa; los cuales, al igual que el caso colombiano, presentan una gran dependencia por las transmisiones y los eventos, estableciendo que solo en la taquilla obtuvieron una pérdida aproximada de € 100 millones. Ahora bien, cuando la normativa se fue flexibilizando aún más, fue necesario la implementación de protocolos de bioseguridad que requirieron nueva maneras y formas para realizar entrenamientos y para regular el ingreso eventos masivos. Orloff cita el trabajo de Ariol, Crespo Domínguez y Fernández (2020) indicó que la pandemia afectó negativamente los factores como el peso, el tono muscular y la estabilidad psicológica. Lo anterior es relevante; debido a que, pudo llegar a afectar el rendimiento de los jugadores, perdiendo posibilidades económicas importante.

Pasando por otra visión, el documento trae a colación el trabajo elaborado por García P. (2022) en donde analiza el impacto económico y financiero de la pandemia sobre los clubes de fútbol profesional en España, tanto de la primera como de la segunda división. García habla de la importancia que tiene el futbol, no solo como un factor deportivo, cultural o de entretenimiento, sino como una fuerte estructura económica para países como España, en donde se evidencia una generación de ingresos y de empleos.

En su investigación logró demostrar que hubo una caída moderada de los ingresos a la par que afectó el desempeño económico y financiero de sus equipos, en gran medida por el cierre de los estadios, la renegociación de los derechos

televisivos y la contracción del mercado relacionado con la publicidad. A pesar de estos aspectos negativos evidenciados en su investigación, se pudo relacionar mecanismos regulatorios y adaptación de los equipos con la finalidad de mitigar los impactos. Finalmente, el estudio de García indica que, a pesar de poder mantenerse durante la crisis, los equipos de fútbol profesional presentan grandes retos a mediano y largo plazo.

Dentro del presente estado del arte, también se revisa un informe de la Federación Internacional de Asociaciones Futbolísticas Profesionales (s.f.), en donde busca establecer el impacto económico y social de la pandemia dentro del fútbol profesional a nivel mundial. En este se hace un pequeño énfasis en la fragilidad económica que evidenciaron los clubes dentro de ese periodo, en especial en las ligas profesionales menores. Estos impactos se debieron en gran parte debido a la reducción de ingresos, especialmente por la cancelación de los partidos, pérdidas de taquilla y los posibles riesgos de los acuerdos comerciales, desencadenando renegociación o aplazamiento de los salarios, contratos y demás.

Dentro del informe, la FIFPRO indica que este gremio tuvo que afrontar diferentes retos como lo fueron las insolvencias de diferentes equipos, despidos y hasta desapariciones de algunos equipos, en especial en las ligas menores y las ligas femeninas; lo cual, desencadenó un aumento de la desigualdad financiera.

Para finalizar, se tiene en cuenta el trabajo de Elizondo M. (s.f.), cuyo trabajo se centra en las que denomina Big 5, que se pueden entender como las ligas más importantes de fútbol en el continente europeo, y como estos pudieron mitigar de una manera más positiva las cargas y afectaciones de la pandemia, principalmente por contar con contratos estables. De igual manera, estos equipos fueron lo más preparados para la apertura con nuevos códigos de bioseguridad, quienes pudieron adaptarlos de mejor manera y mitigar los daños ocasionados de una manera más efectiva.

El documento de Elizondo es muy relevante para el presente trabajo, porque logra hacer una comparación entre el gremio de fútbol profesional europeo en contraste con el fútbol profesional de latinoamericano. En primer lugar, indica que los derechos de televisión de los clubes europeo oscilaban entre el 44% al 59% de

los ingresos totales; sin embargo, en promedio para Latinoamérica esos ingresos oscilan entre el 30% y el 41%, para este último caso, la venta de tickets representa una porción significativa de los ingresos; por lo cual, fueron más vulnerables al cierre de esos ingresos.

Una vez entendido este contexto, Elizondo afirma que el caso colombiano tiene una particular vulnerabilidad en comparación con los otros gremios dentro de Latinoamérica; debido a que, los gremios de Colombia ya presentaban diferentes dificultades financieras y una alta dependencia a ingresos algo variables.

Los estragos de la pandemia del COVID-19 para el fútbol profesional colombiano, son expuestos por Montero y Quintero (2021) mediante un estudio que logra abordar el análisis financiero del gremio en el contexto de la crisis. Su investigación se centró en la comprensión de la gestión económica del gremio y logro combinar aspectos cualitativos y cuantitativos para evaluar diez equipos de fútbol con base en sus resultados financieros.

El trabajo de Montenegro y Quintero también destacan aspectos como lo son los activos intangibles, la planeación financiera y la transparencia contable, aportando a la consolidación del fútbol no solo como un fenómeno cultural, deportivo o social, sino también como un área de estudio económico, financiero y contable. Como se evidencia en el presente documento, también se ve reflejados problemas económicos previos a la pandemia.

Ahora bien, es importante resaltar el trabajo de Rosero y Osorio (2021) quienes abordan el estudio del fútbol profesional desde un modelo econométrico de datos que relaciona tanto variables financieras como de mercado con el rendimiento deportivo de los clubes. Su investigación presenta una contribución valiosa; ya que, no solo recopila información detallada de las finanzas de los clubes durante la vigencia 2016 a 2019, sino que también trata de explicar el comportamiento mediante variables contextuales que parecen no tener relevancia, pero que, con el trabajo expuesto tienen una relación directa, esas variables son la altura de las ciudades, valor comercial de algunos jugadores o la presencia en torneos internacionales.

Aunque el estudio de Rosero y Osorio se centran en el periodo previo a la

pandemia de COVID-19, sus hallazgos ofrecen un interesante punto para las investigaciones posteriores; ya que, presenta una base teórica y metodología útil para el análisis financiero. Su principal hallazgo se centra en la relación directa la gestión económica de los clubes con su competitividad deportiva, destacando aspectos como ingresos, activos y solvencia.

## **11.HIPÓTESIS**

La pandemia de COVID-19 intensificó la ya inestable gestión financiera de los equipos de fútbol profesional en Colombia, afectando a los clubes de manera directa debido a la suspensión de competencias, la caída en ingresos por taquilla y patrocinio, y el aumento de costos operativos. Aunque en 2021 se evidenció una recuperación parcial, los niveles de rentabilidad previos a la pandemia no fueron alcanzados, lo que obligó a los clubes a implementar estrategias como la renegociación de contratos, la digitalización y la diversificación de fuentes de ingresos para garantizar su sostenibilidad.

En este contexto, la investigación busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo afectó la pandemia de COVID-19 la estabilidad financiera de los equipos de fútbol profesional en Colombia entre los años 2018 y 2020, qué estrategias implementaron para garantizar su sostenibilidad y como estas afectaron las condiciones financieras actuales de los clubes? Para posteriormente de realizar un comparativo con los resultados del año 2023. Lo anterior con la finalidad de analizar el impacto en la gestión financiera actual.

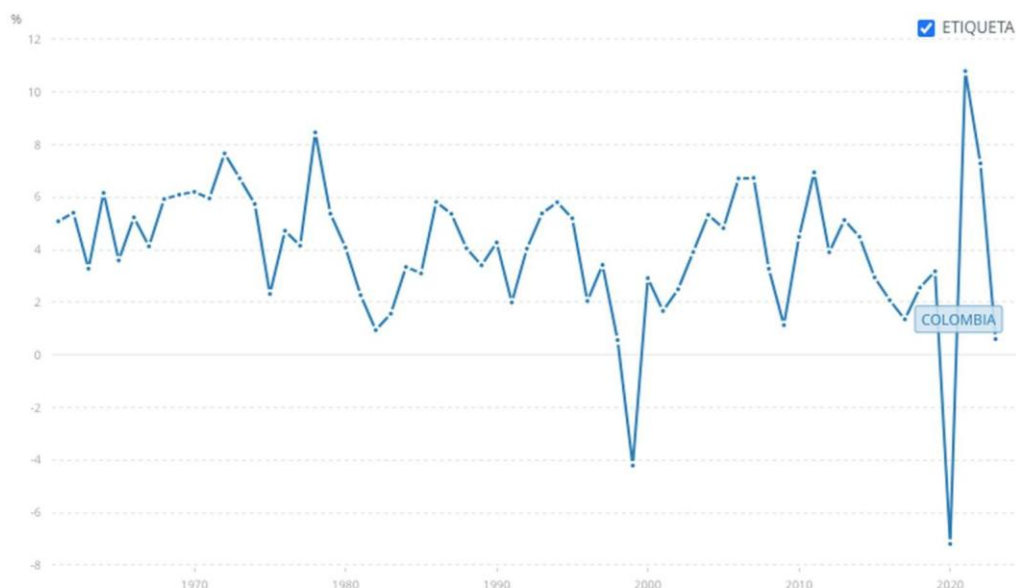
### **12.1 DESARROLLO**

Las pérdidas que se tuvieron debido a la pandemia de COVID -19 son prácticamente incalculables, en gran parte por las pérdidas humanas que se tuvieron; sin embargo, según el banco de la república (2020) las pérdidas económicas durante ese periodo ocasionaron una ola de desempleo general en Colombia, una desaceleración del crecimiento económico, el cierre de establecimientos comerciales, el incremento de la informalidad, entre otros factores que afectan en general la economía nacional.

El mismo informe del Banco de la República, establecido que las afectaciones

negativas no afectaron de igual manera a los diferentes sectores o gremios económicos; ya que, los sectores que denominaron como esenciales, en donde se puede destacar la agricultura, servicios públicos y la administración pública presentadores menores índices de afectación y de despidos.

**Gráfico 01** Variación PIB 1961-2024



*(Tomado del banco de la república. s.f.)*

En la anterior gráfica, el banco mundial (s.f.) informa la variación positiva o negativa del Producto Interno Bruto (PIB) en Colombia durante los periodos de 1961 hasta el 2024. La evaluación del PIB muestra una muy relativa estabilidad durante los periodos evaluados (salvo algunos casos específicos), se evidencian ciclos de expansión y regresión; lo cual, es normal debido a los factores nacionales y/o internacionales. A pesar de estas fluctuaciones durante los más sesenta años evaluados solo se presentaron dos casos en donde el PIB fue negativo.

El primero de fue en el año de 1999, en donde el PIB fue equivalente a cuatro punto dos puntos porcentuales negativos (-4.2.%), la crisis evidenciada durante ese año; se debe, según la investigación de El Portafolio (2019) a una combinación de

diferentes factores por los que atravesó el país en dicha época. Para empezar, hubo un crecimiento no respaldado por parte de empresas financieras; lo cual, se vio reflejado en un exceso de préstamos y un aumento de los precios de vivienda, acompañado con sistemas de crédito hipotecarios que se volvieron insolventes.

Otro factor que intervino con el desplome del PIB en dicho año fue la crisis financiera que se vivió en Asia en 1997, y las de Rusia y Brasil un año después. Lo anterior ocasionó que la salida de capital del país disminuyendo la inversión y ocasionando un aumento en las tasas de interés. Estos dos hechos principales tuvieron una gran repercusión en la situación económica del país; esto, sin desconocer que pudieron existir otros factores que tuvieran una repercusión menor.

Como se evidenció, la caída del PIB en 1999 fue en su momento, una de las crisis más fuertes de Colombia; sin embargo, en el 2020 se vivió la peor caída del PIB en los años revisados, equivalente a siete punto dos puntos porcentuales negativos (-7.2 %). Esta fuerte caída del PIB, después de 10 años de cambios no muy abruptos, según Salazar (2021), esta caída se debió al confinamiento y la disminución de las diferentes actividades de los sectores económicos significativos, según Salazar, se paralizaron grandes sectores como el de la construcción, explotación minera y el comercio, transporte y alojamiento.

Adicionalmente, Salazar establece que en el último trimestre del 2020 se empezó a evidenciar un mejoramiento de las condiciones económicas del país; lo cual, lo relaciona con la flexibilidad de las restricciones y la apertura gradual de los diferentes establecimientos. Con esta información, se pudo establecer que la crisis económica del año 2020 tenía una relación directa con la pandemia y con sus respectivas restricciones enfocadas en controlar los efectos negativos de esta.

En contraste con lo anterior y entendiendo que no todos los sectores o gremios sufrieron impactos equitativos entre sí, se buscará determinar la relación de afectación negativa existente. Para el caso, se pudo determinar que “las empresas en sectores altamente expuestos que están experimentando una disminución de la demanda, caída de las ventas y presiones de los márgenes se verán afectadas de manera más significativa, como lo hemos visto hasta ahora en sectores como el transporte aéreo y terrestre de pasajeros, hotelería y turismo,

entretenimiento, deportes, comercio minorista y la industria petrolera” (Kegají, 2020)

Así, es posible evidenciar que los sectores que requieren movilidad, presencialidad y en muchos casos aglomeramiento; son aquellos que sufrieron unas mayores consecuencias. Ahora bien, la CEPAL (2020) también complementa la información previamente expresada; ya que, según su estudio pude establecer una relación entre los negocios o actividades económicas que dependen de la interacción social. Aunque el estudio no menciona específicamente las actividades deportivas, pero si hace mención a lo perjudicial que fue la pandemia a las actividades del entretenimiento y el deporte.

Para complementar lo anterior, y con base en la normativa previamente expuesta, las restricciones implementadas para minimizar la interacción social restringieron los eventos masivos como lo pueden ser los conciertos y eventos deportivos. Al no realizar este tipo de eventos, se minimizaron los ingresos afectando no solo la sostenibilidad financiera de las organizaciones o empresas; sino también la estabilidad de diferentes puestos de trabajo, tal como indico la superintendencia financiera de Colombia (2020).

**Gráfico 02.** Estudio economía CEPAL 2020

| Fuertes                        | Significativos                                 | Moderados                                       |
|--------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Servicios de turismo           | Minería                                        | Agricultura, ganadería y pesca                  |
| Industria cultural tradicional | Electricidad, gas y agua                       | Producción de alimentos para el mercado interno |
| Comercio                       | Construcción y materiales para la construcción | Insumos y equipamiento médico                   |
| Reparación de bienes           | Servicios empresariales                        | Medicamentos                                    |
| Hoteles y restaurantes         | Actividades financieras                        | Telecomunicaciones                              |
| Transporte                     | Bebidas                                        | Envases                                         |
| Moda                           | Muebles y madera                               |                                                 |
| Automóviles                    | Industria química                              |                                                 |
|                                | Electrónica - Maquinaria y equipo              |                                                 |

*(Tomado de la CEPAL 2020)*

Siguiendo la línea del estudio establecido por la CEPAL (2020), este clasificó la afectación económica de en tres factores, el primero relacionado a afectaciones moderadas, en donde se incluyen los sectores o gremios que tuvieron un menor impacto. La segunda clasificación se denomina significativos, quienes tuvieron un impacto más significativo, pero no fueron tan drásticos o que se pudieron manejar con una posibilidad menor de afectaciones graves. Finalmente, el último grupo es el denominado Fuertes, en donde se destacan los sectores que obtuvieron las mayores pérdidas económicas, laborales, entre otros factores.

Aunque, para la clasificación de la CEPAL no se tuvo en cuenta un concepto relacionado con los eventos deportivos o con el gremio de clubes de fútbol; sin embargo, se establece las industrias culturales tradicionales

Según información de establecida por El Tiempo (2021) la pandemia del COVID-19 “redujo 34 % ingresos de equipos de fútbol y 203,7 % sus ganancias” (García, 2021) sin incluir un aumento general de la deuda por parte de los Clubes. Esto corrobora la información y establece una relación entre la pandemia del COVID-19 con respecto a las afectaciones negativas a los clubes de fútbol en Colombia.

## **12.2 COMPARACIÓN AÑO 2018**

### **12.2.1 ANÁLISIS DE BALANCE GENERAL**

Analizando el comportamiento financiero de la vigencia del 2018, se evidencia que los clubes profesionales de fútbol en Colombia presentaron un crecimiento del 3.6% en sus activos totales, al pasar de 598.5 mil millones COP en 2017 a 619.9 mil millones COP en 2018. Este aumento representa 21.4 mil millones COP adicionales en activos, lo que indica una leve mejora en el volumen total de los recursos para los clubes deportivos.

En cuando a los pasivos del gremio en el 2018, se observa también un crecimiento porcentual significativo en comparación con los con el crecimiento de los activos, pasando de 407.9 mil millones COP en el 2017 a 443.4 mil millones COP en el 2018. Las cifras anteriores demuestran un equivalente a crecimiento del 8.7%; lo cual, refleja un valor de 35.5 mil millones COP más en sus diferentes

obligaciones. Esto no necesariamente tiene que ser un problema debido a que puede ser por aspectos de apalancamiento o procesos de reinversión, pero si puede evidenciar una mayor dependencia a fuentes externas de financiamiento o una necesidad mayor para obtener ingresos.

Con base en la información previamente expuesta, se puede evidenciar que, a pesar de incrementar los activos, los pasivos superaron a estos. Dentro de la información financiera obtenida se establece que el patrimonio disminuyó en un 7.5.% pasando de 190.6 mil millones COP en 2017 a 176.4 mil millones COP; lo cual, refleja una disminución del patrimonio de 14.2 mil millones COP. Lo anterior apuntan a un desmejoramiento de la solidez financiera del gremio.

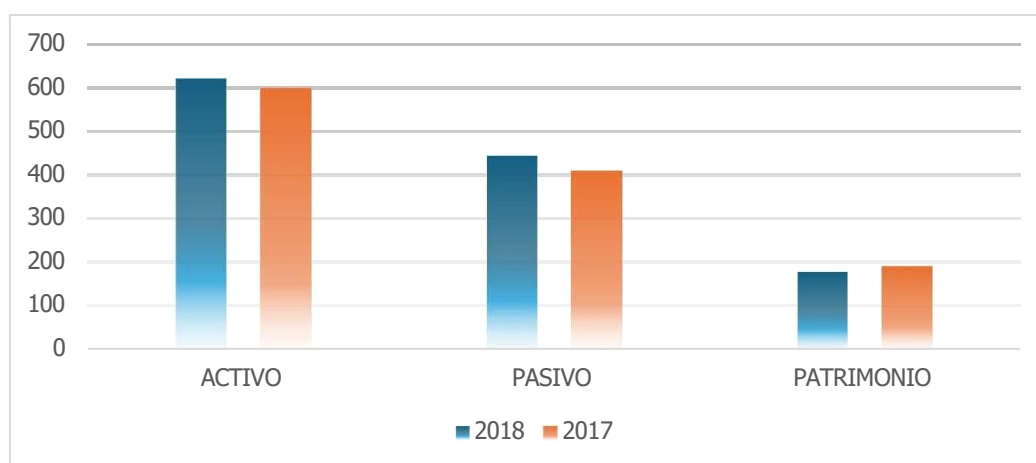
**Tabla 01.** Estado de situación financiera 2018-2017

| CONCEPTO   | 2018     | 2017  | DIFERENCIA* | PORCENTUAL |
|------------|----------|-------|-------------|------------|
| ACTIVO     | 619,9    | 598,5 | 21,4        | 1,39%      |
| PASIVO     | \$443,40 | 407,9 | 35,5        | 3,34%      |
| PATRIMONIO | 176,4    | 190,6 | -14,2       | -3,42%     |

*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

*\* Valores en miles de millones*

**Gráfico 03.** Comparación Estado de situación financiera 2018-2017



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

En la anterior imagen se puede evidenciar el comportamiento comparativo de los activos, pasivos y patrimonio de los años 2017 y 2018. Nuevamente se indica que, a pesar del aumento de los activos, los pasivos fueron mucho mayor de estos; por lo cual, disminuyó el patrimonio en la vigencia.

### 12.2.2. INGRESOS OPERACIONALES VS COSTOS Y GASTOS TOTALES

Para la vigencia del año 2018, los 36 clubes de fútbol profesional colombianos supervisados por la Superintendencia de Sociedades de Colombia (entre sociedades anónimas, corporaciones y asociaciones), generaron un total de 567.4 mil millones COP como ingresos operacionales. En comparación con el año 2017 se evidencia una disminución de los ingresos equivalente al 12.6%; ya que, en dicho año se generaron 649.0 mil millones COP. Esto representaría una disminución total de 81.6 mil millones COP. Lo anteriormente mencionado, refleja una contracción en las principales fuentes de ingreso del sector.

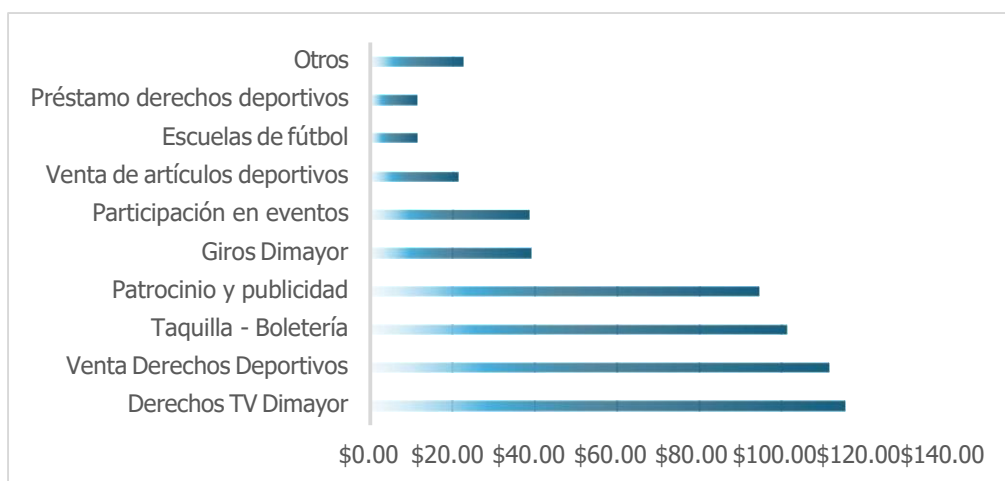
**Tabla 02.** Ingresos Operacionales 2018 - 2017

| CONCEPTO                      | MONTO APROXIMADO* | PARTICIPACIÓN |
|-------------------------------|-------------------|---------------|
| Derechos TV Dimayor           | \$115,60          | 20,37%        |
| Venta Derechos Deportivos     | \$111,70          | 19,69%        |
| Taquilla - Boletería          | \$101,30          | 17,85%        |
| Patrocinio y publicidad       | \$94,50           | 16,65%        |
| Giros Dimayor                 | \$39,20           | 6,91%         |
| Participación en eventos      | \$38,60           | 6,80%         |
| Venta de artículos deportivos | \$21,30           | 3,75%         |
| Escuelas de fútbol            | \$11,40           | 2,01%         |
| Préstamo derechos deportivos  | \$11,30           | 1,99%         |
| Otros                         | 22,6              | 3,98%         |

*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

*\* Valores en miles de millones*

**Gráfico 04. Ingresos Operacionales 2018 - 2017**



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

En la anterior tabla, se evidencian los principales ingresos operacionales de la vigencia y el respectivo porcentaje en comparación. Como se evidenció previamente, hubo una disminución importante de estos ingresos. Una vez analizados los ingresos se puede ratificar que la caída de los ingresos se debe principalmente en la disminución de la venta de los derechos deportivos que para el 2017 eran de 235.2 mil millones COP, esto significa una disminución en dichos ingresos de 123.5 mil millones COP y una disminución de más del 50% de dichos ingresos.

En paralelo, el total de costos y gastos ascendió a 634.8 mil millones COP; lo cual, representa una disminución del 1.0% respecto al año inmediatamente anterior, esto a pesar de que los ingresos disminuyeron en mucha mayor magnitud que esta disminución. Para el 2017, el total de los costos y gastos fue de 641.0 mil millones COP. Esta evolución evidencia una brecha entre los ingresos y los gastos. Lo que profundizó el desbalance financiero del sector.

El análisis financiero general de la vigencia del 2018 evidencia que los ingresos operacionales no fueron suficientes para cubrir la totalidad de los costos y gastos. Al igual que otros años, tienen un gran peso lo relacionado con la nómina deportiva y amortizaciones.

**Tabla 03.** Costos y gastos 2018 - 2017

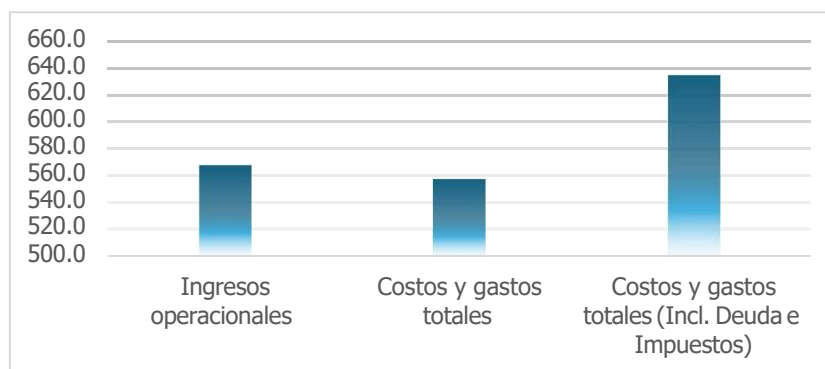
| CONCEPTO                                                  | MONTO APROXIMADO* | PARTICIPACIÓN |
|-----------------------------------------------------------|-------------------|---------------|
| 1. Costos de ventas                                       | \$17,10           | 2,69%         |
| 2. Costos operacionales                                   | \$557,00          | 87,74%        |
| 2.1. Gastos deportivos                                    | \$352,80          |               |
| 2.1.1. Gastos de Nómina Deportiva                         | \$253,20          |               |
| 2.1.2. Amortización derechos deportivos                   | \$55,60           |               |
| 2.1.3. Gastos de venta y préstamos de derechos deportivos | \$44,00           |               |
| 2.2. Otros gastos asociados a la actividad principal      | \$204,20          |               |
| 3. Gastos administrativos                                 | \$23,30           | 3,67%         |
| 4. Servicios a la deuda                                   | \$19,20           | 3,02%         |
| 5. Impuestos                                              | \$18,20           | 2,87%         |

*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

*\* Valores en miles de millones*

\*

**Gráfico 05.** Ingresos, costos y gastos 2018 – 2017



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

La relación entre los ingresos operacionales y los costos y gastos totales (incluyendo impuestos, deuda, gastos administrativos, entre otros) alcanzó una relación de 111.9% de los ingresos operacionales en contraste con los gastos y costos totales; lo que quiere decir que los clubes gastaron más de los recursos que ingresaron. Esta cifra es un llamado de atención; debido a que, en el 2017 la relación de los ingresos operacionales y los gastos y costos era de 98.77%; lo que significa que pudieron cubrir todos sus costos y gastos con los ingresos operacionales.

**Gráfico 06.** Ingresos operaciones y gastos totales 2017 - 2018



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

## **12.3 COMPARATIVA AÑO 2019**

### **12.3.1. ANÁLISIS DE BALANCE GENERAL**

En el año 2019 los equipos profesionales de fútbol en Colombia evidenciaron un aumento en sus activos equivalentes a un 2.12% en comparación con el año inmediatamente anterior; lo cual, refleja un crecimiento de 11,3 mil millones de pesos representante un crecimiento en los recursos disponibles, equivalente al 2.19%.

Ahora bien, una situación que es también relativamente favorable para este

gremio se evidencia en la disminución en los pasivos; ya que, en el año 2018 se evidenciaron pasivos equivalentes a \$381.5 mil millones de COP pasando a \$384.1 mil millones COP, equivalente a una disminución del 0.68%. Aunque no es una reducción significativa dentro del gremio, se evidencia una estabilidad en sus niveles de obligaciones financieras.

Ahora bien, con el ejercicio anterior se evidencia un incremento del patrimonio general del gremio que se encontraba en 149.3 mil millones COP durante la vigencia del 2018, pasando a 163.2 mil millones COP en el 2019, lo anterior significa un aumento en el valor neto del sector. El patrimonio aumento 13.9 mil millones equivalente a un margen positivo del 9.31%.

**Tabla 04.** Estado de situación financiera 2020 - 2019

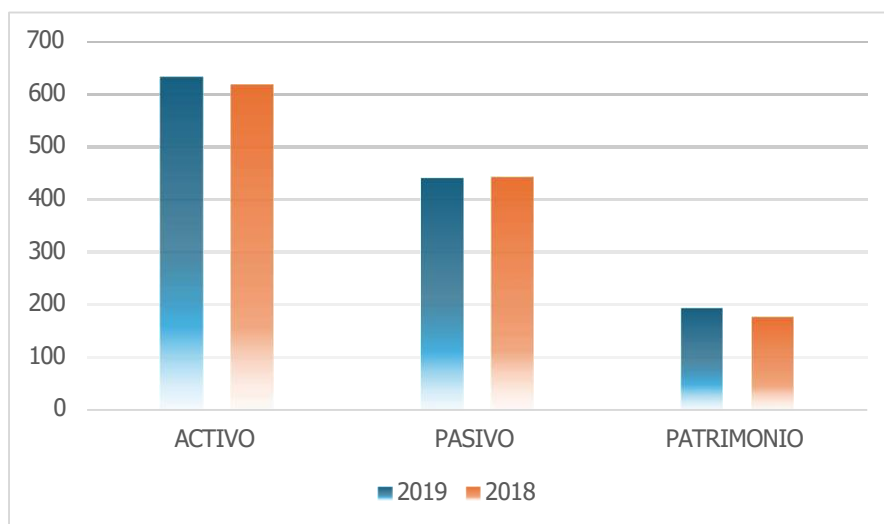
| CONCEPTO   | 201G  | 2018  | DIFERENCIA* | PORCENTUAL |
|------------|-------|-------|-------------|------------|
| ACTIVO     | 597,7 | 621,1 | -23,4       | -3,80%     |
| PASIVO     | 413,4 | 407,8 | 5,6         | 1.4%       |
| PATRIMONIO | 184,4 | 213,3 | -28,9       | -13,60%    |

*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

*\* Valores en miles de millones*

Los factores previamente establecidos reflejan una mejora en la solidez financiera y económica del gremio de futbol profesional en Colombia. A pesar, de que se evidencia un crecimiento de activos y disminución de pasivos moderadamente baja, se puede constatar un mejoramiento de las condiciones económicas. Basados en la teoría de dependencia de recursos; debido a que, está mejora, aunque aparentemente pequeña, reflejo miles de millones en gestión, se debió (tal como se desarrollará más adelante del texto) a la gestión de los actores internos para captar y gestionar recursos externos en su favor. En la siguiente tabla, se puede evidenciar el comportamiento final de balance general que se obtiene luego del ejercicio contable para los años del 2018 y 2019, reflejando un comportamiento positivo dentro de los gremios.

**Gráfico 07.** Estado de situación financiera 2019 - 2018



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

### **12.3.2 INGRESOS OPERACIONALES VS COSTOS Y GASTOS TOTALES**

En el año 2019 los 36 clubes de fútbol autorizados y supervisados por la Superintendencia de Sociedad de Colombia generaron \$648,0 mil millones de pesos colombianos. En el periodo del año 2018 estos mismos generaron un total de \$ 570,4 mil millones COP; lo cual, representa una diferencia de \$77.6 mil millones de COP equivalente a un aumento del 13.6%. Esto evidencia que en el 2019 se vio un gran crecimiento en los ingresos de los clubes. Los ingresos de los clubes deportivos se desagregaron de la siguiente manera:

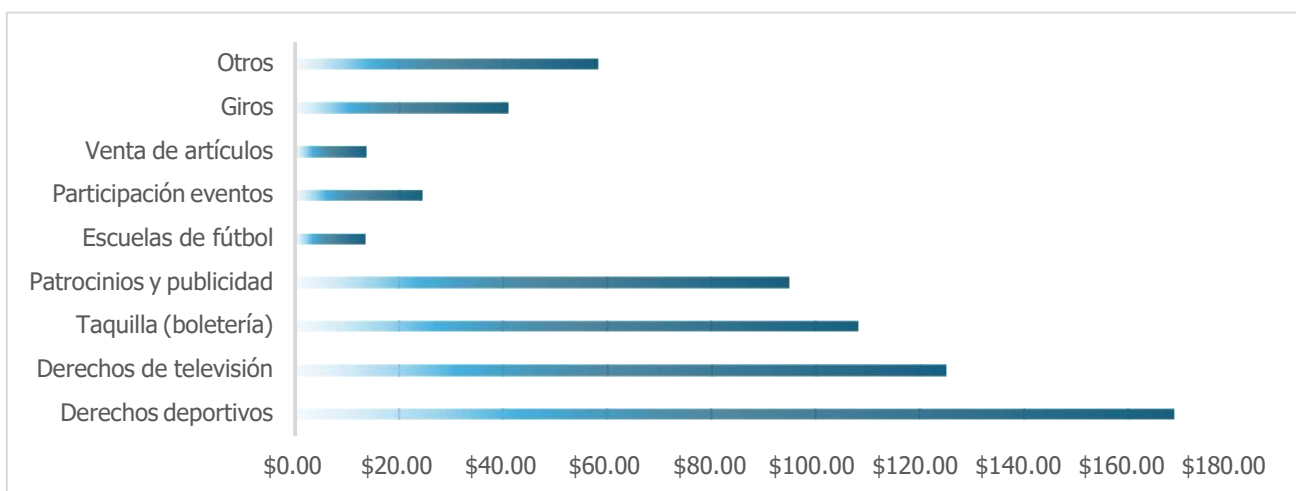
**Tabla 05.** Ingresos operacionales 2019

| CONCEPTO                                            | MONTO<br>APROXIMADO* | PARTICIPACIÓN |
|-----------------------------------------------------|----------------------|---------------|
| Venta de derechos deportivos                        | \$168,90             | 26,06%        |
| Derechos de televisión (Dimayor)                    | \$125,00             | 19,29%        |
| Taquilla (boletería)                                | \$108,30             | 16,71%        |
| Patrocinios y publicidad                            | \$95,00              | 14,66%        |
| Escuelas de fútbol                                  | \$13,50              | 2,08%         |
| Participación en eventos deportivos                 | \$24,40              | 3,77%         |
| Venta de artículos deportivos                       | \$13,70              | 2,11%         |
| Giros Dimayor, FCF y Conmebol                       | \$41,00              | 6,33%         |
| Otros (solidaridad, indemnizaciones, donaciones, et | \$58,20              | 8,98%         |

*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

*\* Valores en miles de millones*

**Gráfico 08.** Ingresos operacionales 2019



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

Los clubes de fútbol colombiano en el 2019 basaban gran parte de sus ingresos en cuatro principales rubros relacionados con las ventas de derechos deportivos, derechos de televisión, boletería y publicidad; esto, evidencian ingresos heterogéneos. Es importante indicar que, a pesar de que los ingresos operacionales crecieron en un porcentaje bastante alto, no todos los clubes presentaron ingresos operativos positivos; sino que, por el contrario, presentaron un decrecimiento.

Ahora bien, los gastos totales de los grupos se han dividido en dos secciones. La primera se relaciona con los costos de venta; los cuales, son definidos como “Costos de ventas de artículos deportivos y/o mercancía.” (Superintendencia Financiera de Colombia, 2020). La segunda como “Sumatoria de Gastos Deportivos y otros gastos asociados a la actividad principal deportiva”, en este sentido; los gastos totales (en donde también se incluyen los gastos de nómina, administrativos, impuestos y demás) para el año 2019 fueron de 666.7 mil millones. Lo anterior indica que, hubo un aumento en los gastos totales equivalentes al 6.2.% en comparación con los 627.9 mil millones del año anterior.

El comportamiento de los costos y gastos totales se desagregó de una manera muy genérica, en donde se pudo establecer que los gastos deportivos totales con un equivalente a 352.4 mil millones COP equivalente al 54.4% del total; por otro lado, los gastos relacionados con la nómina deportiva, también abarca una parte importante equivalente a 254,4 mil millones COP equivalente al 39.3% del total. En la siguiente tabla, se evidencia el comportamiento general de lo previamente mencionado:

**Tabla 06.** Costos y gastos 2019

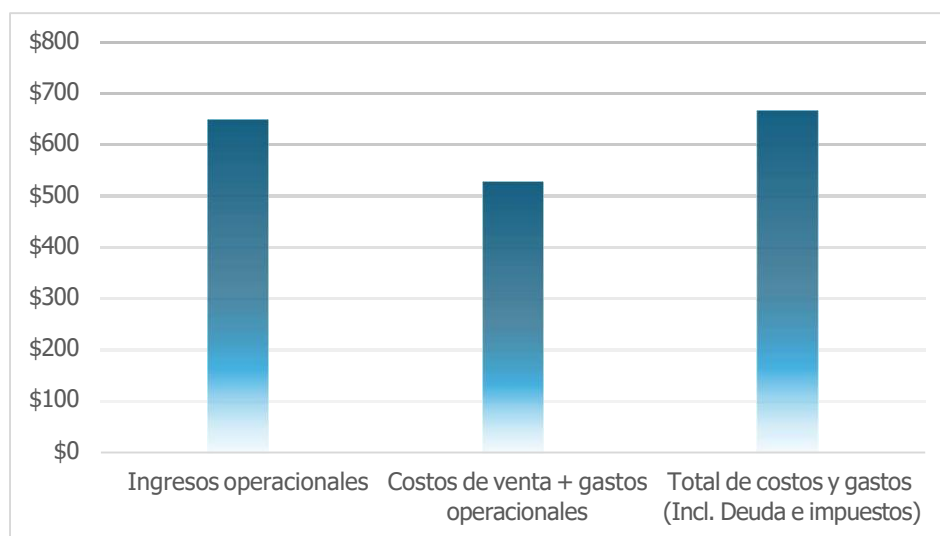
| CONCEPTO                                | MONTO APROXIMADO* | PARTICIPACIÓN |
|-----------------------------------------|-------------------|---------------|
| 1. Costos de ventas                     | \$17,1            | 2,68%         |
| 2. Costos operacionales                 | \$557,0           | 52,86%        |
| 2.1. Gastos deportivos                  | \$352,8           |               |
| 2.1.1. Gastos de Nómina Deportiva       | \$253,2           |               |
| 2.1.2. Amortización derechos deportivos | \$55,6            |               |

|                                                           |          |        |
|-----------------------------------------------------------|----------|--------|
| 2.1.3. Gastos de venta y préstamos de derechos deportivos | \$44,0   |        |
| 2.2. Otros gastos asociados a la actividad principal      | \$ 204,2 | 23,64% |
| 3. Gastos administrativos                                 | \$23.3   | 15,45% |
| 4. Servicios a la deuda                                   | \$19.2   | 2,95%  |
| 5. Impuestos                                              | \$18.2   | 2,40%  |

*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

*\* Valores en miles de millones*

**Gráfico 09. Costos y gastos 2019**



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

Los costos y gastos totales reflejan una concentración de dinero en el aspecto más esencial de los clubes deportivos; ya que, el rubro con mayor peso porcentual es el relacionado a la nómina deportiva, en donde se incluyen los salarios y demás beneficios de los jugadores, personal técnico y demás relacionados. Este ítem alcanzó un valor de \$254.4 mil millones COP; lo cual, equivale al 39.3% del total para dicho año, esto nos da a entender la importancia de la nómina dentro de la actividad financiera del gremio.

Para concluir la relación de los ingresos operacionales contra los costos y gastos totales (incluidos impuestos), se puede establecer que hubo un incremento de los ingresos operacionales principalmente por la venta de derecho deportivos;

sin embargo, al comparar con los costos y gastos totales se evidencia un desequilibrio, ya que, los ingresos operacionales no alcanzan a cubrir el 100% de los costos y gastos totales. A pesar de que, los costos y gastos totales siguen siendo superiores a los ingresos operacionales, se evidencia como en el 2019 estos se han podido estabilizar de una mejor manera en comparación con el año inmediatamente anterior.

**Gráfico 10.** Ingresos operacionales vs costos y gastos 2018-2019



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

Como se puede evidenciar en la gráfica anterior, para el año 2019 todavía existe una brecha negativa entre los ingresos operacionales y los costos y gastos totales; sin embargo, cuando hacemos un análisis comparativo con la vigencia anterior, se puede evidenciar que la brecha ha disminuido en casi diez puntos porcentuales. Para el año 2018 la diferencia entre uno y otro era de \$57.5 mil millones COP; lo cual, significaba que los costos y gastos totales representaban un 110.1% de los ingresos operacionales obtenidos; por otro lado, en el 2019 la diferencia fue de \$18.7 mil millones COP evidenciando que los costos y gastos total solo representaron un 102.9 mil millones COP de los ingresos operacionales obtenidos. Esta diferencia no puede indicar que, en el año 2019 se realizaron estrategias enfocadas al aumento de los ingresos operacionales.

## 12.4. COMPARATIVA AÑO 2020

### 12.4.1. ANÁLISIS DE BALANCE GENERAL

Pasando al segundo año de comparación del presente documento, se evidencia que, en el año 2020, los equipos profesionales de fútbol en Colombia sufrieron una disminución de sus activos equivalente al 3.8% en comparación el año 2019. Esta reducción representa una reducción de 23.4. mil millones COP; lo cual, refleja un menor volumen de recursos disponible para el gremio.

Entrado a realizar un análisis de los pasivos, se puede ver un leve aumento en estos que pasaron de 413.4 mil millones COP para la vigencia 2020 a 413.4 mil millones COP en el año 2020, este aumento significa que hubo un aumento equivalente al 1.4% que se reflejan 5.5. mil millones COP en pasivos. Aunque el aumento no es alarmante, si indica un mayor nivel de las obligaciones financieras para los clubes.

Con respecto al patrimonio, como resultado de los componentes anteriormente descritos, se efectuó una disminución relativamente significativa dentro del patrimonio del gremio; el cual, paso de contar con 213.3 mil millones COP en la vigencia del 2019 a 184.4 mil millones COP en el 2020, esto representa una caída del patrimonio de 28.9 mil millones de pesos o lo que se podría traducir a una contracción del 13.6% en el valor neto de los clubes deportivos profesionales en Colombia.

**Tabla 07.** Estado de situación financiera 2020 - 2019

| CONCEPTO   | 2020  | 201G  | DIFERENCIA<br>* | PORCENTUAL |
|------------|-------|-------|-----------------|------------|
| ACTIVO     | 597,7 | 621,1 | -23,4           | -3,80%     |
| PASIVO     | 413,4 | 407,8 | 5,6             | 1.4%       |
| PATRIMONIO | 184,4 | 213,3 | -28,9           | -13,60%    |

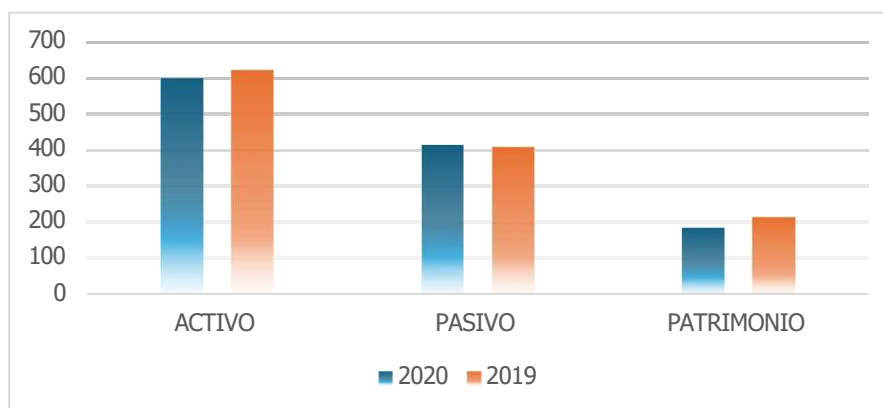
*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

*\* Valores en miles de millones*

Estos indicadores contables reflejan que durante la vigencia del 2020 se experimentó un deterioro en la solidez financiera y económica del gremio. Si bien

se mantiene una estructura financiera activa, lo efectos de la pandemia del COVID19 y sus respectivas restricciones y prohibiciones causaron un duro golpe a la estabilidad financiera, impactando directamente en su capacidad de generar recursos (lo cual, se podrá ver reflejado con mayor detalle cuando se expongan los ingresos operacionales). En la siguiente gráfica se puede ver el comportamiento del balance general del gremio durante la vigencia del 2020.

**Gráfico 11.** Estado de situación financiera 2020 - 2019



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

#### 12.4.2. INGRESOS OPERACIONALES VS COSTOS Y GASTOS TOTALES

Para la vigencia del 2020, los 34 clubes profesionales de fútbol colombiano (dos menos que el año inmediatamente anterior) autorizados y vigilados por la Superintendencia de Sociedades de Colombia, generaron un total de 419.4 miles de millones COP en ingresos operacionales. Para el periodo de 2019, el gremio había generado un total de 648,0<sup>17</sup> mil millones COP; lo cual, representa una diferencia negativa equivalente a al 35.28%.

---

Está abrupta caída en los ingresos operacionales refleja el impacto que tuvo la pandemia del COVID-19 dentro de la estabilidad económica del gremio, obligando la suspensión de competencias, ausencia de público dentro de los escenarios deportivos y reduciendo las oportunidades económicas. Los ingresos de los clubes deportivos profesionales en Colombia se desagregaron de la siguiente manera:

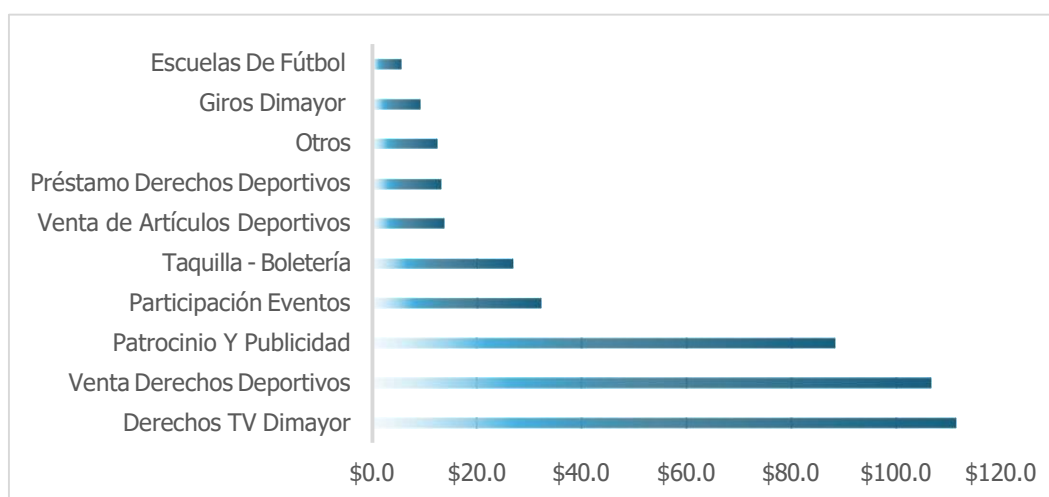
**Tabla 08.** Ingresos operacionales 2020

| CONCEPTO                      | MONTO APROXIMADO* | PARTICIPACIÓN |
|-------------------------------|-------------------|---------------|
| Derechos TV Dimayor           | 111,5             | 26,58%        |
| Venta Derechos Deportivos     | 106,7             | 25,44%        |
| Patrocinio Y Publicidad       | 88,4              | 21,07%        |
| Participación Eventos         | 32,2              | 7,68%         |
| Taquilla - Boletería          | 26,9              | 6,41%         |
| Venta de Artículos Deportivos | 13,6              | 3,24%         |
| Préstamo Derechos Deportivos  | 13,1              | 3,12%         |
| Otros                         | 12,4              | 2,96%         |
| Giros Dimayor                 | 9,1               | 2,17%         |
| Escuelas De Fútbol            | 5,6               | 1,33%         |

*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

*\* Valores en miles de millones*

**Gráfico 12.** Ingresos operacionales 2020



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

Los clubes de fútbol profesional colombiano para el año 2020 basó la mayor parte de sus ingresos en los siguientes rubros: Derechos TV Dimayor, Venta de derechos deportivos, patrocinio y publicidad y participación en eventos, nuevamente

se evidencia una división no tan heterogénea; debido a que los tres primeros rubros abarcan casi las tres cuartas partes de la totalidad de los ingresos.

Por otra parte, en el ejercicio del 2020 se revisan los gastos y costos totales que para la vigencia mencionada fueron equivalentes a 475.1 mil millones COP. En este año, se evidencia una disminución bastante relevante en los costos y gastos totales en comparación con el año 2019. Para el año 2019 se registraron 666.7 mil millones COP; lo cual, equivale a una disminución del 26.6%. Esto tiene una relación consistente en conjunto con la disminución de los ingresos.

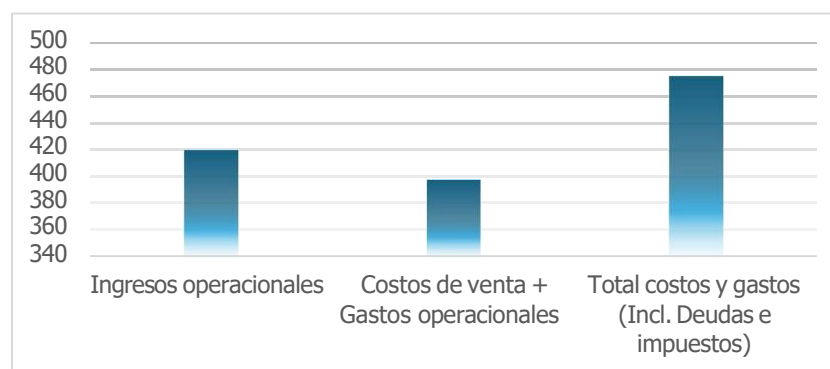
**Tabla 09.** Costos y gastos 2020

| CONCEPTO                                                  | MONTO APROXIMADO* | PARTICIPACIÓN |
|-----------------------------------------------------------|-------------------|---------------|
| 1.Costos de ventas                                        | \$10.3            | 2,68%         |
| 2.Costos operativos                                       | \$386.8           |               |
| 2.1.Gastos deportivos                                     | \$286.2           | 52,86%        |
| 2.1.1. Gastos de Nómina Deportiva                         | \$216.2           |               |
| 2.1.2. Amortización derechos deportivos                   | \$42.7            |               |
| 2.1.3. Gastos de venta y préstamos de derechos deportivos | \$27.4            |               |
| 2.2.Otros gastos asociados a la actividad principal       | \$100.5           | 23,64%        |
| 3. Gastos administrativos                                 | \$54.8            | 15,45%        |
| 4. Servicios a la deuda                                   | \$14.1            | 2,95%         |
| 5. Impuestos                                              | \$9.1             | 2,40%         |

*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

*\* Valores en miles de millones*

**Gráfico 13.** Costos y gastos 2020

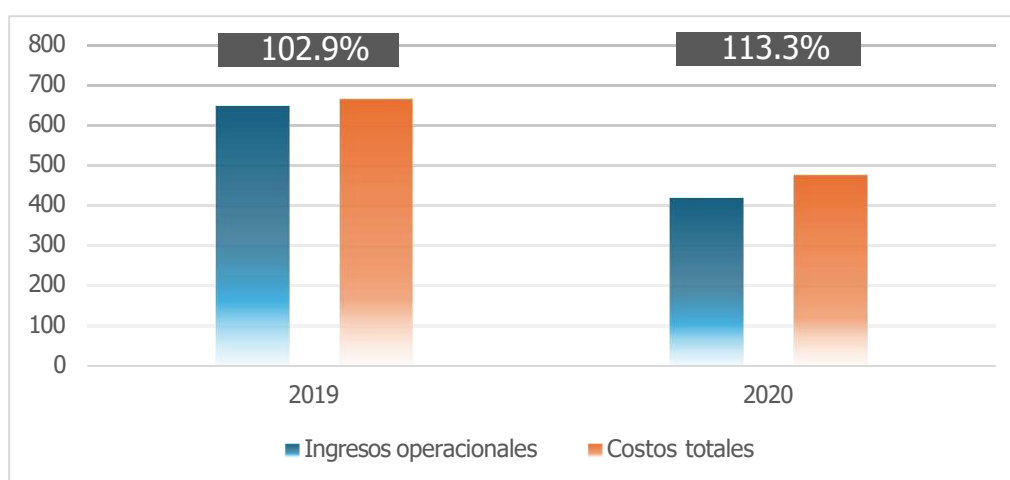


*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

Con la finalidad de concluir esta sección, se evidencia que la relación entre los ingresos operacionales contra los costos y gastos totales (incluidos impuestos) refleja un desequilibrio financiero considerable; debido en gran parte en la disminución de los ingresos operacionales a causa de las restricciones y prohibiciones debido a la pandemia del COVID-19.

Por otra parte, se evidencia que se realizaron esfuerzos por disminuir los gastos y costos con la finalidad adaptarse a las realidades financieras; a pesar de esto; al igual que en los años 2018 y 2019 se evidencia que los ingresos son inferiores a los gastos y costos totales. Como resultado de lo anterior, los ingresos operacionales no fueron suficientes para cubrir el 100% de los costos y gastos totales, y tuvo un incremento porcentual significativo en comparación a la vigencia anterior.

**Gráfico 14.** Ingresos operacionales vs costos y gastos 2019-2020



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

Como se puede evidenciar en la gráfica anterior, los costos y gastos totales representaron un 113.3% de los ingresos operacionales obtenidos durante la vigencia del 2020. En comparación con la vigencia anterior, se puede evidenciar un incremento de más de diez puntos porcentuales; esto, significa que la situación

financiera de los clubes en general presentó una desmejora significativa. Para la vigencia 2020 la diferencia es equivalente a 55,7 mil millones COP, un valor muy por encima de los 18,7 mil millones COP de diferencia para la vigencia 2019.

## **12.5. COMPARATIVO AÑO 2021**

### **12.5.1. ANÁLISIS DE BALANCE GENERAL**

Para el año 2021 se evidenció una ligera recuperación de los activos de los clubes profesionales de fútbol en Colombia (33 clubes para la vigencia) equivalentes a 1.39% en comparación con la vigencia 2020. Este incremento representa una variación de 8.4 mil millones COP, esta variación representa una leve recuperación en el volumen de recursos disponibles para el gremio.

Aunque los activos aumentaron, se evidencia que los pasivos también presentaron un aumento (de casi el doble del aumento de los activos para la vigencia 2021) del 3.34% al pasar de 412.2 mil millones COP en el 2020 a 427.7 mil millones COP para el año 2021. Este incremento se traduce en 14.3 mil millones COP en obligaciones por parte de los gremios; lo cual, indica una mayor presión financiera. Aunque no representa un crecimiento alarmante, al crecer a un nivel mucho mayor que los activos, se deben tener en cuenta las consideraciones pertinentes para mejorar la gestión en próximas vigencias.

Ahora bien, en el ejercicio para determinar el patrimonio, como resultado de los componentes descritos previamente, se registró una disminución del patrimonio equivalente al 3.42% en comparación con la vigencia 2020. El patrimonio pasó de 184,4 mil millones COP en 2020 a 178.3 mil millones COP en 2021, lo que presenta una caída del 6.1. mil millones COP, evidenciando una leve contracción (por segundo año consecutivo) en el valor neto de los clubes deportivos profesionales en Colombia.

**Tabla 10.** Estado de situación financiera 2021 – 2020

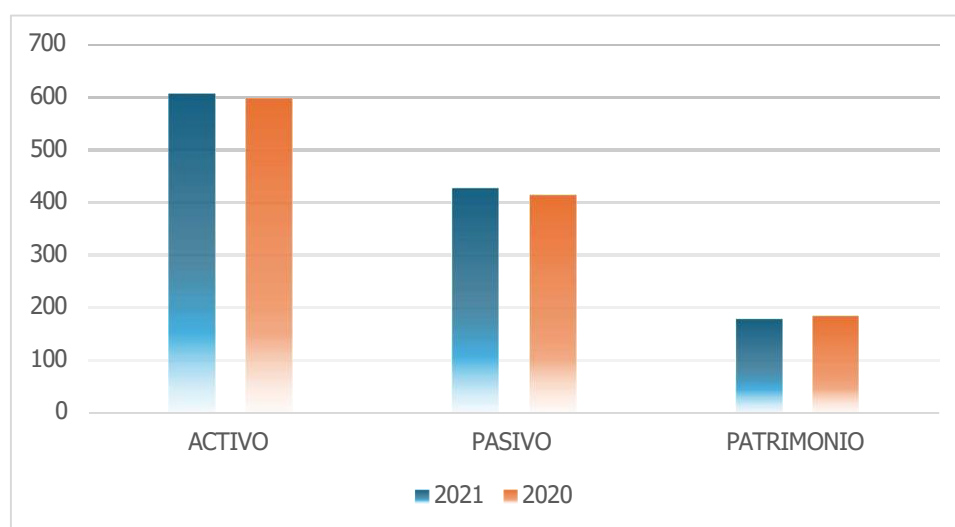
| <b>CONCEPTO</b> | <b>2021</b> | <b>2020</b> | <b>DIFERENCIA*</b> | <b>PORCENTUAL</b> |
|-----------------|-------------|-------------|--------------------|-------------------|
| ACTIVO          | 606,1       | 597,7       | 8,4                | 1,39%             |
| PASIVO          | 427,7       | 413,4       | 14,3               | 3,34%             |
| PATRIMONIO      | 178,3       | 184,4       | -6,1               | -3,42%            |

*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

*\* Valores en miles de millones*

En un aspecto comparativo, se puede reflejar aspectos desfavorables para la solidez financiera y económica del gremio. A pesar de un incremento leve en los activos, los pasivos crecieron casi al doble de la velocidad, lo que se evidenció en una desmejora del patrimonio de los gremios. Este patrimonio negativo evidencia una incapacidad para poder pagar las deudas; lo cual, afecta sus posibilidades de obtener financiamiento, disminución de la solvencia económica y se sigue percibiendo posibles riesgos.

**Gráfico 15** Estado de situación financiera 2021 – 2020



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

## 12.6 COMPARACIÓN FINANCIERA

En el presente apartado, se presenta un análisis comparativo de la información financiera establecida previamente con la finalidad de poder llegar a las conclusiones buscadas en los objetivos. Para esto se realizará la comparación de los años 2018, 2019 y 2020 y a la par se realizará un comparativo del 2021 pero únicamente de los aspectos del balance general. Para esto se realizará en dos partes, la primera será el análisis del balance general sobre los pasivos, activos y patrimonio. Una segunda sección será la relacionada con el

contraste de los ingresos operacionales y los gastos y costos totales (únicamente para los años 2018, 2019 y 2020)

## **12.6.1 BALANCE GENERAL**

### **12.6.1.1 ACTIVOS**

Durante el periodo analizado, el comportamiento de los activos totales presentó variaciones significativas. En el año 2018, los activos se ubicaron en \$619.9 mil millones COP, mientras que para el año se evidenció un leve crecimiento a 621.1 mil millones COP; lo cual significó un aumento del 2.1.% una mejora en la capacidad de los gremios.

Sin embargo, en el año 2020, como consecuencia de los efectos negativos generados por la pandemia del COVID-19; por lo cual, se presentó una caída del 3.8% reduciendo los activos a \$ 597.7 mil millones COP; lo anterior quiere decir que, en los 4 años analizados (dentro del balance general) el 2020 presentó los valores de activos más bajos de manera comparativa. Ahora bien, para el 2021 se registró una ligera recuperación cuando los activos pasaron a ser 606.1 mil millones COP con un crecimiento de 1.39%

Estos datos reflejan un ciclo creciente y moderado durante los años 2018 y 2019, lo que le siguió un por una caída significativa y una leve recuperación en el año 2021. En la siguiente tabla, se puede evidenciar el comportamiento general de los activos de los gremios.

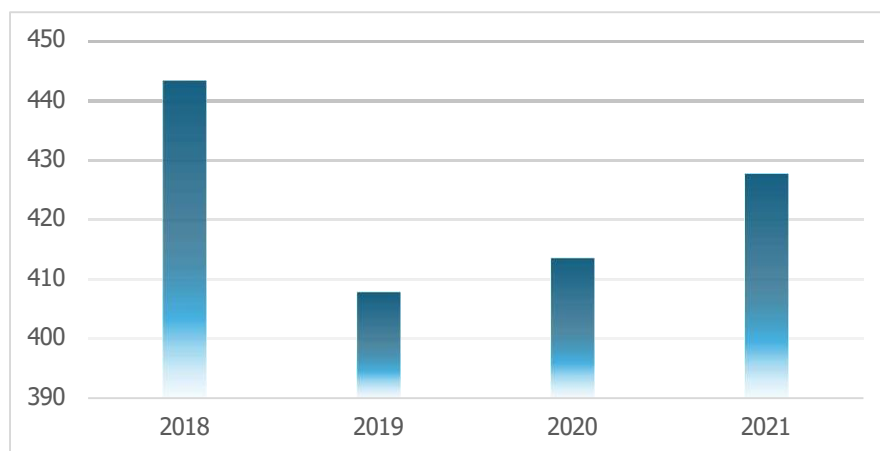
**Tabla 11.** Comparación activos de 2018 a 2021

| <b>AÑO</b> | <b>ACTIVOS*</b> | <b>VARIACIÓN</b> |
|------------|-----------------|------------------|
| 2018       | 619,9           | 3.6%             |
| 2019       | 621,1           | 2.1%             |
| 2020       | 597,7           | -3.8%            |
| 2021       | 606,1           | 1.39%            |

*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

*\* Valores en miles de millones*

**Gráfico 16** Comparación activos 2018 a 2021



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

Como se puede evidenciar en la anterior tabla y respectiva gráfica, los niveles más bajo de los activos se evidenciaron dentro de la vigencia del 2020, en donde también se evidencia que es el único año de los analizados que no cuenta con activos que superen los 600 mil millones COP. En el 2021, se evidencia una mejoría notable evidenciando una leve recuperación.

#### **12.6.1.2 PASIVOS**

Para pasar a los pasivos, se debe establecer la tendencia general de crecimiento con algunas variaciones. En el 2018, los pasivos se ubicaron en \$ 443.4 mil millones COP, lo cual significó un aumento en comparación con la vigencia del año inmediatamente anterior.

En el año 2019 se registró una importante disminución de los pasivos equivalentes al 8.0% bajando a un valor de 407.8 mil millones COP, reflejando un esfuerzo por disminuir los niveles de endeudamiento de los gremios. A pesar de la disminución amplia, en el año 2020 se evidenció un crecimiento en estos.

Para la vigencia del 2020 se vio un aumento del 1.4% en los pasivos, en donde pasaron de 407.8 mil millones COP a 413.3 mil millones COP. Finalmente, en el 2021 los pasivos continuaron en ascenso, alcanzando los 427.7 mil millones COP; lo cual, significó un incremento del 3.34% frente al año anterior.

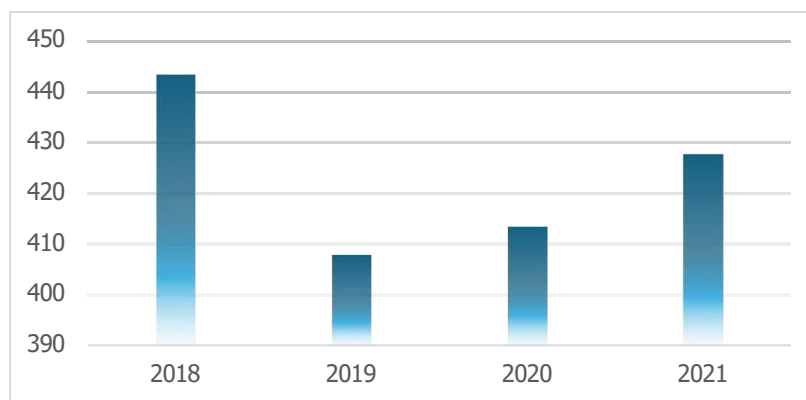
**Tabla 12.** Comparación pasivos de 2018 a 2021

| AÑO  | PASIVOS* | VARIACIÓN |
|------|----------|-----------|
| 2018 | 443,4    | 3.34%     |
| 2019 | 407,8    | 8.0%      |
| 2020 | 413,4    | -1,4%     |
| 2021 | 427,7    | 3.34%     |

*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

*\* Valores en miles de millones*

**Gráfico 17** Comparación pasivos 2018 a 2021



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

Como se evidencia en la tabla y la gráfica, a pesar de que en el 2019 hubo una disminución de los pasivos importante, postero a este año se evidencia un contante crecimiento en las obligaciones de los gremios. En el 2018 se evidenció la mayor cantidad de pasivos, mientras que en el 2021 se evidenció el mayor crecimiento porcentual de estos.

#### **12.6.1.3 PATRIMONIO**

El patrimonio es un indicador clave para analizar la estabilidad financiera de una organización y permite evaluar diferentes factores. Este se entiende como la diferencia entre los activos y los pasivos que para el presente análisis cuenta con un comportamiento volátil marcado principalmente por los efectos económicos de la pandemia del COVID-19.

En el año 2018, el patrimonio de los clubes fue de \$176.4 mil millones COP; lo cual, significó una disminución del 3.42% del año inmediatamente anterior, que ubicaba su patrimonio en 190.6 mil millones COP. En el 2019 se presentó un aumento en el patrimonio alcanzando un valor de \$213.3 mil millones COP, esto representa un crecimiento del 20.9% indicando una mayor solidez financiera durante ese periodo.

A pesar de este mejoramiento, el crecimiento se revirtió en el 2020, año en el que el patrimonio a un valor 184.4 mil millones COP, lo que implicó una contracción del 13.6% frente al año anterior. Finalmente, en el 2021 la situación empeoró, registrando una nueva caída hasta la cifra de 178.3 mil millones COP; lo cual, refleja una variación negativa del 3.42%.

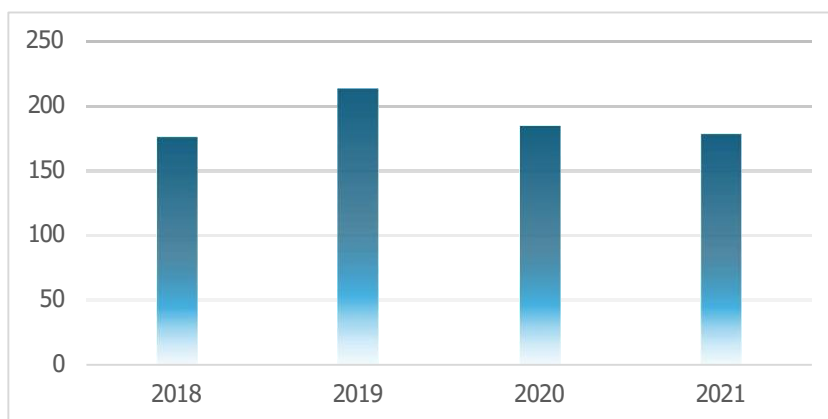
**Tabla 13.** Comparación patrimonio de 2018 a 2021

| AÑO  | PATRIMONIO* | VARIACIÓN |
|------|-------------|-----------|
| 2018 | 176,4       | 3.42%     |
| 2019 | 213,3       | 20.9%     |
| 2020 | 184,4       | -13,60%   |
| 2021 | 178,3       | -3,42%    |

*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

*\* Valores en miles de millones*

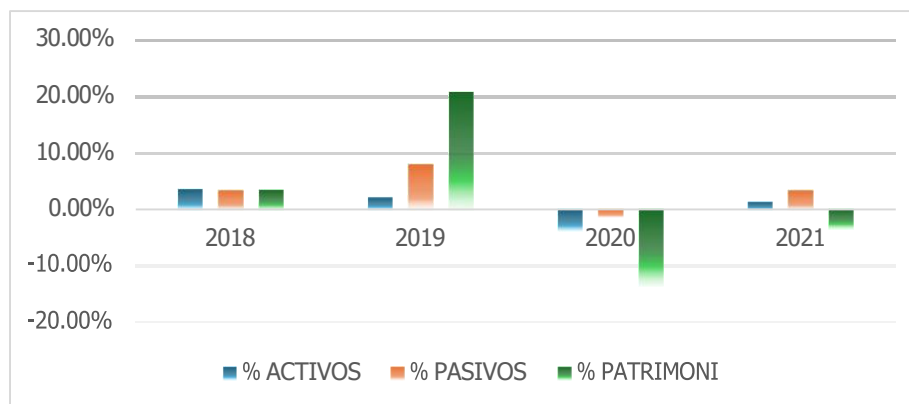
**Gráfico 18** Comparación patrimonio 2018 a 2021



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

Como se evidencia en la anterior tabla e imagen, se evidencia que en los primeros años (2018 y 2019) un aumento significativo en el patrimonio de los gremios, llegando a un buen nivel de porcentaje; sin embargo, para a partir del 2020 hay una disminución en el patrimonio.

**Gráfico 19** Comparación situación financiera 2018 a 2021



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

En la anterior imagen, se puede evidenciar las variaciones porcentuales de los cambios entre los activos, pasivos y patrimonio de los años 2018, 2019, 2020 y 2021. Esto permite ver reflejado las variaciones entre los tres componentes y ver su desarrollo. Finalmente, la siguiente tabla refleja un conglomerado comparativo de las variaciones.

**Tabla 14.** Comparación situación financiera 2018 a 2021

| CONCEPTO               | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Activos                | \$619,9 | \$621,1 | \$597,7 | \$606,1 |
| Pasivos                | \$443,4 | \$407,8 | \$413,4 | \$427,7 |
| Patrimonio             | \$176,4 | \$213,3 | \$184,4 | \$178,3 |
| Variación Activos %    | 3,60%   | 2,1%    | -3,80%  | 1,39%   |
| Variación Pasivos %    | 3,34%   | -8,00%  | 1,40%   | 3,34%   |
| Variación Patrimonio % | 3,42%   | 20,90%  | -13,60% | -3,42%  |

*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

*\* Valores en miles de millones*

## **12.6.2 INGRESOS OPERATIVOS VS COSTOS Y GASTOS TOTALES**

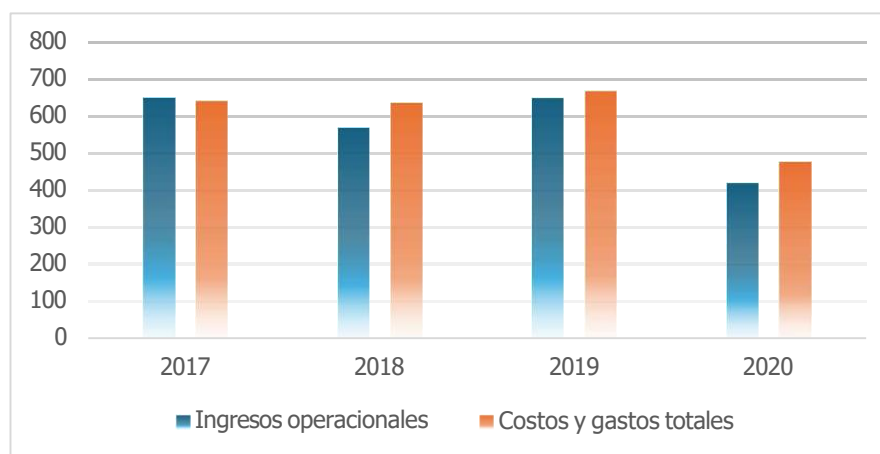
Durante los periodos comprendidos entre los años 2018, 2019 y 2020 (No se realizó análisis del 2021 debido a conceptos diferenciales en los informes), los clubes profesionales de fútbol colombiano evidencia tendencias de desequilibrio financiero, en la que los ingresos operacionales fueron insuficientes para cubrir los costos y gastos totales, pese a señales de mejora. Dentro de los criterios que se evaluaron de manera comparativa, se encontró que solo el año 2017 presente suficiencia en los ingresos en contraste con los gastos. Esta relación se vio afectada por diferentes factores, pero con una tendencia marcada sobre la crisis económica provocada por la pandemia del COVID-19 en el año 2020.

Para empezar, se evidencia que los ingresos operacionales alcanzaron los 567.4 mil millones COP, representando una caída del 12.6% respecto al año inmediatamente anterior. Esta disminución estuvo marcada por una contracción significativa en la venta de los derechos deportivos. Por el contrario, los costos y gastos totales se mantuvieron relativamente estables, disminuyendo apenas el 1.0% frente al año anterior, hasta situarse en 634.8 mil millones COP. Esta diferencia generó un déficit operativo de 67.4 mil millones COP y una relación de ingresos/costos y gastos equivalente al 11.9%; lo anterior indica que, los costos y gastos totales son inferiores a los ingresos.

Para el año 2019 se presentó una recuperación importante en la capacidad de generación de ingresos. Se registró un aumento del 13.6% en los ingresos operacionales, alcanzando un valor de 648.0 mil millones COP, impulsado principalmente por el repunte en la venta de derechos deportivos, así como una recuperación en boletería/taquilla, patrocinios y derechos de televisión. De igual manera, se incrementaron los costos y gastos totales también crecieron, aunque fueron en una menor proporción del 5.0% situándose en 666.7 mil millones COP. Como resultado, el déficit operativo se redujo significativamente a 18.7 mil millones COP, y la relación entre ingresos/costos y gastos totales llegó hasta el 102.9% (Una reducción de casi 10 puntos porcentuales en comparación con el porcentaje de la relación del 2018).

A pesar de los aspectos positivos del 2019, en el año 2020 está mejora se vio interrumpida por el impacto de la pandemia y las respectivas prohibiciones como acciones para mitigarla. En este año los ingresos operaciones cayeron en un 35.5% respecto al año anterior, descendiendo a 419,4 mil millones COP. La suspensión de las competencias, las restricciones de público en los estadios y la contracción de patrocinios y eventos deportivos afectaron severamente las fuentes de ingreso del gremio. Aunque los clubes reaccionaron con una reducción del 28.7% en sus costos y gastos, bajando a 475.1 mil millones COP, estos esfuerzos fueron insuficientes, el déficit operativo se amplió nuevamente hasta un 55.7 mil millones COP, y la relación entre los ingresos/costos y gastos llegó hasta un 113% superando incluso la establecida por el año 2018.

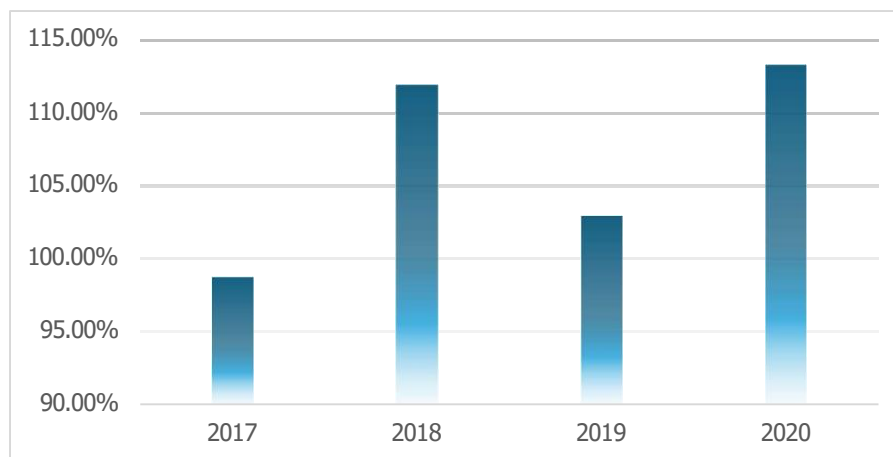
**Gráfico 20** Ingresos operaciones vs costos y gastos totales 2017 a 2020



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

Este comportamiento comparado evidencia que, pese a un intento de recuperación en el 2019, el modelo económico de los clubes sigue siendo vulnerable, con altos niveles de gasto operativo (especialmente lo relacionado con nómina deportiva) y fuerte dependencia de ingresos variables y volátiles. La estructura financiera, en consecuencia, se evidenció la vulnerabilidad de los gremios.

**Gráfico 21** Porcentajes financieros saludables 2017 a 2020



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

Como se evidencia en la gráfica anterior, los valores con menor porcentaje reflejan las relaciones más saludables, financieramente hablando. Lo anterior es debido a que, los porcentajes iguales al 100% indican que los costos y gastos podían cubrirse con la totalidad de los ingresos operacionales; por ende, los porcentajes inferiores al 100% reflejan que los ingresos operacionales son superiores a los costos y gastos, mientras que, cuando es superior 100% significa que los costos y gastos son superiores a los ingresos operacionales.

Se puede evidenciar que el año 2020, fue el año con una peor relación ingresos/costos y gastos; ya que, para poder cubrir las obligaciones hubiera requerido que los ingresos crecieran más del 13% para cubrir la totalidad. Las variaciones no reflejan un comportamiento estable, pero al igual que en el balance general se evidencia la clara influencia de la pandemia.

### **13. COMPARATIVO DE INDICADORES FINANCIEROS**

Para esta sección del trabajo se evaluarán los principales indicadores obtenidos dentro de los informes oficiales emitidos por la Superintendencia de Sociedad de Colombia. En los años evaluados 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021 (según disponibilidad de los datos) se evidenciaron importantes variaciones en sus

principales indicadores financieros, pero se refleja una cierta vulnerabilidad estructural que se vio aún mucho con la llegada de la pandemia.

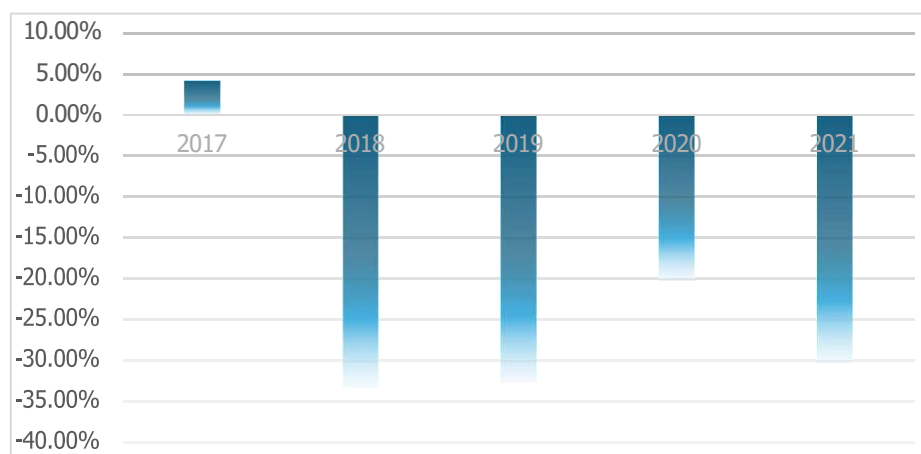
#### a. INDICADORES DE RENTABILIDAD

El comportamiento de la rentabilidad del sector muestra una tendencia negativa durante el periodo analizado. En el año 2018, los clubes ya presentaban señales de deterioro, con una caída de márgenes netos, el ROE (Retorno sobre el patrimonio) y el ROA (Retorno sobre los activos). Esto aumentó en el año 2019, a pesar del leve incremento en los ingresos operacionales para algunos clubes.

#### b. ROE – RETORNO SOBRE EL PATRIMONIO

El ROE mostró una evolución altamente desfavorable en el periodo del 2017 al 2021. Mientras que en el 2017 aún era positivo equivalente al 4.16%, para el año siguiente cayó drásticamente a -33.2%. En el 2019 se mantuvo en niveles similares negativos con un valor de -32.7% y aunque en el 2020 presentó una leve mejora del -20.2% volvió a caer en el 2021 a -30.3%. Esto refleja un sector donde los recursos propios de los clubes están generando pérdidas.

**Gráfico 22** ROE 2017 a 2021

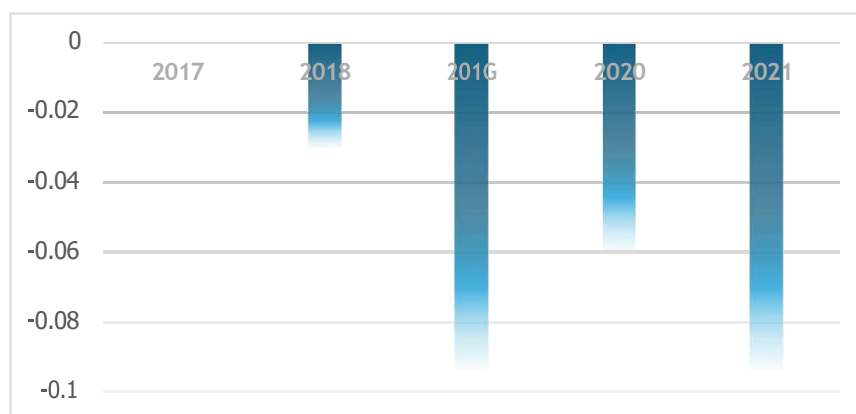


*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

### c. ROA – RETORNO SOBRE LOS ACTIVOS

El ROA también evidencia un deterioro sostenido. En el año 2018 fue equivalente al -3.0% empeorando a -9.3% para la vigencia del 2019. Aunque el 2020 se presentó una leve mejora del -5.9% en el año 2021 aumentó el nivel de negatividad hasta el -9.3%. Este indicador establece la capacidad que tienen los activos para generar utilidad; por lo cual, su comportamiento negativo indica poca eficiencia en la gestión de los clubes.

**Gráfico 23** ROA 2017 a 2021

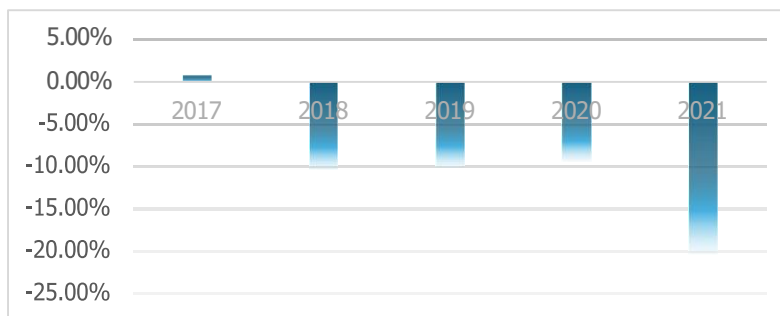


*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

### d. MARGEN NETO

Al igual que los aspectos anteriores, este indicador también tiene una tendencia descendiente que refleja la incapacidad del gremio para cerrar el ciclo económico de forma rentable. Para el año 2017 el resultado fue positivo igual al 0.71% pero para el año 2018 cayó al -10.32%, siendo similares en el año 2019 con -10.1% y el 2020 -9.3%. Para la vigencia del año 2021 la situación desmejoró bastante y marco un nuevo máximo de -20,3%.

**Gráfico 24** Margen Neto 2017 a 2021

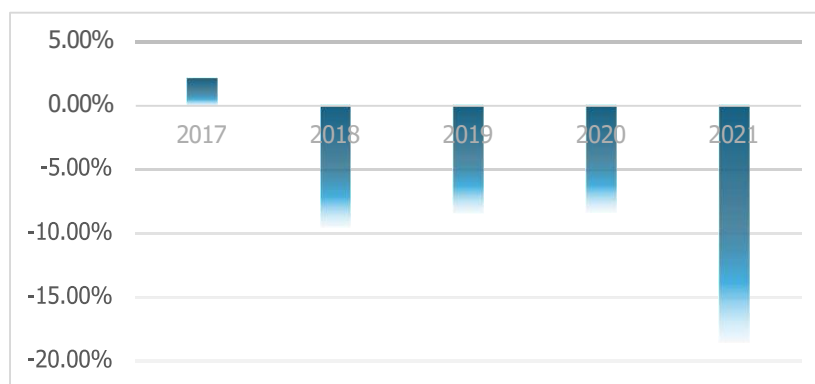


*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

#### **e. MARGEN ANTES DE IMPUESTOS**

Este indicador empezó desde el 2.11% en el año de 2017 y pasó en el 2018 a -9.45 y posterior a ello presentó una leve mejora a -8.4%. En el año 2020 se mantuvo similar con un -8.3% y en el año 2021 llegó a un máximo negativo de -18.5%. Esto nos quiere indicar que, incluso antes de impuestos, los clubes ya presentaron pérdidas.

**Gráfico 25** Margen antes de impuestos a 2017 a 2021



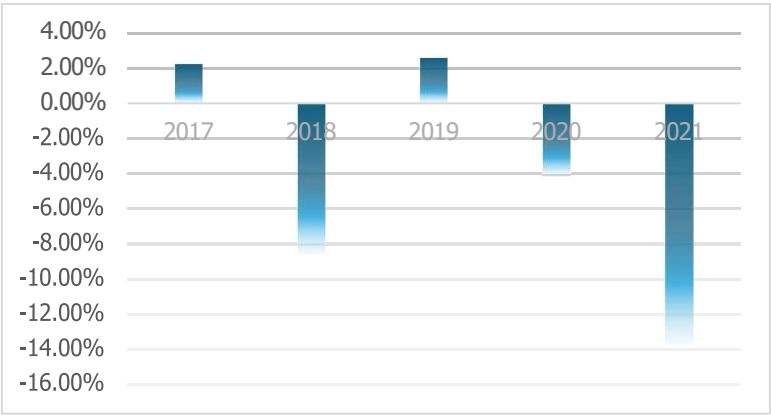
*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

#### **f. MARGEN OPERACIONAL**

Este indicador, al contrario de los otros, presenta una mayor variabilidad. En el caso del 2017 se mantuvo en un 2.23% y para el siguiente año cayó a - 8.58%. A pesar

de esto, en el 2019 tuvo una recuperación y alcanzó indicador positivo de 2.6%; sin embargo, presentó nuevamente deterioro en el año 2020 al -4.1% y para el 2021 cayó más al -13.7%.

**Gráfico 26** Margen operacional 2017 a 2021

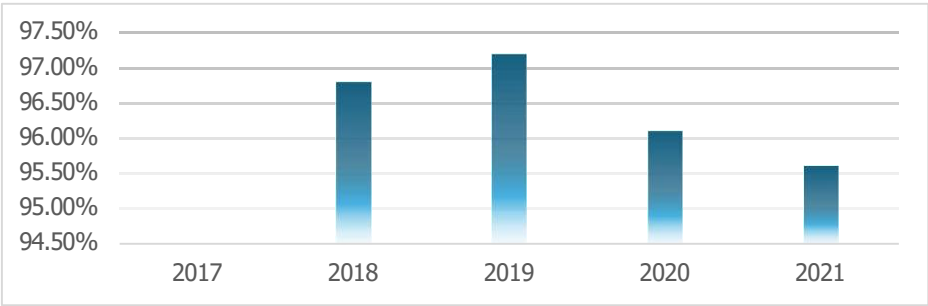


*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

**g. MARGEN BRUTO**

Este indicador, al contrario de los otros, presentó unos niveles moderadamente estables durante el periodo del 2018 se presentó un indicador del 96.8% y en el año siguiente paso al 97.2%. Posterior a esto, presentó una muy leve disminución para el año 2020 con 96.1% y para el año 2021 del 95.6%. Esto quiere decir que, los ingresos que se generan por los clubes han sido suficientes para cubrir costos directos asociados a la operación.

**Gráfico 27** Margen bruto 2017 a 2021



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

## **h. INDICADORES DE SOLVENCIA**

### **i. Índice de solvencia**

Está evaluando la capacidad de los clubes para cubrir sus obligaciones con sus respectivos activos. Este se ha mantenido relativamente estable durante los periodos establecidos. En el 2018 se registró un promedio de 1.4 veces, esto quiere decir que por cada peso se contaba con \$1,40 pesos en activos, en el 2019 el valor subió a 1.44 veces y en el 2021 el índice cayó a 1.42 veces.

### **ii. Apalancamiento**

Mediante este indicador se estableció que en el 2018 los clubes presentaron una razón de 2,5 veces, lo que quiere decir que por cada peso del patrimonio se debían \$2.50 pesos, para el caso del 2019 el indicador cayó moderadamente a 2.28 veces y para el 2021 aumento nuevamente hacia el 2.40 veces.

## **14. FACTORES ADICIONALES QUE AFECTARON LA ESTABILIDAD ECONÓMICA Y ALTERNATIVAS DE RECUPERACIÓN.**

### **a. INFLACIÓN**

De acuerdo con los reportado por el (DANE, s.f.) para el año 2019 la inflación anual fue del 3.82%, lo que indica un aumento moderado en los costos de bienes y servicios en general. Este nivel de inflación pudo haber presionado las finanzas de los clubes, pero los equipos aún contaban con un flujo estable de ingresos, especialmente por derechos de televisión y patrocinadores. Para el año 2020 la inflación anual cayó al 1.97%. Esto refleja el impacto de la pandemia en la economía, que desaceleró la actividad económica y redujo el gasto en consumo. La baja inflación ayudó a mitigar el aumento de los costos, pero la crisis sanitaria y económica afectó enormemente los ingresos de los clubes, ya que no pudieron jugar partidos con público, afectando las taquillas y el turismo asociado. Y para el año 2021 la inflación aumentó al 4.51%, lo que refleja un rebote económico gradual tras la recesión por la pandemia. Sin embargo, los costos siguieron siendo elevados para los equipos debido a la inflación, junto con los gastos extraordinarios relacionados con la reactivación y la aplicación de medidas de bioseguridad.

Aunque la inflación fue más alta, algunos ingresos comenzaron a recuperarse conforme los estadios volvieron a abrir y se retomaron las actividades.

#### **b. TIPO DE CAMBIO (COP/USD)**

Para el año 2019 el COP/USD promedio fue de 3,281.09. Aunque el tipo de cambio era relativamente estable, los equipos sufrían desafíos debido a la inflación interna y la situación económica general. Para el año 2020 se devaluó a 3,693.36, un aumento del 12.5% respecto al año anterior. Esta devaluación hizo que los pagos en dólares (como los salarios de jugadores extranjeros o los costos asociados a la venta de jugadores internacionales) se encarecieron en términos de pesos colombianos. En un contexto de ingresos reducidos (por la pandemia), los clubes tuvieron mayores dificultades para cubrir estos costos. Y para el año 2021 el dólar se estabilizó en 3,743.09, un leve aumento respecto a 2020. Aunque los ingresos de los clubes pudieron comenzar a mejorar debido a la reapertura de los estadios y el retorno de los partidos, el tipo de cambio más alto seguía presionando los costos (Banco de la República, s.f.).

#### **c. RECESIÓN ECONÓMICA**

La pandemia de COVID-19 trajo consigo una recesión económica global que impactó gravemente a las economías de todo el mundo, incluida Colombia. Esto generó una caída en los ingresos disponibles de los consumidores y afectó el consumo de productos y servicios relacionados con el fútbol, como la compra de entradas y mercancías.

Además, el desempleo creció durante los años de crisis, lo que redujo aún más el poder adquisitivo de la población y la disposición de las empresas a invertir en publicidad o patrocinios. A pesar de los intentos de reactivación económica, la incertidumbre seguía siendo alta.

#### **d. ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN POST PANDEMIA**

Por último, abordando los informes financieros de los equipos de fútbol, se logran abordar algunas estrategias gerenciales y financieras que adoptaron los equipos de fútbol para enfrentar la crisis.

Muchos clubes implementaron medidas de austeridad para reducir costos operativos. La renegociación de contratos con proveedores, la reducción de salarios de jugadores y personal, y la optimización de gastos generales. Esta estrategia ayudó a algunos clubes a mantener su viabilidad financiera durante períodos de ingresos reducidos. Los clubes comenzaron a buscar nuevas fuentes de ingresos, como el aumento de actividades de merchandising y la mejora de sus plataformas digitales para la venta de productos. A pesar de la crisis, algunos clubes trabajaron en fortalecer sus relaciones con patrocinadores existentes y buscar nuevos patrocinadores. Esto incluyó la creación de paquetes de patrocinio más atractivos y la mejora de la visibilidad de las marcas a través de plataformas digitales y redes sociales.

La pandemia aceleró la necesidad de digitalización en muchos sectores, incluido el fútbol. Los clubes invirtieron en tecnología para mejorar la experiencia del aficionado, como la venta de entradas en línea y la transmisión de partidos a través de plataformas digitales. Esto no solo ayudó a mantener el compromiso de los aficionados, sino que también generó ingresos adicionales. Adicional, algunos clubes adoptaron una gestión financiera más proactiva, utilizando análisis de datos para prever tendencias y ajustar sus presupuestos en consecuencia. Esto les permitió adaptarse rápidamente a cambios en el entorno económico y tomar decisiones informadas sobre gastos e inversiones. Y por último en algunos casos, los clubes buscaron apoyo de entidades gubernamentales y organizaciones deportivas para obtener financiamiento o subsidios que les ayudarán a sobrellevar la crisis.

## **15. APLICABILIDAD PARA VIGENCIA 2023**

En esta última etapa del presente análisis se tienen en cuenta aspectos financieros del año 2023, no desde una perspectiva detallada como se realizó en los anteriores puntos, sino como una evaluación de las lecciones aprendidas con la llegada de la pandemia sumada al delicado funcionamiento financiero que se venía manejando en años anteriores. Es por lo anterior que, se analizará brevemente el estado general de la vigencia 2023 y se traerán a colación los principales indicadores financieros (solvencia y apalancamiento) con la finalidad de brindar conclusiones aterrizadas a las realidades actuales de los clubes.

### a. ANÁLISIS DE BALANCE GENERAL

Durante la vigencia del 2023, los activos de los clubes de fútbol profesional presentaron un crecimiento significativo en comparación con el año 2022. El valor total pasó de \$734.3 miles de millones a \$838.6 miles de millones, lo que representa un aumento absoluto del \$104.3 miles de millones en comparación al año 2022, esto representa un incremento porcentual del 14.2%. Este comportamiento se puede interpretar como una mejora en la capacidad operativa y de inversión de los clubes.

En cuanto a los pasivos para dicha vigencia, también se observa un incremento al pasar de \$466.9 miles de millones a \$514.0 miles de millones. Esto es equivalente a una variación absoluta de \$47.0 miles de millones y un aumento del 10.1%. Aunque el endeudamiento creció en términos generales, lo hizo en menor proporción que el activo, esto nos indica que los clubes están asumiendo nuevas obligaciones financieras para apalancar su crecimiento o recuperar niveles de operación normales.

Ahora bien, el patrimonio de los clubes mostró un aumento considerable; ya que, paso de \$267.5 miles de millones en 2022 a \$324.7 miles de millones en 2023. Esto evidencia un crecimiento absoluto de \$57.1 miles de millones con un crecimiento porcentual equivalente al 21.3%.

En términos generales las cifras reflejan una evidente recuperación financiera en contraste con los años previamente evaluados (2018 al 2020). El crecimiento en los activos y el patrimonio general de manera diferencial mitigó el aumento de los pasivos y consolidó una tendencia de fortalecimiento de los gremios.

### b. COMPARACIÓN DE ACTIVOS

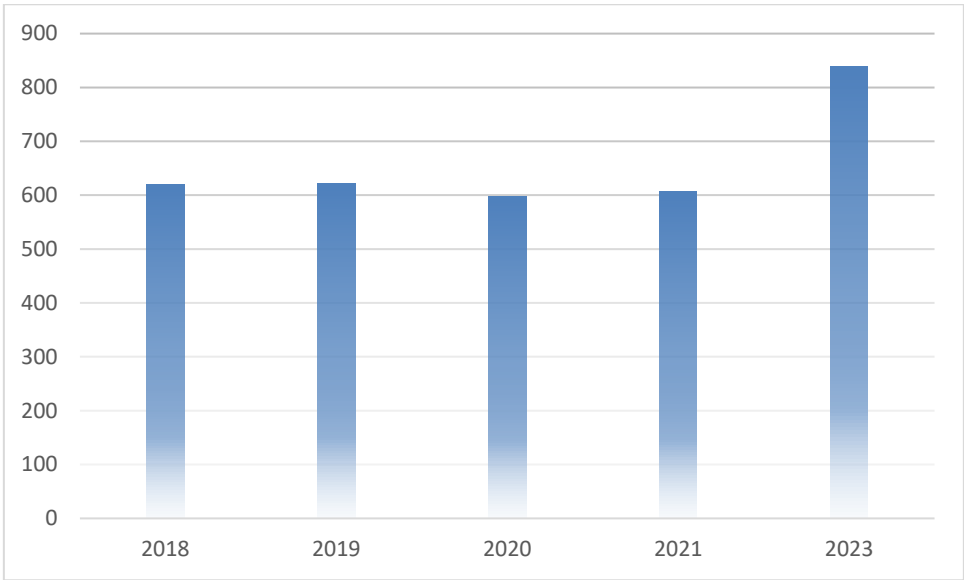
**Tabla 15.** Comparación de activos

| AÑO  | ACTIVOS* | VARIACIÓN |
|------|----------|-----------|
| 2018 | 619,9    | 3.6%      |
| 2019 | 621,1    | 2.1%      |
| 2020 | 597,7    | -3.8%     |
| 2021 | 606,1    | 1.39%     |
| 2023 | 838,6    | 14.20%    |

*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

*\* Valores en miles de millones*

**Gráfico 28** Comparación de activos 2018 a 2023



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

Como se puede evidenciar tanto en la gráfica como en la imagen, de los años revisados, el 2023 es el año en donde se cuenta con un mayor nivel de activos. Esto significa que los clubes, contaron con una disponibilidad mayor de recursos económicos o bienes de valor; los cuales, pueden ser utilizados para el financiamiento y funcionamiento de este.

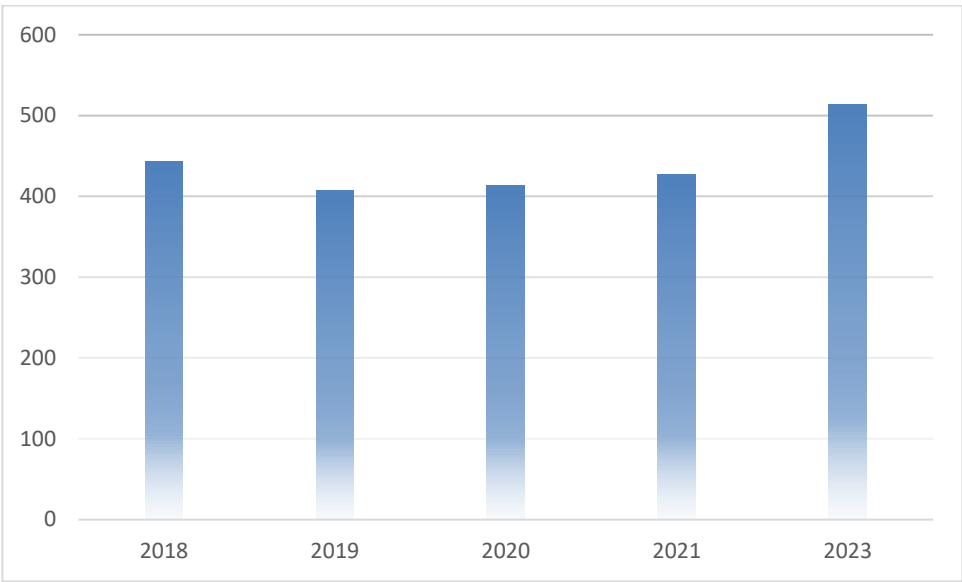
**c. COMPARACIÓN DE PASIVOS.**

**Tabla 16.** Comparación de pasivos

| AÑO  | PASIVOS* | VARIACIÓN |
|------|----------|-----------|
| 2018 | 443,4    | 3.34%     |
| 2019 | 407,8    | 8.0%      |
| 2020 | 413,4    | -1,4%     |
| 2021 | 427,7    | 3.34%     |
| 2023 | 514,0    | 10.1%     |

*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

**Gráfico 29** Comparación de pasivos 2018 a 2023



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

En cuanto a la comparación de los pasivos, también se evidencia un crecimiento superior a todos los años que, a pesar de no ser tan alto como en los activos, si refleja un crecimiento muy importante para la situación financiera de los equipos. Este incremento de los activos, en términos generales, se evidencia como un aumento en la deuda de los clubes u obligaciones financieras. Lo que, puede significar diferentes aspectos como un crecimiento apalancado como un incremento en sus costos y/o gastos.

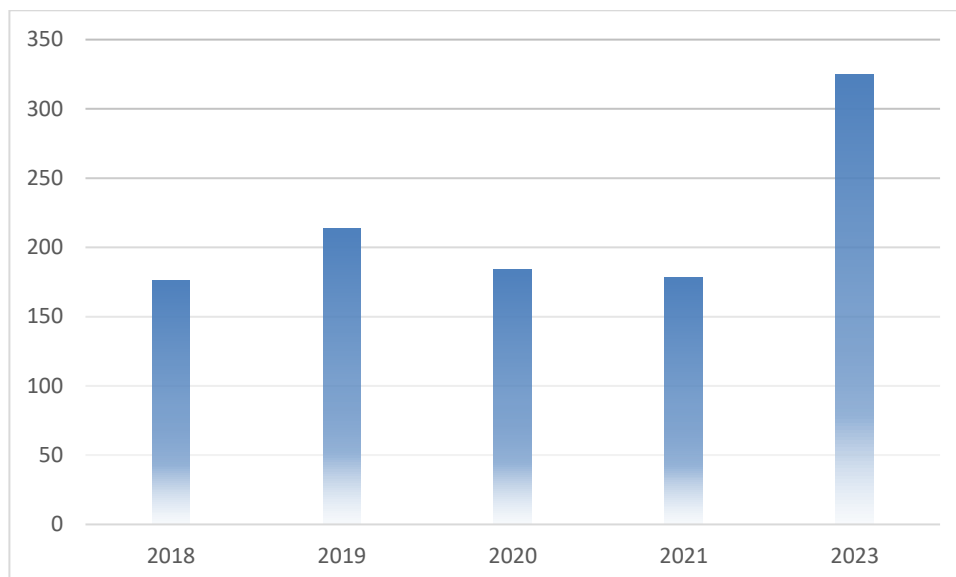
**d. COMPARACIÓN DE PATRIMONIO.**

**Tabla 17.** Comparación de patrimonio

| AÑO  | PATRIMONIO* | VARIACIÓN |
|------|-------------|-----------|
| 2018 | 176,4       | 3.42%     |
| 2019 | 213,3       | 20.9%     |
| 2020 | 184,4       | -13,60%   |
| 2021 | 178,3       | -3,42%    |
| 2023 | \$324.7     | 21.3%     |

*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

**Gráfico 30** Comparación de patrimonio 2018 a 2023



*(Elaboración propia con datos de la superintendencia de sociedades)*

Finalmente, para realizar la comparación del patrimonio, se evidencia la tendencia de crecimiento más alta en los años analizados, siendo también el único en donde se supera la cifra de \$300 mil millones en patrimonio. Este incremento es muy positivo para los clubes, debido a que, refleja un fortalecimiento de su base financiera, proveniente de mayores utilidades o aportes.

Lo anterior también refleja una mayor capacidad para enfrentar las obligaciones y una menor dependencia a la deuda para continuar con sus operaciones, mostrando señales de solidez y buena gestión económica.

#### **e. COMPARACIÓN DE INDICADORES DE SOLVENCIA Y APALANCAMIENTO**

- INDICADOR DE SOLVENCIA**

En el año 2023 se observa una mejora en el índice de solvencia que pasó de 1.57 en 2022 a 1.63. Es importante tener en cuenta que, durante los años evaluados, este indicador no superaba el 1.5; lo cual, puede reflejar una mejora de las condiciones. A pesar de esto, se puede reflejar una tendencia que es relativamente estable, con algunas mejoras durante los años recientes.

El comportamiento del índice de solvencia en 2023 representa el nivel más alto registrado en los años evaluados; lo cual, se puede ver como una recuperación y consolidación financiera por parte de los clubes, al contar con una mayor proporción de activos que respaldan sus operaciones con una posible gestión más eficiente ante los efectos de la pandemia.

- **INDICADOR DE APALANCAMIENTO.**

El indicador de apalancamiento muestra una disminución de 1.75 en el 2022 a 1.58 en el 2023. Este indicador es muy importante debido a que nos indica que los clubes dependen ahora en menor medida del endeudamiento para financiar sus operaciones; lo cual, puede ser resultado del fortalecimiento patrimonial o de una mayor generación de recursos propios.

Ahora bien, es importante resaltar que, durante las vigencias evaluadas, este indicador no era inferior a 2, reflejando una mayor dependencia al endeudamiento, marcando indicadores muy positivos comparativamente en los años 2022 y en especial en el 2023; año en el cual, se disminuyó en casi un punto el indicador en comparación al 2018.

## 16. CONCLUSIONES

1. La pandemia del COVID-19 causó una disrupción en las estructuras de los sectores y gremios económicos a nivel global; sin embargo, hubo actividades económicas que sufrieron unas consecuencias con mayores repercusiones. Una de las principales conclusiones del presente trabajo es que existe una relación directa entre las afectaciones negativas a los clubes de fútbol profesional en Colombia; ya que como se expuso, la pandemia limitó el acceso de ingresos por taquilla, restringió los derechos televisivos y ocasionó diferentes desventajas con respecto a contratos de publicidad. A lo largo de los análisis realizados se evidenció que los gremios no cuentan con una adecuada relación entre los ingresos operacionales y los costos y gastos totales; ya que, en todos los casos (exceptuando el año 2017) los ingresos no alcanzan a cubrir el 100% de los costos y gastos. Esto se ha incrementado con la llegada de la pandemia; puesto que, en los años analizados, el 2020 fue el que menos brindó ingresos operacionales y en donde se evidenció una mayor brecha entre los ingresos y los costos y gastos.

Sin embargo, y a pesar de las duras condiciones financieras que enfrentaron los clubes, se tomaron las acciones pertinentes para revertir los estragos y lograr potencial la sostenibilidad. A partir de esto, la principal lección aprendida es la de diversificación e innovación en los ingresos de los clubes, logrando adaptar a las condiciones adversas presentadas, acompañados de una mejor gestión de los recursos.

En el año 2023, no solo se ve la tendencia de recuperación del gremio, sino que se ven picos históricos dentro de la gestión financiera, tales como el mejoramiento del patrimonio apalancado con el aumento de los activos y el posicionamiento de sus indicadores financieros hacia un lugar más seguro.

2. Durante el periodo comprendido entre el 2018 y el 2020, los ingresos operacionales de los clubes de fútbol profesionales de Colombia presentan una estructura dominada por tres grandes conceptos: los

derechos de televisión (Dimayor), la venta de derechos deportivos y el patrocinio/publicidad. Estos rubros se mantienen como los más representativos en términos financieros evidenciando una fuerte concentración (y posible dependencia). A pesar de esto, se observa variaciones de gran relevancia durante el 2020; por ejemplo, los derechos televisivos aumentaron su participación porcentual desde el 2018 hasta el 2020, probablemente por la disminución de los ingresos de taquilla.

Sobre los ingresos de taquilla se vieron mayormente afectados por la pandemia; ya que, en el 2020 presentó una disminución de dichos ingresos superior al 75%, pasando de 108.30 miles de millones a 26.9 miles de millones. De igual manera, pasaron de significar el 17.85% del total de los ingresos operacionales en el 2018 a solo el 6.41% para el año 2020.

Ahora bien, revisando los conceptos con menor participación en la integración de los ingresos se evidencia que, al igual que la taquilla, las escuelas de fútbol sufrieron una fuerte disminución de casi un 60% en comparación del año 2019. Otros conceptos como la venta de artículos deportivos o la participación en eventos también sufrieron disminuciones, pero no tan drásticas como las mencionadas anteriormente.

3. La evolución de los indicadores financiero clave para los clubes de futbol profesional entre el 2017 y el 2021 evidencia debilidades profundas en la gestión financiera. La persistencia de rentabilidades negativas, tanto en términos del ROE como en ROA, sugiere una incapacidad para generar valor económico a partir de los recursos propios y del capital invertido, esto se ve en la continuidad de las operaciones con pérdidas y la disminución del valor patrimonial.

De igual manera, se evidencia un deterioro generalizado de márgenes (neto, operativo y antes de impuestos) que indican que los ingresos generados no fueron suficientes para cubrir los costos operacionales ni financieros. A pesar de que, la pandemia del COVID-19 acentuó los problemas de las finanzas del gremio, estos ya venían brindando resultados negativos desde el primer año de análisis, lo que puede ser

signo de causas estructurales internas más allá de un contexto coyuntural externo.

Por otro lado, se evidencia una relativa estabilidad del margen bruto y del índice de solvencia; lo cual, indica que el principal problema de los gremios no se relaciona tanto (aunque si lo hace en cierta medida) con la posibilidad de cubrir sus costos directos, sino en una posible ineficiencia en el control de los gastos. Lo cual, brinda la alternativa de evaluar los actuales modelos de gestión bajo la necesidad de revisar diferentes aspectos internos, incluyendo estrategias de inversión y modelos comerciales o de retorno de inversión.

Lo anterior, aunque depende de muchos factores y que varían según las condiciones específicas del mercado, se puede explicar en cierta medida por modelos de gestión administrativa, financiera y contable que no satisface las expectativas o realidades del gremio, altos niveles de dependencia a fuentes de ingresos volátiles (como lo pueden ser las taquilla o las escuelas deportivas) sin planes de acciones eficientes para minimizar riesgos. Por otra parte, también puede estar relacionado con una falta de análisis y reestructuración de los costos y gastos durante las vigencias.

4. A pesar de las limitaciones y prohibiciones obtenidas por las restricciones impuestas para minimizar los efectos de la pandemia, los gremios realizaron una gestión del cambio encaminada a la obtención de ingresos en nuevos escenarios de pandemia. Esto ocasionó que se brindarán nuevas alternativas de generación, a la par que también se evidenció una disminución en los costos y gastos. Para esto, se destaca la implementación de las estrategias de digitalización, diversificación de ingresos y renegociación de contratos, minimizaron en cierta medida posibles impactos.

Tal como se evidenció en el estado del arte, la comparación del fútbol europeo con el latinoamericano presentaba grandes diferencias, incluyendo problemas financieros antes de la llegada de la pandemia. Es así como, los indicadores financieros clave han venido presentando un

deterioro progresivo recurrentemente con resultados negativos. Esto indica una gestión deficiente de los recursos y baja capacidad para generar utilidades. Adicionalmente, la pandemia, a pesar de ser el factor más relevante, no fue el único aspecto que contribuyó a un desmejoramiento de las condiciones financieras del gremio. Aspectos como la inflación y la devaluación del tipo de cambio afectaron de manera directa (pero menos proporcional) el rendimiento financiero de los clubes. De igual manera, se debe repensar la manera en que se va a realizar la gestión estratégica y financiero de los diferentes clubes de fútbol en Colombia; debido a que, en los años evaluados se evidencian poca estabilidad o favorabilidad financiera que sea capaz de fortalecer su estructura interna.

## 17. BIBLIOGRAFÍA

1. Mar, 11. (s/f). *La oms caracteriza a covid-19 como una pandemia*. Paho.org. Recuperado de, <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
2. *Deloitte football money league 2021*. (2021, enero 27). Deloitte. <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/international-business-support/articles/deloitte-football-money-league-2021.html>
3. *Tras un año y medio de pandemia, cae el valor de los grandes clubes europeos*. (2021, julio 6). Kpmg. <https://kpmg.com/co/es/home/insights/2021/07/tras-un-ano-y-medio-de-pandemia-cae-el-valor-de-los-grandes-clubes-europeos.html>
4. Ricardo gúdel fernández para optar, a. G. De. (s/f). *Las ligas nacionales de fútbol como fuente de influencia económica y cultural*. Uva.es. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/68630/tesis-2334-240709.pdf;jsessionid=735dd697b4932b073005f6891aea5987?sequence=1>
5. (n.d.). Uefa.com. Retrieved march 3, 2025, from <https://es.uefa.com/running-competitions/integrity/financial-sustainability/>
6. 24/11/, p. (n.d.). *Comportamiento financiero de los 33 clubes de fútbol colombiano durante 2021 - asuntos económicos societarios - inicio*. Asuntos económicos societarios., recuperado de [https://www.supersociedades.gov.co/web/asuntos-economicos-societarios/sectores-economicos/-/asset\\_publisher/hkek/content/cw\\_%09comportamiento\\_financiero\\_de\\_los\\_33\\_club\\_de\\_f%03%batbol\\_colombiano\\_durante\\_2021](https://www.supersociedades.gov.co/web/asuntos-economicos-societarios/sectores-economicos/-/asset_publisher/hkek/content/cw_%09comportamiento_financiero_de_los_33_club_de_f%03%batbol_colombiano_durante_2021)
7. Sierra garcía, I. G., morquecho sánchez, r., & gadea cavazos, e. *A. La gestión deportiva y su implicación en la resolución de los conflictos*. Eirene estudios de paz y conflictos, 4(7). Recuperado a partir de <https://www.estudiosdepazyconflictos.com/index.php/eirene/article/view/151>

8. Pricewaterhousecoopers. (n.d.). *Digital way colombia 2021-2022*. Pwc. Recuperado de: <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/digital-way-colombia-2021-2022.html>
9. *Acelerar la sostenibilidad empresarial en colombia*. (2023, december 18). Deloitte colombia. <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/risk/articles/acelerar-sostenibilidad-empresarial-en-colombia-super-sociedades.html>
10. Gutiérrez alarcón, c. C. Y viafara frías, n. (2024) análisis de la gestión financiera y no financiera de los clubes de fútbol colombianos. Repositorio institucional universidad cooperativa de colombia. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/56005>
11. *Plan de apoyo covid-19: subvenciones (fase 3)*. (n.d.). Fifa.com. Recuperado de: <https://inside.fifa.com/es/official-documents/annual-report-2023/financials/2023-financial-statements/notes/12-covid-19-relief-plan-grants-stage-3>
12. 24/11/, p. (n.d.). Comportamiento financiero de los 33 clubes de fútbol colombiano durante 2021 - asuntos económicos societarios - inicio. Asuntos económicos societarios. Recuperado de [https://www.supersociedades.gov.co/web/asuntos-economicos-societarios/sectores-economicos/-/asset\\_publisher/hkek/content/cw\\_%09comportamiento financiero de los 33 clubes de fútbol colombiano durante 2021](https://www.supersociedades.gov.co/web/asuntos-economicos-societarios/sectores-economicos/-/asset_publisher/hkek/content/cw_%09comportamiento_financiero_de_los_33_club_de_f%C3%BAtbol_colombiano_durante_2021)
13. Dane. (n.d.). *Ipc información técnica*. [https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por\\_tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por_tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica)
14. *Radware bot manager captcha*. (n.d.). Gov.co. Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/glosario/tasa-cambio-trm>
15. (n.d.-b). Imf.org. Retrieved recuperao de: <https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021>

16. Pricewaterhousecoopers. (n.d.). *Digital way colombia 2021-2022*. Pwc. Recuperado de:  
<https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/digital-way-colombia-2021-2022.html>
17. Superintendencia de sociedades. (2022). *Informe clubes de fútbol 2019*. [https://www.supersociedades.gov.co/web/asuntos-economicos-societarios/sectores-economicos/-/asset\\_publisher/hkek/content/informe-clubes-de-f%25c3%25batbol-2019?com.liferay.asset.publisher.web.portlet.assetpublisherportletinstance\\_hkek\\_assetentryid=11730](https://www.supersociedades.gov.co/web/asuntos-economicos-societarios/sectores-economicos/-/asset_publisher/hkek/content/informe-clubes-de-f%25c3%25batbol-2019?com.liferay.asset.publisher.web.portlet.assetpublisherportletinstance_hkek_assetentryid=11730)
18. Superintendencia de sociedades. (2020). *Comportamiento financiero de los 34 clubes de fútbol colombiano durante 2020*. <https://www.supersociedades.gov.co/documents/guest/prensa/publicaciones%20e%20informes/publicaciones/revistas/2021/informe-comportamiento-financiero-34-clubes-futbol-colombiano.pdf>
19. Superintendencia de sociedades. (2022). Comportamiento financiero de los 33 clubes de fútbol colombiano durante 2021: [https://www.supersociedades.gov.co/web/asuntos-economicos-societarios/sectores-economicos/-/asset\\_publisher/hkek/content/cw%2509comportamiento-financiero-de-los-33-clubes-de-f%25c3%25batbol-colombiano-durante-2021?com.liferay.asset.publisher.web.portlet](https://www.supersociedades.gov.co/web/asuntos-economicos-societarios/sectores-economicos/-/asset_publisher/hkek/content/cw%2509comportamiento-financiero-de-los-33-clubes-de-f%25c3%25batbol-colombiano-durante-2021?com.liferay.asset.publisher.web.portlet)
20. García c. (2021). Covid-19 redujo 34% ingresos de equipos de fútbol y 203.7% sus ganancias. El tiempo. Recuperado de  
<https://www.eltiempo.com/economia/empresas/futbol-asi-les-va-a-los-clubes-en-medio-de-la-pandemia-del-covid-19-616815>
21. García c. (2021). Covid-19 redujo 34% ingresos de equipos de fútbol y 203.7% sus ganancias. El tiempo. Recuperado de  
<https://www.eltiempo.com/economia/empresas/futbol-asi-les-va-a-los-clubes-en-medio-de-la-pandemia-del-covid-19-616815>

22. Rodríguez I. (2019) principales fuentes de ingresos de los equipos De la premier league y la liga. Universidad pontificia comillas. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27740/tfg%20rodriguez%20fernandez%20luis.pdf?sequence=1>
23. Kegaji g. (2020). ¿cuáles son las consideraciones relevantes del negocio en marcha. Kpmg. Recuperado de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/pdf/2020/05/kpmg-cuales-son-las-revelaciones-del-negocio-en-marca.pdf>
24. La economía (2019). Los detonantes que llevaron a la peor recesión económica de colombia. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/la-historia-de-como-colombia-cayo-en-su-peor-crisis-financiera-527409>
25. Salazar c. (2021). La caída de 6,8% del producto interno bruto de 2020 fue la peor en la historia del país. Periódico la república. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/la-caida-de-6-8-del-producto-interno-bruto-de-2020-fue-la-peor-de-la-historia-del-pais-3125632>
26. Grupo banco mundial (s/f). Crecimiento pib (% anual). Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/ny.gdp.mktp.kd.zg?end=2023&locations=coc&start=1961&view=chart>
27. Morales I., mejía I., pulido j., flórez I., hermida d., pulido k., valderrama k. (2020). Efectos de la pandemia por covid-19 en el mercado laboral colombiano: identificando el impacto de las restricciones sectoriales a la movilidad. Borradores de economía. Banco de la república. Recuperado de <https://repositorio.banrep.gov.co/server/api/core/bitstreams/9b85faf1-5248-479f-8806-e60a3816e0eb/content>
28. Elizondo m. (s/f). El fútbol y la industria del entretenimiento en tiempos de covid. Recuperado de <https://riu.austral.edu.ar/bitstream/handle/123456789/2557/el%20f%20c%20batbo%20y%20la>

[%20industria%20del%20entretenimiento%20en%20tiempos%20de%20covid.pdf?sequence=1&isallowed=y](#)

29. Fifpro (s/f). Asumir nuestra función: impacto de los futbolistas profesionales durante la pandemia de covid-19. Recuperado de [https://www.fifpro.org/media/jsydkpmi/fifpro\\_playing\\_our\\_part\\_report\\_spanish.pdf](#)

30. García p. (2022). Análisis económico-financiero del impacto provocado por la pandemia de covid-19 en los clubes de la liga de Fútbol profesional. Universidad de comillas. Madrid, español.

31. Orloff f. (2020). Fútbol vs covid: creando memoria del deporte en tiempos de pandemia. Universidad javeriana de colombia. Recuperado de [https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/58733/tg-orloff%20rodr%3%adquez%20frederick.pdf?sequence=1](#)

32. Ministerio de salud y protección social (2020). Resolución número 385 del 12 de marzo de 2020. Gobierno de colombia. Recuperado de [Https://www.minsalud.gov.co/normatividad\\_nuevo/resoluci%c3%b3n%20no.%200385%20de%202020.pdf](#)

33. Gobierno de colombia (2020). Decreto 531 de 2020. Recuperado de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=111854#9](#)

34. Gobierno de colombia (2020). Decreto 457 de 2020. Recuperado de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=110674](#)

35. Superintendencia de sociedad de colombia (s/f). Hipótesis de negocio en marcha, deterioros patrimoniales y riesgo de

Insolvencia. Recuperado de

[https://www.supersociedades.gov.co/documents/20122/468949/infografia-hipotesis-de-negocio-en-marcha.pdf/e9d8614d-10ca-b75b-ee5-87ffde92bf01?t=1669064637500&utm\\_source=chatgpt.com](https://www.supersociedades.gov.co/documents/20122/468949/infografia-hipotesis-de-negocio-en-marcha.pdf/e9d8614d-10ca-b75b-ee5-87ffde92bf01?t=1669064637500&utm_source=chatgpt.com)

36. Kotter j. (2007). Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación. Harvard business review américa latina.

Recuperado de

[https://c15208330.ssl.cf2.rackcdn.com/uploads/public/d998b4d5652c781ce97ac89109e171\\_b0.pdf](https://c15208330.ssl.cf2.rackcdn.com/uploads/public/d998b4d5652c781ce97ac89109e171_b0.pdf)

37. Vega r., rojas s. (2011). Orientación al mercado y su impacto sobre el Desempeño de las organizaciones. Revista libre empresa. Universidad libre de colombia. Recuperado de

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa/article/view/3008/2419>

38. De la hoz a., gonzález m., lugo e., arenilla m. (2020).

Aplicabilidad del principio contable de negocio en marcha en tiempos de covid-19.

Revista summa. Corporación universitaria autónoma de nariño.

Recuperado de

<https://www.ua.js.edu.co/sites/default/files/articulo%20aplicabilidad%20del%20principio%20contable%20en%20tiempos%20de%20covid%2019.pdf>

39. Montenegro j., quintero e. (2021). El comportamiento financiero de los equipos de futbol profesional colombiano en pandemia: un análisis desde los principales indicadores financieros y los intangibles contables. Universidad de antioquia. Revista adversa.

40. Rosero j., osorio a. (2021). Análisis del mercado de fútbol profesional colombiano: efecto de las variables financieras en el rendimiento deportivo. Pontificia universidad javeriana. Recuperado de

<https://vitela.javerianacali.edu.co/server/api/core/bitstreams/c1f6b3a2-dced-4142-ba85-6b7ef61c81d9/content>