



**EMPRESAS, EMPRESARIOS: FÚTBOL Y ECONOMÍAS ALTERNATIVAS**

**AUTOR**

**ALEX RODOLFO MAMIAN QUINAYAS**

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

**JAIME EDUARDO LONDOÑO MOTTA**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**SANTIAGO DE CALI**

**2019**

# EMPRESAS, EMPRESARIOS: FÚTBOL Y ECONOMÍAS ALTERNATIVAS

## Tabla de contenido

Introducción.....	5
Objetivos .....	7
Resumen .....	8
Marco teórico.....	10
Metodología.....	10
Palabras clave.....	11
CAPÍTULO I – El Fútbol profesional colombiano .....	12
Análisis vertical.....	12
Tabla 1. Estado de resultados de los seis clubes analizados.....	13
Tabla 2. Estado de situación financiera de los seis clubes analizados. Parte A.....	16
Tabla 3. Estado de situación financiera de los seis clubes analizados. Parte B.....	17
Análisis Horizontal.....	18
Tabla 4. Variaciones en ingresos y utilidad neta de los seis clubes analizados.....	18
Tabla 5. Variaciones en los indicadores financieros de los seis clubes analizados.....	19
CAPITULO II – Análisis comparativo por ciudades .....	21
Análisis Vertical .....	21
Ilustración 1. Ingresos totales de los principales equipos de fútbol por ciudades.....	21
Tabla 6. Análisis de los ingresos por ciudades .....	22
.....	22
Ilustración 2. Utilidad neta por ciudades.....	22
Tabla 7. Análisis de utilidad neta por ciudades.....	23
Tabla 8. Indicadores financieros por ciudades .....	23
Análisis Horizontal.....	24
Análisis horizontal clubes bogotanos: .....	25
Tabla 9. Análisis del estado de resultados de los equipos de Bogotá .....	25
Análisis horizontal clubes antioqueños: .....	26

Tabla 10. Análisis del estado de resultados de los equipos de Medellín .....	26
Análisis horizontal clubes caleños: .....	28
Tabla 11. Análisis del estado de resultados de los equipos de Cali.....	28
CAPITULO III – El caso Deportivo Cali .....	30
Análisis Vertical Deportivo Cali:.....	30
Análisis Horizontal Deportivo Cali .....	32
Tabla 13. Evolución de ingresos, activos y utilidad neta en el Deportivo Cali .....	33
Tabla 14. Evolución de indicadores financieros en el Deportivo Cali.....	34
Mercantilización y fútbol.....	35
Promesas de campaña .....	35
Contrataciones .....	37
Resultados Deportivos .....	39
Venta de Jugadores .....	39
Conclusiones .....	42
Bibliografía .....	43

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estado de resultados de los seis clubes analizados.....	13
Tabla 2. Estado de situación financiera de los seis clubes analizados. Parte A .....	16
Tabla 3. Estado de situación financiera de los seis clubes analizados. Parte B.....	17
Tabla 4. Variaciones en ingresos y utilidad neta de los seis clubes analizados .....	18
Tabla 5. Variaciones en los indicadores financieros de los seis clubes analizados .....	19
Tabla 6. Análisis de los ingresos por ciudades.....	22
Tabla 7. Análisis de utilidad neta por ciudades .....	23
Tabla 8. Indicadores financieros por ciudades .....	23
Tabla 9. Análisis del estado de resultados de los equipos de Bogotá.....	25
Tabla 10. Análisis del estado de resultados de los equipos de Medellín.....	26
Tabla 11. Análisis del estado de resultados de los equipos de Cali.....	28
Tabla 12. Estado de resultados Asociación Deportivo Cali .....	30
Tabla 13. Evolución de ingresos, activos y utilidad neta en el Deportivo Cali.....	33
Tabla 14. Evolución de indicadores financieros en el Deportivo Cali .....	34

## **EMPRESAS, EMPRESARIOS: FÚTBOL Y ECONOMÍAS ALTERNATIVAS**

### **Introducción**

Los clubes de futbol en Colombia y en el mundo son algo que va más allá de ser organizaciones deportivas que buscan generar rentabilidad, pues llevan en ellos la representación de algunos matices sociales que hacen parte de una comunidad, se adhieren a la cultura propia de las personas y a los lugares donde tienen influencia.

Su impacto en la comunidad nos lleva a hablar de políticas sociales, culturas urbanas, arte, música, fotografía y otras muchas temáticas resultantes de la participación del principal actor de este complejo entramado social que llamamos clubes de futbol: el hincha.

Podemos acercarnos más firmemente a esta idea si hablamos de un caso particular, como lo es el caso del Deportivo Cali. El descontento del hincha verdiblanco es palpable en sus manifestaciones hacia su actual Junta Directiva y Presidente (2019), a quien se les culpa de los fracasos deportivos y de desangrar las arcas del Club. En el año 2018, después de una gran inversión económica por parte de la dirigencia para contratar a un Director Técnico “con pergaminos”, como llaman los hinchas al técnico que tiene un historial ganador representado en títulos, no se obtuvieron buenos resultados en ninguna de las tres competiciones que tenía la institución: Liga Colombiana, Copa Colombia y Copa Conmebol Sudamericana. Razón que nos lleva al punto más importante de este caso particular, pues la última presentación del Deportivo Cali en 2018 hacia su público, en el partido disputado en el estadio Monumental de Palmaseca, en noviembre de ese año, los hinchas lanzaron huevos a la cancha mientras se jugaba el partido pidiendo las renuncias del presidente del Club, de algunos de los jugadores del equipo profesional y de algunos integrantes de la junta directiva; además, exigían, tanto a la parte administrativa como a la deportiva, amor y sacrificio por la divisa verdiblanca;

valores que están arraigados a la cultura futbolera del hincha azucarero a lo largo de su historia. Esto por mencionar una de las tantas muestras de inconformidad por parte del hincha hacia su club, tema que se ha venido tejiendo desde administraciones pasadas y lleva desarrollándose varios años sin un horizonte prometedor.

Como resultado de este conflicto existente en el manejo administrativo de las directivas de las instituciones deportivas, podemos hablar de fútbol moderno, el cual es un concepto que involucra la participación de los principales entes que controlan el desarrollo de este deporte con su toma de decisiones enfocadas al desarrollo económico de las grandes multinacionales, las marcas, los fichajes por cifras astronómicas y el paradigma del hincha como consumidor pasivo. Así, el fútbol es visto como un negocio. De aquí se desprende la popular frase *Against Modern Football*, concepto que lleva consigo toda una corriente ideológica que busca recuperar el romanticismo en el balompié, opacado por el desarrollo del capital (Rabona, 2019).

En este escenario inestable es importante analizar con una mirada contable, económica e imparcial la situación financiera del Deportivo Cali. Desde la academia se brindan las herramientas necesarias para llevar a cabo este análisis de la organización, tomando como base sus estados financieros. Al mismo tiempo, cabe destacar que esta información será útil en la medida que se pueda establecer una conexión entre las cifras contables y los hechos económicos que las respaldan, para obtener los factores que generan las cifras. De igual forma, se realizará un análisis al mercado de clubes en Colombia, particularmente aplicado a los equipos más grandes; es decir, aquellos que tienen mayor convocatoria y que representan a las ciudades con más importancia económica en el país: Bogotá, donde se analizan las informaciones contables de los clubes Millonarios y Santa Fe; Medellín, donde se estudian

los casos del Nacional y de Medellín; y de Cali, donde se observan los datos del América y del Deportivo Cali.

En este orden de ideas, resulta importante realizar esta investigación comparativa de la situación financiera de estos clubes, estableciendo cuáles son los factores que los llevan a situaciones de prosperidad o de fracaso económico.

### **Objetivos**

El objetivo principal del presente trabajo es analizar comparativamente la situación financiera de los clubes de fútbol en Colombia, para el año 2018, aplicando el análisis a los principales clubes del FPC (Fútbol Profesional Colombiano), y realizar un análisis individual en torno a la situación financiera del Deportivo Cali.

## **Resumen**

El fútbol es el deporte más ampliamente difundido en Colombia debido a la emocionalidad que despierta en los fanáticos, con ello nace la necesidad de conocer la situación y el desempeño financiero de los equipos, por tanto el objetivo del presente trabajo es analizar la situación financiera de los principales clubes que conforman el fútbol profesional colombiano, para ello se evaluaron los estados financieros de los clubes Santa fe y Millonarios, de la ciudad de Bogotá, Atlético nacional e Independiente medellín, de la ciudad de Medellín; Deportivo Cali y América de la ciudad de Cali. A partir de la información financiera suministrada por la superintendencia de sociedades, se logró consolidar una fuente de información que posteriormente sería agrupada para los fines pertinentes y de la cual se obtuvieron los indicadores financieros considerados relevantes para la investigación, adicionalmente se realizó el mismo estudio pero aplicado individualmente al Deportivo Cali, los hallazgos indican que el fútbol en Colombia es un mercado poco alentador y no rentable, pasa por un momento de crisis donde los principales agentes encargados de la dirección de los equipos de fútbol tienen la responsabilidad y el reto de, mediante decisiones estratégicas, recuperar financieramente estas instituciones que aportan folclore y emocionalidad entre los seguidores.

## **Abstract**

Soccer is the most widely spread sport in Colombia due to the emotionality that arouses in fans, with it the need to know the situation and financial performance of the teams is born, therefore the objective of this work is to analyze the financial situation of the main clubs that make up Colombian professional soccer, for this purpose the financial statements of the Santa fe and Millonarios clubs, of the city of Bogotá, Atlético nacional and Independiente Medellin,

of the city of Medellín were evaluated; Deportivo Cali and América from the city of Cali. From the financial information provided by Superintendencia de sociedades, it was possible to consolidate a source of information that would later be grouped for the relevant purposes and from which the financial indicators considered relevant for the investigation were obtained, in addition the same study was carried out but Applied individually to Deportivo Cali, the findings indicate that soccer in Colombia is an uninviting and unprofitable market, going through a time of crisis where the main agents in charge of the management of soccer teams have the responsibility and challenge of, Through strategic decisions, financially recover these institutions that provide folklore and emotionality among the followers.

### **Keywords**

Soccer Economics.

Sports Management.

Colombian Professional soccer.

## **Marco teórico**

A la fecha se han llevado a cabo varias investigaciones relacionadas con la situación financiera de los clubes de fútbol en Colombia, adelantadas desde distintos sectores como la academia, los entes encargados de la organización de los espectáculos deportivos en el país, algunos artículos de revistas y periódicos. Sin embargo, cabe resaltar que de las numerosas investigaciones adelantadas desde la academia donde se han estudiado más específicamente los comportamientos financieros de los clubes colombianos, no se ha encontrado a la fecha una investigación comparativa que abarque el periodo 2018. Dicho esto, cabe mencionar que el presente estudio se desarrollará teniendo en cuenta los conceptos contables contenidos en el Marco conceptual para la información financiera del IASB (International Accounting Standards Board) y las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) adoptadas en Colombia para la presentación de estados financieros mediante la ley 1314 de 2009.

## **Metodología**

En primer lugar, se recolectará la información contable necesaria para llevar a cabo el análisis financiero mediante ratios o indicadores. Esta información será la materia prima de la investigación y para ella se establece el año 2018 como el período objeto de estudio y las normas internacionales de información financiera (NIIF) como la base o estándares de preparación. Después de esto, se establecerán cuáles son los clubes que serán tenidos en cuenta para efectos de comparación en un mercado. En este punto cabe recalcar que se han seleccionado las principales organizaciones deportivas de las ciudades de Cali, Medellín y Bogotá tomando en consideración su historia, títulos e hinchada. Por último, se elaborará un análisis individual para el caso Deportivo Cali, con base en el año 2018, y a partir de los resultados finales que arroje el estudio, presentaremos nuestras conclusiones.

**Palabras clave**

Economía del fútbol.

Gestión Deportiva.

Fútbol Profesional Colombiano.

## **CAPÍTULO I – El Fútbol profesional colombiano**

El fútbol profesional colombiano se encuentra reglamentado, organizado y administrado por La División Mayor del Fútbol Colombiano (DIMAYOR) de conformidad con su objeto estatutario; A su vez la DIMAYOR es una entidad que depende de la Federación Colombiana de Fútbol que se encuentra afiliada a la Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol) y a la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) desde 1936. Actualmente la Dimayor realiza cinco campeonatos profesionales: La liga águila, El torneo águila, La liga águila femenina, La superliga águila y La copa águila. Estas disputas deportivas dan lugar a la competición de un total de 36 equipos masculinos y 23 equipos femeninos. El campeonato más difundido y tradicional es la Categoría primera A también llamado liga águila. Desde 1948 hasta el 2001, en la Categoría A se realizaron campeonatos anuales y se coronaba a un solo ganador. A partir del 2002 se instauraron los torneos cortos, con un campeón semestral, es decir dos por año, siendo esta conquista la más deseada en el contexto nacional por los clubes de fútbol y sus seguidores, pues representa la tradicional estrella para el club y otorga un cupo directo a la copa libertadores de américa, competición internacional organizada por la Conmebol que reúne a los equipos más destacados del continente. (DIMAYOR, 2016)

### **Análisis vertical**

El análisis vertical nos proporciona la primera ventana rumbo al análisis financiero de los clubes de Colombia, pues consiste en determinar el peso porcentual que tiene cada rubro o cuenta dentro del estado financiero al cual pertenece, lo cual nos va a permitir encontrar la estructura financiera bajo la cual funcionan los equipos de fútbol, para ello nos hemos valido de la información recolectada y analizaremos verticalmente la agrupación de los estados financieros bajo estándares internacionales para el año 2018. Empezaremos con el análisis

financiero vertical aplicado al estado de resultados, para este caso el valor que utilizaremos como referencia será el de las ventas y determinaremos la representación porcentual de los rubros del estado de pérdidas y ganancias con respecto a las ventas:

Tabla 1. Estado de resultados de los seis clubes analizados.

Año 2018. Fuente: Superintendencia de sociedades. Cifras en millones de pesos colombianos

<b>Estado de Resultados</b>	<b>2018</b>	
Total Ingreso Operativo	278,679	
Ingresos netos por ventas	261,467	93.82%
Costo de mercancías vendidas	-129,772	-46.57%
Utilidad bruta	131,695	47.26%
Gastos de venta y distribución	-151,348	-54.31%
Gastos administrativos	-67,013	-24.05%
Otros resultados operativos netos	18,111	6.50%
Otros ingresos operativos	22,938	8.23%
Otros gastos operativos	-4,827	-1.73%
Ganancia operativa (EBIT)	-68,555	-24.60%
EBITDA	-9,349	-3.35%
Resultado financiero	-15,079	-5.41%
Ingresos financieros	5,148	1.85%
Gastos financieros	-20,222	-7.26%
Participación en ganancia (pérdida) de asociados	-5	0.00%
Otros resultados no operativos netos	-185	-0.07%
Otros ingresos		0.00%
Otros gastos		0.00%
Ganancias antes de impuestos	-83,819	-30.08%
Impuesto a la renta	1,656	0.59%
Ganancias después de impuestos	-82,162	-29.48%
Ganancia (Pérdida) Neta	-82,162	-29.48%
Ganancias del periodo	-82,162	-29.48%

Esta tabla nos presenta el consolidado de la agrupación de las cuentas de los estados de resultados de los seis equipos seleccionados para el estudio, la participación porcentual de cada rubro sobre las ventas se encuentra al lado izquierdo, para cifras inferiores a cero se resalta el porcentaje con color rojo, las ratios relevantes son: la utilidad bruta, la utilidad operativa, la utilidad antes de impuestos y la utilidad neta.

Utilidad bruta: El primer ratio financiero objeto de estudio determina el margen bruto de utilidad y nos permite saber de cada 100 pesos generados por la operación cuantos pesos le quedan a la organización una vez restados únicamente los costos de las mercancías vendidas, aquí cabe destacar que los clubes por su dinámica de mercado tienen grandes diferencias con otros mercados a los cuales sería más útil analizar el ratio de margen bruto debido a que originalmente se plantea el margen bruto una medida significativa en las industrias donde la fabricación y venta de mercancías es una de las partes más importantes de su proceso productivo, para el caso de los clubes el ratio arrojado es de 47.26% por cada 100 pesos de ingresos por operaciones en sus actividades ordinarias a los clubes les quedan 47.2 pesos una vez restado los costos de las ventas, provenientes tanto de venta de bienes como de prestación de servicios.

Utilidad/pérdida operacional: El margen de utilidad operativo nos permite saber de cada 100 pesos generados por la operación cuantos pesos le quedan a la organización una vez restados los gastos de administración y ventas, los gastos operativos y los otros resultados, esta medida (que ya contempla la inclusión de partidas significantes para los equipos de fútbol) es de -24.60% por cada 100 pesos de ingresos por operaciones en sus actividades a los clubes les quedan -24.6 pesos (perdida) como resultado de su operación, resultado que es preocupante, pues aún no han sido tenido en cuenta los otros resultados operativos ni tampoco los impuestos y establece una encrucijada: los ingresos de los clubes colombianos no son suficientes para soportar los gastos bajo los cuales se mantienen (negocio en marcha) hablando específicamente del año 2018, un análisis más profundo desarrollado en el próximo objetivo de investigación nos indicara cual es la tendencia que ha tenido este ratio, una de los más materiales o útiles para el objetivo de esta investigación.

Utilidad antes de impuestos: El margen antes de impuestos nos permite saber de cada 100 pesos generados por la operación cuantos pesos le quedan a la organización una vez restados todos los rubros que contemplan tanto sus partidas operacionales como no operacionales, exceptuando lógicamente la partida de impuestos, y claramente, estará condicionada por el margen de utilidad bruto y el margen de utilidad operativo; En este caso particular encontramos que su margen operativo es negativo lo cual ya condiciona el margen antes de impuestos, de manera que este margen antes de impuestos para los equipos de futbol de Colombia se encuentra en -30.08%.

Utilidad neta: La conclusión salta a la vista con analizar el agrupamiento del resultado de los equipos de futbol: obtuvieron cuantiosas pérdidas en el año 2018. El indicador financiero margen neto de utilidad hallada es de -29.48% y determina de cada 100 pesos generados cuantos pesos le quedan a la organización una vez restados todos los rubros que contemplan tanto sus partidas operacionales como no operacionales, incluyendo los impuestos, por lo tanto de cada 100 pesos generados se obtuvo una pérdida de 29.48 pesos.

Seguimos elaborando el análisis financiero vertical ahora aplicado al estado de situación financiera, para este caso los valores que utilizaremos como referencia serán: El total activo para las cuentas de activos y también para las cuentas de total pasivo y total patrimonio; El total de pasivo para las cuentas de pasivo; Y el total de patrimonio para las cuentas de patrimonio, de esta manera hallamos y determinamos la representación porcentual de los rubros del estado de situación financiera con respecto a la cuenta a la cual pertenece:

En este punto cabe resaltar una de las características del estado de situación financiera para facilitar su interpretación, esta característica tiene que ver con el uso de subcuentas, que generan la repetición de algunas cifras justo debajo de otras, esto se debe a que la subcuenta

a la cual pertenece es a su vez la misma cuenta en sí, o en otras palabras, la cuenta está conformada por una sola subcuenta en nuestro campo de investigación, por ejemplo “activos financieros de corto plazo” está formada por “otros activos financieros corrientes” y ninguna otra cuenta más, efecto visual que resulta de la aplicación de las NIIF en la cual para un concepto se pueden relacionar distintos tipos de transacciones, pero que en nuestro campo solo está relacionado con una.

Tabla 2. Estado de situación financiera de los seis clubes analizados. Parte A  
Año 2018. Fuente: Superintendencia de sociedades. Cifras en millones de pesos colombianos

<b>Balance General</b>	<b>2018</b>	
Activos Totales	305,038	
Activos no corrientes	246,705	80.88%
Propiedad, planta y equipo	116,882	38.32%
Activos intangibles y valor llave	88,075	28.87%
Otros activos intangibles	88,075	28.87%
Comerciales y otras cuentas a cobrar no corrientes	13,575	4.45%
Cuentas por cobrar no corrientes	13,575	4.45%
Activos diferidos	26,422	8.66%
Activos no corrientes por impuesto diferido	26,422	8.66%
Otros activos no corrientes	1,751	0.57%
Activos Corrientes	58,333	19.12%
Inventarios	6,110	2.00%
Comerciales y otras cuentas a cobrar	42,024	13.78%
Cuentas comerciales por cobrar	33,952	11.13%
Créditos de impuestos	8,073	2.65%
Activos financieros de corto plazo	1,070	0.35%
Otros activos financieros corrientes	1,070	0.35%
Efectivo o Equivalentes	5,672	1.86%
Otros Activos Corrientes	3,457	1.13%

De esta manera podemos observar características propias de los clubes de fútbol, del total de sus activos el 80.88% es clasificado como activo no corriente, es decir permanecen en la empresa durante un año o más y no puede hacerse líquido en el corto plazo, mientras que el restante 19.12% si se trata de activos que pueden hacerse líquidos en un periodo menor a un año, resultados esperados pues los equipos de fútbol representativos suelen tener grandes

infraestructuras, lo cual nos conduce a otra observación: del total de activos la cuenta más significativa es propiedad, planta y equipo.

*Propiedad, planta y equipo son aquellos activos tangibles que posee una empresa para su uso en la producción o suministro de bienes y servicios, para arrendarlos a terceros o para propósitos administrativos, y se esperan usar durante más de un período económico (IASB, 2015).*

Tabla 3. Estado de situación financiera de los seis clubes analizados. Parte B  
Año 2018. Fuente: Superintendencia de sociedades. Cifras en millones de pesos colombianos

<b>Total de patrimonio y pasivos</b>	<b>305,038</b>	
Total de patrimonio	98,698	32.36%
<b>Patrimonio neto atribuible a los propietarios de la contr</b>	<b>98,698</b>	
Capital Suscrito	56,022	56.76%
Prima de emisión	54,606	55.33%
Otras reservas	25,918	26.26%
Resultados acumulados	-90,593	-91.79%
Otros componentes del patrimonio	52,744	53.44%
<b>Pasivos Totales</b>	<b>206,341</b>	<b>67.64%</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>	<b>88,111</b>	<b>42.70%</b>
Créditos y préstamos no corrientes	48,421	23.47%
Otras cuentas por pagar no corrientes	5,655	2.74%
Ingresos diferidos, gastos devengados y otros pasivo:	1,054	0.51%
Provisiones para otros pasivos y gastos	23,434	11.36%
Otros pasivos no corrientes	9,548	4.63%
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>118,229</b>	<b>57.30%</b>
Créditos y préstamos corrientes	49,094	23.79%
Comerciales y otras cuentas a pagar	29,193	14.15%
Cuentas Comerciales por pagar	29,193	14.15%
Ingresos diferidos, gastos devengados y otros pasivo:	20	0.01%
Provisiones para otros pasivos y gastos	5,262	2.55%
Otros pasivos corrientes	17,315	8.39%
Pasivos corrientes por impuesto a la renta	17,345	8.41%

Analizando las cifras que corresponden a las rubros del patrimonio, encontramos que los clubes de fútbol colombiano más representativos funcionan bajo un esquema en el cual solo el 32.36% de sus activos corresponden a sus recursos propios o patrimonio, mientras que el

faltante 67.64% corresponden a obligaciones con terceros o deuda, esta visión general explica en un primer plano una de las premisas más evidentes al iniciar el análisis: Los equipos representativos de fútbol en Colombia finalizan su operación anual con pérdidas, su alto nivel de endeudamiento nos va a proporcionar herramientas para los posteriores análisis en donde estudiaremos como ha venido evolucionando su resultado.

### **Análisis Horizontal**

El análisis horizontal consiste en comparar los estados financieros de un periodo a otro para determinar cuál ha sido la variación que han sufrido sus cuentas en dos (o más) periodos consecutivos. En este caso analizaremos las variaciones de nuestro mercado de fútbol profesional colombiano en 2017 - 2018 para las cuentas de ingresos y utilidad neta; Y para los indicadores financieros de ROA, ROE, razón corriente y razón de deuda.

Tabla 4. Variaciones en ingresos y utilidad neta de los seis clubes analizados Año 2018. Fuente: Superintendencia de sociedades. Cifras en millones de pesos colombianos

<b>VARIACIONES TOTALES DE LOS SEIS EQUIPOS ANALIZADOS</b>				
<b>CUENTA</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Variación Porcentual</b>	<b>Aumento / Disminución</b>
INGRESOS	397,390	280,697	-29.36%	-116,693
UTILIDAD NETA	-2,101	-82,163	3809.85%	-80,061

Los ingresos en conjunto de los seis clubes para el año 2018 presentaron una disminución porcentual de 29.36% con respecto al año 2017, más adelante exploraremos como se encuentra distribuida esta disminución en los ingresos por ciudades.

La utilidad neta que obtuvieron los clubes para el año 2017 venía siendo negativa, es decir arrojando pérdidas, por lo tanto la variación positiva no implica un aumento en ganancias sino por el contrario un aumento en las pérdidas, de otra manera más sencilla podemos decir que nuestro mercado de fútbol en Colombia paso de obtener pérdidas por más de dos mil

millones (-2,101 COP) en 2017 a obtener pérdidas aún más cuantiosas en 2018 que llegaron a pasar por encima de los ochenta y dos mil millones (-82,163 COP).

Tabla 5. Variaciones en los indicadores financieros de los seis clubes analizados Año 2018. Fuente: Superintendencia de sociedades. Cifras en millones de pesos colombianos

<b>VARIACIONES FINANCIERAS DE LOS SEIS EQUIPOS</b>			
<b>INDICADOR</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Aumento / Disminución</b>
ROA NETO	-0.74%	-26.94%	-26.19%
ROE NETO	-1.94%	-83.25%	-81.30%
RAZÓN CORRIENTE	0.81	0.49	-0.32
RAZÓN DE DEUDA	61.85%	67.64%	5.79%

Los indicadores o ratios financieros son medidas que indican comportamientos en el funcionamiento y en el rendimiento de una organización, en este caso analizaremos el ROA y el ROE, que son indicadores de rendimiento; La razón corriente, que es un indicador de liquidez; Y la razón de deuda que es un indicador de endeudamiento o solvencia.

ROA Neto: El rendimiento sobre los activos (Return On Assets) indica cuanta rentabilidad proporciona cada peso que se tiene invertido en activos (Lorenzana, 2013), en el caso de nuestro mercado de fútbol profesional colombiano el ROA Neto es negativo, por lo tanto no hay lugar a rentabilidad, por cada peso que se tiene invertido en activos se perdieron 0,74 pesos para el 2017 y 26,94 para el 2018.

ROE Neto: El rendimiento sobre el patrimonio (Return on Equity) es el indicador financiero más preciso para medir la rentabilidad del capital, se enfoca a los accionistas en la medida en que establece la capacidad que tiene la organización de remunerarlos (Lorenzana, 2014); En nuestro caso no hay lugar a rentabilidad sobre el patrimonio, por el contrario se encuentra una pérdida sobre el patrimonio, que para el año 2017 fue de 1,94 pesos por cada 100 pesos y para el año 2018 fue de 83.25 pesos por cada 100 pesos que se tenían en patrimonio neto.

Razón corriente: La razón corriente muestra la liquidez con la que funciona nuestro mercado de fútbol profesional, este indicador proporciona información sobre la capacidad de cumplimiento con las obligaciones de corto plazo en una organización (Gerencie, 2018); Para el año 2017 fue de 0,81 (por cada peso que se debe se tiene 0,81 pesos para respaldar la deuda) y para 2018 fue de 0.49 (por cada peso que se debe se tiene 0,49 pesos para respaldar o pagar la deuda), es decir que el mercado del fútbol en Colombia disminuyó de 2017 a 2018 su capacidad de afrontar las obligaciones financieras, deudas o pasivos de corto plazo.

Razón de deuda: La razón de deuda indica el porcentaje de los activos que se encuentran financiados por terceros (Gerencie, 2019), en el año 2017 fue de 61,85% y para el año 2018 fue de 67,64% lo cual indica, junto con la razón corriente, que el endeudamiento en los clubes del fútbol profesional colombiano viene en aumento.

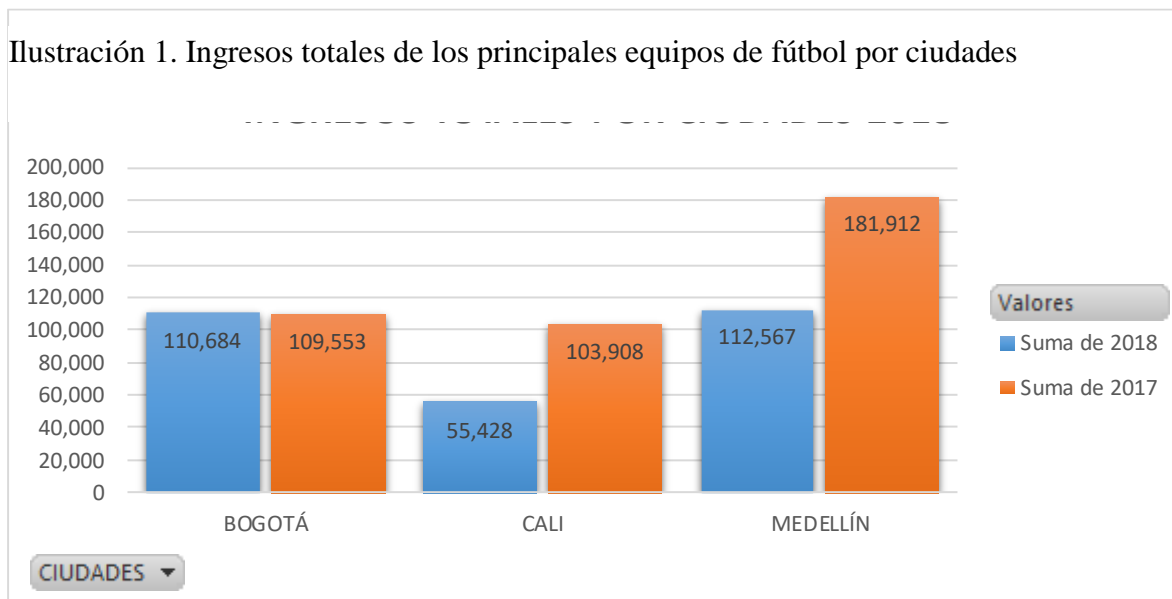
## CAPITULO II – Análisis comparativo por ciudades

### Análisis Vertical

Para realizar el análisis vertical por ciudades se han seleccionado los mismos criterios en cuanto a rubros o cuentas e indicadores financieros anteriormente descritos para el análisis en conjunto de los seis equipos con el objetivo de hacer más comprensible y homogénea la descripción de los hallazgos.

A continuación se muestra la discriminación de los ingresos por ciudades para el año 2018.

Fuente: Superintendencia de sociedades. Cifras en millones de pesos colombianos



Podemos identificar en la gráfica que la ciudad con menor participación en los ingresos fue la ciudad de Cali, tanto para el año 2017 como para el año 2018; Y la ciudad con mayor participación sobre los ingresos fue la ciudad de Medellín, dejando a Bogotá en un punto medio. Sin embargo el hallazgo más importante resulta al establecer que los ingresos han disminuido drásticamente y que en la ciudad de Bogotá, donde encontramos el único caso en el cual se obtuvo un incremento de los ingresos, este incremento fue tan solo del 1,03% que

resulta mínimo teniendo en cuenta que se encuentra por debajo del dato de inflación al cierre de 2018 que fue de 3,18%.

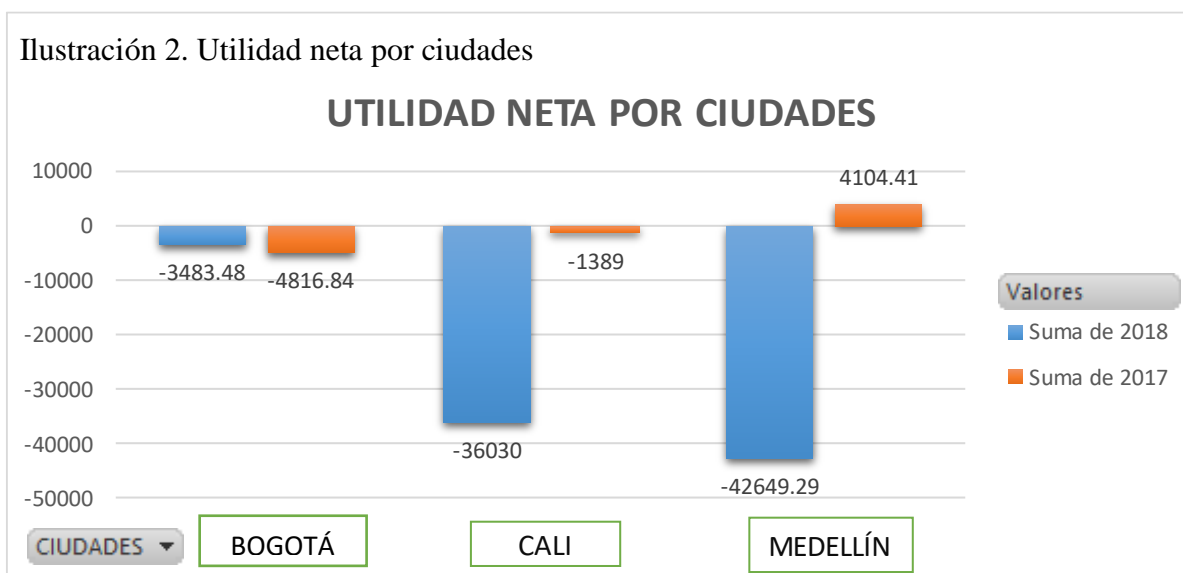
Tabla 6. Análisis de los ingresos por ciudades

Fuente: Superintendencia de sociedades. Cifras en millones de pesos colombianos

ANÁLISIS DE LOS INGRESOS POR CIUDADES			
CIUDADES	CAMBIO	Variación Porcentual	Participación sobre el total
BOGOTÁ	↑	1.03%	39.72%
CALI	↓	-46.66%	19.89%
MEDELLÍN	↓	-38.12%	40.39%

Ahora bien, analizaremos las utilidades obtenidas discriminándolas por ciudades y teniendo en cuenta el anterior análisis de los ingresos.

Fuente: Superintendencia de sociedades. Cifras en millones de pesos colombianos



En el caso de la utilidad neta, nos encontramos con tres escenarios distintos en cada una de las ciudades estudiadas; En primer lugar, la ciudad de Bogotá pasó de obtener pérdidas de más de cuatro mil ochocientos millones en 2017 a obtener unas perdidas menores de más de tres mil cuatrocientos millones en 2018, es decir hubo una disminución en la perdida; Para el caso de la ciudad de Cali, pasó de obtener una perdida a obtener una perdida aún más grande

en 2018, es decir hubo un aumento en la pérdida; Y para la ciudad de Medellín se pasó de obtener ganancias por más de cuatro mil millones en 2017 a obtener pérdidas por más de cuarenta y dos mil millones en 2018, esta cifra cuantiosa es un factor determinante a la hora de ver el futbol de Colombia como un todo pues afecta fuertemente el consolidado total.

Tabla 7. Análisis de utilidad neta por ciudades

Fuente: Superintendencia de sociedades.

<b>ANÁLISIS DE UTILIDAD NETA POR CIUDADES</b>			
<b>CIUDADES</b>	<b>CAMBIO</b>	<b>Variación Porcentual</b>	<b>Participación</b>
BOGOTÁ	↑	-27.68%	4.35%
CALI	↓	2493.95%	44.96%
MEDELLÍN	↓	-1139.11%	53.22%

Después de analizar el comportamientos de los ingresos y de las utilidades segmentado por ciudades analizaremos los indicadores financieros que arrojo la investigación por ciudades.

A continuación se muestran los ratios financieros:

Tabla 8. Indicadores financieros por ciudades

Fuente: Superintendencia de sociedades.

<b>INDICADORES FINANCIEROS POR CIUDADES PARA EL AÑO 2018</b>				
<b>CIUDAD</b>	<b>ROA</b>	<b>ROE</b>	<b>RAZÓN CORRIENTE</b>	<b>RAZÓN DE DEUDA</b>
BOGOTÁ	-3.83%	-7.61%	0.72	49.59%
MEDELLÍN	-43.08%	-294.93%	0.61	85.39%
CALI	-31.28%	-93.75%	0.21	66.63%

En términos generales se sigue con la misma tendencia que se observó al realizar el análisis en conjunto; En primer lugar, se observa que tanto el rendimiento sobre los activos ROA como el rendimiento sobre el patrimonio ROE son negativos en cada una de las ciudades, por lo tanto no existe un rendimiento sino una pérdida, agudizada en la situación de los equipos de la ciudad de Medellín; En segundo lugar, la razón corriente indica que en ninguna de las tres ciudades estudiadas se cuenta con un nivel de solvencia que permita cubrir las

obligaciones de corto plazo, lo cual resulta en una dificultad de conseguir recursos pues a los acreedores no se les puede garantizar un bienestar económico con estas cifras; Por último, la razón de deuda nos recalca el alto nivel de endeudamiento de los equipos colombianos, donde en la ciudad de Medellín más del 85% de los activos se encuentran financiados por terceros y no con recursos propios.

### **Análisis Horizontal**

Nuestra siguiente herramienta a utilizar es el análisis horizontal nuevamente, mediante el cual se establece el cambio o variación que ha tenido una cuenta de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Esta variación puede arrojar como resultado un aumento o una disminución de una partida en particular; Utilizaremos dos métodos paramétricos para encontrar estas variaciones: Por un lado, tendremos la variación absoluta que establece el cambio en unidades monetarias, para este punto las unidades monetarias serán millones de pesos colombianos (COP) que son las mismas con las que hemos venido trabajando y por otro la variación relativa, que es el cambio expresado en términos de porcentaje, el cual tendrá hegemonía sobre el cambio expresado en unidades monetarias, pues para efectos de comparabilidad (ya sea de un periodo a otro en una cuenta o para comparar las variaciones por ciudades) se utilizarán las medidas porcentuales que resultan más importantes.

Para esto comenzaremos con el análisis de estas variaciones a nivel de los clubes bogotanos, después los antioqueños y finalmente los vallecaucanos.

Debemos tener en cuenta que para el año 2018 el dato de inflación cerró en 3.18%.

## Análisis horizontal clubes bogotanos:

Tabla 9. Análisis del estado de resultados de los equipos de Bogotá

Fuente: Superintendencia de sociedades. Cifras en millones de pesos colombianos

Estado de Resultados	2017	2018	Variación	
			Variación Absoluta	Variación Relativa
Total Ingreso Operativo	109,553	110,684	1,131	<b>1.03%</b>
Ingresos netos por ventas	108,108	109,112	1,005	0.93%
Costo de mercancías vendidas	-53,354	-54,425	-1,070	2.01%
Utilidad bruta	54,753	54,688	-65	<b>-0.12%</b>
Gastos administrativos	-57,981	-55,783	2,199	-3.79%
Otros resultados operativos netos	396	-31	-427	-107.86%
Otros ingresos operativos	1,445	1,571	126	8.72%
Otros gastos operativos	-1,049	-1,602	-553	52.72%
Ganancia operativa (EBIT)	-2,832	-1,126	1,706	<b>-60.25%</b>
EBITDA	10,244	8,251	-1,993	-19.46%
Resultado financiero	-1,716	-1,328	388	-22.60%
Ingresos financieros	46	1,227	1,181	2539.71%
Gastos financieros	-2,009	-2,551	-542	26.96%
Participación en ganancia (pérdida) de asociados	246	-5	-251	-101.98%
Ganancias antes de impuestos	-4,548	-2,454	2,094	<b>-46.04%</b>
Impuesto a la renta	-269	-1,029	-761	283.40%
Ganancias después de impuestos	-4,817	-3,483	1,333	-27.68%
Ganancia (Pérdida) Neta	-4,817	-3,483	1,333	<b>-27.68%</b>

Comenzamos con el estado de resultados, en donde el total de ingresos para los equipos capitalinos subió, aunque no mucho, la cifra de aumento fue 1.03% y aunque la variación positiva en ingreso es un buen indicador al estar “+”, debe ser mayor si estos equipos quieren mejorar los resultados de pérdidas obtenidos en el año anterior 2017.

El margen bruto de utilidad disminuyó, tuvo una caída de 0.12% que nos dice que la dinámica de los mercados para estos equipos mantuvo sus condiciones para el año 2018, pues hasta aquí las variaciones no han sido altamente significativas y si observamos la utilidad bruta para ambos periodos encontraremos que es positiva y parecida, se encuentra para ambos años en una utilidad bruta de más de 50 mil millones, seguimos con el cambio en el EBIT, que disminuyó de como venía, en este punto hay que hacer claridad que debido a que venía negativo (pérdida) una variación positiva hubiera significado un aumento de pérdida, por lo tanto esta disminución (o signo) significa un mejoramiento grande, originado por un uso más

eficiente en comparación con el año anterior de sus gastos administrativos; Igual escenario tienen los ratios contables que de aquí se desprenden, pues el margen de utilidad antes de impuestos y el margen neto de utilidad sufren un mejoramiento a pesar de que las cifras del resultado arrojan pérdida, esta pérdida es cuantitativamente más pequeña que la del año anterior 2017 pero sigue siendo significativa.

En términos generales podemos decir que el periodo de 2018 comparado con el 2017 fue un periodo de mejoramiento en el resultado de los clubes Millonarios y santa fe, sin embargo, no fue de recuperación, pues aunque mejoraron en sus ratios de utilidad, aún los mantienen negativos, las decisiones estratégicas que impactaron el periodo 2018 generaron una mejora con el escenario 2017 pero aún se están llevando pérdidas de más de tres mil millones lo cual indica que esta mejora debe potenciarse más.

### **Análisis horizontal clubes antioqueños:**

Tabla 10. Análisis del estado de resultados de los equipos de Medellín

Fuente: Superintendencia de sociedades. Cifras en millones de pesos colombianos

<b>Estado de Resultados</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
Total Ingreso Operativo	181,912	112,567	-69,345	<b>-38.12%</b>
Ingresos netos por ventas	180,694	97,404	-83,290	-46.09%
Costo de mercancías vendidas	-48,009	-44,983	3,027	-6.30%
Utilidad bruta	132,685	52,422	-80,263	<b>-60.49%</b>
Gastos de venta y distribución	-105,704	-98,805	6,899	-6.53%
Gastos administrativos	-6,669	-6,461	208	-3.11%
Otros resultados operativos netos	-11,632	14,758	26,389	-226.88%
Otros ingresos operativos	1,218	15,163	13,945	1144.54%
Otros gastos operativos	-12,850	-405	12,445	-96.85%
Ganancia operativa (EBIT)	8,680	-38,087	-46,767	<b>-538.80%</b>
EBITDA	29,668	-17,248	-46,915	-158.14%
Resultado financiero	-3,346	-2,674	671	<b>-20.07%</b>
Ingresos financieros	2,252	3,119	867	38.50%
Gastos financieros	-5,598	-5,793	-196	3.49%
Otros resultados no operativos netos	-100	-185	-86	85.93%
Ganancias antes de impuestos	5,235	-40,947	-46,181	<b>-882.23%</b>
Impuesto a la renta	-1,130	-1,703	-573	50.66%
Ganancias después de impuestos	4,104	-42,649	-46,754	-1139.11%
Ganancia (Pérdida) Neta	4,104	-42,649	-46,754	<b>-1139.11%</b>

En este punto abarcamos de lleno uno de nuestros objetivos de investigaciones pues podemos comparar las variaciones que han tenido los clubes de Bogotá con las que han tenido los clubes de Medellín en su resultado financiero, el panorama para los clubes de Medellín es muy diferente de lo observado en los clubes de Bogotá y nos da una idea de cómo está conformado, de forma más segregada el mercado del FPC expuesto en el análisis vertical del capítulo o investigación anterior.

Los ingresos para estos equipos disminuyeron en 38.12% un primer indicador que ya nos puede dar una luz sobre lo que encontraremos más adelante, pues si las ventas no mejoraron será difícil que los indicadores o ratios contables de rendimiento muestren resultados alentadores.

El margen bruto de utilidad tuvo una disminución de más del 60% respecto al año anterior, lo cual condicionara los siguientes ratios de rendimiento pues es un cambio tremendamente negativo debido a la sensibilidad que tiene el margen bruto sobre el resultado final; El EBIT tuvo una variación negativa de más de 500% (no es un error al digitar, quinientos treinta y ocho por ciento fue la disminución en las ganancias antes de impuestos e intereses) y es el primer indicador que nos dice que aún antes de incluir los impuestos y los intereses en el resultado financiero de estos equipos, ellos pasaron de obtener ganancias en 2017 a obtener pérdidas, el margen neto de utilidad termina por ratificar lo observado, pues disminuyó en más del 1100% los equipos Atlético Nacional e Independiente Medellín, en conjunto, pasaron de ganar más de 4.000 millones en 2017 a perder más de 40.000 en 2018

En conclusión, podemos decir que los resultados arrojados al realizar el análisis horizontal aplicado los clubes Medellín y nacional han sido alarmantes para los encargados de tomar las decisiones estratégicas al interior de estos clubes durante el periodo 2018, pues dejaron

de obtener utilidades a tener pérdidas cuantiosas y es un escenario bastante alejado de lo que fueron las variaciones encontradas en los resultados de los equipos Santa Fe y Millonarios.

### **Análisis horizontal clubes caleños:**

Tabla 11. Análisis del estado de resultados de los equipos de Cali

Fuente: Superintendencia de sociedades. Cifras en millones de pesos colombianos

<b>Estado de Resultados</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
Total Ingreso Operativo	103,907	55,428	-48,480	<b>-46.66%</b>
Ingresos netos por ventas	102,446	54,950	-47,496	-46.36%
Costo de mercancías vendidas	-2,556	-30,365	-27,809	1088.13%
Utilidad bruta	99,890	24,585	-75,305	<b>-75.39%</b>
Gastos de venta y distribución	-93,110	-52,542	40,567	-43.57%
Gastos administrativos	-5,608	-4,769	838	-14.95%
Otros resultados operativos netos	3,190	3,384	195	6.11%
Otros ingresos operativos	4,404	6,204	1,800	40.88%
Otros gastos operativos	-1,215	-2,820	-1,605	132.18%
Ganancia operativa (EBIT)	4,362	-29,342	-33,704	<b>-772.73%</b>
EBITDA	-7,870	-352	7,518	-95.53%
Resultado financiero	-4,279	-11,076	-6,797	158.85%
Ingresos financieros	1,225	802	-423	-34.53%
Gastos financieros	-5,503	-11,878	-6,374	115.82%
Ganancias antes de impuestos	83	-40,418	-40,501	<b>-48959.59%</b>
Impuesto a la renta	-1,472	4,388	5,860	-398.16%
Ganancias después de impuestos	-1,389	-36,030	-34,641	2493.70%
Ganancia (Pérdida) Neta	-1,389	-36,030	-34,641	<b>2493.70%</b>

En cuanto a los equipos de la ciudad de Cali, se observa que del 2017 al 2018 disminuyeron sus ingresos en aproximadamente la mitad (-46.66%), con lo cual ya es de esperarse un resultado financiero negativo, pues por ejemplo para el año 2017 a pesar de cerrar con ingresos por encima de los cien mil millones, se obtuvo una pérdida neta de más de mil trescientos millones, de manera que esta reducción en los ingresos es el primer factor determinante en el resultado de los equipos América de Cali y Deportivo Cali para el año 2018, se encuentra en términos de porcentaje el peor escenario en cuanto a disminución de ingresos de las tres ciudades comparadas.

La utilidad bruta tuvo una disminución de más del 75% de 2017 a 2018 para los equipos vallecaucanos, nuevamente fue en términos de porcentaje la caída más grande en cuanto a utilidad bruta de las tres ciudades comparadas.

Además, el resultado neto arroja cifras alarmantes para los encargados de tomar las decisiones estratégicas al interior de los equipos caleños a partir del 2019, pues el margen neto de utilidad aumentó el resultado negativo obtenido en el año 2017, los equipos de la ciudad de Cali pasaron de obtener pérdidas por más de mil trescientos millones en 2017 a obtener pérdidas por más de treinta y seis mil millones en 2018.

### **CAPITULO III – El caso Deportivo Cali**

#### **Del contexto general al particular: Asociación Deportivo Cali**

El siguiente componente de investigación, aprovechando la realización del análisis financiero al mercado del fútbol profesional colombiano, estará dado por elaborar bajo los mismos procedimientos anteriormente descritos, un análisis de la situación financiera de la Asociación Deportivo Cali, para lo cual nos valdremos nuevamente de los estados financieros reportados al período 2018; La importancia de este punto radica en el enfoque individual que se le dará a la información financiera, pasaremos entonces de hablar del mercado del fútbol profesional colombiano a hablar sobre un Club en particular.

#### **Análisis Vertical Deportivo Cali:**

Nuevamente comenzaremos con el análisis financiero vertical aplicado al estado de resultados utilizando como referencia el rubro de ventas y determinando la participación porcentual de los rubros del estado de pérdidas y ganancias con respecto a ellas:

Tabla 12. Estado de resultados Asociación Deportivo Cali

Fuente: Deportivo Cali. Cifras en millones de pesos colombianos

<b>Estado de Resultados</b>	<b>2018</b>	
Ingresos netos por ventas	31,173	
Costo de mercancías vendidas	-966	-3.10%
Utilidad bruta	30,207	<b>96.90%</b>
Gastos de venta y distribución	-51,627	<b>-165.61%</b>
Gastos administrativos	-3,037	-9.74%
Otros resultados operativos netos	2,907	9.32%
Otros ingresos operativos	5,727	18.37%
Otros gastos operativos	-2,820	-9.05%
Ganancia operativa (EBIT)	-21,551	<b>-69.13%</b>
Ingresos financieros	470	1.51%
Gastos financieros	-5,424	-17.40%
Ganancias antes de impuestos	-26,505	<b>-85.02%</b>
Impuesto a la renta	4,388	14.08%
Ganancia (Pérdida) Neta	-22,117	<b>-70.95%</b>

En primer lugar, encontramos el margen de utilidad bruto que se encuentra en 96.9% con respecto a las ventas, es decir por cada 100 pesos que la Asociación recibe como ingreso le quedan 96.9 pesos una vez descontados los costos directamente atribuibles a esos ingresos, por lo tanto, hasta este punto se podría hablar de una cifra bastante alentadora para el resultado sin haber tenido en cuenta los demás rubros.

El margen de utilidad operativa arroja un porcentaje de -69.1% con respecto a las ventas, es decir que por cada 100 pesos que la Asociación recibe como ingresos obtiene una pérdida de 69.1 pesos, situación algo ilógica en el mundo de los negocios donde se busca maximizar el beneficio; Esta variación nociva del margen de utilidad operativa con respecto al margen de utilidad bruto está dada de forma explícita por un rubro fácilmente identificable: Los gastos de ventas y de distribución. Pues mientras que en el año 2018 se obtuvieron alrededor de 31 mil millones de ingresos por ventas al mismo tiempo se obtuvieron gastos de venta y distribución por alrededor de 51 mil millones, siendo este el punto de inflexión entre un resultado beneficioso y un resultado perjudicial para el Deportivo Cali.

Ahora bien, como se ha explicado el margen de utilidad operativa condiciona al margen de utilidad antes de impuestos y al margen neto, al obtener un margen operativo negativo el panorama no podrá ser muy prometedor para el resultado a menos que se hayan obtenido resultados financieros que logren contrarrestar las operaciones principales; El margen de utilidad antes de impuestos para 2018 es de -85% por cada 100 pesos entraron como ingresos se obtuvo una pérdida de 85 pesos sin tener en cuenta los impuestos.

En este punto resulta relevante destacar que los procesos tributarios que adelantan los equipos de fútbol en Colombia tienen connotaciones muy particulares, pues en muchas ocasiones obtienen un valor que en lugar de disminuir sus utilidades resulta aumentándose las y en

ocasiones inclusive, siendo el punto de inflexión entre obtener pérdidas y obtener ganancias para un período. Dado el trasfondo de esta temática particular (que no hace parte integra de nuestra investigación) se resalta que pueden y deben abrirse líneas de investigación con miras a evaluar estos procesos tributarios en detalle.

El margen neto de utilidad para el año 2018 es -70.9% pues tuvo una mejoría con respecto al margen antes de impuestos debido a que el impuesto para este año 2018 resulto en un beneficio para la asociación, lo que quiere decir que finalmente por cada 100 pesos que se generaron de ingresos se obtuvieron pérdidas por 70.9 pesos.

El escenario de pérdidas netas al final del ejercicio en 2018 por un margen tan negativamente alto hace que sea relevante manifestar la cifra de utilidades netas para el 2018 con miras a establecer los factores que dieron lugar a ella: Deportivo Cali obtuvo como resultado de su ejercicio pérdidas por 22.117 millones (COP).

Esta situación será explicada en nuestro siguiente enfoque de investigación, pues se deben tener en cuenta las dinámicas de mercado bajo las cuales se encontraba inmerso el Deportivo Cali para el año 2018.

### **Análisis Horizontal Deportivo Cali**

Para analizar la evolución del comportamiento financiero del Deportivo Cali 2018 en relación con el año 2017 estudiaremos las cuentas de ingresos, activos y utilidad; Los indicadores financieros de rendimiento ROA, ROE; El indicador de liquidez llamado razón corriente; Y el indicador de endeudamiento o solvencia llamado razón de deuda.

A continuación se muestra la evolución de los rubros anteriormente mencionados:

Tabla 13. Evolución de ingresos, activos y utilidad neta en el Deportivo Cali

Fuente: Deportivo Cali. Cifras en millones de pesos colombianos

VARIACIONES DEPORTIVO CALI				
RUBRO	2017	2018	% VARIACIÓN	INCR/DECR
INGRESOS	69,039	31,173	-54.85%	-37,865
ACTIVOS	70,481	105,612	49.84%	35,131
UTILIDAD	8,714	-22,117	-353.82%	-30,830

La disminución de los ingresos de 2017 a 2018 en el Deportivo Cali contrasta con el aumento de activos en mismo periodo de tiempo, pues mientras los ingresos se redujeron en más de la mitad (-54,85%) los activos aumentaron el prácticamente la mitad (49,84%) a razón de la adquisición de nuevos activos como por ejemplo los lotes de parqueadero para el estadio Deportivo Cali, que luego traerá consigo un aumento en el nivel de endeudamiento como lo miraremos más adelante. Además, hay que mencionar que a pesar de que en el modelo asociativo de la institución Deportivo Cali no hay lugar a ganancias/pérdidas sino a superávit/déficit, puesto que se constituye como una ESAL (Entidad Sin Ánimo de Lucro) y estas entidades no persiguen reparto de utilidades entre sus miembros, seguimos haciendo referencia al resultado del ejercicio como “utilidad” con el fin de seguir los parámetros de comparación establecidos desde el principio.

La utilidad del ejercicio arrojó para el año 2018 una pérdida de más de veintidós mil millones (-22,117 COP) resultado perjudicial más aun teniendo en cuenta que la institución venia de obtener un resultado positivo en 2017 por encima de los ocho mil millones (8,714 COP).

A continuación se muestra la evolución de los indicadores financieros de rendimiento, liquidez y solvencia:

Tabla 14. Evolución de indicadores financieros en el Deportivo Cali

Fuente: Deportivo Cali. Cifras en millones de pesos colombianos

EVOLUCIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS EN EL DEPORTIVO CALI				
RATIO	2017	2018	CAMBIO	VARIACIÓN
ROA	12.36%	-20.94%	↓	-269.39%
ROE	18.75%	-37.02%	↓	-297.43%
RAZÓN CORRIENTE	0.35	0.15	↓	-0.58
RAZÓN DE DEUDA	34.07%	43.43%	↑	27.49%

En primer lugar, tenemos los indicadores de rendimiento ROA y ROE netos, como ya sabemos el ROA indica el rendimiento sobre los activos y el ROE indica el rendimiento sobre el patrimonio o capital, las variaciones entre 2017 y 2018 en este caso son altamente negativas puesto que para 2018 no se obtuvieron rendimientos sobre los activos ni sobre el patrimonio, sino por el contrario, por cada 100 pesos que se tenía invertido en activos se obtuvo una pérdida de 20,94 pesos y por cada 100 pesos que se tenía en patrimonio se obtuvo una pérdida de 37,02 pesos, de manera que la institución Deportivo Cali no fue rentable durante el año 2018, cuando venía de obtener mejores indicadores de rendimiento en el año 2017 que arrojaban un escenario positivo.

En segundo lugar, tenemos el indicador de liquidez razón corriente que disminuyó en cincuenta y ocho puntos porcentuales, en el año 2017 por cada peso que debía la institución Deportivo Cali en el corto plazo contaba con 0,35 pesos para hacer frente a las obligaciones, mientras que para 2018 por cada peso que debía contaba solamente con 0,15 pesos para respaldar los pasivos exigibles a corto plazo; Por lo tanto la liquidez de Deportivo Cali disminuyó.

Por último, tenemos el indicador de solvencia razón de deuda que aumentó de 2017 a 2018, este indicador nos muestra el porcentaje de los activos que corresponden a obligaciones con terceros y no a recursos propios, en el 2017 fue de 34,07% y para el 2018 pasó a ser del 43,43%; Por lo tanto el Deportivo Cali aumentó su nivel de endeudamiento al mismo tiempo que disminuyó su liquidez.

### **Mercantilización y fútbol**

Este apartado está dedicado a analizar las dinámicas de mercado bajo las cuales se encontraba inmerso el Deportivo Cali específicamente durante el año 2018 a través de una línea de tiempo que establece 4 factores principales: Las promesas de campaña, las contrataciones, los resultados deportivos y la venta de jugadores.

### **Promesas de campaña**

El modelo de asociación en el Deportivo Cali lo caracteriza como la resistencia al fútbol negocio en Colombia, fundado el 23 de noviembre de 1912 como *Cali Football Club* después de pasar por dos re-estructuraciones desde su fundación por cuestiones económicas, en el año de 1959 se constituyó como asociación y es reconocida oficialmente en 1962 lo que en la actualidad es la Asociación Deportivo Cali.

En los estatutos de la asociación se caracteriza que en este modelo el patrimonio de la Asociación Deportivo Cali, está formado por el capital inicial y demás cuotas que aportan los asociados, por todo bien apreciable que a cualquier título le cedan sus asociados o terceros y por todo lo que adquiera en desarrollo de su objeto social. Además, es requisito para tener el carácter de asociado, suscribir un título de aporte de valor nominal vigente. El asociado tiene derecho solamente a un (I) voto en las reuniones de la asamblea, aun cuando posea más de un título.

La administración de la asociación está a cargo de un Comité Ejecutivo (en adelante CE) compuesto por cinco (5) miembros, que son elegidos por votación uninominal; Los miembros del CE son elegidos por la asamblea para períodos de cuatro (4) años. En la primera reunión de cada nuevo CE, entre sus cinco (5) miembros se designa los cargos de presidente, vicepresidente y tres vocales. El presidente es el representante legal de la asociación. Como tal, ejecuta las decisiones de la asamblea de asociados y del CE. Además, lleva la representación activa y pasiva de la asociación, según las instrucciones y facultades que den la asamblea y el mencionado comité; Es por esta estructura que adquiere valor el papel de los asociados en la institución.

El año 2018 recibió la nueva administración de la Asociación Deportivo Cali, conformada por el nuevo presidente y el nuevo comité ejecutivo, podemos repasar entonces las promesas que hacían parte de las campañas.

En noviembre de 2017 Juan Fernando Mejía, recién elegido por los asociados como nuevo presidente, volvió a referirse a sus promesas de campaña dentro de las cuales mencionó que traería un técnico extranjero para el equipo profesional, este técnico debía reunir dos características: en primer lugar, ser un técnico que en su carrera como estratega haya ganado títulos y segundo debía ser un técnico con potencial de darle importancia a la cantera y tener la posibilidad de generar un equipo deportivamente competitivo, para así estar peleando en los mejores puestos de los torneos y convertir al equipo profesional en un referente nacional y continental (Mejía, 2017).

Se hablaba entonces de un proyecto a largo plazo, con un técnico capaz de sostenerse en el tiempo y enamorar nuevamente al hincha; El lema de campaña era la conformación de un equipo competitivo y el desarrollo de una transformación organizacional, deportiva y

generacional encaminada lograr una masificación de la pasión por el Deportivo Cali (Mejía, 2017).

### **Contrataciones**

Para el año 2018 en el Deportivo Cali se contrató al profesor Gerardo Pelusso, único director técnico sudamericano en haber ganado 18 títulos en 12 años. Su trayectoria es de gran respeto y conocimiento en todo el continente, pues ha dirigido equipos importantes como Nacional de Uruguay, Universidad de Chile, Olimpia, Emelec entre otros. Dentro de sus numerosos logros se cuentan, 4 títulos nacionales y 1 título internacional siendo campeón de la copa sudamericana con Independiente Santa Fe en el 2015. Además, hay que destacar que estuvo al frente de la selección de Paraguay durante el 2012-2013 (Cali, 2019).

Los refuerzos para el primer equipo durante el 2018 fueron los siguientes:

1. Jhon Edison Mosquera (Colombiano): Jugó en diferentes equipos de Europa desde que debutó a los 17 años, y regresó a Colombia para jugar con Atlético Nacional donde ganó dos títulos nacionales y dos internacionales (Copa libertadores y Recopa Sudamericana).
2. Esequiel Palomeque (Colombiano): Debutó y jugó en el futbol internacional y volvió a Colombia para jugar con Cortuluá y Atlético Nacional donde fue campeón nacional.
3. Macnelly Torres (Colombiano): Jugador de la selección Colombia, campeón en diferentes equipos del continente y campeón de la Copa Libertadores y la Recopa Sudamericana con Atlético Nacional. Campeón de la Liga Colombiana con Cúcuta, Nacional, y Junior.
4. Nicolás Roa (Colombiano): Jugador revelación en Tigres de Bogotá durante el 2017.

5. Camilo Vargas (Colombiano): Mundialista con la selección absoluta de Colombia en los mundiales de Brasil 2014 y Rusia 2018. Jugo en Argentina Campeón con Independiente Santa Fe y Atlético Nacional.

6. José Sand (Argentino): Jugador con amplia trayectoria internacional vistiendo la camiseta de clubes importantes como River Plate (Argentina), Racing (Argentina) y Deportivo de la Coruña (España). Máximo goleador en diferentes torneos entre esos la Copa Libertadores 2017. Hizo parte del equipo ideal de América en el 2017.

7. Matías Cabrera (Uruguayo): Jugador con experiencia en Europa y campeón en Uruguay con Defensor Sporting y Nacional donde fue bicampeón.

8. Juan Camilo Angulo (Colombiano): Jugador con experiencia internacional, llega tras ser referente del América de Cali.

9. Carlos Carbonero (Colombiano): Es mundialista con la selección absoluta de Colombia en el mundial de Brasil 2014, cuenta con un amplio recorrido internacional a nivel de clubes y ha sido campeón en múltiples ocasiones (Cali, 2019).

Fuente: Informe de gestión del comité ejecutivo de la asociación Deportivo Cali – Actividades desarrolladas durante el año 2018.

El hecho sustancial a señalar con las contrataciones es la creación y apuesta por parte de la nueva administración en una inversión de un gran capital, representado en jugadores y cuerpo técnico para el equipo profesional, siguiendo los lineamientos de las promesas de campaña con objetivos y metas trazadas.

## Resultados Deportivos

Para el año objeto de estudio, el primer equipo profesional del Deportivo Cali se encontraba inmerso en cuatro competiciones deportivas, conociendo las promesas de campaña y las contrataciones pasamos a mostrar los resultados deportivos obtenidos:

Competencia	Resultado
Liga Águila 1	Clasificación hasta cuartos de final
Liga Águila 2	Se jugó solo la fase todos contra todos
Copa Águila	Se jugó la fase hasta octavos de final
Copa Sudamericana	Clasificación a cuartos de final (después de 14 años)

Se evidencia entonces que la inversión efectuada no trajo consigo la obtención de títulos para el primer equipo profesional, pues a pesar de que existen tendencias que ligan a los resultados deportivos con el nivel de inversión en una plantilla, no hay una fórmula establecida que garantice con total seguridad la obtención de títulos como bien se pudo observar en el segundo enfoque de la presente investigación.

## Venta de Jugadores

Siguiendo con la estructura descriptiva de los fenómenos que acontecieron durante el periodo 2018 en la asociación Deportivo Cali, llegamos a establecer que una vez no se consiguieron los objetivos propuestos se debía seguir asumiendo las obligaciones financieras de la entidad que, por supuesto, no están sujetas a los rendimientos deportivos; Al margen de los resultados deportivos las deudas siguen siendo exigibles. Al no conseguir unos resultados deportivos que representaran un mejor flujo de caja (ingresos que surgirían de la participación del equipo en las instancias más definitivas de las competiciones) se debe optar por otra fuente de

recursos para asumir las deudas y mantener el capital de trabajo con el que funciona la asociación, para este año y como en años pasados, la administración opta por la venta de jugadores formados en la cantera del Deportivo Cali.

En 2018, la Academia de la Asociación Deportivo Cali incrementó sus deportistas en 32% con relación a 2017, cerrando el año con 1.200. Los deportistas están distribuidos en 9 categorías que incluyen Baloncesto, Fútbol; nueva Academia de Arqueros, nuevo grupo Semillas, Femenina, Ponys, Babys, Gorrión, Infantil, Prejuvenil y juvenil (Cali, 2019).

Esta situación condicionaría las decisiones estratégicas con miras a afrontar las futuras competiciones de 2019, de manera que se buscaría optar por un técnico que representara un ahorro de gastos para la asociación y la no llegada de refuerzos de categoría o renombre sería la constante.

En febrero de 2019 el presidente de la asociación se refiere al fútbol colombiano como un fútbol de exportación, señalando a Colombia como el quinto país más exportador del mundo y resaltando que en Colombia todos los equipos de fútbol dependen financieramente de la venta de jugadores, unos con mayor dependencia que otros (Mejía, Entrevista a Juan Fernando Mejía, 2019).

Las transferencias desde que esta nueva administración asumió la dirección y hasta Julio de 2019 fueron: Nilson Castrillón, al Tolima; John Jáner Lucumí, al Genk de Bélgica; Nicolás Benedetti, al América de México; Miguel Murillo, al Rionegro; Andres Roa, al Independiente; Camilo Vargas, al Atlas y prestados con opción de compra Kevin Balanta y Jeison Angulo (Polanía, 2019).

En cuanto al papel que desempeña el hincha, la estrategia de 2018 estuvo marcada por la búsqueda de aumentar la asistencia al estadio, observado en torno a que para ese año la institución no ofertó abonos para sus hinchas pero incentivó la figura de asociado, finalmente no se logró lo esperado, pues en la hinchada del Deportivo Cali influyen muchos factores a la hora de acompañar al equipo. Además, existe un descontento generalizado en el hincha verdiblanco para con el presidente y la junta directiva, figuras que no tienen credibilidad en la opinión general del hincha.

## **Conclusiones**

El mercado del fútbol profesional colombiano no fue rentable para el año 2018 y de seguir con el comportamiento financiero que trae desde 2017 los clubes podrían llegar a la quiebra.

Los ingresos de los equipos de los principales clubes de las ciudades de Cali y Medellín se redujeron drásticamente en 2018 con respecto a 2017, y aunque los clubes de Bogotá presentaron un aumento en sus ingresos, este aumento estuvo por debajo de la inflación para ese año y fue solo de 1,03%.

Al finalizar el periodo contable 2018, los equipos de fútbol las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín presentaron pérdidas conjuntas que ascendieron a más de 82 mil millones de pesos.

El nivel de endeudamiento y bajo nivel de solvencia del Deportivo Cali pone en riesgo su figura jurídica, que lo caracteriza como la resistencia al fútbol negocio en Colombia.

## Bibliografía

- Cali, D. (2019). *ESTADOS FINANCIEROS A DICIEMBRE 31 DE 2018 Y 2017 CONJUNTAMENTE CON LA OPINION*. Cali.
- DIMAYOR. (2016). *Quienes somos. Historia de la Dimayor*. Obtenido de <https://dimayor.com.co/index.php/la-dimayor/>
- Gerencie. (2 de Mayo de 2018). *Gerencie.com*. Obtenido de Razón corriente: <https://www.gerencie.com/razon-corriente.html>
- Gerencie. (6 de Marzo de 2019). Obtenido de <https://www.gerencie.com/razones-financieras.html>
- IASB. (2015). Obtenido de NIC 16 - Propiedad, planta y equipo: <http://www.ctcp.gov.co/proyectos/contabilidad-e-informacion-financiera/documentos-organismos-internacionales/compilacion-marcos-tecnicos-de-informacion-financi/1534369767-2310>
- Lorenzana, D. (30 de Diciembre de 2013). Obtenido de ¿Qué es el ROA de una empresa?: <https://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/que-es-el-roa-de-una-empresa>
- Lorenzana, D. (10 de Enero de 2014). Obtenido de <https://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/en-que-consiste-el-roe-y-para-que-sirve>
- Mejía, J. F. (7 de Noviembre de 2017). En la jugada con Dinás | Juan Fernando Mejía | Telepacífico Noticias. (J. Dinás, Entrevistador)
- Mejía, J. F. (21 de Febrero de 2019). Entrevista a Juan Fernando Mejía. (A. Blanco, Entrevistador)
- Nobles, T. (2016). *Contabilidad de Horngren*. Bogotá: Pearson Educación S.A.
- Polanía, C. (16 de Julio de 2019). *Periódico El País: Deportes*. Obtenido de Deportes: <https://www.elpais.com.co/deportivo-cali/juan-fernando-mejia-debe-apostar-por-la-cantera.html>
- Rabona. (10 de Enero de 2019). Obtenido de ¿Qué es el fútbol moderno?: <http://apuntesderabona.com/2019/01/10/que-es-el-futbol-moderno/>