

Reactivación económica en el fútbol colombiano: Un análisis de sus estrategias de recuperación económica post pandemia



Laura Alejandra Gual Diaz

Monografía para optar al título de
Contador Público

Tutor

Santiago García Carvajal

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

2025-2

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi familia por confiar en mis capacidades y siempre alentarme a salir adelante en cada objetivo que me propongo a diario. A mi madre Mónica por su constante apoyo sin ella no sería la mujer en la que me he convertido, gracias a su paciencia y amor incondicional. A mi padre y hermano por alentarme a convertirme en profesional, agradecida estaré siempre por inspirarme a superarme cada día. A mi abuela Gladys por su apoyo a diario, su presencia ha sido fundamental en mi crecimiento personal y profesional.

A la Universidad Militar Nueva Granada y sus docentes, quienes fueron los encargados de construir a una profesional integral, por medio de su sólido conocimiento y compromiso constante. Su orientación y enseñanzas fueron fundamentales para enriquecer mi proceso de aprendizaje.

A mis mascotas, quienes con su compañía incondicional, cariño silencioso y lealtad hicieron más llevadero este proceso. Su presencia fue un alivio en los días de cansancio, una motivación en los momentos de bloqueo y una fuente de alegría diaria que me recordó la importancia de los pequeños momentos mientras avanzaba en mi formación profesional.

A todos aquellos que me acompañaron a lo largo de este proceso y que se unieron en el camino, estoy segura de que sin su ayuda nada de esto sería posible, cada día me alentaron a no rendirme, ese apoyo fue fundamental y el encargado de llevarme a alcanzar este objetivo que hasta hoy es el más grande.

Y finalmente, pero no menos importante, me agradezco a mí misma por no rendirme, por mantener la disciplina y la perseverancia incluso en los momentos más difíciles. Este trabajo es también el resultado del esfuerzo personal, la constancia y la convicción de que los desafíos pueden superarse con compromiso y dedicación.

Tabla de contenido

1.	Introducción.....	7
1.2	Justificación.....	12
2.	Objetivos.....	13
2.2	Objetivo general.....	13
2.3	Objetivos específicos.....	13
3.	Metodología.....	14
4.	Marco de referencia.....	15
4.2	Marco teórico.....	15
4.3	Estado del arte.....	19
4.3.1	Impacto del covid-19 al Fútbol.....	19
4.3.2	Fútbol colombiano y su variación con los años.....	21
4.3.3	Retos futuros en el fútbol.....	26
5.	Apartados.....	29
5.1	Capítulo 1: Impacto Económico de la Pandemia en el Fútbol Profesional Colombiano 29	
5.2	Capítulo 2: Estrategias de Recuperación Económica Adoptadas por los Clubes31	
5.3	Capítulo 3: Resultados obtenidos tras la implementación de estrategias de recuperación financiera.....	37
6.	Conclusiones.....	41
7.	Referencias.....	44

Índice de gráficas

Ilustración 1 - Variación de los ingresos operacionales de los 34 equipos de la Liga Colombiana	9
---	---

Resumen

El presente documento aborda el proceso de recuperación económica del fútbol profesional colombiano tras el impacto de la pandemia por COVID-19, periodo en el que los clubes enfrentaron una drástica disminución de ingresos tras la interrupción repentina de sus actividades. A partir de un enfoque explicativo, se examinan las medidas adoptadas para mitigar los efectos de la crisis, tales como ajustes operativos, adopción de herramientas digitales, transformación de modelos comerciales y estrategias de sostenibilidad financiera.

Respecto a las estrategias de recuperación utilizadas por los clubes para enfrentar los efectos negativos de la pandemia se puede decir que se enfocaron principalmente en la incorporación de herramientas digitales para mantener la relación con los aficionados y generar nuevas fuentes de ingresos.

Por último, se identifica que la efectividad de las medidas adoptadas permitió recuperar y posteriormente mantener la estabilidad financiera de los equipos en el contexto post pandemia a partir del análisis de información contable y factores macroeconómicos que influyeron en sus resultados proponiendo herramientas útiles para la gestión económica del fútbol colombiano, que puedan ser adaptas ante escenarios futuros similares.

Palabras clave: Covid-19, Fútbol profesional colombiano, recuperación económica, estrategias.

Abstract

This document addresses the economic recovery process of Colombian professional football following the impact of the COVID-19 pandemic, a period in which clubs faced a drastic decrease in revenue following the sudden interruption of their activities. Using an explanatory

approach, it examines the measures adopted to mitigate the effects of the crisis, such as operational adjustments, adoption of digital tools, transformation of business models, and financial sustainability strategies.

Regarding the recovery strategies used by clubs to address the negative effects of the pandemic, clubs focused mainly on incorporating digital tools to maintain relationships with fans and generate new sources of income.

Finally, it is identified that the effectiveness of the measures adopted allowed the teams to recover and subsequently maintain their financial stability in the post-pandemic context, based on the analysis of accounting information and macroeconomic factors that influenced their results. It proposes useful tools for the economic management of Colombian football that can be adapted to similar future scenarios.

Keywords: Covid-19, Colombian professional soccer, economic recovery, strategies.

1. Introducción

El fútbol en Colombia es un símbolo cultural profundamente arraigado con las tradiciones del país, refleja una expresión de identidad colectiva que une a comunidades diversas y el cual es un componente clave dentro de la economía del entretenimiento (Jáuregui, 2024). Su impacto trasciende el ámbito estrictamente deportivo, pues es capaz de condensar dinámicas sociales, culturales y económicas para movilizar a millones de personas en el país. La pasión que despierta en los aficionados se traduce en una sólida cadena de valor que impulsa sectores como el turismo, la publicidad, los medios de comunicación, el comercio local y los servicios urbanos (IDRD, 2024; Secretaria de cultura, recreación y deporte, 2023). Esta capacidad para conectar con grandes masas ha convertido al fútbol en una plataforma privilegiada de conexión social y dinamización económica (Bailey et al., 2009).

A lo largo de la historia, el fútbol ha sido una forma en la que las personas y comunidades han expresado quiénes son, sus valores y sus aspiraciones. Ha reflejado momentos clave de la sociedad, mostrando tanto sus conflictos como sus esperanzas. Villanueva citado en (Jáuregui, 2024) sostiene que el fútbol en Colombia funciona como una vía para canalizar las frustraciones colectivas causadas por problemáticas sociales como la pobreza, la desigualdad y el desempleo. En este sentido, los triunfos deportivos no solo generan alegría, sino que transforman la percepción que la sociedad tiene de sí misma, ayudando a resignificar esas emociones negativas.

Sin embargo, a pesar de la importancia cultural y económica de esta actividad, la pandemia por Covid-19 afectó notablemente el desarrollo de sus actividades cotidianas, debido a la suspensión urgente de competencias, el cierre de estadios y las restricciones de ingreso las cuales fueron impuestas desde marzo de 2020 (ESPN, 2020), dejando en evidencia las fragilidades estructurales del modelo económico sobre el cual operan muchos clubes a nivel

mundial. Ahora bien, la crisis sanitaria no solo comprometió la sostenibilidad financiera de estas instituciones, como lo reportó la Superintendencia de Sociedades, sino que también expuso la dependencia excesiva de fuentes de ingreso tradicionales como la taquilla y patrocinadores presenciales.

Ante esta coyuntura, surgió la necesidad urgente de transformación en todos los sectores económicos, para el caso deportivo involucró diversos actores del entorno, incluyendo directivos, ligas, jugadores y patrocinadores, los cuales se vieron forzados a implementar estrategias de adaptación que, más allá de su carácter reactivo, ofrecieron oportunidades para repensar el modelo de gestión deportiva (García y otros, 2021). En este contexto, se implementaron medidas como la renegociación de contratos laborales, la digitalización de servicios, la exploración de nuevas plataformas de difusión y la creación de experiencias virtuales para el aficionado, con el objetivo de sostener el vínculo emocional y financiero con la hinchada (FIFA, 2022; Navarro, 2021).

Con el paso del tiempo, se observa un proceso de recuperación notorio en medio de la incertidumbre, el cual no solo constituyó una respuesta ante un momento de dificultad, sino que abrió la puerta a una reconfiguración del modelo económico y organizacional, para este caso en particular el fútbol profesional colombiano. Es por eso que, a través de este trabajo se analiza, desde un enfoque exploratorio, las principales estrategias de recuperación económica implementadas por los clubes del fútbol profesional colombiano tras la pandemia, teniendo en cuenta que es un campo en Colombia que no presenta muchas investigaciones al día de hoy. En adición, se propone conocer la efectividad de estas acciones, así como reflexionar sobre los aprendizajes colectivos que podrían servir como ruta ante futuras crisis.

Esta investigación se desarrolla a través de tres capítulos, los cuales permiten comprender de manera integral cómo la pandemia afectó al fútbol colombiano, qué acciones tomaron los clubes para mantenerse operativos y cuales fueron los resultados que se obtuvieron en la

etapa post pandémica. Con ello, se busca aportar una visión propositiva sobre el futuro del fútbol profesional en Colombia y su capacidad para adaptarse a escenarios de alta volatilidad en el mercado.

1.2 Planteamiento del problema

La pandemia de COVID-19 tuvo un impacto significativo en el sector deportivo, pues los clubes de fútbol a nivel global reportaron pérdidas por más de 14.000 millones de dólares entre 2020 y 2021, y aunque las grandes ligas europeas contaban con reservas y estructuras más sólidas, ligas como la colombiana se vieron afectadas seriamente en sus operaciones por la falta de liquidez y la dependencia de ingresos variables (FIFA, 2022).

En Colombia los clubes de fútbol profesional enfrentaron una drástica reducción de ingresos debido a la suspensión de torneos, la ausencia de público en los estadios y la disminución de ingresos por patrocinio y derechos de transmisión. Los ingresos operacionales de los equipos de fútbol profesional colombiano disminuyeron en un 34% en 2020 en comparación con el año anterior (Superintendencia de sociedades, 2020), como se muestra a continuación:

Ilustración 1 - Variación de los ingresos operacionales de los 34 equipos de la Liga Colombiana



Con base en la gráfica anterior, se puede observar que durante el periodo 2019-2023, los ingresos operacionales de los equipos de fútbol colombiano experimentaron una fuerte caída seguida de una recuperación gradual. En 2019, antes del impacto de la pandemia, los ingresos operacionales del fútbol profesional colombiano alcanzaron los 637,4 mil millones de pesos. No obstante, en 2020, como resultado de las restricciones, la suspensión de competencias y la ausencia de público en los estadios, estos ingresos cayeron drásticamente a 243,9 mil millones de pesos, lo que representó una disminución del 61,7 %. A partir de 2021, se observó una recuperación progresiva de 343,1 mil millones en 2021, 455,7 mil millones en 2022 y 615,7 mil millones en 2023. Esta tendencia positiva sugiere que los clubes implementaron diversas estrategias de adaptación y reactivación económica. Analizar en detalle dichas acciones permite comprender cómo lograron recuperarse en el escenario pospandémico y qué aprendizajes podrían consolidarse para enfrentar futuras crisis.

Entonces, el análisis de la evolución entre 2020 y 2023, permite determinar una *variación porcentual acumulada* del 152,3 %, lo que refleja una recuperación significativa del sector en tres años, basado en los datos anteriores:

$$Diferencia\ porcentual = \left(\frac{615,7 - 243,9}{243,9} \right) \times 100 \approx 152,3\%$$

Este crecimiento representa una recuperación en términos absolutos, es decir qué; los ingresos crecieron 371,8 mil millones, representando un desempeño constante a lo largo del tiempo. De hecho, *la tasa de crecimiento anual* compuesta representa un cambio porcentual en una variable para el periodo de un año, de aproximadamente 35,7 %:

$$Tasa\ de\ crecimiento\ anual\ compuesto = \left(\frac{615,7}{244}\right)^{\frac{1}{3}} - 1 = 0,357; \approx 35,7\%$$

Es decir que, entre 2020 y 2023, los ingresos operacionales del fútbol profesional colombiano experimentaron una notable recuperación. La diferencia porcentual acumulada de aproximadamente 152,3 % refleja un crecimiento total significativo en ese periodo, evidenciando que los clubes no solo lograron superar el impacto inicial de la pandemia, sino que también incrementaron de manera considerable sus ingresos en relación con el punto más crítico buscando alcanzar resultados previos a la pandemia, y por su parte una tasa de crecimiento anual compuesto del 35,7 % indica que este crecimiento fue sostenido y consistente año tras año.

Ambos porcentajes revelan un proceso de reactivación económica sólido, lo que sugiere que las estrategias implementadas por los clubes fueron eficaces no solo para sobrevivir, sino también para fortalecerse en un entorno desafiante. Estos resultados positivos respaldan la importancia de identificar y analizar en profundidad las medidas adoptadas, de modo que se pueda entender como sucedió el proceso de recuperación económico.

Por lo tanto, la realización de esta investigación busca analizar las estrategias de recuperación económica implementadas por los clubes de fútbol profesional colombiano tras la pandemia de COVID-19. Dado el impacto profundo que esta crisis global tuvo sobre el sector, es crucial comprender cómo los clubes enfrentaron los desafíos económicos, qué factores fueron determinantes en sus decisiones y cómo estos contribuyeron a los resultados obtenidos. Esta comprensión no solo permitirá identificar las lecciones aprendidas, sino también ofrecer lineamientos para fortalecer la resiliencia y sostenibilidad de la industria en escenarios adversos futuros.

1.2 Justificación

La pandemia por COVID-19 dejó una huella profunda en todos los sectores económicos a nivel mundial, y el fútbol profesional colombiano no fue la excepción. La paralización de la actividad deportiva, las restricciones sanitarias y la incertidumbre global amenazaron con quebrantar la estabilidad financiera de los clubes, que ya enfrentaban retos previos como la gestión de recursos y la competitividad internacional. Sin embargo, tras el golpe inicial, surgieron estrategias de recuperación que permitieron a algunos clubes no solo sobrevivir, sino incluso salir fortalecidos, adaptándose a nuevas realidades económicas y tecnológicas.

Aunque el sector deportivo en ciudades como Bogotá ha mostrado señales de recuperación, retomando niveles similares a los de antes de la pandemia (Secretaría de cultura, recreación y deporte, 2023), persisten interrogantes como ¿qué cambios hicieron los clubes para mantenerse a flote durante y después de la pandemia? O ¿cuáles fueron las medidas específicas adoptadas por los clubes de fútbol profesional para enfrentar esta coyuntura crítica?

Este estudio es importante porque busca generar aprendizajes útiles que puedan ser aplicados ante futuras emergencias económicas. A través de un enfoque exploratorio, se busca proporcionar una comprensión profunda del fenómeno, abarcando no solo los datos financieros, sino también aspectos clave como la gestión de recursos, la innovación y la adaptación organizacional, elementos fundamentales para enfrentar con éxito crisis de este tipo.

El valor académico y práctico de esta investigación radica en su contribución al conocimiento sobre la economía del deporte, un campo que, aunque ha adquirido mayor relevancia en los últimos años, no cuenta con investigaciones suficientes, especialmente en el

contexto latinoamericano. La industria deportiva necesita de mayor análisis desde el enfoque económico para comprender su comportamiento ante choques inesperados en el mercado. Además, los resultados permitirán orientar a directivos, administradores deportivos y tomadores de decisiones en la formulación de políticas sostenibles que fortalezcan al fútbol profesional colombiano como motor cultural y económico del país.

Este estudio abre la puerta a un análisis más profundo de las estrategias utilizadas por los clubes para mantener su estabilidad y, en muchos casos, fortalecer su modelo de negocio. A medida que el fútbol sigue siendo uno de los pilares culturales y económicos de Colombia, comprender cómo los equipos han navegado por este proceso de reactivación no solo es relevante para los interesados en el deporte, sino también para aquellos interesados en la gestión empresarial, la innovación y la resiliencia organizacional.

2. Objetivos

2.2 Objetivo general

Identificar las estrategias de recuperación económica implementadas por los clubes de fútbol profesional colombiano tras la pandemia de COVID-19, con el fin de detallar su utilidad ante posibles crisis futuras.

2.3 Objetivos específicos

- Identificar las principales afectaciones económicas sufridas por los clubes de fútbol profesional colombiano durante el periodo de pandemia.

- Analizar las estrategias adoptadas por los clubes para mitigar los efectos financieros de la crisis
- Reconocer las principales lecciones aprendidas a partir de las estrategias de recuperación aplicadas en el fútbol colombiano durante la pandemia.

3. Metodología

El diseño metodológico de esta investigación se plantea desde un enfoque exploratorio, cuyo objetivo es obtener un conocimiento inicial y comprensivo sobre las estrategias adoptadas por los clubes de fútbol profesional colombiano frente a la crisis provocada por la pandemia de COVID-19. Este tipo de investigación es adecuado cuando el fenómeno a estudiar no ha sido abordado de manera exhaustiva previamente, permitiendo identificar tendencias, prácticas institucionales y posibles líneas de análisis para futuras investigaciones (Peña Roberto, 2013)

La metodología utilizada es de tipo cuantitativo pues sigue un proceso secuencial y riguroso, donde cada fase precede a la siguiente, desde la formulación de la idea hasta el análisis de los datos y la interpretación de los resultados en función de los objetivos planteados (Hernández Sampieri y otros, 2014), con un enfoque documental, centrado en la recopilación, revisión y análisis de fuentes secundarias. Estas incluyen artículos académicos, informes oficiales y publicaciones especializadas en gestión deportiva. Entre las fuentes consultadas se encuentran documentos del Ministerio del Deporte, la Alcaldía de Bogotá, y revistas científicas como Adversia y la Revista de Economía del Deporte, además de estadísticas oficiales publicadas por el IDRD y la Superintendencia de Sociedades.

El trabajo se desarrolló en tres fases. En la primera fase, se describen las características del sector, enfocado en el fútbol profesional colombiano, junto con las principales afectaciones económicas que sufrieron por los clubes durante el periodo de pandemia, mediante los datos

recopilados por la Superintendencia de sociedades los cuales proporcionaron indicadores financieros. En la segunda fase, se revisaron documentos, informes e investigaciones previas las cuales describen como funciona el entorno deportivo y cuales fueron estrategias utilizadas por los clubes para mitigar los efectos económicos de la crisis. Finalmente, en la tercera fase, se exploraron los resultados disponibles en el periodo postpandemia, buscando aproximarse a una evaluación preliminar de la efectividad de dichas estrategias.

El análisis se apoyó en la técnica de análisis documental cuantitativo, la cual permitió examinar sistemáticamente los datos y la información registrada para identificar patrones emergentes y relaciones iniciales entre las acciones adoptadas por los clubes y su situación financiera posterior. Este enfoque facilitó una comprensión más amplia del contexto económico y social del fútbol colombiano durante y después de la pandemia.

4. Marco de referencia

4.2 Marco teórico

La pandemia por Covid-19 ha generado un interés significativo en los investigadores respecto a diferentes ámbitos no solo sociales, sino también políticos, económicos, entre otros, con el objetivo de medir o evaluar el impacto que ha tenido, luego de su inesperada llegada. La epidemia por COVID-19 se declaró oficialmente por la OMS el 30 de enero de 2020, ahora bien, por su crecimiento y caracterización, posteriormente se consideró como una pandemia por su extensión en varios países del mundo (Organización Panamericana de la Salud, 2020).

Su rápida propagación incentivó a las organizaciones a tomar decisiones rápidas e inteligente Colombia sobre junio del 2020 había sido suspendida hasta nuevo aviso, igual que varios clubes habrían tomado la misma medida (ESPN, 2020). Lo anterior, incentiva a conocer

más detalle sobre el impacto que generó la suspensión de actividades en el fútbol colombiano, específicamente en el ámbito financiero.

En Colombia, el fútbol llegó aproximadamente en 1892, lo que representa más de 130 años de historia, y es que, desde los primeros partidos en Bogotá, se observa cómo el fútbol fue ganando un espacio importante en la comunidad, convirtiéndose en un espectáculo que capturaba la atención de diversos grupos sociales, incluyendo la prensa. Los encuentros no solo representaban una competencia entre equipos, sino que también alimentaban la rivalidad simbólica entre grupos (los blancos y los rojos) y fortalecían un espíritu de pertenencia entre los hinchas (Santos, 2024).

Hoy en día, continúa siendo un fenómeno que atrae miles de espectadores y que por su puesto esto representa un movimiento económico importante, desde la gestión deportiva que es una rama de las ciencias del deporte, que se presenta como una herramienta esencial para la resolución de conflictos en el marco de la planificación estratégica y el desarrollo organizacional (García et al., 2021), en adición, es ese conjunto de acciones administrativas que buscan facilitar la promoción de productos y servicios deportivos para atender las necesidades e intereses de diferentes grupos (Rozo y otros, 2022).

La gestión deportiva y el rendimiento financiero en el fútbol están directamente conectados, ya que el éxito en una de estas áreas regularmente impulsa resultados positivos en la otra. Una gestión deportiva eficaz implica la planificación estratégica en la formación de plantillas, el desarrollo de talento joven y la contratación de jugadores clave que puedan mejorar el rendimiento del equipo. La implementación de sistemas de información en los clubes deportivos facilita la integración de datos entre diferentes departamentos, mejorando la gestión de áreas clave como finanzas, operaciones y recursos humanos en el contexto del fútbol (Ramírez Cardozo, 2018). Cuando un club logra resultados deportivos sobresalientes, como ganar títulos o clasificarse, aumenta su visibilidad y su valor de marca, atrayendo mayores

ingresos por patrocinios, venta de entradas, derechos televisivos, entre otros. De esta manera, el éxito en el campo fortalece directamente la posición financiera del club.

Sin embargo, el fútbol tuvo que ajustarse a las condiciones que arbitrariamente estableció la pandemia por covid-19, al deporte se le vio afectado directamente el flujo de ingresos debido a la suspensión de eventos y entrenamiento, en adición la falta de interacción social y la imposibilidad de practicar deportes en equipo aumentaron el sedentarismo y el aislamiento, con consecuencias negativas para la salud mental y emocional, en adición llegaron las complicaciones económicas, por ejemplo, de acuerdo con el Comité Olímpico Internacional la limitación del acceso a espectadores a los eventos como los Juegos Olímpicos sin la presencia del público dejó de generar ingresos de 18,100 millones de dólares, catalogándolo como “un desastre económico anunciado” (Navarro, 2021).

De acuerdo con los informes entregados por la (Superintendencia de sociedades, 2020), es posible verificar la variación económica en el sector deportivo a causa de la pandemia, sin embargo, hay una escasez de estudios enfocados específicamente en los equipos de fútbol colombiano y las estrategias que adoptaron para recuperarse ante dicho impacto.

Existen temas relacionados con la importancia de la educación física y el deporte en el desarrollo social, lo que sugiere que la estabilidad de los equipos de fútbol y sus implicaciones amplias para la sociedad y la economía (Bailey et al., 2009), también existen investigaciones que examinan los determinantes socioeconómicos del rendimiento en el fútbol internacional, lo que permite relacionar el éxito deportivo con la situación financiera de los equipos. A medida que la pandemia ha exacerbado las dificultades económicas, la relación entre rendimiento y viabilidad financiera se vuelve aún más crítica (Hoffmann et al., 2002).

En adición, es necesario precisar que la gestión de equipos de fútbol requiere un análisis del entorno, la identificación de oportunidades y desafíos, y el desarrollo de estrategias orientadas a alcanzar objetivos tanto deportivos como financieros. Aunque puede trazarse una analogía con la administración pública, donde las entidades gubernamentales deben formular políticas y programas alineados con el interés general y asegurar una distribución eficiente de los recursos (Rozo et. al, 2022).

Mientras que en el sector público la ejecución presupuestaria está estrechamente ligada a proyecciones formales y planes de adquisiciones sujetos a rigidez normativa y fiscal, los clubes de fútbol, al ser entidades privadas, requieren mantener un mayor grado de flexibilidad en su planificación financiera. Esta flexibilidad les permite ajustar sus decisiones presupuestarias en función de variables cambiantes como el rendimiento deportivo, la venta de jugadores o las condiciones del mercado (Riera, 2025).

Además, en la gestión pública, los planes de desarrollo deben considerar el impacto de las políticas en el bienestar social, de la misma manera en que los clubes de fútbol evalúan su impacto en los aficionados, la economía local y el fortalecimiento de la marca deportiva. Un ejemplo claro de esta relación es la propuesta de diferentes estrategias como el desarrollo de infraestructuras deportivas financiadas por el Estado, que no solo benefician a los equipos profesionales, sino también a la comunidad, promoviendo la inclusión social y la actividad física (Ministerio de Deporte, 2021).

Por lo tanto, uno de los aspectos más relevantes tanto en la gestión del fútbol como en la administración pública es la utilización eficiente de los recursos disponibles. En el caso de los equipos de fútbol, esto implica la necesidad de diversificar sus fuentes de financiamiento y optimizar sus ingresos mediante estrategias innovadoras. Si bien, de acuerdo con los informes de la Superintendencia de Sociedades (2020), los clubes colombianos presentaban una alta

dependencia de los ingresos por patrocinio y taquilla, es importante contextualizar que esta estructura era funcional en condiciones normales de mercado.

Sin embargo, la pandemia de COVID-19 representó una interrupción temporal que evidenció la vulnerabilidad del modelo ante eventos inesperados. En este sentido, más que descartar las fuentes tradicionales, se plantea la necesidad de complementarlas con nuevas formas de generación de ingresos que aumenten la resiliencia financiera del sector frente a posibles crisis futuras. La implementación de auditorías financieras y el uso de tecnologías digitales para la gestión de la información son herramientas que permiten mejorar la eficiencia y la sostenibilidad en ambas esferas.

4.3 Estado del arte

4.3.1 Impacto del covid-19 al Fútbol

La pandemia de COVID-19 generó una crisis financiera sin precedentes en el mundo del fútbol, tanto a nivel internacional como nacional. En el caso colombiano, esta situación se reflejó en la suspensión de las competencias, la clausura de los estadios al público y la paralización de actividades comerciales relacionadas con los clubes, afectando directamente la estructura económica del fútbol profesional.

A nivel global, se ha argumentado que la pandemia fue aún más perjudicial que crisis financieras anteriores, como la Gran Crisis Financiera de 2008, debido a su impacto directo sobre las tres principales fuentes de ingresos de los clubes: taquilla, ingresos comerciales y derechos de transmisión. Como explican Maguire (2021) y Bond et al. (2022), los partidos a puerta cerrada no solo eliminaron los ingresos por asistencia, sino que también redujeron el

atractivo comercial y la visibilidad que alimentan contratos de patrocinio y transmisiones televisivas. Ante esto Maguire, (2021), afirma que:

“Los confinamientos y la reanudación de los partidos sin público eliminaron los ingresos por día de partido, mientras que las fuentes comerciales y de transmisión también sufrieron debido a la falta de tráfico peatonal en los estadios. (p.112)

Este impacto no solo afectó los ingresos, sino que mantuvo intactos los egresos, principalmente los salarios de los jugadores, que representan la mayor parte de los gastos contractuales y están comprometidos a largo plazo. Esta combinación de ingresos en caída y gastos fijos convirtió al periodo pandémico en uno de los más desafiantes para la estabilidad financiera de los clubes en la historia del deporte moderno (Bond y otros, 2020).

En Colombia, aunque el impacto fue proporcionalmente menor que en las grandes ligas europeas, las consecuencias fueron más graves para los clubes con estructuras frágiles y baja diversificación de ingresos. El fútbol nacional depende en gran medida de la taquilla y el patrocinio local, dos áreas que fueron duramente golpeadas por las restricciones sanitarias. No obstante, a finales de 2020 comenzó un proceso de reactivación liderado por las autoridades deportivas nacionales.

La reapertura oficial de las competencias se marcó con la final de la Superliga entre Junior de Barranquilla y América de Cali, disputada en el estadio Romelio Martínez, bajo estrictas medidas sanitarias (Señal Colombia deportes, 2020). Esta acción fue producto de un trabajo conjunto entre la Dimayor, el Ministerio del Deporte, el Ministerio del Interior y el Ministerio de Salud, quienes supervisaron el cumplimiento riguroso de los protocolos de bioseguridad.

Es así, como se evidenció la relevancia del deporte como dinamizador social y económico, acorde con la necesidad de establecer modelos resilientes para enfrentar futuras

contingencias sanitarias o económicas. Una dimensión innovadora del análisis económico del fútbol postpandemia radica en el reconocimiento de su dependencia estructural del espectáculo presencial. Sin embargo, como parte fundamental la reactivación de las competencias no solo respondió a una necesidad económica, sino también al reconocimiento del fútbol como una expresión central de la identidad cultural del país.

4.3.2 Fútbol colombiano y su variación con los años

El análisis de la situación económica de los equipos de fútbol colombiano entre 2019, 2020 y 2021, con busca evaluar las estrategias de recuperación implementadas tras la crisis. Para esto, se verifican los cambios los ingresos y costos, su dependencia de los patrocinios, el impacto de factores macroeconómicos y las medidas gerenciales adoptadas para superar las dificultades. El análisis de los informes financieros publicados por la Superintendencia de Sociedades revela una evolución significativa en la situación económica de los clubes durante los tres años en estudio.

En 2019, la estabilidad financiera caracterizaba a la mayoría de los equipos, con ingresos generados por taquilla, derechos de transmisión y patrocinios que permitían una operatividad estable. Sin embargo, para el año 2020, la crisis sanitaria provocó una caída significativa en los ingresos debido a la suspensión de torneos e imposibilidad de contar con público en los estadios.

Esta situación derivó en pérdidas considerables, generando una crisis de liquidez en muchos equipos. Por lo que el año 2021, se consideró como la oportunidad de reactivación económica de las competiciones y la apertura progresiva de los estadios, sin embargo, los costos operativos continuaron aumentando, lo que limitó considerablemente la recuperación de la estabilidad económica.

Para 2019, los recursos eran consolidados en su mayoría por la venta de entradas al estadio, derechos de televisión los cuales de alguna forma son un considerados un entrada adicional de los ingresos por partidos, ya que los partidos que se juegan en el estadio se transmiten al público por televisión sin la limitación que puede tener por ejemplo de la capacidad del estadio (Mobolaji & Urquhart, 2023) y patrocinios, los cuales hacían parte significativa de los ingresos necesarios para alcanzar el punto de equilibrio que requería la economía del sector deportivo en ese momento.

Sin embargo, para el año 2020 los ingresos presentaron una reducción del 32,8% debido a la cancelación de eventos y retiro de apoyo de patrocinadores. No obstante, a pesar de la continuidad de los derechos televisivos por plataformas como “Win”, sin embargo, estos ingresos no lograron compensar las pérdidas en otros rubros como aumento de cuentas de pasivo y gastos operacionales por obligaciones laborales pendientes, entre otras.

Sería entonces para el año 2021, que se logra acercarse cada vez más al punto de equilibrio que en algún momento presento el sector, esto de la mano de restricciones mucho más flexibles, lo que maximizó la confianza en inversionistas y aficionados incentivando el regreso progresivo del público a los estadios, e intención de patrocinio, representando así un aumento los ingresos del 41,3%, encontrándose cada vez más cerca a resultados previos a la pandemia.

Simultáneamente, los costos y gastos de los equipos evolucionaron de forma diferente a los ingresos. Mientras que en 2019 los clubes lograron mantener un equilibrio entre las inversiones en jugadores, derechos deportivos y salarios, en 2020 los costos se mantuvieron elevados a pesar de la caída en los ingresos. Los gastos en salarios y amortización de contratos siguieron siendo altos, lo que obligó a algunos equipos a renegociar compromisos o aplazar pagos. En 2021, aunque los ingresos mejoraron, los costos aumentaron debido a

nuevas inversiones en fichajes, el pago de salarios diferidos y la implementación de medidas de bioseguridad para garantizar el desarrollo de las competiciones.

En la revisión de los estados financieros, se encontró una fuerte dependencia de los clubes colombianos respecto a los ingresos por patrocinio, los cuales representaban el 33,4% de los ingresos totales en 2021. Por lo que, la incertidumbre económica llevó a muchas empresas a reducir sus presupuestos de marketing, comprometiendo la liquidez de los equipos. En consecuencia, algunos clubes se vieron obligados a tomar medidas drásticas, como la reducción de personal, la venta de activos o la reestructuración de sus modelos de negocio para garantizar su sostenibilidad.

El impacto de la pandemia se vio intensificado por diversos factores macroeconómicos, pues en 2019, la inflación anual fue del 3.82%, lo que provocó un leve incremento en los costos operativos de los clubes, aunque sus ingresos se mantuvieron estables. Ahora bien, al encontrar un menor porcentaje de inflación para el año 2020 del 1.97%, fue una oportunidad de alivio parcial ante la presión por costos elevados; sin embargo, la crisis sanitaria afectó drásticamente los ingresos de los equipos generando un quiebre evidente en el equilibrio de estos. Ahora bien, el año 2021 junto con el 4.51% de inflación, elevó los costos operativos justo cuando los clubes comenzaban a intentar recuperarse de la crisis.

Por otro lado, el tipo de cambio también desempeñó un papel crucial en la estabilidad financiera de los equipos de fútbol. En 2019, el dólar se cotizó a un promedio de 3,281.09 COP, una cifra relativamente estable que no representaba un desafío significativo para los clubes. Sin embargo, en 2020, la moneda colombiana se devaluó un 12.5%, alcanzando un promedio de 3,693.36 COP por dólar. Esta devaluación encareció los pagos en divisas, como los salarios de jugadores extranjeros y los costos asociados a las transferencias internacionales de futbolistas. En 2021, aunque el dólar se estabilizó en 3,743.09 COP, su valor elevado continuó

presionando los costos operativos de los equipos, que aún luchaban por salir de los efectos económicos de la pandemia.

Ahora bien, aunque los ingresos de los equipos provienen principalmente de fuentes locales, como taquillas, patrocinios y derechos de televisión en moneda nacional, muchos de sus costos, especialmente los relacionados con la contratación de jugadores extranjeros y la compra de derechos de transferencia, están denominados en dólares. La diferencia entre los ingresos en pesos colombiano y los gastos en divisas crea una presión constante sobre las finanzas de los clubes.

A medida que el valor del dólar aumenta, los costos en moneda extranjera se incrementan, lo que dificulta que los equipos puedan equilibrar su presupuesto sin recurrir a préstamos o ajustes en sus gastos operativos. Este desajuste entre ingresos y egresos no solo afecta la estabilidad financiera de los clubes, sino que también pone en riesgo su competitividad, ya que los equipos que no logran gestionar esta diferencia se ven obligados a reducir sus inversiones en jugadores o en infraestructura.

Ante la crisis generada por la pandemia, los clubes de fútbol implementaron diversas estrategias para mitigar su impacto financiero y garantizar su sostenibilidad. Entre las principales medidas adoptadas, se destacan las estrategias de reducción de costos, la diversificación de ingresos, la digitalización de servicios y la gestión financiera proactiva.

Para reducir costos, muchos clubes renegociaron contratos con proveedores, ajustaron salarios de jugadores y personal administrativo, logrando así optimizar sus gastos operativos y disminuir la carga financiera durante los periodos más críticos de la pandemia, evitando una mayor crisis de liquidez.

La diversificación de ingresos fue otra estrategia clave, pues ante la disminución de recursos provenientes de taquilla y patrocinadores, los clubes fortalecieron sus plataformas

digitales para la venta de productos y servicios, incluyendo la comercialización de merchandising e implementación de transmisiones en línea de eventos exclusivos (Rodríguez, 2020). Además, algunos equipos trabajaron en la creación de nuevos paquetes de patrocinio, optimizando la visibilidad de las marcas a través de redes sociales y plataformas digitales.

La transformación digital también jugó un papel importante en la recuperación financiera. Los clubes invirtieron en tecnología para mejorar la experiencia de los aficionados, facilitando la venta de entradas en línea y mejorando la interacción con los hinchas a través de plataformas digitales, ayudando a mantener el compromiso de los seguidores, facilitando el acceso a todo su público y permitiendo ampliar los ingresos adicionales en un contexto de limitaciones de eventos sociales.

Adicionalmente, desde la gestión financiera, se facilitó el uso de datos y su respectivo análisis, permitiendo que los equipos logaran prever tendencias económicas y ajustar sus presupuestos de manera estratégica, optimizando el uso de sus recursos ante eventos como la pandemia por Covid-19.

La recuperación del fútbol colombiano tras la pandemia implicó un proceso de adaptación y reestructuración. Una de las ideas más innovadoras iniciales fue la creación de series web, como lo fue el caso del equipo atlético Nacional el cual era titulado “Gracias campeones” disponibles en diferentes plataformas, incentivando una estrategia de humanización de experiencias desde el deporte sin perder el enfoque económico, que para el momento era fundamental. Cabe resaltar que entre las estrategias se también se incluyeron la subasta de camisetas, conciertos por medio de transmisión virtual y difusión de videos dedicados a su hinchada por parte de sus jugadores estrella (Madrid & Silva, 2021).

Si bien algunos de los desafíos siguen presentes, las estrategias implementadas han ayudado a los clubes a restablecerse de manera gradual, con un enfoque en la sostenibilidad

económica, siendo el enfoque digital el protagonista del fortalecimiento de sus relaciones con los fanáticos. A medida que la situación sanitaria mejoró, los clubes lograron volver a generar ingresos de manera más estable, aunque todavía enfrentan retos derivados de la volatilidad económica y la competencia en el mercado internacional.

4.3.3 Retos futuros en el fútbol

La pandemia de COVID-19 dejó múltiples lecciones en la gestión del fútbol mundial, no solo en lo económico, sino también en lo organizacional. A medida que las ligas y federaciones nacionales retornaron a la normalidad, surgen importantes desafíos para garantizar la sostenibilidad del deporte a largo plazo.

Uno de los principales retos es la consolidación de modelos financieros más resilientes ante posibles crisis futuras. La FIFA, a través del Plan de Apoyo COVID-19, destinó recursos significativos para apoyar a las federaciones miembros en momentos de alta vulnerabilidad, contribuyendo a evitar el colapso operativo de muchas asociaciones nacionales (FIFA, 2022) . Sin embargo, este apoyo, aunque fundamental, también revela la alta dependencia del sistema futbolístico mundial de los entes públicos, privados y sus fondos extraordinarios.

El informe de la FIFA destaca que el Plan de Apoyo no solo proporcionó asistencia financiera, sino que fortaleció el principio de solidaridad internacional dentro del fútbol. La implementación de medidas puntuales en países con distintas realidades económicas y deportivas demostró que la adaptación es posible, pero requiere una planeación estratégica permanente.

Por ejemplo, en Andorra, los fondos fueron dirigidos al fortalecimiento del fútbol femenino, financiando los desplazamientos de equipos a España, con aproximadamente 80

viajes por temporada. En Antigua y Barbuda, donde los picos de contagios impidieron disputar partidos en casa, la ayuda permitió organizar encuentros en territorios alternos como Curaçao. Argentina destinó más de un millón de dólares a garantizar pruebas médicas para jugadores y cuerpos técnicos, y Armenia logró impulsar torneos internacionales femeninos con el apoyo recibido (FIFA, 2022).

Ahora bien, uno de los retos más significativos durante la pandemia fue la ruptura entre jugadores y clubes, generada por la imposibilidad de cumplir las obligaciones contractuales. Mientras los jugadores proponían reducciones salariales temporales del 20%, con el compromiso de recuperar esos pagos tras la crisis, muchos clubes, ante la falta de ingresos por taquilla, patrocinios y derechos televisivos, exigían reducciones del 50 al 60% para sobrevivir financieramente (Giraldo & Buitrago, 2021).

Esta tensión puso en evidencia la fragilidad del modelo económico del fútbol profesional colombiano. Incluso antes de la pandemia, muchos clubes ya presentaban desequilibrios financieros importantes debido a la falta de controles económicos rigurosos por parte de la Dimayor o la Federación Colombiana de Fútbol, a pesar de los lineamientos de licenciamiento establecidos por la CONMEBOL (Giraldo & Buitrago, 2021). Este contexto exige que los entes rectores fortalezcan los mecanismos de supervisión financiera para prevenir futuras crisis.

Estas experiencias evidencian que uno de los grandes retos futuros será institucionalizar prácticas que surgieron como respuestas emergentes. Esto implica fortalecer las estructuras locales, mejorar la gobernanza y fomentar la inclusión de categorías subrepresentadas como el fútbol femenino. Asimismo, es fundamental establecer mecanismos sostenibles para la financiación de competencias, especialmente en países en vías de desarrollo o con estructuras futbolísticas en consolidación.

En suma, el post-COVID-19 representa una oportunidad para rediseñar las políticas deportivas con enfoque preventivo, solidario y adaptativo. El reto no solo está en recuperarse, sino en construir un fútbol más justo, seguro y preparado para el futuro. Considerando como el principal reto futuro para el fútbol colombiano continuar con estrategias para reinventarse de forma constante.

Esto implica consolidar modelos de gestión más eficientes, crear fondos de contingencia, regular con mayor precisión las relaciones laborales en el deporte, y fomentar la unidad entre los diferentes actores del ecosistema futbolístico. Giraldo y Buitrago (2021) afirman que, salvar la industria del fútbol requiere una visión colaborativa en la que todos clubes, jugadores, entrenadores, dirigentes y Estado suman un papel activo.

5. Apartados

5.1 Capítulo 1: Impacto Económico de la Pandemia en el Fútbol Profesional Colombiano

La pandemia de COVID-19, declarada oficialmente por la Organización Mundial de la Salud en marzo de 2020 (Organización Panamericana de la Salud, 2020), generó una disrupción sin precedentes en múltiples sectores, incluido el deporte profesional. En Colombia, el fútbol profesional fue uno de los ámbitos más afectados, especialmente en su dimensión económica. La suspensión de competencias, el cierre de estadios al público y la reducción de ingresos comerciales pusieron en riesgo la sostenibilidad financiera de muchos clubes.

Según la Superintendencia de Sociedades (2020), los 34 clubes de fútbol profesional colombiano evidenciaron una caída significativa en sus ingresos operacionales durante 2020, debido principalmente a la suspensión de la taquilla y la reducción de ingresos por patrocinio. ESPN (2020) señaló que la falta de actividad deportiva no solo afectó a los clubes directamente, sino que impactó toda la cadena de valor que depende del espectáculo futbolístico, incluyendo empleos asociados y comercios relacionados.

Adicionalmente, Montenegro y Quintero (2022) analizaron el comportamiento financiero de los clubes durante la pandemia y evidenciaron desequilibrios crecientes en sus balances, particularmente entre los equipos de menor infraestructura. Esta situación dejó en evidencia la fragilidad de un modelo de negocio excesivamente dependiente de ingresos variables como la venta de entradas y derechos de televisión, sin reservas o estrategias de contingencia sólidas.

Cabe resaltar que, uno de los principales problemas fue la desconexión entre clubes y jugadores respecto a las condiciones salariales, ya que Los futbolistas, conscientes de la coyuntura y con la intención de proteger su estabilidad laboral a largo plazo, propusieron

aceptar reducciones temporales de sus ingresos, limitadas con el compromiso de que dicho porcentaje les fuera reembolsado una vez se superara la crisis sanitaria y los clubes recuperaran su flujo económico (Giraldo & Buitrago, 2021).

Esta postura evidenciaba un esfuerzo por mantener el vínculo contractual sin renunciar del todo a sus derechos salariales. Sin embargo, desde la otra orilla, los clubes afirmaban que su situación financiera era insostenible sin ingresos provenientes de taquillas, patrocinios, transmisiones televisivas ni transferencias de jugadores, lo cual los llevaba a exigir reducciones mucho más drásticas, de entre el 50% y 60% de los sueldos.

Esta diferencia de criterios no solo reflejaba la disparidad en el impacto económico que la crisis tuvo sobre las partes, sino también la ausencia de una regulación clara o un mecanismo de conciliación colectiva que facilitara acuerdos equitativos. En muchos casos, esta falta de entendimiento derivó en la suspensión o terminación unilateral de contratos, lo que profundizó la incertidumbre en el sector y evidenció la fragilidad de los esquemas laborales en el fútbol profesional colombiano, esta situación fue agravada por la falta de control económico y financiero por parte de la Federación Colombiana de Fútbol, lo que dejó a muchos clubes en números rojos desde antes de la crisis sanitaria.

Ahora bien, según un informe presentado por la Superintendencia de Sociedades, al cierre de 2020 los ingresos operacionales de los equipos de la categoría A se redujeron en un 32,2 %, lo que equivale a una pérdida cercana a los 172.900 millones de pesos frente a los datos de 2019. Además, las pérdidas aumentaron un 69,7 %, pasando de 27.500 millones a 46.700 millones de pesos en el mismo periodo. Este retroceso en el flujo financiero estuvo acompañado por una caída del 3,8 % en los activos y una disminución del 13,6 % en el patrimonio, mientras que los pasivos aumentaron un 1,4 %, revelando un debilitamiento generalizado en la estructura financiera de los clubes (Arias, 2021).

A pesar de las dificultades, se observó que las principales fuentes de ingreso continuaron siendo la venta de derechos deportivos y los derechos de televisión, representando un 26,2 % y 23,6 % respectivamente. Sin embargo, estos rubros también sufrieron retrocesos, pues los ingresos por derechos de televisión disminuyeron un 18,3 %, mientras que la venta de derechos deportivos cayó un 36 %, y los patrocinios y la publicidad se redujeron en un 16,7 %. Estos datos demuestran que, incluso en los pilares financieros del deporte profesional, el efecto de la pandemia fue evidente y persistente (Superintendencia de sociedades, 2020).

Desde una perspectiva más amplia, este escenario evidencia no solo la vulnerabilidad del modelo económico de los clubes colombianos frente a contingencias globales, sino también la necesidad urgente de adoptar esquemas más diversificados y resilientes de generación de ingresos. La dependencia de recursos volátiles como la taquilla, los derechos televisivos y los traspasos, expone a los equipos a una fragilidad estructural que debe ser corregida mediante estrategias de sostenibilidad a largo plazo, fortalecimiento institucional, y una mejor gobernanza financiera. Esta crisis, aunque adversa, también representa una oportunidad para repensar y rediseñar el futuro financiero del fútbol nacional.

5.2 Capítulo 2: Estrategias de Recuperación Económica Adoptadas por los Clubes

Frente a las afectaciones sufridas, los clubes tuvieron que implementar estrategias de adaptación y mitigación para sostener su operación y evitar un colapso institucional. Entre las respuestas más comunes estuvieron la renegociación de contratos con jugadores, la reducción de costos operativos, la digitalización de contenidos para mantener la conexión con los aficionados y la búsqueda de apoyos institucionales.

El informe de FIFA (2022) destaca que, a nivel global, muchas federaciones y clubes accedieron al COVID-19 Relief Plan, una iniciativa que permitió canalizar recursos de emergencia. En Colombia, aunque el sector futbolístico no recibió un plan estatal estructurado de rescate financiero, se generaron alianzas puntuales con entes gubernamentales y se priorizó la autogestión de recursos.

García et. al (2021) argumentan que:

La gestión deportiva en contextos de crisis requiere habilidades de liderazgo y planificación estratégica para sortear la incertidumbre, destacando la importancia de la toma de decisiones basada en datos. (p.1)

Este enfoque cobra especial relevancia en situaciones como la pandemia por COVID-19, donde los clubes no solo enfrentaron retos económicos inmediatos, sino también la presión de adaptarse a nuevas realidades organizacionales, tecnológicas y sociales.

En ese sentido, los directivos que lograron combinar la interpretación de métricas financieras y deportivas con una visión de futuro flexible fueron quienes pudieron implementar estrategias más efectivas y sostenibles. Así, la capacidad de liderar con inteligencia emocional, anticiparse a escenarios complejos y utilizar la información como herramienta clave, se convierte en un diferencial determinante para la supervivencia y recuperación de los equipos deportivos. No se trata solo de resistir la crisis, sino de salir de ella con estructuras más sólidas y preparadas para afrontar nuevas disrupciones.

En adición en Latinoamérica, es necesario implementar las estrategias de gobernanza a entornos inestables como el caso de la pandemia, buscando que estén orientadas hacia la consecución de recursos y garantía de la sostenibilidad más allá del foco del rendimiento deportivo (Rozo y otros, 2022).

Así, algunos clubes optaron por diversificar sus ingresos a través de campañas digitales, mercadeo de productos oficiales y generación de contenidos exclusivos. Sin embargo, como indica Navarro (2021), estas estrategias fueron dispares en su implementación y éxito, dependiendo en gran medida del tamaño y capacidad operativa del club.

Dentro de las estrategias que se utilizaron, se implementó el convenio entre el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y el Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD), logrando por primera vez en Colombia una medición detallada del valor agregado generado por actividades como la enseñanza deportiva, el comercio de artículos deportivos, la gestión de instalaciones y los espectáculos deportivos, todo esto por medio de cuentas satélite (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2023).

Esta herramienta no solo permite visibilizar el impacto económico de estas actividades, sino que también fortalece la capacidad de planeación y formulación de políticas públicas basadas en datos confiables. Según Blanca Durán, directora del IDRD, esta herramienta:

"permite conocer el valor agregado del proceso productivo de las actividades económicas que están asociadas al deporte, la recreación y la actividad física en Bogotá"

Convirtiéndose en un insumo clave para quienes integran el ecosistema deportivo de la ciudad. Además, este tipo de cuentas satélite puede convertirse en un modelo replicable en otras regiones del país, fomentando el desarrollo de economías locales alrededor del deporte, lo que incluye la generación de empleo, el impulso al emprendimiento deportivo y la integración del deporte a la economía como motor de crecimiento sostenible.

La integración de la Cuenta Satélite del Deporte al fútbol colombiano permite dimensionar con mayor claridad la importancia económica de este deporte en la capital y su influencia a nivel nacional. En Bogotá, el fútbol no solo es una manifestación cultural y social de gran arraigo, sino también una industria que moviliza importantes flujos económicos a través de la

venta de boletería, derechos de transmisión, mercadeo, empleo directo e indirecto, y consumo asociado en días de partido. Al incluir actividades como la gestión de instalaciones deportivas, la operación de clubes profesionales y aficionados, y la organización de eventos deportivos dentro del marco de la cuenta satélite, se reconoce al fútbol como un motor productivo dentro del ecosistema deportivo de la ciudad. Esta medición permite, por ejemplo, calcular el valor agregado de instituciones como Independiente Santa Fe y Millonarios F.C., así como cuantificar el impacto económico de torneos, ligas juveniles y academias de formación. Además, brinda insumos clave para evaluar políticas públicas que fortalezcan el desarrollo del fútbol base, profesional y comunitario, integrando de forma estructurada este deporte al modelo económico y social de la ciudad (IDRD, 2024; Alcaldía Mayor de Bogotá, 2023).

En el proceso de recuperación, los medios de comunicación desempeñaron un papel protagónico. La televisión y, especialmente, las plataformas digitales se convirtieron en el principal vínculo entre los equipos y sus aficionados, quienes durante meses solo pudieron seguir el fútbol desde sus hogares. La venta de derechos de transmisión adquirió una relevancia aún mayor como fuente de ingresos, compensando en parte la pérdida por la ausencia de espectadores en las gradas. Además, la adopción acelerada de plataformas de streaming permitió que los clubes llegaran a públicos más amplios, incluso fuera del país, diversificando sus audiencias y explorando nuevas oportunidades de monetización en entornos digitales (Madrid & Silva, 2021).

Por otro lado, el marketing deportivo evolucionó rápidamente para adaptarse al nuevo contexto. Las marcas, conscientes del valor simbólico y emocional del fútbol para millones de personas, mantuvieron e incluso aumentaron sus inversiones en patrocinios, conscientes de que el deporte seguiría siendo un canal masivo de comunicación, aun sin público en los estadios. El rediseño de campañas publicitarias orientadas al entorno digital, el patrocinio de contenidos exclusivos en redes sociales y los acuerdos comerciales con figuras del fútbol se

convirtieron en estrategias efectivas para mantener el posicionamiento de las marcas y apoyar al mismo tiempo a los clubes en su sostenimiento financiero (Cristian Agredo & Lozada Gómez, 2020). Esta sinergia entre clubes y patrocinadores no solo fortaleció las finanzas, sino que también permitió innovar en la forma en que se comunica y se consume el fútbol, dando paso a un modelo híbrido entre lo presencial y lo virtual.

El papel de la tecnología fue determinante en esta etapa de reactivación. La aplicación de sistemas de monitoreo físico y de salud permitió que los equipos regresaran a los entrenamientos de manera segura, cumpliendo con los protocolos exigidos por las autoridades sanitarias. Además, el uso de herramientas digitales para el análisis de rendimiento se intensificó, facilitando el entrenamiento individualizado durante los confinamientos y el retorno progresivo a la competencia (Hurtado, 2024).

Finalmente, el turismo deportivo empezó a recuperar su importancia en la economía del fútbol colombiano a medida que las restricciones de movilidad fueron levantándose. Aunque el retorno de los aficionados a los estadios fue paulatino, los partidos comenzaron nuevamente a atraer visitantes de otras regiones del país e incluso del exterior. Eventos de gran escala, como partidos internacionales de clubes y selecciones, incentivaron la reactivación de sectores relacionados como la hotelería, el transporte y la gastronomía. La actividad futbolística volvió a convertirse en un motor de dinamismo económico local, especialmente en ciudades con equipos profesionales que dependen en parte de este flujo de visitantes y de la derrama económica que genera cada jornada futbolística.

En conjunto, estas herramientas la expansión mediática, el fortalecimiento del marketing, la innovación tecnológica y el resurgimiento del turismo deportivo fueron claves para que el fútbol colombiano no solo resistiera el impacto de la pandemia, sino que se adaptara y evolucionara (Cristian Agredo & Lozada Gómez, 2020). Más allá de la recuperación económica, este proceso transformó la manera en que se organiza, promueve y vive el fútbol, abriendo nuevas

posibilidades para su crecimiento futuro en un contexto cada vez más digital, globalizado y competitivo.

En conclusión, la recuperación del fútbol colombiano después de la pandemia fue posible gracias a la implementación de múltiples estrategias y herramientas que permitieron reactivar tanto la actividad deportiva como la economía asociada a este sector. El fortalecimiento de los medios de comunicación, especialmente a través de la televisión y las plataformas de streaming, garantizó la conexión constante entre los clubes y su audiencia, asegurando una fuente vital de ingresos en tiempos de estadios vacíos.

Así mismo, el rediseño de las campañas de marketing deportivo y el mantenimiento de acuerdos de patrocinio permitieron que las marcas siguieran invirtiendo en el fútbol como canal de visibilidad, generando un beneficio mutuo para empresas y organizaciones deportivas. Estas acciones, combinadas con el impulso a la tecnología aplicada al análisis de rendimiento y la reactivación progresiva del turismo deportivo, conformaron un conjunto integral de respuestas adaptativas frente a la crisis sanitaria y económica.

Sin embargo, a pesar de los evidentes avances, todavía existe una carencia notable de estudios sistemáticos y profundos que analicen en detalle el impacto real de estas estrategias sobre el desarrollo del fútbol colombiano. La mayoría de las medidas implementadas fueron respuestas inmediatas a una crisis sin precedentes, y aunque demostraron ser efectivas en muchos casos, no han sido suficientemente documentadas ni evaluadas desde una perspectiva académica.

Con lo anterior en mente, se considera este campo como una oportunidad valiosa para investigadores, entidades deportivas y gobiernos locales, quienes podrían generar conocimiento más riguroso que permita entender qué prácticas fueron sostenibles, cuáles pueden replicarse y qué aspectos requieren ajustes o fortalecimiento. Además, la publicación

de información cuantitativa y cualitativa sobre estas herramientas, así como su aplicación en distintos contextos (ligas profesionales, fútbol femenino, divisiones juveniles, etc.), sería fundamental para diseñar estrategias de desarrollo a largo plazo. Además, permitiría evaluar cómo estas prácticas pueden contribuir no solo a la estabilidad económica de los clubes, sino también a objetivos más amplios como la inclusión social, la equidad de género en el deporte y la proyección internacional del talento colombiano. En este sentido, el fútbol no debe verse solo como una industria que se recupera, sino como un campo fértil para la innovación, la investigación y la transformación social.

5.3 Capítulo 3: Lecciones aprendidas tras la recuperación económica progresiva en el fútbol colombiano

Superada la fase más crítica de la pandemia, los clubes enfrentaron el desafío de retomar la estabilidad financiera y operativa. La recuperación, aunque paulatina, ha sido notable en ciertos indicadores. La Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (Secretaría de cultura, recreación y deporte, 2023), reporta que la economía del deporte en Bogotá, uno de los principales focos futbolísticos del país, recuperó en 2023 los niveles previos a la pandemia. En ese sentido, el repunte en la asistencia a los estadios y el retorno de los patrocinadores ha sido clave.

Lo anterior se respalda con los resultados publicados por el IDRD (2024) pues detalla que las actividades deportivas y comerciales asociadas al deporte crecieron un 11% en Bogotá durante 2023. No obstante, esta recuperación ha sido desigual: mientras algunos clubes lograron estabilizarse mediante una gestión proactiva, otros siguen enfrentando retos estructurales.

En términos de lecciones aprendidas, Hoffmann, Ging y Ramasamy (2002), destacan “La importancia de la planificación estratégica y la flexibilidad presupuestaria para enfrentar crisis futuras” (p.9). En el contexto colombiano, esto se traduce en la necesidad de adoptar modelos de negocio más resilientes, donde se combinen ingresos tradicionales con nuevas formas de monetización. Finalmente, es importante resaltar que el fútbol en Colombia trasciende lo económico siendo un fenómeno cultural profundamente arraigado. Por tanto, su sostenibilidad también requiere una gestión que considere su valor social y simbólico, además del financiero (Jáuregui, 2024; Santos, 2024).

Por otro lado, se identifica a la digitalización como la herramienta de recuperación principal del fútbol colombiano, pues a través de plataformas como “*Twitter*” hoy conocida como “X” se consolidaron canales esenciales de comunicación con los seguidores. Equipos como Atlético Nacional y Atlético Bucaramanga utilizaron sus redes sociales para informar sobre temas de interés, compartir recuerdos y fechas importantes, y crear dinámicas interactivas con los jugadores (Cristian Agredo & Lozada Gómez, 2020). Estas estrategias no solo mantuvieron el vínculo con la hinchada, sino que también permitieron generar ingresos a través de contenido exclusivo y patrocinadores digitales.

Con base en lo anterior, a lo largo del proceso de recuperación, se han identificado varias lecciones clave:

- La capacidad de los clubes para adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes y mantener operaciones a pesar de las restricciones fue fundamental para la recuperación.
- La dependencia excesiva de fuentes tradicionales como la taquilla y los derechos de televisión demostró ser un riesgo. La diversificación hacia plataformas digitales y contenido exclusivo ofreció nuevas vías de ingresos, La interacción constante y la

creación de contenido atractivo en redes sociales ayudaron a mantener el apoyo de los seguidores, incluso en ausencia de partidos presenciales.

- La implementación de políticas de austeridad y la renegociación de contratos permitieron a los clubes reducir costos y mantener la estabilidad financiera durante períodos de incertidumbre.

Si bien, el proceso de recuperación del fútbol colombiano tras la pandemia ha sido complejo y desafiante, también ha ofrecido valiosas lecciones. La adaptabilidad, la diversificación de ingresos y el fortalecimiento de la relación con los aficionados han sido fundamentales para superar la crisis. Sin embargo, es crucial continuar trabajando en áreas como la educación financiera de los jugadores, la inversión en infraestructura digital y el desarrollo sostenible del talento. Solo a través de un enfoque integral y estratégico se podrá asegurar un futuro próspero para el fútbol colombiano.

La importancia de estudiar las estrategias de recuperación del fútbol colombiano tras la pandemia radica en que este sector no solo representa una actividad deportiva, sino una industria con un impacto económico considerable. Según datos revelados por (Superintendencia de sociedades, 2020), los clubes de la Categoría A perdieron \$46,7 mil millones en 2020, lo que refleja la magnitud del golpe financiero causado por la crisis sanitaria. Esta situación obligó a los actores del fútbol a repensar sus modelos de negocio, adaptarse rápidamente al entorno digital y buscar nuevas formas de sostener su operación, lo cual constituye un fenómeno digno de ser analizado académicamente para aprender de las decisiones tomadas bajo presión.

Además, el análisis de estas estrategias permitió identificar patrones que podrían replicarse en otras disciplinas deportivas y en sectores vulnerables a crisis externas. Por ejemplo, la caída de ingresos por taquilla en un 74,5% y la reducción del 80% de los ingresos en algunos clubes,

como lo reportó (Semana, 2021), dejando en evidencia la necesidad de diversificar las fuentes de financiación. Y aunque no hay estadísticas sobre cómo se aplicaron mecanismos alternativos como el contenido digital, la monetización de redes sociales y el fortalecimiento de la marca de los clubes, si se observa el incremento en los ingresos año a año lo que permite confirmar que las buenas prácticas digitales incentivaron la recuperación económica.

Más allá del análisis coyuntural, el estudio también se proyecta como una base para la construcción de políticas públicas deportivas. Si bien las respuestas inmediatas durante la pandemia fueron útiles para mitigar el impacto, aún falta desarrollar una estructura de prevención, planificación y respuesta más sólida ante futuras emergencias.

De cara al futuro, las herramientas y aprendizajes adquiridos durante la pandemia pueden convertirse en pilares estratégicos para fortalecer la sostenibilidad del fútbol colombiano. Uno de los principales elementos a consolidar es la transformación digital, que demostró ser más que una solución temporal.

Finalmente, ante la escasez de investigaciones profundas sobre este tema representa una oportunidad para ampliar el conocimiento académico sobre el deporte como industria. La mayoría de los análisis existentes son de corte periodístico, pero no abordan con suficiente profundidad las implicaciones sociales, tecnológicas y estadísticas del proceso de recuperación. Por lo tanto, estudios como este no solo llenan un vacío en la literatura, sino que también pueden aportar al diseño de estrategias más integrales para el futuro del fútbol colombiano.

6. Conclusión

El análisis de las principales afectaciones económicas sufridas por los clubes de fútbol profesional colombiano durante el periodo de pandemia permite dimensionar la magnitud de la crisis que atravesó este sector. Las restricciones sanitarias impuestas para prevenir la propagación del COVID-19 provocaron una caída significativa en los ingresos, especialmente por la imposibilidad de contar con público en los estadios, lo que afectó directamente la venta de boletería.

Además, la cancelación o suspensión de torneos nacionales e internacionales redujo significativamente los ingresos por derechos de televisión y patrocinios. Esta situación, sumada al contexto macroeconómico de inflación y devaluación del peso colombiano, generó un entorno altamente inestable para los clubes. En muchos casos, estas afectaciones superaron el 70% en la disminución de ingresos por concepto de taquilla y ventas operacionales, lo que evidenció la vulnerabilidad financiera del fútbol colombiano frente a eventos externos.

Frente a este panorama crítico, los clubes adoptaron una serie de estrategias de mitigación que les permitieron mantenerse a flote durante la emergencia. Entre las medidas más destacadas se encuentra la renegociación de contratos con jugadores y personal administrativo, así como la reducción temporal de salarios y la optimización de nóminas. Al mismo tiempo, se promovió la diversificación de ingresos mediante la digitalización de contenidos, la venta de productos oficiales a través de plataformas en línea y el fortalecimiento de la presencia en redes sociales como mecanismo de fidelización y atracción de nuevos patrocinadores. Estas acciones reflejan la capacidad del sector para adaptarse a un entorno adverso y para encontrar nuevas formas de conectarse con su audiencia en ausencia del contacto físico.

El proceso de recuperación dejó importantes lecciones para el futuro de la gestión deportiva en Colombia. Una de las más relevantes es la necesidad de reducir la dependencia de fuentes de ingreso volátiles como la asistencia al estadio, desarrollando modelos económicos más diversificados y sostenibles. También quedó en evidencia la importancia de invertir en infraestructura tecnológica y en el talento humano no solo dentro del campo de juego, sino también en áreas como la administración, el marketing y la comunicación digital.

Adicionalmente, este estudio destaca la relevancia de seguir profundizando en el análisis de estas estrategias y prácticas. Actualmente, existe una escasez de investigaciones sistemáticas que documenten el impacto real de las medidas adoptadas y su eficacia a largo plazo. Si bien se cuenta con reportes financieros y análisis periodísticos, es necesario generar investigaciones académicas más robustas que evalúen qué prácticas pueden institucionalizarse, cuáles requieren ajustes y qué innovaciones pueden ser replicadas en otros niveles del deporte, incluyendo el fútbol aficionado, femenino y juvenil. La creación de marcos de evaluación y monitoreo permitirá a los clubes no solo reaccionar ante las crisis, sino también anticiparse a ellas con estructuras más sólidas.

Más allá de los aspectos económicos, el fútbol colombiano debe ser reconocido como una plataforma con un profundo impacto social y cultural. Durante la pandemia, quedó claro que su influencia va más allá del entretenimiento, sirviendo también como vehículo de cohesión, identidad y resiliencia colectiva. Por ello, es fundamental que las estrategias de recuperación no solo se enfoquen en lo financiero, sino también en fortalecer su función social. Esto incluye promover el fútbol base, garantizar equidad de género en el acceso a recursos, y facilitar el deporte en comunidades vulnerables. Asimismo, la experiencia de la pandemia ofrece una oportunidad única para rediseñar políticas públicas deportivas más inclusivas y sostenibles, en las que el Estado, la empresa privada y la sociedad civil colaboren activamente. El fútbol debe ser entendido no solo como una industria, sino como un componente esencial del

tejido social colombiano, capaz de movilizar recursos, generar empleo y fomentar valores fundamentales para la reconstrucción del país en tiempos de incertidumbre.

En definitiva, la pandemia fue un catalizador de cambio para el fútbol colombiano. Aunque el golpe económico fue profundo, también abrió una ventana de oportunidad para transformar la manera en que se gestiona y se proyecta esta industria. Las estrategias de recuperación adoptadas, aunque nacidas de la necesidad ofrecieron valiosas enseñanzas que deben ser capitalizadas. El reto hacia el futuro no es solo mantener la estabilidad financiera, sino avanzar hacia un modelo más profesional, innovador y preparado para enfrentar escenarios cambiantes. Este estudio, aunque limitado en alcance, aporta una base importante para seguir explorando, desde una perspectiva crítica y constructiva, el camino hacia un fútbol colombiano más fuerte y sostenible.

7. Referencias

- Bailey, R., Armour, K., Kirk, D., Jess, M., Pickup, I., Sandford, R., & Group., B. P. (2009). The educational benefits claimed for physical education and school sport: an academic review. 27. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/02671520701809817>
- Bond, A., David, C., Jan Andre, L. L., Kieran, M., Daniel, P., Daniel, P., . . . Rob, W. (2020). COVID-19: the return of football fans: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23750472.2020.1841449>
- ESPN. (2020). *El impacto del Coronavirus en el deporte en Colombia, al instante*. https://www.espn.com.co/otros-deportes/nota/_id/6757314/el-impacto-del-coronavirus-en-el-deporte-en-colombia-al-instante
- FIFA. (2022). COVID-19 Relief Plan Report 2021 highlights efforts across the globe to ensure football's future.: <https://inside.fifa.com/organisation/media-releases/covid-19-relief-plan-report-2021-highlights-efforts-across-the-globe-to-ensure-footballs-future>
- FIFA. (2022). *El fútbol saldrá aún más fuerte que antes de la COVID-19*. InsideFIFA: <https://inside.fifa.com/es/organisation/media-releases/el-futbol-saldr-aun-mas-fuerte-que-antes-de-la-covid-19>
- García, L. G., Sánchez, R. M., & Cavazos, E. A. (2021). La gestión deportiva y su implicación en la resolución de los conflictos. [https://www.redalyc.org/journal/6759/675975876010/html/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20deportiva%20es%20una,%2C%20y%20Martí%2C%202007\).](https://www.redalyc.org/journal/6759/675975876010/html/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20deportiva%20es%20una,%2C%20y%20Martí%2C%202007).)
- Giraldo, C., & Buitrago, C. (2021). *Realidad del Fútbol Colombiano en el COVID -19*. <https://ghersports.com/realidad-futbol-colombiano/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hoffmann, R., Ging, L. C., & Ramasamy, B. (2002). <https://doi.org/https://doi.org/10.22004/ag.econ.44292>
- IDRD. (2024). Economía del deporte en Bogotá creció un 11% en el 2023. Servicios y comercio, las actividades económicas con mayor participación, según el DANE: https://www.idrd.gov.co/noticias/economia-del-deporte-en-bogota-crecio-un-11-en-el-2023-servicios-y-comercio-las?utm_
- Jáuregui, D. (2024). *Señal Colombia*. El Fútbol en Colombia: pasión e identidad cultural: <https://www.senalcolombia.tv/cultura/futbol-colombia-historia-importancia-hitos-identidad>
- Madrid, F., & Silva, G. (2021). *Las estrategias digitales en el marco del Covid-19 en los equipos del fútbol profesional*. http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/bitstream/20.500.12744/6124/1/Madrid_Silva_2021_TG.pdf
- Maguire, K. (2021). *Covid-19 and Football: Crisis Creates Opportunity*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467->

- 923X.12961?getft_integrator=sciencedirect_contenthosting&src=getft&utm_source=sciencedirect_contenthosting
- Ministerio de Deporte. (2021). *Política pública*. <https://www.mindeporte.gov.co/transparencia/2-normativa/2-1-normatividad/politica-publica>
- Mobolaji, A., & Urquhart, A. (2023). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.servev.2023.100021>
- Montenegro, J., & Quintero, E. L. (2022). El comportamiento financiero de los equipos de futbol profesional colombiano en pandemia: *Revista virtual de estudiantes de contaduría pública*, 1-15.
- Navarro, J. R. (2021). *Universidad Externado de Colombia*. ¿Cómo afectó el EL COVID-19 al mundo de los deportes?: <https://librepensador.uexternado.edu.co/como-afecto-el-el-covid-19-al-mundo-de-los-deportes/>
- Organización Panamericana de la Salud. (2020). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia*. <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- Peña Roberto, M. (2013). *Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle*. Metodología de la investigación: <https://www.une.edu.pe/Titulacion/2013/exposicion/SESSION-4-METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION.pdf>
- Ramírez Cardozo, J. D. (2018). SIGDEP (SISTEMA DE GESTIÓN DEPORTIVA): DISEÑO DE UN SISTEMA): DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN EN EL CLUB DEPORTIVO INDEPENDIENTE EN EL MARCO DE LA GESTIÓN DEPORTIVA, EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y ECONÓMICOS EXISTENTES. Bogotá. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/a742d1cd-b46a-43b3-8ce8-6d1c1e3fb188/content>
- Riera, R. (2025). *Planificación y gestión de las finanzas deportivas en un club*. Unisport Management School: <https://unisport.es/planificacion-economica-dinero-entidad-deportiva-club-gestion/>
- Rodríguez, F. A. (2020). *Fútbol vs Covid*. <https://apidspace.javeriana.edu.co/server/api/core/bitstreams/45917ff7-4715-455f-af3e-38117d9d3ba8/content>
- Rozo, K. D., Ramírez, K. A., Silva, O. D., Castro, J. A., & Liévano, J. A. (2022). La gestión deportiva en Latinoamérica: horizonte epistemológico y perspectivas actuales. 1015 - 1021.
- Santos, E. (2024). *Revista Credencial*. Fútbol: Una pasión incontenible: <https://www.revistacredencial.com/historia/temas/futbol-una-pasion-incontenible>
- Secretaria de cultura, recreación y deporte. (2023). *La economía del deporte en Bogotá se recupera y vuelve a los niveles que tenía antes de la pandemia*. <https://culturarecreacionydeporte.gov.co/es/noticias/la-economia-del-deporte-en-bogota-se-recupera-y-vuelve-a-los-niveles-antes-de-pandemia>

Señal Colombia deportes. (2020). *Volvió el fútbol colombiano*.

<https://www.senalcolombia.tv/deportes/futbol-colombiano-volvio-luego-para-por-covid-19>

Superintendencia de sociedades. (2020). *Comportamiento financiero de los 34 clubes de futbol 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>