



NOMBRE DEL PROYECTO:

ECONOMÍA DEL FÚTBOL CASO AMERICA DE CALI

AUTORES:

JUAN PABLO SAAVEDRA CORREA

ALEJANDRO MADRIÑAN BAENA

DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO:

JAIME E. LONDOÑO M.

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

MERCADEO Y PUBLICIDAD INTERNACIONAL

SANTIAGO DE CALI

2020

Agradecimientos

El camino ha sido largo, pero lleno de aprendizajes y enseñanzas. Agradecemos a nuestras familias, que siempre nos han acompañado durante todo este proceso, en especial, a nuestros padres, su esfuerzo y dedicación por fin están dando frutos.

Agradecemos a la universidad por su apoyo, porque sin ellos nada de esto sería posible. A nuestros compañeros, que hicieron de este camino más llevadero y ameno. Les queremos agradecer también a todos los que han aportado un poco a la construcción de las personas que somos hoy en día, sin ustedes nada de esto sería igual. Ellos saben quienes son.

Tabla de contenido

<i>Lista de tablas y figuras</i>	5
Resumen	18
Palabras claves:.....	18
Abstract:	18
Key words:.....	19
Marco teórico	20
Rentabilidad económica:	20
Rentabilidad económica sobre los activos (ROA):.....	20
Rentabilidad sobre el patrimonio neto (ROE):	20
Margen neto de utilidad:	21
Margen bruto de utilidad:	21
Margen bruto:	21
Margen operacional:	21
Eficiencia:	21
Rotación de inventarios:	21
Rotación cuentas por cobrar:	22
Rotación de los activos:	22
Rotación cuentas por pagar:	22
Liquidez:	22
Razón de liquidez:	22
Prueba ácida:.....	22
Razón de efectivo:	22
Solvencia:	22
Ratios apalancamiento:	23
Introducción:	23
Planteamiento del Problema:	26
Objetivo general	26
Objetivos específicos	26
Información general América De Cali S.A	26
Datos del financiamiento clave para el análisis:	27
Ingreso operativo:	27
Ingresos netos por venta:	27
Utilidad bruta:.....	28
Margen de Ganancia Bruta (porcentaje).....	28
Utilidad antes de intereses e impuestos:	28

Margen Ebitda:	28
Ganancia (Pérdida) Neta:.....	28
Margen Neto:	29
Activos Totales:	30
Deuda Neta:	30
Flujo neto de efectivo por actividades de explotación:	30
Análisis de ratios:.....	30
Ratios de rentabilidad:.....	31
Rendimiento sobre los activos (ROA).....	31
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE).....	31
Rendimiento sobre el capital empleado.....	31
Margen operativo.....	32
Margen de ganancia bruta.....	32
Margen neto.....	32
Ratios de eficiencia:.....	33
Rotación de cuentas por cobrar:	33
Rotación de activos corriente y no corriente:	33
Rotación cuentas por pagar.....	33
Ratios de Liquidez.....	34
Razón De Liquidez (x):	34
Prueba Ácida:	34
Razón De Efectivo:.....	35
Relación De Flujo De Efectivo Operativo:.....	35
Ratios de Apalancamiento:.....	35
Relación Deuda/Activos Totales:	35
Relación Deuda / capital:.....	36
Conclusiones:.....	36
Recomendaciones:	38
Bibliografía.....	39

Lista de tablas y figuras

Estado de Resultados					
Nombre	2014	2015	2016	2017	2018
Tipo de Moneda utilizado para la conversión de la moneda (IFRS)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Total Ingreso Operativo	14.253.259,79	6.469.961,81	17.754.590,00	34.868.695,00	24.254.578,00
Ingresos netos por ventas	14.253.259,79	6.469.961,81	17.077.221,00	33.407.126,00	23.776.874,00
Costo de mercancías vendidas	-357.279,42	-290.803,23	-1.537.559,00	-1.086.697,00	-29.398.822,00
Utilidad bruta	14.253.259,79	-4.610.412,99	15.539.662,00	32.320.429,00	-5.621.948,00
Gastos de venta y distribución	-12.112.881,41	-10.789.571,57	-18.826.799,00	-39.521.774,00	-915.117,00
Gastos administrativos	0,00	0,00	-1.774.630,00	-2.291.360,00	-1.732.191,00
Otros resultados operativos netos			677.369,00	1.461.569,00	477.704,00
Otros ingresos operativos			677.369,00	1.461.569,00	477.704,00
Ganancia operativa (EBIT)	1.783.098,95	6.469.961,81	-4.384.398,00	-8.031.136,00	-7.791.552,00
EBITDA			-4.276.929,00	-7.869.886,00	-351.683,00
Resultado financiero			-1.377.673,00	-2.042.621,00	-6.121.492,00
Ingresos financieros			145.939,00	38.766,00	331.900,00
Gastos financieros			-1.523.612,00	-2.081.387,00	-6.453.392,00
Otros resultados no operativos netos	-1.069.317,17	-3.370.078,40	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos	1.729.931,16	473.972,04			
Otros gastos	-2.799.248,33	-3.844.050,44			
Ganancias antes de impuestos	713.781,78	-7.980.491,39	-5.762.071,00	-10.073.757,00	-13.913.044,00
Impuesto a la renta	0,00	0,00	0,00	-29.001,00	0,00
Ganancias después de impuestos	713.781,78	-7.980.491,39	-5.762.071,00	-10.102.758,00	-13.913.044,00
Ganancia (Pérdida) Neta	713.781,78	-7.980.491,39	-5.762.071,00	-10.102.758,00	-13.913.044,00

Tabla 1 *Estado de resultados: (EMIS, 2019)*

Balance General

Nombre	2014	2015	2016	2017	2018
Tipo de Moneda utilizado para la conversión de la moneda (IFRS)					
	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Activos Totales	7.109.625,96	125.806.699,96	8.939.726,00	9.416.330,00	9.566.560,00
Activos no corrientes	5.213.770,07	124.297.174,62	2.340.095,00	4.202.274,00	4.100.006,00
Propiedad, planta y equipo	57.174,93	487.485,96	856.484,00	758.952,00	907.877,00
Activos intangibles y valor llave			1.482.524,00	2.947.892,00	1.441.566,00
Otros activos intangibles			1.482.524,00	2.947.892,00	1.441.566,00
Activos diferidos			1.087,00	495.430,00	0,00
Activos no corrientes por impuesto diferido			1.087,00	495.430,00	0,00
Otros activos no corrientes	5.156.595,14	123.809.688,66	0,00	0,00	1.750.563,00
Activos Corrientes	1.895.855,90	1.509.525,35	6.599.631,00	5.214.056,00	5.466.554,00
Inventarios			120.078,00	1.005.320,00	1.392.169,00
Comerciales y otras cuentas a cobrar			4.122.777,00	3.848.507,00	3.746.289,00
Cuentas comerciales por cobrar			3.144.429,00	1.789.932,00	1.700.286,00
Créditos de impuestos			978.348,00	2.058.575,00	2.046.003,00
Efectivo o Equivalentes			1.824.734,00	360.229,00	328.096,00
Otros Activos Corrientes			532.042,00	0,00	0,00
Total de patrimonio y pasivos	7.109.625,96	125.806.699,96	8.939.726,00	9.416.330,00	9.566.560,00
Total de patrimonio	-11.775.749,82	122.229.090,16	-1.432.050,00	-11.534.808,00	-21.309.602,00
Patrimonio neto atribuible a los propietarios de la controladora					
			-1.432.050,00	-11.534.808,00	-21.309.602,00
Capital Suscrito			37.357.984,00	38.471.007,00	1.474.491,00
Prima de emisión			0,00	0,00	2.136.493,00
Otras reservas			184.644,00	184.643,00	184.643,00
Resultados acumulados			-39.074.678,00	-50.190.458,00	-25.105.229,00
Otros componentes del patrimonio			100.000,00	0,00	0,00
Pasivos Totales	18.885.375,79	3.577.609,80	10.371.776,00	20.951.138,00	30.876.162,00
Pasivos no corrientes	14.836.377,24	1.631.005,91	1.789.790,00	6.478.649,00	13.096.761,00
Créditos y préstamos no corrientes			0,00	4.822.331,00	5.764.012,00
Otras cuentas por pagar no corrientes			0,00	787.566,00	0,00

Tabla 2 **Balance general:** (EMIS, 2019)

Estado de Flujo de Efectivo					
Nombre	2016	2017	2018		
Tipo de Moneda utilizado para la conversión de la moneda (IFRS)	1,00	1,00	1,00		
Flujo neto de efectivo por (utilizados en) actividades de explotación	-8.193.836,00	-1.366.973,00	835.924,00		
Utilidad Neta	-5.762.071,00	-10.102.758,00	-13.913.044,00		
Efectivo generado por las operaciones	107.469,00	161.250,00	7.870.034,00		
Ajustes por: Depreciación y deterioro de propiedad, planta y equipo	107.469,00	161.250,00	7.439.869,00		
Cambios en: Inventarios	-120.078,00	885.242,00	-386.849,00		
Cambios en: comerciales y otras cuentas a cobrar	-3.237.138,00	1.154.043,00	-1.165.487,00		
Cambios en: comerciales y otras cuentas a pagar	817.982,00	6.535.250,00	8.431.270,00		
Cambios en: Provisiones y beneficios para los empleados	0,00	0,00	430.165,00		
Flujo neto de efectivo de (utilizadas en) actividades de inversión	-598.049,00	-97.532,00	-868.057,00		
Compra de propiedades, planta y equipo	-471.122,00	-97.532,00	-868.057,00		
Compra de activos intangibles	-126.927,00	0,00	0,00		
Flujo neto de efectivo de (utilizados en) actividades de financiación	10.612.090,00	0,00	0,00		
Ingresos procedentes de la emisión de acciones ordinarias	6.603.678,00	0,00	0,00		
Otros flujos de efectivo de actividades financieras	4.008.412,00	0,00	0,00		
Aumento (disminución) neto en efectivo y equivalentes de efectivo	1.820.205,00	-1.464.505,00	-32.133,00		
Efectivo al inicio del período	4.529,00	1.824.734,00	360.229,00		
Efectivo al final del período	1.824.734,00	360.229,00	328.096,00		
CAPEX	-598.049,00	-97.532,00	-868.057,00		
Ingresos diferidos, gastos devengados y otros pasivos no circulantes diferidos		2.680,00	0,00	0,00	
Provisiones para otros pasivos y gastos		1.329.793,00	868.752,00	4.712.219,00	
Otros pasivos no corrientes		457.317,00	0,00	2.620.530,00	
Pasivos Corrientes	4.048.998,55	1.946.603,90	8.581.986,00	14.472.489,00	17.779.401,00
Créditos y préstamos corrientes			4.008.412,00	3.273.144,00	6.235.709,00
Comerciales y otras cuentas a pagar			2.323.986,00	5.974.253,00	3.582.388,00
Cuentas Comerciales por pagar			2.323.986,00	5.974.253,00	3.582.388,00
Provisiones para otros pasivos y gastos			2.069.985,00	1.026.532,00	701.963,00
Pasivos corrientes por impuesto a la renta			179.603,00	4.198.560,00	7.259.341,00

Tabla 3 Estado de Flujo de Efectivo (EMIS, 2019)

total ingreso operativo frente a año

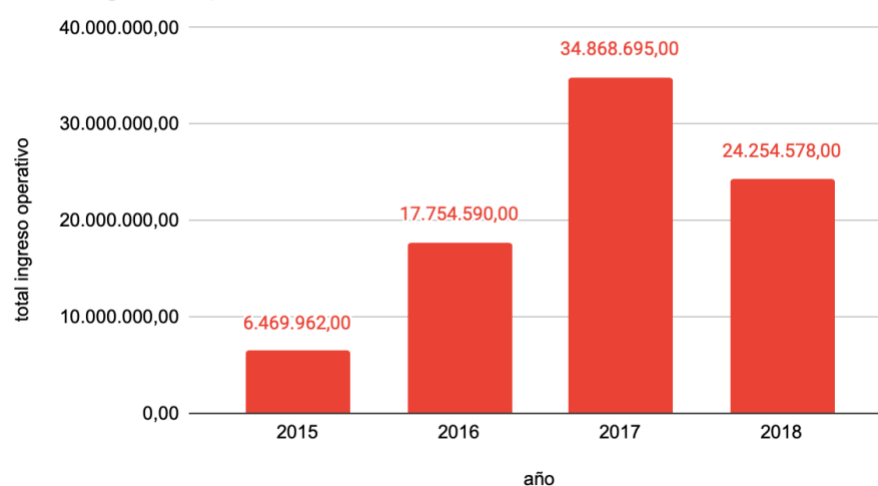


Grafico 1 Ingreso Operativo (EMIS, 2019)

Utilidad Bruta frente a año

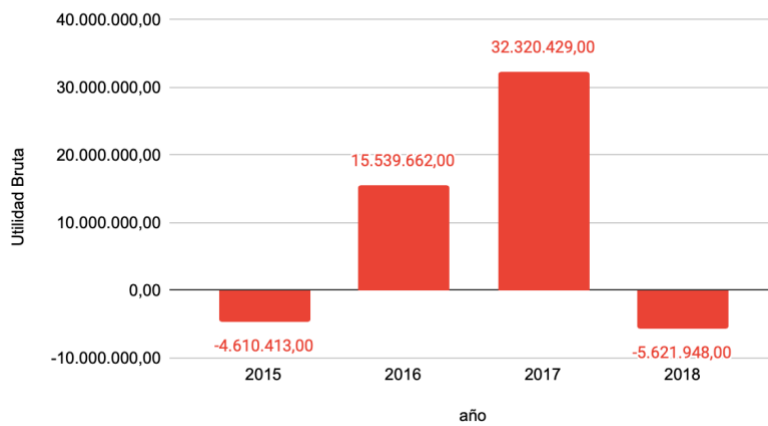


Grafico 2 Utilidad Bruta (EMIS, 2019)

ingresos netos por venta frente a año

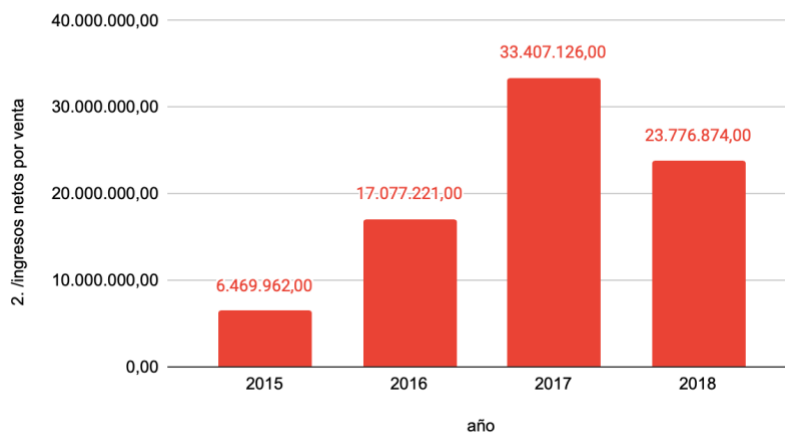


Grafico 3 Ingresos neto por venta (EMIS, 2019)

Margen de Ganancia Bruta (porcentaje) frente a año

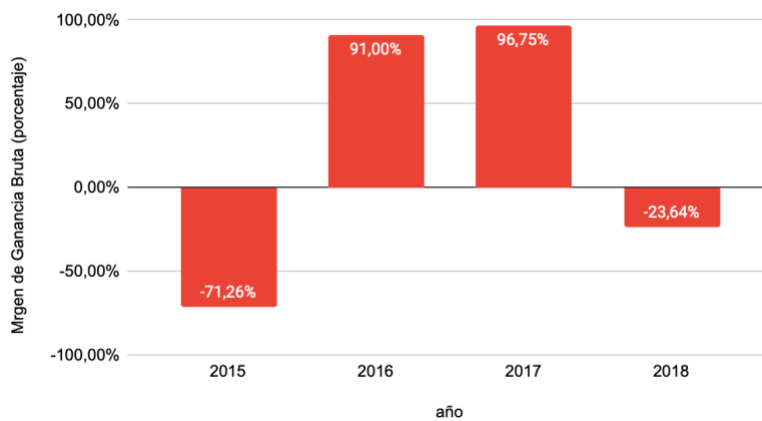


Grafico 4 Margen de Ganancia Bruta (porcentaje) (EMIS, 2019)

Ganancia Operativa (EBIT) frente a año

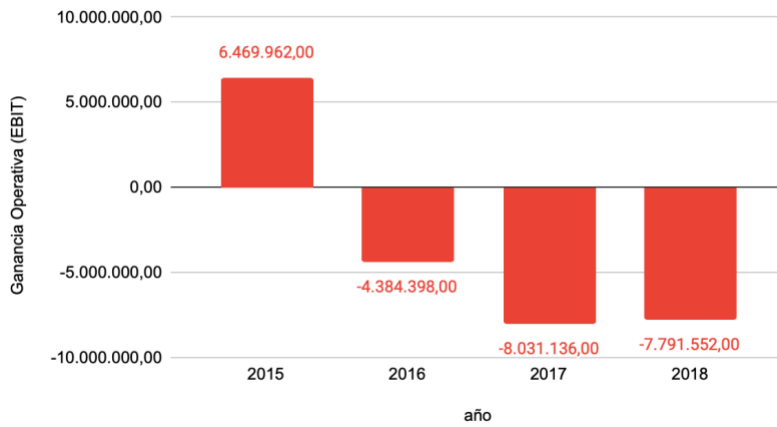


Grafico 5 Utilidad antes de intereses e impuestos (EMIS, 2019)

Margen Ebitda frente a año

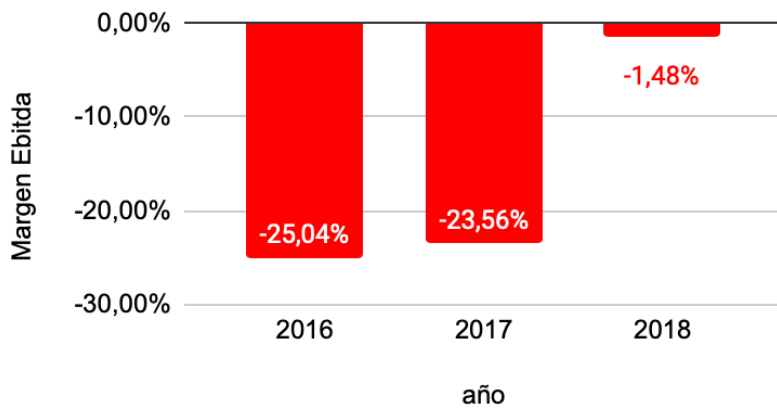


Grafico 6 Margen Ebitda (EMIS, 2019)

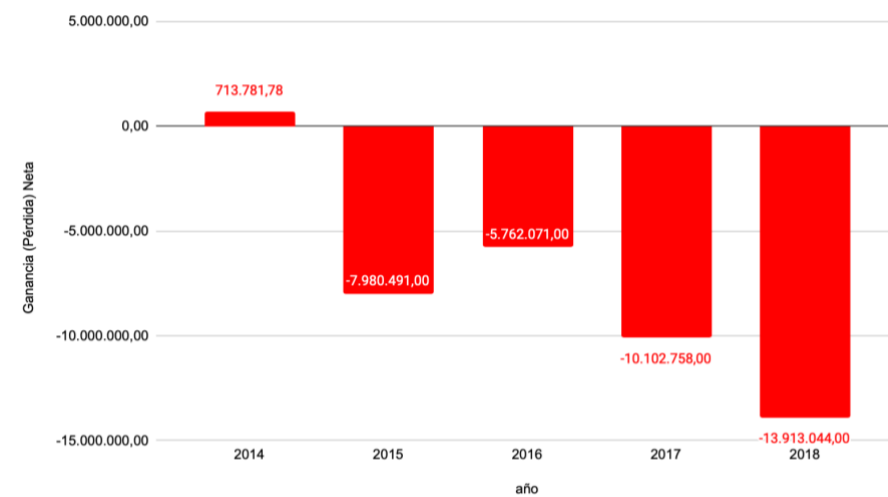


Grafico 7 Ganancia (Pérdida) Neta (EMIS, 2019)

Margen Neto contra año

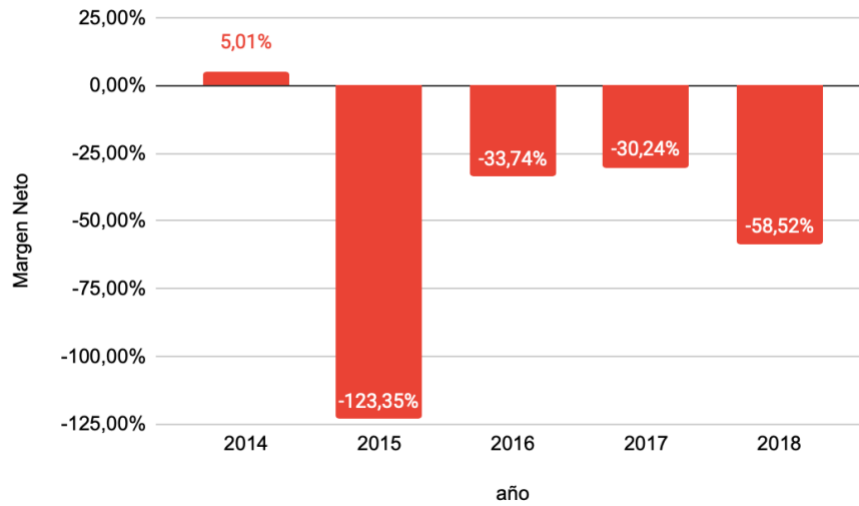


Grafico 8 Margen Neto (EMIS, 2019)

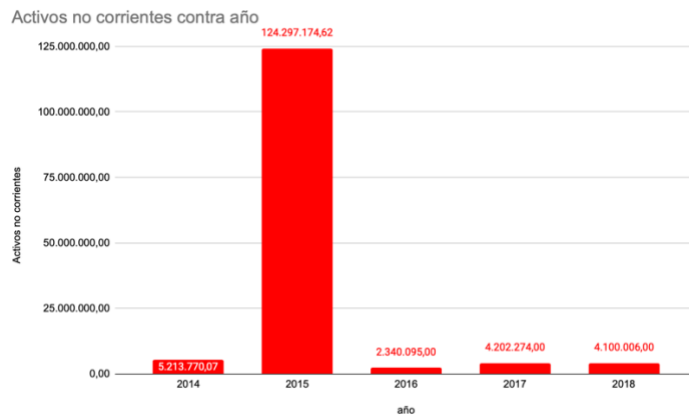


Grafico 9 Activos no corrientes (EMIS, 2019)



Grafico 10 Activos Corrientes (EMIS, 2019)

Deuda Neta contra año

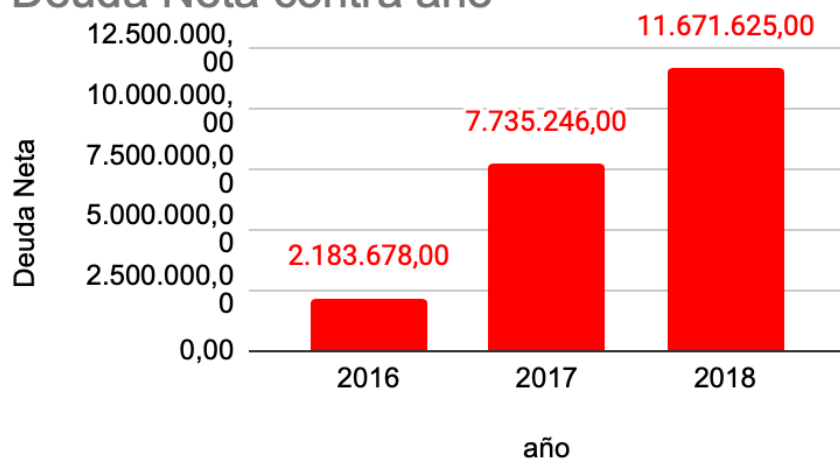


Grafico 11 Deuda Neta (EMIS, 2019)

Flujo neto de efectivo por (utilizados en) actividades de explotación contra año

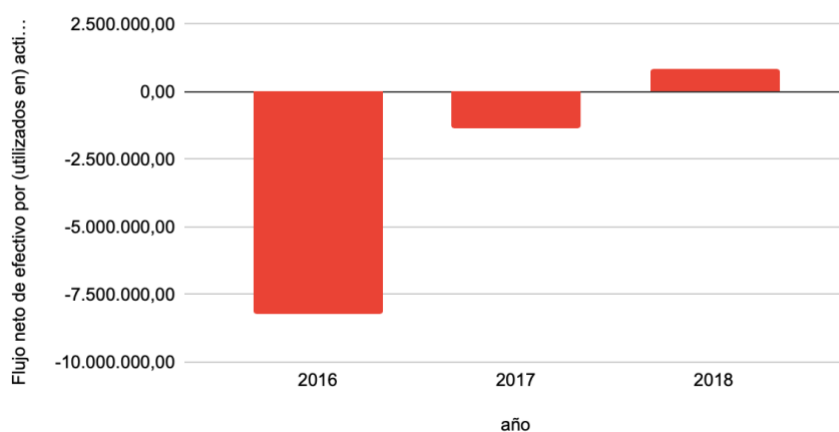


Grafico 12 Flujo neto de efectivo por actividades de explotación (EMIS, 2019)

rendimiento sobre los activos (ROA) frente a Año

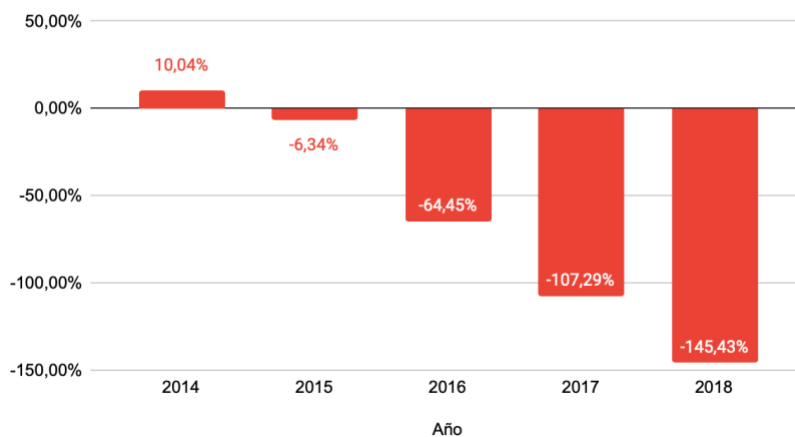


Grafico 13 Rendimiento sobre los activos (ROA) (EMIS, 2019)

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE) frente a año

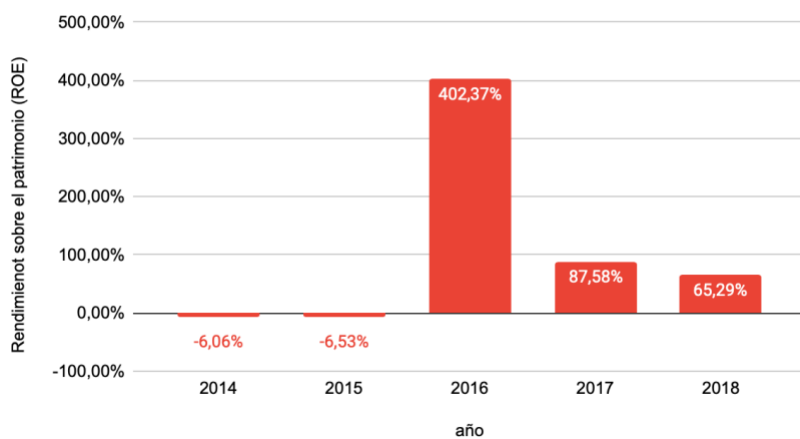


Grafico 14 Rendimiento sobre el patrimonio (ROE) (EMIS, 2019)

Rendimiento sobre el capital empleado frente a año

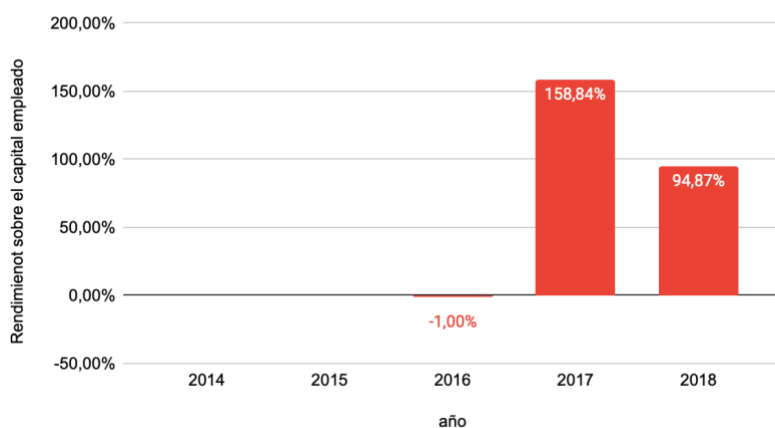


Grafico 15 Rendimiento sobre el capital empleado (EMIS, 2019)

margen de ganancia bruta frente a año

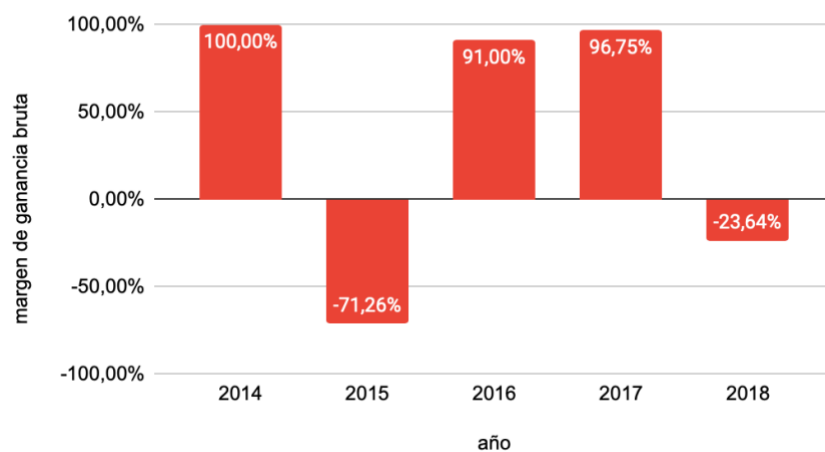


Grafico 16 Margen de ganancia bruta (EMIS, 2019)

margen operacional frente a año

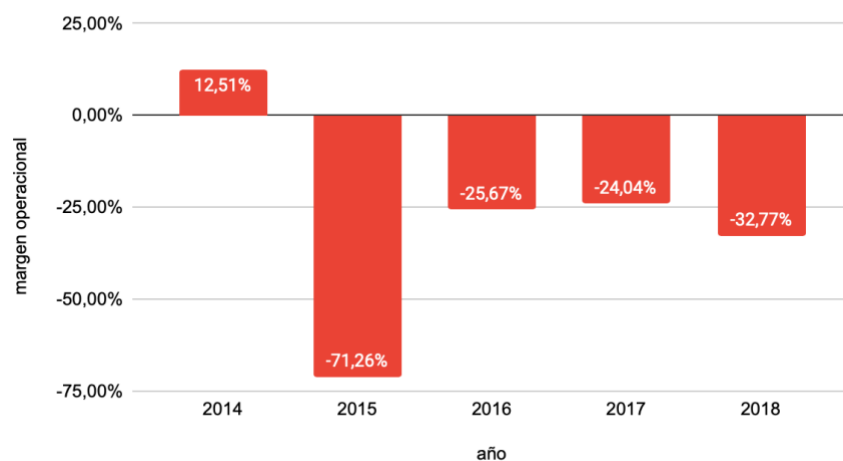


Grafico 17 Margen operativo (EMIS, 2019)

margen neto frente a año

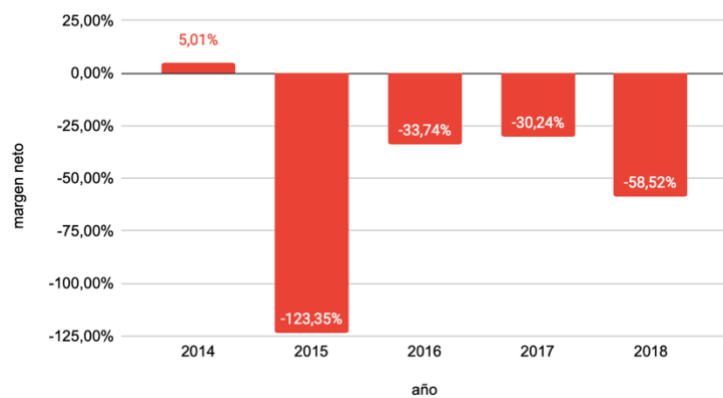


Grafico 18 Margen neto (EMIS, 2019)

rotación de cuentas por cobrar frente (días) a año

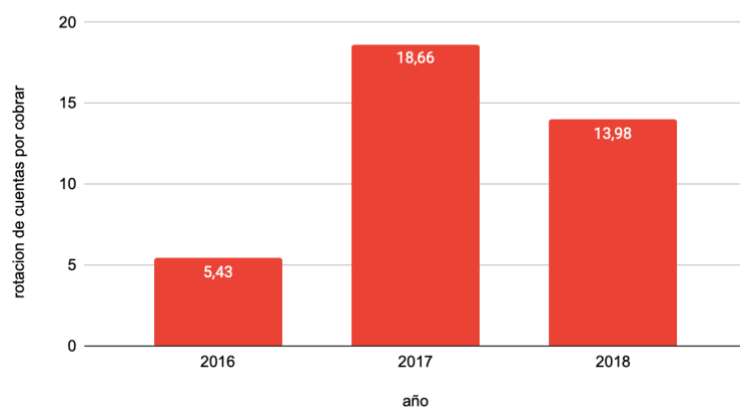


Grafico 19 Rotación de cuentas por cobrar (EMIS, 2019)

ingreso frente a año

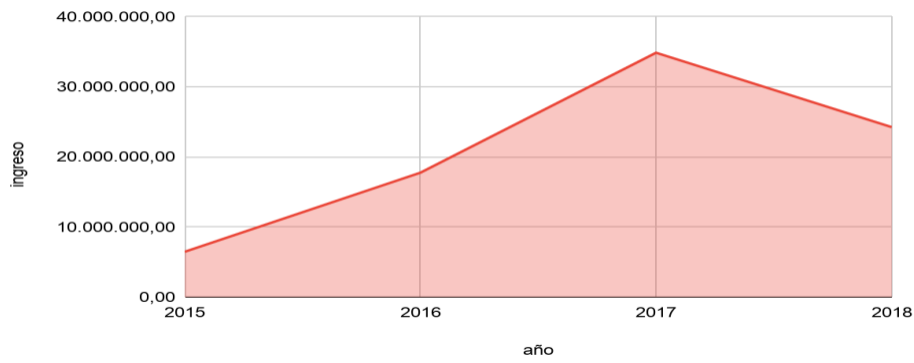


Grafico 20 Rotación de activos corriente y no corriente (EMIS, 2019)

rotación de activos no corriente frente a año

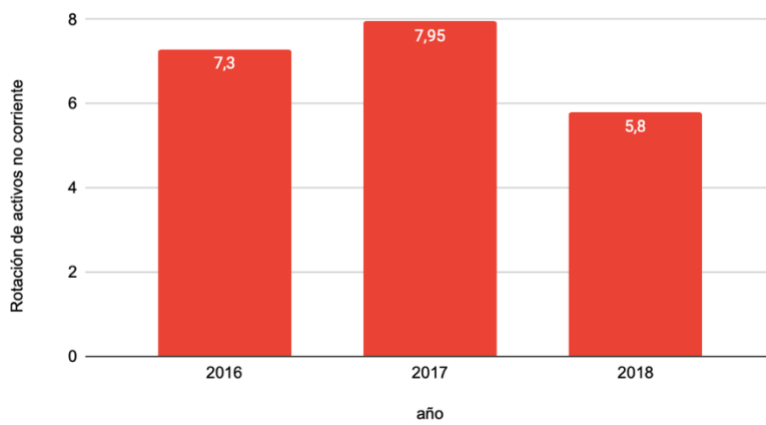


Grafico 20 rotación de activos corriente y no corriente (EMIS, 2019)

rotación activos corrientes contra año

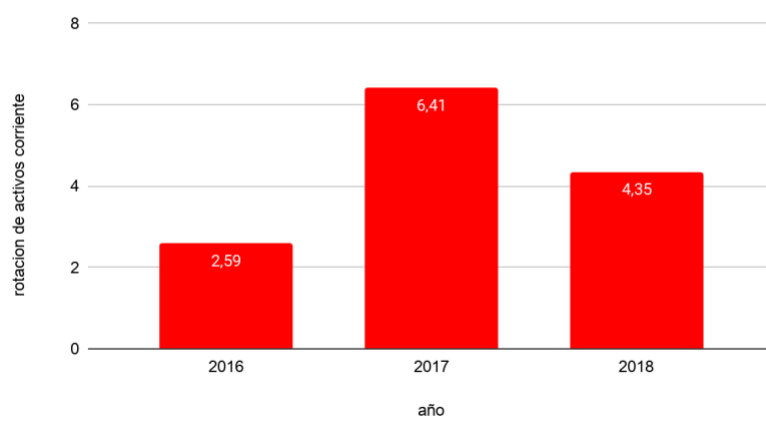


Grafico 20 Rotación de activos corriente y no corriente (EMIS, 2019)

Rotación de activos frente a año

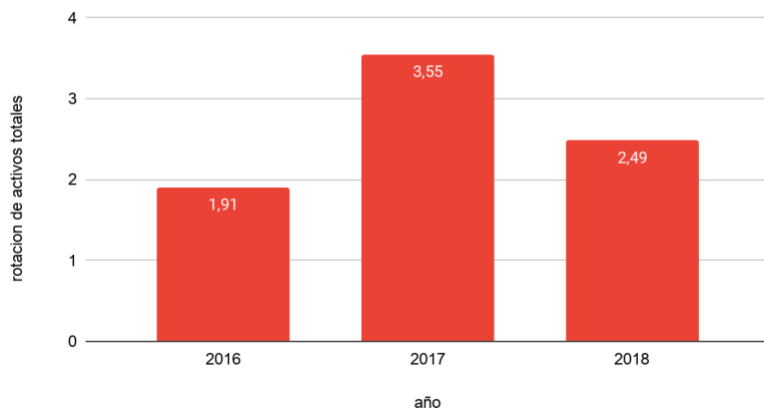


Grafico 20 Rotación de activos corriente y no corriente (EMIS, 2019)

rotación de cuentas por pagar frente a año

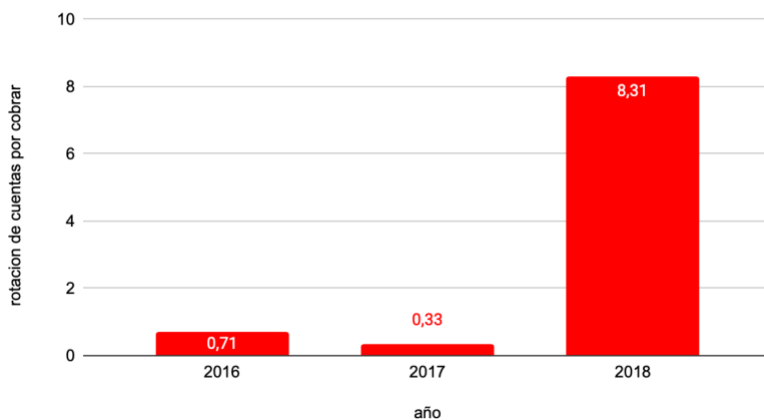


Grafico 21 Rotación cuentas por pagar (EMIS, 2019)

Razón De Liquidez (x) contra año

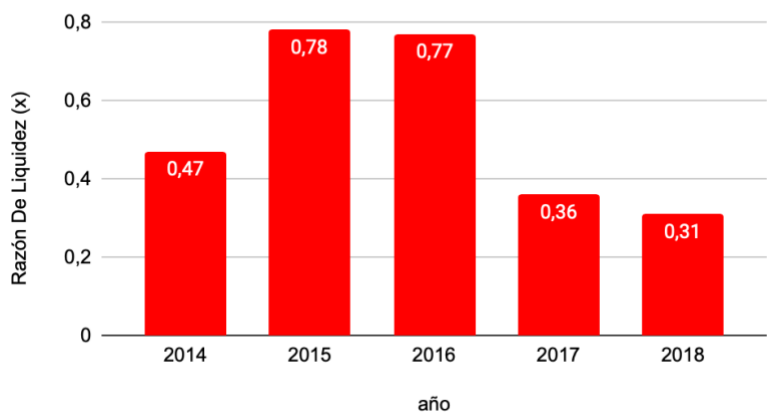


Grafico 22 Razón De Liquidez (x) (EMIS, 2019)

Prueba Ácida contra año

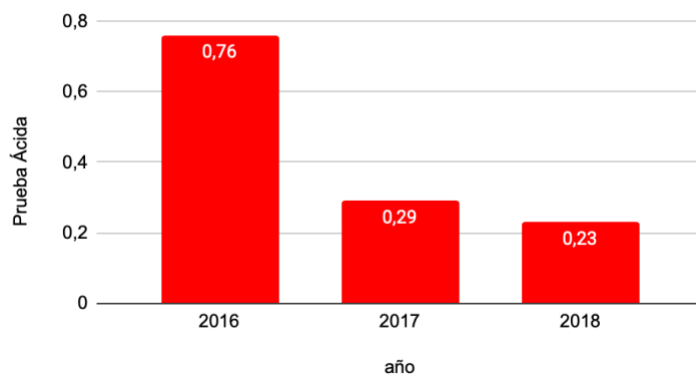


Grafico 23 Prueba Ácida (EMIS, 2019)

Razón De Efectivo contra año

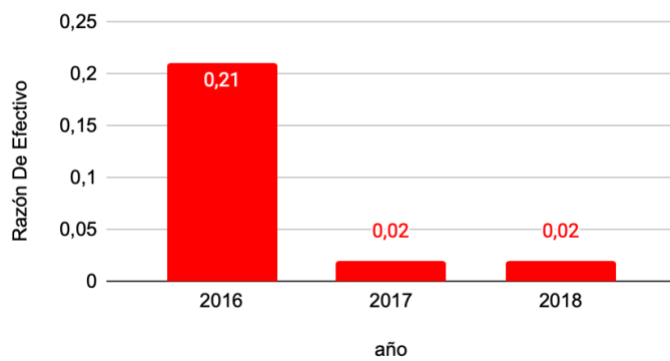


Grafico 24 Razón De Efectivo (EMIS, 2019)

Relación De Flujo De Efectivo Operativo contra año

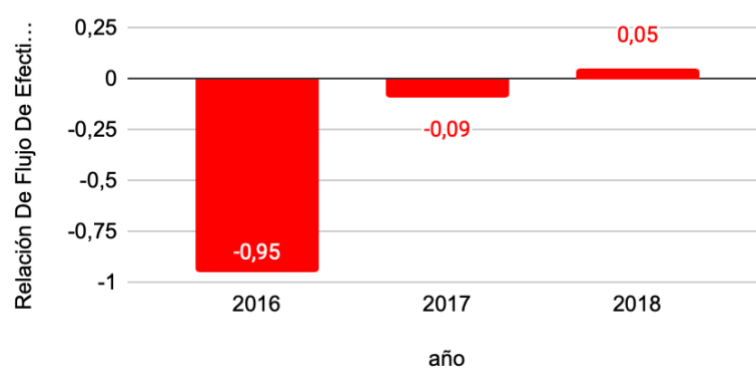


Grafico 25 Relación De Flujo De Efectivo Operativo (EMIS, 2019)

Relación Deuda/Activos Totales contra año

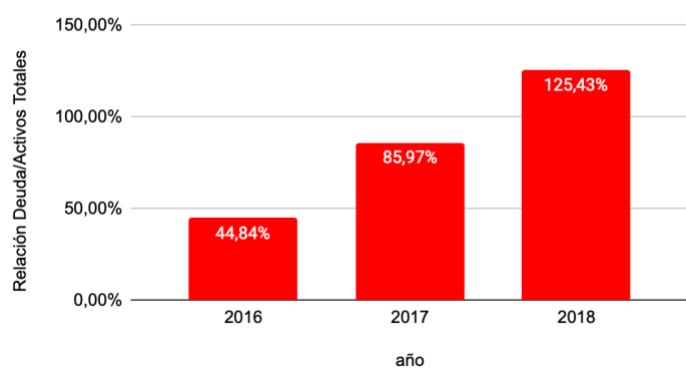


Grafico 26 Relación Deuda/Activos Totales (EMIS, 2019)

Relacion Deuda / capital contra año

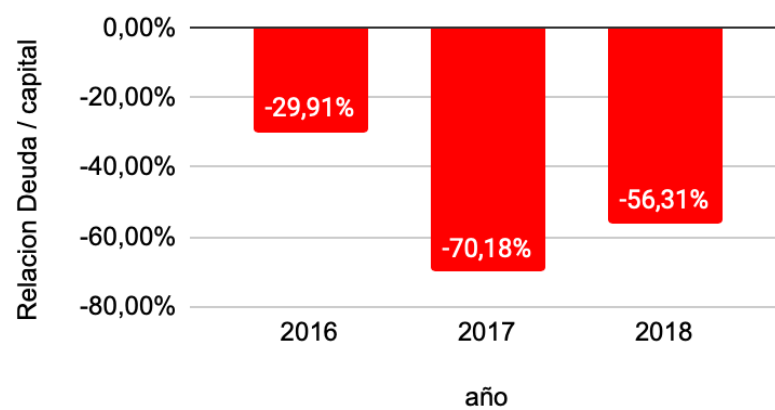


Grafico 27 Relación Deuda/Activos Totales (EMIS, 2019)

Resumen

Dentro de el proyecto se buscará entender cuales fueron las principales variables que afectaron directamente el rendimiento tanto económico como deportivo del club. Para esto se realizará un análisis financiero detallado por medio de gráficos de todas las cuentas reportadas por la junta directiva desde el año 2014 hasta el 2018 para conocer la situación actual sobre la rentabilidad, eficiencia, liquidez y apalancamiento. una vez realizado esta investigación se buscará contrastar lo encontrado con los hechos históricos por los cuales tuvo que atravesar el club dentro de este mismo periodo de tiempo, al realizar esto se logrará comprender la postura que la junta directiva ha tomado en el momento de tomar decisiones que perturbaron drásticamente el rumbo deportivo del club.

Finalmente, después de contrastar los datos se propondrán una serie de recomendaciones al club, sobre cuáles son los principales aspectos a tener en cuenta que están afectando de manera significativa su rendimiento financiero, también se darán sugerencias que busquen darle salida al club de la crisis en que se encuentra el fútbol colombiano actualmente.

Palabras claves:

variables, análisis financiero, crisis.

Abstract:

The project will seek to understand what were the main variables that directly affected the club's economic and sports performance. For this, a detailed financial analysis will be carried out by means of graphs of all the accounts reported by the board of directors from 2014 to 2018 to know the current situation regarding profitability, efficiency, liquidity and leverage. Once this analysis has been carried out, an attempt will be made to contrast what was found with the historical facts that the club had to go through within this same period of time. By doing this,

it will be possible to understand the position that the board of directors has taken when making decisions. that drastically affected the sporting direction of the club.

Finally, after comparing the data, a series of recommendations will be proposed to the club on what are the main aspects to take into account that are significantly affecting its financial performance. Recommendations will also be given that seek to get the club out of the crisis in which Colombian soccer is currently.

Key words:

variables, financial analysis, crisis.

Marco teórico

La palabra gerencia según la Real Academia Española tiene una estrecha relación con el acto de gestionar o administrar algo en pro al cumplimiento de los objetivos previamente establecidos. (Española, s.f.) “En la medida que la gerencia adquiere un nivel más alto desde el punto de vista jerárquico, se trabaja ejerciendo más la función de liderazgo y cada vez menos ejecutando tareas.” (PIÑEIRO, 2012)

Para hacer el análisis de la base de datos de EMIS, hay que tener claridad sobre algunas palabras y razones, para facilitar la comprensión y poder concluir de la mejor manera los objetivos planteados. Los indicadores de rentabilidad sirven para medir de manera concreta los beneficios de los activos.

Rentabilidad económica:

Rentabilidad económica sobre los activos (ROA):

Esta razón relaciona la utilidad neta con el total de los activos. Cuanto mayor sea el ROA mejor. (César Aching Guzmán, 2006) (Andrade Pinelo, 2012)

Rentabilidad sobre el patrimonio neto (ROE):

Es lo que recibirá el accionista. En otras palabras, el rendimiento que hay sobre el dinero invertidos en la sociedad por los accionistas. (César Aching Guzmán, 2006) (Andrade Pinelo, 2012)

Margen neto de utilidad:

Es la relación entre la utilidad neta y las ventas totales. Mantener un margen neto alto deja en evidencia que la empresa está haciendo un buen uso de sus recursos y está ganando utilidades en el mercado.

Margen bruto de utilidad:

Es la relación entre la utilidad bruta y las ventas totales. Mientras mas alto este porcentaje significa que mayor será la posibilidad de pagar obligaciones financieras.

Margen bruto:

El margen bruto demuestra las ganancias en comparación con las ventas, ilustrando la eficiencia de las transacciones contables y la forma como determinan los precios de los productos o servicios. Mientras más alto es el margen bruto, menor es el costo de producción.

Para obtener este resultado, debe restarse el costo de las ventas, del monto de ingresos por ventas de servicios o productos, pero expresando dicho resultado como un porcentaje de ventas. cuanto más alto sea el valor del porcentaje, mayor es el valor agregado a los servicios o bienes producidos

Margen operacional:

Es la relación entre la utilidad operacional y las ventas totales. Este ratio, permite al inversionista conocer que tan rentable son las operaciones de una empresa.

Eficiencia:**Rotación de inventarios:**

Permite saber la tasa de rotación de los productos, para identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero.

Rotación cuentas por cobrar:

Este indicador mide la cantidad de veces que se realizan los cobros de las cuentas por cobrar durante un periodo específico.

Rotación de los activos:

La rotación de activos mide la eficacia de la empresa para mover sus activos para generar ingresos.

Rotación cuentas por pagar:

Indicador de corto plazo que muestra, cuántas veces la empresa liquida sus cuentas por pagar en un determinado periodo de tiempo.

Liquidez:**Razón de liquidez:**

Capacidad de una empresa para responder a corto plazo obligaciones financieras.

Prueba ácida:

Indica la capacidad inmediata de la empresa para responder a las deudas u obligaciones a corto plazo.

Razón de efectivo:

Es la tasa de obligaciones a corto plazo que serán cubiertas por activos convertibles en dinero al vencimiento de las deudas.

Solvencia:

Capacidad para pagar obligaciones financieras a largo plazo a acreedores y terceros.

Ratios apalancamiento:

- Son un conjunto de razones o ratios que miden el apalancamiento, es decir, mide el nivel de endeudamiento de la empresa para aumentar la cantidad de dinero que se puede destinar a una inversión. (Vallina Temprano, 2015)

Introducción:

El fútbol es el deporte más popular, el más practicado y el más visto, por esta razón mueve diariamente miles de personas y flujos de capitales en todo el mundo. De acuerdo con Statista, portal de estadísticas e investigación de mercado, los Mundiales de fútbol Sudáfrica 2010, Brasil 2014 y Rusia 2018, tuvieron mayor número de televidentes comparado con el que se cree popularmente que es el evento más visto deportivamente. El Super Bowl cada año es visto por 160 millones de espectadores aproximadamente, cuando las finales de Sudáfrica y Brasil fueron vistas por 910 y 1,013 millones de personas, según el portal. (guerrero, 2019)

En el PIB nacional de España, el fútbol representa el 1,37%. "Hemos pasado del 0,70 del PIB a casi el 1,40%", dijo el presidente de La Liga, Javier Tebas (economista, 2019). Claro ejemplo que el fútbol es un negocio que deja muchas ganancias, tanto para los equipos, como para el estado, que se lleva más de 4.000 millones de euros de recaudación fiscal, según el mismo informe. Por este mismo motivo, se debe entender la importancia del futbol, según Presidente de La Liga " el informe confirma la relevancia social y económica que tiene el fútbol profesional en nuestro país y por tanto el gran interés de tomar decisiones responsables y bien reflexionadas sobre todo aquello que afecte a esta industria", dijo Tebas. (economista, 2019)

Por otro lado, en Colombia, el fútbol esta actividad ya pesa el 0,11% del PIB, según la revista Dinero (dinero, 2020). Desde inicios de 2010, los clubes locales han entendido la necesidad de apalancarse en el mercado y encontrar diferentes formas de ingreso para conseguir ser rentables y transformarse en verdaderas empresas deportivas. Según datos de la Superintendencia de

Sociedades, en 2013, del ingreso total de los equipos (299.235 millones), 0,3 % de las ventas, es decir 897 millones, corresponden a mercadeo: ventas de camisetas y accesorios. Para 2016, la cifra ascendió a los 24.705 millones de pesos, en 2017 tuvo una fuerte caída, pero representó 1,4 % del total de ingresos. (sarmiento, 2020)

A pesar de los esfuerzos, otra fuente tradicional de ingresos de los equipos ha tenido una drástica caída, el recaudo por taquilla en los estadios. Según la superintendencia de sociedades, hace cinco años, la utilidad alcanzada por este rubro correspondía a cerca del 30 % de los ingresos de los equipos, en el 2017 la cifra redondeó el 6 %. Actualmente, en ingresos, la mayor parte se la llevan las ventas de jugadores (33,3 %) y publicidad (14,8 %). (sarmiento, 2020)

El América de Cali fue fundado el 13 de febrero de 1927 en la ciudad de Cali. Está reconocido como uno de los clubes más grandes y populares de Colombia gracias a la cantidad de hinchas que lo siguen y a los diversos títulos alcanzados. Actúa como local en el estadio Olímpico Pascual Guerrero y el color con que la gente lo reconoce es el rojo escarlata. El momento que generó un cambio en su historia llegó en la década de 1970, en donde logró su primer título oficial. Tras alcanzar tanto reconocimiento, el club empezó a llamar a atención de muchos inversionistas, tanto locales como extranjeros que buscaban participar dentro de las operaciones del equipo. La oportunidad de invertir fue entonces tan llamativa que el mismo Cartel de Cali para la década del 1980 adquirió la mayoría de las acciones del club, acción que le representaría una inyección gigantesca de capital que le permitió conseguir un sin número de resultados positivos encabezados por una plantilla de jugadores profesionales de la más alta calidad y categoría para la época en el país. Así, durante aquellos años, alcanzaron ocho títulos nacionales, el récord de 5 campeonatos consecutivos (1982, 1983, 1984, 1985, 1986) además de 3 finales de copa Libertadores en (1985, 1986, 1987), catapultando al club como uno de los equipos más grandes y populares de Colombia, y de América del Sur. En el año 1995, la Oficina de Control de Bienes Extranjeros del Departamento del Tesoro de Estados Unidos creó

la llamada "Lista Clinton", con nombres y empresas vinculadas a los negocios ilícitos y fue entonces en el año 1996 cuando el América de Cali entra a ser parte de esta lista, acto que significaba la entrada a la mayor de sus crisis financieras y que amenazó con la desaparición del equipo en los años posteriores. Estar dentro de la lista le impidió al club tener cuentas bancarias, así como establecer vínculos contractuales con empresas nacionales e internacionales, lo cual dejó al equipo sin ingresos por patrocinio, lo anterior llevó al América a subsistir con los ingresos por derechos de televisión venta de camisetas e ingresos de sus hinchas al estadio.

Tras repetitivos problemas económicos, de gerencia, administrativos y deportivos en club entra en crisis institucional obteniendo como desenlace el descenso a la categoría B en la temporada de 2011 (ospina, 2012). En 2012 se anuncia la nueva organización América S.A. en donde se redujo la participación de 2.500 aportantes a tener 211 accionistas y se renueva por completo la junta directiva (país, 2012). En 2013 tras una larga lista de requerimientos y de cambios estructurales el club logra su salida de la lista Clinton lo cual le permite recuperar su "libertad" económica y financiera. Posteriormente en mayo del año 2016 llegaría una nueva junta directiva a la institución encabezada por el empresario Tulio Gómez y con esto una seguidilla de resultados importantes como el del ascenso a la categoría A en el mismo año, pero en el mes de noviembre.

El presente del América arroja un panorama muy comprometedor, actualmente el equipo viene cosechando resultados muy positivos como el campeonato alcanzado en diciembre del 2019; gracias a la gran inversión por parte de la junta directiva el club en términos económicos y financieros tiene una mayor estabilidad, además cuenta con buenas proyecciones para enfrentar todos los retos que representa participar en competiciones nacionales e internacionales.

Planteamiento del Problema:

Objetivo general

Conocer de manera detallada el comportamiento económico y financiero del equipo desde el año 2014 hasta la actualidad, de esta manera se buscará entender cuáles han sido las variables que han afectado directamente la toma de decisiones y cuáles serán las nuevas estrategias que se podrán llevar a cabo para lograr los objetivos según la situación actual en que se encuentra el equipo.

Objetivos específicos

- Conocer que ratios son los que más afectan los resultados financieros y deportivos del américa.
- Entender el porqué del comportamiento de las ratios a analizar.
- Plantear posibles respuestas para salir de la crisis.
- Conocer qué aspectos juegan un factor importante en los ingresos del equipo.
- Definir aspectos especiales que afectan el desempeño económico del equipo.

Información general América De Cali S.A

- Nombre del contacto: América De Cali S.A.
- Forma legal: S.A.
- Casa matriz: Carrera 100 N 11-60 Oficina 416 Cali; Valle del Cauca; Colombia
- Teléfono: +57-2-413-9307
- Correo Electrónico: jefejuridico@americadecali.com.co
- Página web: <https://www.americadecali.co>

1. clasificación en la industria (NAICS): Otro Tipo de Industrias de Diversión y Recreación (7139)

2. Descripción del negocio: La empresa América de Cali S.A. se dedica a actividades de clubes deportivos.
3. información básica: 172 empleados para el año 2019
4. calificación: OFAC List / Lista Clinton: NO (08-mar-19)
5. EMIS Evaluación Financiera E – Riesgo 5 muy alto
6. Principales ejecutivos: Tulio Alberto Gómez Giraldo.

Datos del financiamiento clave para el análisis:

Con base a las tablas 1, 2 y 3 que son, el estado de resultados, el balance general y el estado de flujo de efectivo, se realizará el análisis sobre los ratios de rentabilidad, eficiencia, liquidez, apalancamiento y de tendencia de crecimiento. A partir de estos medidores, se quiere conocer el estado actual del equipo, para realizar comparaciones y recomendaciones de manera acertada. (ver tablas 1,2 y 3)

Ingreso operativo:

Desde el año 2015 los ingresos operativos totales del club tuvieron un ascenso de casi el 100% hasta el año 2017, año en donde alcanzó su máximo ingreso, obteniendo un total de \$ 34'868.695. Después de esto, para el año 2018 el club experimentó una baja en sus ingresos. (ver Grafico 28 Ingreso Operativo (EMIS, 2019))

Ingresos netos por venta:

El comportamiento del ingreso neto para el club tuvo como era de esperar, fue similar al ingreso operativo. Se mantiene la misma tendencia de crecimiento desde el 2015 al 2017 y posteriormente cae para el año 2018. (ver Grafico 29 Ingresos neto por venta (EMIS, 2019))

Utilidad bruta:

Según los datos arrojados por el gráfico, los costos para el año 2015 y el 2018 superan a los ingresos, lo que representa una pérdida para el final de cada uno de estos 2 periodos. En los años 2016 y 2017 hay una buena utilidad, siendo el año 2017 el de mas ganancias alcanzadas. (ver Grafico 30 Margen de Ganancia Bruta (porcentaje) (EMIS, 2019) y Grafico 31 Utilidad Bruta (EMIS, 2019))

Margen de Ganancia Bruta (porcentaje)

Con el margen de ganancia bruta se logra entender de manera más clara el porcentaje de pérdida o ganancia al final del periodo. El año 2015, arrojó el mayor porcentaje de pérdidas. En este periodo, los gastos fueron mucho mayores a los ingresos registrados. En 2018 ocurrió algo parecido, sin embargo, en esta ocasión los gastos no fueron lo suficientemente grandes para generar un margen tan negativo. (ver Grafico 32 Margen de Ganancia Bruta (porcentaje) (EMIS, 2019))

Utilidad antes de intereses e impuestos:

A partir de estos resultados, se puede evidenciar una situación negativa, puesto que para los años 2016, 2017, 2018 el club ya registraba pérdidas antes de entrar en el pago de intereses e impuestos. (ver Grafico 33 Utilidad antes de intereses e impuestos (EMIS, 2019))

Margen Ebitda:

Con respecto al margen Ebitda podemos ver que, aunque la empresa sigue perdiendo dinero, el cambio del 2018 con relación a los dos años anteriores es muy significativo, posible resultado de un incremento en los ingresos.(ver Grafico 34 Margen Ebitda (EMIS, 2019))

Ganancia (Pérdida) Neta:

Al analizar las ganancias netas a partir del 2014, podemos evidenciar cómo después del 2015 se han producido pérdidas, que acumuladas han ido sumando para llegar a los casi 14 mil

millones de pesos. El año 2014, hubo ganancias de 700 mil millones de pesos, cuando en el 2015, hubo una pérdida de casi 8 mil millones de pesos.

Año 2016, América de Cali asciende a la primera división con un desempeño impecable ese mismo año, donde al finalizar el año terminó en la tabla de todos contra todos en la segunda posición, puesto que le valió para jugar las finales que resultaron en el ascenso del equipo escarlata, puede que esto se traduzca en los 2 mil millones de pesos que se recuperaron de la pérdida del 2015. A partir del 2017 el aumento en las pérdidas fue vertiginoso. Con una variación de 5 mil millones entre 2016 y 2017, seguida de casi 4 mil millones que aumentó la pérdida para el siguiente año 2018. (ver Grafico 35 Ganancia (Pérdida) Neta (EMIS, 2019))

Margen Neto:

El margen neto del América de Cali tuvo un rendimiento ligeramente positivo en el año 2014, año posterior a la salida de la lista Clinton, pero a partir de ahí ha tenido pérdidas de más del 30%. En 2015 llegó a tener un margen de menos 123,35%, lo que quiere decir que se hizo una inversión que no dio una utilidad igual a la invertida. Si vemos los activos nos vamos a encontrar con dicha inversión en un activo no corriente con un valor de 118 mil millones de pesos. El año siguiente las ganancias se deshacen de este activo, reflejando igualmente pérdidas del 33,74% en el 2016, año del ascenso.

En 2017, se refleja un margen neto 3% mejor. Por otro lado, para el 2018, hay un porcentaje negativo de casi 60%, resultado que refleja el mal desempeño del equipo durante ese año, perdiendo en primera ronda su cupo de Suramericana, y posiciones desfavorables en los torneos de apertura y clausura, sin conseguir un puesto a octavos, lo que quiere decir que son ingresos que el club deja de recibir. (ver Grafico 36 Margen Neto (EMIS, 2019))

Activos Totales:

En cuanto a los activos hubo actividad muy extraña, con una adquisición de 124 mil millones en activos no corrientes en el año 2015, que luego fueron vendidos sin convertirse en activos corrientes, se vendieron 3 mil millones de activos no corrientes que luego se puede ver en el año 2016 en la gráfica de activos corrientes, donde hubo un aumento entre 2015 y 2016 de 5 mil millones de pesos, fruto de la posible venta de activos no corrientes, convirtiéndolos en liquidez para la empresa. (ver Grafico 37 Activos no corrientes (EMIS, 2019) y Grafico 38 Activos Corrientes (EMIS, 2019))

Deuda Neta:

Los años que el club a estado en la primera división ha adquirido deudas, que acumuladas ya rondan los 12 mil millones de pesos. resultado de inversiones que no dieron resultados con el desempeño del equipo. (ver Grafico 39 Deuda Neta (EMIS, 2019))

Flujo neto de efectivo por actividades de explotación:

En el 2016 el equipo no tenía cómo responder a las obligaciones, y tenía pérdidas por más de 7 mil millones de pesos. Los años siguientes el equipo empezó a tener más solidez financiera y puede en el 2018 responder con baja capacidad con todas sus obligaciones financieras y finalmente dejar cierto efectivo. (ver Grafico 40 Flujo neto de efectivo por actividades de explotación (EMIS, 2019))

Análisis de ratios:

Con toda la información suministrada se realizará un estudio contable de todos los ratios de rentabilidad, eficiencia, liquidez, apalancamiento y de tendencia de crecimiento.

Ratios de rentabilidad:

Rendimiento sobre los activos (ROA)

El rendimiento sobre los activos representa la rentabilidad financiera del club, comparando la utilidad obtenida en relación con la inversión en activos realizada. Se puede observar un rendimiento negativo y decreciente de los activos dentro del club desde el año 2014. Se puede concluir que no se está invirtiendo lo suficiente en bienes que ayuden a la operación del club o que lo que se está invirtiendo se está haciendo de manera errónea, lo que causa pérdidas. (ver Grafico 41 Rendimiento sobre los activos (ROA) (EMIS, 2019))

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)

En los años 2014 y 2015, se presentan rendimientos negativos mostrando la incapacidad de los accionistas para invertir lo suficiente debido a una multiplicidad de factores. Sin embargo, para el año 2016 se presenta un pico en la rentabilidad, causado por algún choque externo que afectó positivamente al club. A partir de este año se alcanzan cifras positivas sobre la rentabilidad de los dineros invertidos por los accionistas. (ver Grafico 42 Rendimiento sobre el patrimonio (ROE) (EMIS, 2019))

Rendimiento sobre el capital empleado

La inversión en términos monetarios para los accionistas del club no tuvo un panorama de resultados positivos para el 2016, donde escasamente logran recuperar el capital invertido, esto gracias a una seguidilla de resultados negativos causados por multiplicidad de factores hasta el año 2015. Para los años posteriores al 2016, se ve como el rendimiento de cada peso invertido toma una tendencia positiva. (ver Grafico 15 Rendimiento sobre el capital empleado) (EMIS, 2019))

Margen operativo

Tal y como lo muestra el gráfico, el club cuenta con unos costos operativos bastantes altos, lo que causó una disminución significativa para la utilidad. Dicho comportamiento afectó incluso en los años 2016 y 2017 en donde se había alcanzado un margen bruto positivo. (ver Grafico 43 Margen operativo (EMIS, 2019))

Margen de ganancia bruta

Sobre el control de costos dentro del club se encuentran varias falencias, los años 2015 y 2018 reflejan rendimientos negativos que pudieron ser causados por los malos resultados en las competencias deportivas. Cuando esto sucede, la junta directiva no es capaz de cumplir con todas sus obligaciones, como pago de nómina (principalmente), debido a que no percibe ingresos significativos. Los ingresos del club entonces dependen en gran medida de las bonificaciones que recibe por un buen desempeño durante el campeonato y de la venta de boletería que es directamente proporcional a estos buenos resultados. (ver Grafico 44 Margen de ganancia bruta (EMIS, 2019))

Margen neto

Tal como se puede observar en el gráfico, se puede evidenciar lo que sirve como prueba de que los valores positivos de los ratios anteriores a los márgenes, fue a costa de choques positivos externos, causados por ingresos a costa de buenos resultados competitivos. Lo que se puede entender es que el club no generó beneficios a partir de sus ingresos por mercadeo, de patrocinios, venta de camisetas, derechos televisivos o por sus ingresos de ventas. Al tener un margen negativo se puede ver como los costos operacionales superan todos estos ingresos, incluso antes del pago de impuestos. (ver Grafico 45 Margen neto (EMIS, 2019))

Ratios de eficiencia:

Rotación de cuentas por cobrar:

En el club desde el año 2017 toma una decisión financiera de darle una mayor rotación a sus cuentas por cobrar, de esta manera logra asegurar que sus ventas a crédito se vuelvan efectivas de una manera mas rápida. Esta nueva manera de negociar con sus clientes permite que exista un mayor flujo de capitales, un aspecto positivo para el club. (ver Grafico 46 Rotación de cuentas por cobrar (EMIS, 2019))

Rotación de activos corriente y no corriente:

El análisis de este ratio permite conocer la eficiencia del club en la gestión de sus activos, midiendo el número de veces que el activo genera ventas. Se puede realizar un análisis contrastado con los ingresos del club, los comportamientos de los activos corrientes, no corrientes y total de activos, teniendo en cuenta los mismos años, y notar que tienen un comportamiento muy similar, esto representa una tendencia directamente proporcional. (ver Grafico 47 Rotación de activos corriente y no corriente (EMIS, 2019))

Rotación cuentas por pagar

Gracias al gráfico Grafico 48 Rotación cuentas por pagar (EMIS, 2019), se puede observar como la junta directiva tenía problemas en el pago de sus responsabilidades financieras hasta el año 2017. Al ver esta baja rotación en las cuentas por pagar se puede inferir que el club incurrió en unos plazos de pago de deuda muy largos (que por alguna razón de insolvencia económica se tomaron).

Para el año 2018, se observa un cambio en las políticas de pago de deudas, lo que activó de alguna manera positiva la circulación de efectivo, además, las relaciones con los proveedores mejoran ya que se logra una mayor cantidad de pedidos, aumentando en igual proporción los

pagos efectuados. Financieramente estas políticas también son muy productivas para el club, al aumentar la rotación de los pagos las entidades bancarias podrían aumentar las opciones de préstamos de capital como también podrían incurrir en alguna reducción en las tasas de interés o algún otro incentivo económico. (ver Grafico 49 Rotación cuentas por pagar (EMIS, 2019))

Ratios de Liquidez

Razón De Liquidez (x):

Este ratio nos muestra la relación en número de veces entre las cuentas de activos corrientes y pasivos corrientes. En ningún año, el América llega a pasar el ideal que es 1. En el año 2014 los activos representan 0,47 veces los pasivos, para el año siguiente el desempeño del equipo mejoró, donde los activos corrientes representan 0,78 veces los pasivos corrientes, situación que se repitió para 2016.

En 2017 se ve un aumento de los pasivos a corto plazo de la empresa, al igual que de los activos corrientes, que fueron analizados anteriormente. Se puede concluir entonces que, si ambos aumentaron, los pasivos tuvieron que haberlo hecho en mayor medida. La situación siguió casi igual para el siguiente año 2018. (ver Grafico 50 Razón De Liquidez (x) (EMIS, 2019))

Prueba Ácida:

La prueba ácida indica la capacidad inmediata de la empresa para responder a las deudas u obligaciones a corto plazo. Este ratio nos muestra la relación entre las cuentas de activos corrientes y los pasivos corrientes, excluyendo inventarios existentes. La gráfica nos muestra la gran caída de la razón, siendo una medida más ajustada del nivel de liquidez, ya que excluye las existencias que no son tan líquidas. El América tenía una cierta capacidad de responder en

el 2016, pero luego, los activos corrientes ya no representan ni siquiera la mitad de los pasivos corrientes. (ver Grafico 51 Prueba Ácida (EMIS, 2019))

Razón De Efectivo:

La razón de efectivo es el efectivo y sus equivalentes, dividido por los pasivos corrientes, para darnos como resultado, la razón de efectivo, donde si el número es 1, significa que hay igual efectivo que pasivos corrientes, si da mayor que 1 significa que se cubrieron los pasivos y sobró dinero, por el contrario, si el ratio es menor que 1, significa que la empresa no tiene los recursos a la mano para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Al analizar los años 2016, 2017 y 2018, podemos ver cómo la empresa está muy alejada de poder cubrir sus deudas a corto plazo, no cuenta con la liquidez para cubrir sus obligaciones. (ver Grafico 52 Razón De Efectivo (EMIS, 2019))

Relación De Flujo De Efectivo Operativo:

La relación de flujo de caja operativo indica la cantidad de dinero que entra al equipo a partir de las actividades operativas del mismo. En el año 2016 podemos ver como el flujo de caja no venia en absoluto de la actividad operativa del equipo. El año 2017 casi llego a dejar de generar pérdidas por la operación, para el siguiente año poder tener una relación positiva, y flujo positivo de dinero. Este número, aunque sea pequeño, demuestra que la empresa ya se encuentra en crecimiento. (ver Grafico 53 Relación De Flujo De Efectivo Operativo (EMIS, 2019))

Ratios de Apalancamiento:

Relación Deuda/Activos Totales:

Este porcentaje nos permite ver la inversión de los acreedores. Es el porcentaje que representan los pasivos sobre los activos. Se considera que un porcentaje menor al 60% es manejable,

mayor al 60% representa más dificultad para cumplir con sus obligaciones financieras, es decir, dificultar el otorgamiento de más financiamiento. Por ende, el año 2016 se considera un buen año dentro de lo anteriormente descrito. El año siguiente representó más pasivos para el América, pero igualmente se podría considerar no tan negativo. Para el siguiente año, 2018, América tiene un porcentaje de deuda de 125,43%, es decir, sus pasivos ya superan los activos, se están adquiriendo muchas obligaciones, pero los activos no son suficientes para cubrirlas.(ver Grafico 54 Relación Deuda/Activos Totales (EMIS, 2019))

Relación Deuda / capital:

La razón de D/C indica la cantidad de deuda que está utilizando una entidad para financiar sus activos. En el año 2016 el comportamiento fue el menos negativo de todos los años registrados, seguramente tuvo mucho que ver la llegada de un nuevo accionista mayoritario, el señor Tulio Gómez, quien, por buscar ascender el equipo, adquirió deudas para invertir en el club y su ascenso ese mismo año y obtuvo los resultados que se pueden manifestar como capital.

Para el año 2017, la deuda seguía siendo mayor al capital del club por un 70%, casi el doble del año anterior. El 2018 por su parte, deja una relación que se reduce donde el capital representa menos deuda. Esto demuestra que el club de a poco se va recuperando y cada vez esta mas cerca de tener una relación positiva, donde el capital pueda cubrir con las obligaciones.(ver Grafico 55 Relación Deuda/Activos Totales (EMIS, 2019))

Conclusiones:

A partir del análisis de las ratios anteriormente expuestos, se puede concluir lo siguiente:

1. No se está invirtiendo lo suficiente en bienes que ayuden a la operación del club o que lo que se está invirtiendo se está haciendo de manera errónea (provocando una disminución en la rentabilidad de los activos en casi 40 puntos porcentuales anuales), lo que causa un estancamiento en el crecimiento.
2. Existe un efecto apalancamiento positivo, ya que el ROE es mayor al ROA, en los años 2016, 2017 y 2018. Esto quiere decir, que parte de los activos han sido financiados con deuda, y así mismo, la rentabilidad financiera crece.
3. La inversión en nómina y plantilla efectivamente arrojó resultados positivos para el América. En los años 2016 y 2017 aun cuando el equipo tuvo un margen bruto positivo los costos operacionales (pago de nómina) fueron muy elevados dando como resultado una utilidad operativa negativa. Sin embargo, esto no representó del todo un problema para el club puesto que al final del periodo logró cumplir con todos sus objetivos deportivos logrando recuperar lo invertido y obtener utilidades.
4. El desempeño financiero del equipo está directamente relacionado con el cumplimiento de los objetivos. El club no generó beneficios a partir de sus ingresos por mercadeo, de patrocinios, venta de camisetas, derechos televisivos o por sus ingresos de ventas; esto se ve reflejado al tener un margen negativo, donde los costos operacionales superan todos estos ingresos, incluso antes del pago de impuestos.
5. La nueva junta directiva tuvo una mejor gerencia en los activos, provocando que estos fueran más eficientes y que representarán una mayor capacidad para generar ingresos dentro del club. Sin embargo, el efecto neto alcanzado por los activos no es el esperado.
6. El América de Cali tiene cada vez menos capacidad para respaldar sus obligaciones a corto plazo, debido a sus pocos activos corrientes y a que sus pasivos circulantes son cada vez mayores.

7. La cantidad de deuda que tenga el club va a depender principalmente del cumplimiento de los objetivos. En el año 2016, tras alcanzar el ascenso a primera categoría el club habría cumplido su principal meta por tal razón la relación deuda/activos tuvo un buen indicador; por otro lado, en el año 2017 no fue un año del todo negativo en lo deportivo, el club alcanzaría las semifinales tanto en el torneo de apertura como en el de finalización, es este momento la deuda se habría acentuado un poco más. Sin embargo, para el 2018 la deuda alcanzaría niveles muy elevados en consecuencia a los resultados negativos registrados en este año.

Recomendaciones:

1. Hacer un seguimiento de la rotación de cuentas por cobrar. Trabajar con respecto a esta variable, favorecerá la liquidez y el flujo de efectivo. Así mismo, se deben implementar estrategias que faciliten estos cobros de manera oportuna, para aumentar la rotación. Fortalecer las relaciones con los clientes, para llegar a acuerdos e implementar alternativas como softwares de recordación, para hacer efectivos los cobros dentro de los plazos estipulados.
2. Al aumentar la rotación de los pagos de las cuentas de las entidades bancarias, esto podría aumentar las opciones de préstamos de capital como también podrían incurrir en alguna reducción en las tasas de interés o algún otro incentivo económico.
3. El desempeño financiero del equipo está directamente relacionado con el cumplimiento de los objetivos, esto puede representar un alivio para la junta directiva cuando se logra terminar una campaña obteniendo el campeonato, sin

embargo, esto no siempre resulta ser así, por esta razón es necesario invertir mucho más en marketing aplicado al club, que acoja todas las formas de comercialización de los productos y servicios relacionados a este deporte. De esta manera se busca fortalecer la imagen y atraer mayores inversionistas como también fuentes de ingreso y negociación. (Ponce, 2020)

4. Buscar relaciones con patrocinadores que sean de largo plazo, que sean más representativas, con el fin de ayudar el financiamiento del equipo por este medio. Se debe dar a conocer el alcance que tiene el América de Cali, gracias a su gran número de seguidores, para que los patrocinadores no se vean afectados cuando el desempeño del equipo no sea el esperado. El club tiene un gran alcance, siendo uno de los equipos más importantes de Colombia, con constantes actuaciones en el ámbito internacional, por lo que se debe recalcar la buena proyección del equipo, a pesar de sus altibajos deportivos, y sus oportunidades de invertir en el.

Bibliografía

Andrade Pinelo, A. M. (2012). *Interprete los ratios de liquidez. Contadores Y Empresas.*

César Aching Guzmán, J. L. (2006). *Ratios Financieros Y Matemáticas de la Mercadotecnia.* Aching Samatelo.

dinero, r. (2020). *revista dinero* . Obtenido de Dinero : <https://www.dinero.com/edicion-impresita/caratula/articulo/cuanto-dinero-mueve-el-negocio-del-futbol-en-colombia/254779>

- economista, E. e. (2019). *Ecodiario el economista*. Obtenido de <https://ecodiario.economista.es/global/noticias/9732123/02/19/El-futbol-representa-el-137-del-PIB-espanol-segun-un-informe.html>
- EMIS. (2019). *America De Cali S.A. informe de negocios*. London, United Kingdom.
- Española, R. A. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/gerenciar?m=form>
- guerrero, D. (2019). *¿es el super bowl el evento deportivo mas visto en el mundo?* Obtenido de verificado.com: <https://verificado.com.mx/es-el-super-bowl-el-evento-deportivo-mas-visto-en-el-mundo/>
- ospina, i. (2012). Obtenido de futbol red : <https://www.futbolred.com/archivo/documento/CMS-7708501>
- país, E. (2012). Obtenido de el america de cali ya es sociedad anonima: <https://web.archive.org/web/20120331165015/http://www.elpais.com.co/elpais/deportes/noticias/america-cali-ya-sociedad-anonima>
- PIÑEIRO, S. (23 de agosto de 2012). *Que es gerenciar ?* Obtenido de SYLVIA PIÑEIRO: <https://sylviapineiro.com/2012/08/23/que-es-gerenciar/>
- Ponce, J. M. (27 de Marzo de 2020). *Marketing y Servicios. El Marketing como servicio a la persona y a la sociedad*. Obtenido de El Marketing en el fútbol: <http://marketingyservicios.com/el-marketing-en-el-futbol/>
- sarmiento, s. r. (2020). Obtenido de el colombiano : <https://www.elcolombiano.com/negocios/asi-se-mueve-el-negocio-de-los-equipos-del-futbol-colombiano-ED8665170>
- Vallina Temprano, A. (2015). *Análisis del efecto del apalancamiento financiero*.