



UNIVERSIDAD EAN
FALCULTAD DE POSGRADOS

**ESTRATEGIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA UN CLUB
PROFESIONAL DE FUTBOL EN COLOMBIA**

CAMILO ANDRES RUIZ MEDINA

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS.
PROGRAMA DE ADMINISTRACION FINANCIERA
BOGOTÁ
2012



UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSGRADOS

**ESTRATEGIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA UN CLUB DE FUTBOL
PROFESIONAL EN COLOMBIA**

Monografía para optar por el título de especialistas en Administración Financiera

Tutor Académico

ELICK JAIME LOPEZ CADENA

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS.
PROGRAMA DE ADMINISTRACION FINANCIERA

BOGOTÁ

2012

RESUMEN

La crisis económica y administrativa de los clubes de futbol Colombiano se ha evidenciado a diario; el endeudamiento excesivo, el incumplimiento de las obligaciones laborales y fiscales, así como la intervención de actores nefastos para la supervivencia financiera de los clubes de futbol, son los principales problemas.

La ley 1445 de 2011 que reformo la ley 181 de 1995 configuran el marco normativo para la conformación y actuación de los clubes de futbol en Colombia, en este marco normativo se define sus posibilidades de organización.

Mediante las definiciones y alcance de cada una de las posibilidades que tienen los clubes de futbol para organizarse, se establecen las formas de organización actual que tienen los clubes de futbol de la 1ª y 2ª división del futbol Colombiano.

Las causas de la crisis del futbol Colombiano son tan antiguas como el mismo futbol en Colombia, desde la finalización de la época del dorado en los años 50 se produjo un decaimiento del espectáculo y una disminución de los espectadores en los estadios. La ausencia reglamentación, la falta de control y las malas prácticas administrativas y financieras de los clubes de futbol, desencadenaron que también el futbol fuera permeado por las mafias del narcotráfico

El flujo de dinero del narcotráfico principalmente hizo que los clubes de futbol influenciados por estos, tuvieran la capacidad de hacer grandes contrataciones de jugadores y conformar clubes con altísimos salarios, que tuvieron reconocimiento en el ámbito futbolístico mundial. Después de que los grandes carteles de la droga desaparecieron, el flujo de recursos ilegal que alimentaba a los clubes desapareció con estos, fue entonces cuando se vislumbro la verdadera estructura endémica de los clubes de futbol.

Es por esta razón que los clubes de futbol se deben adecuar a las formas de organización que el mundo actual exige para estas organizaciones, teniendo en cuenta a los medios de comunicación y al mercadeo como titulares indiscutibles, preservando el equilibrio entre lo deportivo y lo financiero y diversificando en sus variantes ofensivas para la consecución de ingresos.

El análisis de estados e indicadores financieros de los clubes son la herramienta para observar la situación actual de estas organizaciones, detectar los principales problemas financieros de los clubes del futbol y proponer alternativas financieras viables el futbol Colombiano; teniendo siempre presente que la voluntad de todos los actores que interviene en el “**negocio**” del futbol son importantes para implementar las alternativas y hacerlas exitosas.

La democratización de los clubes mediante la conversión a sociedades anónimas por sí sola no es la solución a los problemas del futbol Colombiano, necesita de estrategias para atraer el interés de los inversionistas.

El estudio de modelos administrativos y financieros exitosos de clubes del futbol alrededor del mundo es importante para poner en contexto las alternativas propuestas y observar acciones que estos clubes de futbol tomaron y si se podrían aplicar en el los clubes del futbol Colombiano.

Como es apenas lógico la aplicación de las alternativas propuestas tiene consecuencias administrativas, financieras y deportivas para las organizaciones y mediante la evaluación objetiva de estas consecuencias se podrá adoptar o no las alternativas propuestas.

ABSTRACT

The economic and administrative crisis of the Colombian soccer clubs has been evident, the unreasonable indebtedness, the neglect of the labor and taxes liabilities and the intervention of corrupt facts against the financial survival of the soccer clubs are the main problems.

The law 1445 of 2012 which reformed the law 181 of 1995 forms the normative framework to the conformation and performance of the Colombian soccer clubs, the possibilities of organization are defined on this framework.

According to the definitions and achievement of each one of the possibilities of the soccer clubs in order to organize themselves, the current organizations forms were established and adopted by the 1st and 2nd division of the Colombian soccer.

The causes of the Colombian soccer crisis are very old as the Colombian soccer, after the finalization of the “el dorado” stage during the 50s, a decay in the spectacle and a decrease of the fans in the stadium was produced. The absence in regulations, the lack of control; and the bad administrative and financial practices of the Colombian soccer clubs triggered the infiltration of the drug trafficking mafia.

The flow of drug money mainly made the soccer clubs influenced by it, had the ability to make great hiring of players and the formation of clubs with high salaries which were recognized in whole the world. After the disappearance of the most important drug cartels, the illegal sources flow of those clubs disappeared, too. So, the real endemic structure of the soccer clubs was perceived.

For that reason, the soccer clubs have to adapt the form of the current world organization, taking into account the media and marketing as the most important players, preserving the balance between sports and financial facts, at the same time, having divers alternatives in order to get incomes.

The statements and financial indicators analysis of the clubs are the tool to observe the current situation of these organizations, to identify the major financial problems of soccer clubs and propose viable financial alternatives to the Colombian soccer, taking in mind the will of all

actors involved in the “**business**” of soccer are important for implementing alternatives and making them successful.

The democratization of the clubs by transforming to a limited company “S.A” by itself is not a solution to the Colombian soccer problems; it is necessary some strategies in order to attract the interest of investors.

The study of successful administrative and financial models of soccer clubs around the world is very significant to put into context the alternatives proposed and observe the actions that these soccer clubs took in order to apply them in the Colombian soccer clubs.

As we know, the application of these proposed alternatives has administrative, financial and sporting effects for the organizations, through objective assessment of these consequences; the proposed alternatives will or won't be adopted.

INDICE

1. FORMULACION DEL PROBLEMA	1
2. JUSTIFICACION DEL TRABAJO	2
3. OBJETIVOS	3
3.1 General	3
3.2 Específicos	3
4. RESULTADOS ESPERADOS	4
5. INTRODUCCION	5
6. MARCO LEGAL DEL FUTBOL COLOMBIANO	6
6.1 Análisis ley 1445 de Mayo de 2011-Ley del Futbol	6
6.2 Formas de organización administrativa de los clubes del Futbol Colombiano	7
7. ANTECEDENTES CRISIS DEL FUTBOL COLOMBIANO	11
8. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA	14
8.1 Proceso Deportivo o de Producto	22
8.2 Proceso Mercadeo	24
8.3 Proceso Comunicación	26
8.4 Proceso Administrativo	27
8.5 Modelo Pachuca	29
9. ESTRATEGIA FINANCIERA	35
9.1 Análisis Financiero Atlético Nacional	35
9.2 Análisis Financiero Equipos del Futbol Colombiano	51
10. CONCLUSIONES ESTRATEGICAS	56
11. BIBLIOGRAFIA	60

1. FORMULACION DEL PROBLEMA

Los clubes de Futbol en Colombia están en quiebra, presentan incumplimiento en el pago de salarios, seguridad social, parafiscales e impuestos, situación derivada de estructuras organizacionales y financieras inadecuadas, que han hecho entrar en crisis económica a la mayoría de los clubes.

Se requiere entonces desarrollar alternativas financieras que le permita a los clubes poder cumplir con sus obligaciones y le permita un crecimiento económico.

PROBLEMA ¿Qué Estrategia Financiera y Administrativa podría adoptar un equipo profesional de Futbol Colombiano, para salir de la crisis económica?

2. JUSTIFICACION DEL TRABAJO

La crisis económica del futbol Colombiano, ha puesto sobre la mesa la necesidad urgente que tienen los clubes de futbol en reorganizarse y adoptar un enfoque administrativo y financiero distinto, que les permita cumplir con sus obligaciones y generar solvencia económica, el nuevo enfoque que deben tener estas organizaciones está fundamentado en la observación de nuevas alternativas administrativas y financieras desarrolladas desde la academia, que estudien las opciones apropiadas para este tipo de organizaciones.

La conversión de los clubes o corporaciones deportivas en empresas lucrativas, contribuirá con el desarrollo de nuevas unidades de negocio que necesariamente impulsaran la generación de empleo el desarrollo económico y social de los integrantes de estos clubes.

El nuevo enfoque empresarial de los clubes de futbol requerirá la utilización de profesionales idóneos en los campos contable, financiero y administrativo, que harán posible el funcionamiento adecuado y sostenible de los clubes de futbol, abriendo así un nuevo campo de acción para los profesionales de estas áreas.

3. OBJETIVOS

3.1 General

Determinar la mejor estrategia Financiera y Administrativa para un club de Fútbol profesional en Colombia

3.2 Específicos

- Observar el marco legal y organizacional de los clubes de fútbol Colombiano
- Estudiar las principales causas de la crisis económica de Fútbol Colombiano
- Investigar modelos administrativos y Financieros de los clubes de fútbol internacional
- Comparar las diferencias y similitudes en los enfoques administrativos y financieros de los clubes internacionales comparados con los clubes Colombianos
- Determinar la estrategia financiera y administrativa más favorables para el ámbito del Fútbol Colombiano

4. RESULTADOS ESPERADOS

- Determinar el marco jurídico y normativo que reglamenta el futbol en Colombia y las consecuencias que tendrá la aplicación de la ley 1445 de mayo de 2011
- Determinar las formas de organización de los clubes de futbol en Colombia analizando las ventajas y desventajas de este tipo de organizaciones
- Comprender las causas principales de la crisis económica del Futbol Colombiano
- Encontrar opciones de aplicación en el estudio de modelos administrativos y financieros de los clubes internacionales.
- Identificar variables a partir de comparar los modelos administrativos y financieros internacionales con el Colombiano.
- Formular La Estrategia Financiera y Administrativa para los clubes del Futbol Colombiano.

5. INTRODUCCION

El futbol mundial está sumido en una crisis financiera, muy pocas organizaciones o clubes de futbol se salvan de tener sus saldos en rojo, el compromiso impuesto por la era mediática y globalizada en que vivimos les ha impuesto retos que afectan sus finanzas y presupuestos.

Gay (2011) analizo la situación de las cinco principales ligas europeas para la temporada 2009/2010 concluyendo que el déficit de estas cinco ligas fue de 1.804 millones de Euros.

Si este es el panorama de los clubes europeos, el de los clubes de esta región es más desalentador y peor aun el colombiano, que no solo ha sido afectado por las incidencias de la economía sino por la influencia del narcotráfico.

El gastar más de lo que se tiene es la constante en la gran mayoría de los clubes de futbol, por esta razón el excesivo endeudamiento es el pan diario. En el caso colombiano acompañado con el mal manejo y la corrupción de los dirigentes de los clubes, es así como en Colombia existen clubes pobres con dirigentes ricos.

Ya que los clubes funcionan como una empresa el déficit económico tarde o temprano afectan el funcionamiento deportivo, es el caso del descenso de clubes emblemáticos como el caso de la América de Cali en la Colombia o del caso de Rivera Plata en Argentina.

La gran mayoría de los clubes de futbol en Colombia tienen problemas económicos y financieros, y los principales actores del espectáculo los jugadores se han visto afectados con el incumplimiento salarial y de afiliaciones a seguridad social, y observamos casos tan tristes como el de la pequeña hija del jugador Juan Pablo Arango a la que le negaron la atención medica por que su club el América de Cali no había pagado la seguridad social, el desmayo de jugadores en los entrenamientos porque no tienen dinero para alimentarse o la negativa de los jugadores a disputar un partido, hasta que no les paguen por lo menos un mes del salario adeudado.

El gobierno por intermedio de Coldeportes ha querido ponerle orden a esta situación imponiendo sanciones a los clubes de futbol que incumplen con el pago de salarios o de seguridad social, como por ejemplo la suspensión del reconocimiento deportivo si no se ponen al día, pero la situación no cambia.

Con la implementación de la ley 1445 del 2011, donde se estipula la obligación de estar al día en salarios y seguridad social y además abre la posibilidad a los clubes de conformarse como una sociedad anónima que eventualmente podría cotizar en bolsa para así recibir de sus posibles inversionistas una fuente de financiación.

Pero ver en el equipo de futbol no solo sus colores y su escudo, sino una opción de inversión, debe ir acompañado de una fortaleza financiera y productiva que le permita ser atractivo para los inversionistas.

Es aquí donde los conceptos de mercadeo, manejo de medios de información, la diversificación y la creación de unidades de negocios, cobran importancia para hacer del sufrido equipo de futbol una empresa productiva; en este trabajo exploramos esas posibilidades administrativas y financieras para poder lograr la transformación de los clubes.

El reto actual de estas organizaciones se podría resumir en la siguiente frase

“Los clubes de futbol van a ser eliminados en la muerte súbita del mercado y las EMPRESAS DE FUTBOL pasaran a la siguiente ronda”

6. MARCO LEGAL DEL FUTBOL COLOMBIANO

6.1 Análisis Ley 1445 de Mayo de 2011-Ley del Futbol

El futbol Colombiano está enmarcado en lo establecido en la ley 181 de 1995 en la cual se creó para el fomento del deporte, la recreación el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física, en los artículos 29 al 31 se establece lo relacionado con los clubes con deportistas profesionales, en donde se encaja la futbol como principal actividad que cumple con este atributo, la ley 1445 de 2011 reforma estos artículos de la ley 181.

El decreto 1228 de 1985 el cual estructura lo establecido en la ley 181 de 1995, establece el funcionamiento de los órganos principales de las organizaciones deportivas, el decreto 1057 de 1985, que establece normas de funcionamiento para clubes con deportistas profesionales y el decreto 1616 de 2010 que daba vía libre para la liquidación de las antiguas organizaciones deportivas y la creación de unas nuevas organizaciones

La ley 1445 de 2011 obliga a las clubes de futbol suministrar informes periódicos sobre socios, derechos deportivos y transacciones que realice el club con el fin de vigilar estos movimientos brindando herramientas para luchar contra el ingreso de dineros ilícitos a los clubes de futbol.

También establece la obligación que tienen los equipos con cumplir con sus obligaciones laborales y mercantiles y establece un procedimiento de sanciones al no haber cumplimiento de estas obligaciones.

También establece la opción de entrar en un proceso de recuperación económica acogiéndose a la ley 550 de 1996 de reestructuración, que le brinda licencias a los equipos para que comiencen una depuración y recuperación financiera.

Por ultimo establece pautas de comportamiento de los hinchas en los estadios endureciendo el castigo para quienes manchan el espectáculo con una actitud intolerante y violenta.

6.2 Formas de organización administrativa clubes del Futbol Colombiano

Los equipos de futbol en Colombia según la ley 181 de 1995 recientemente modificada por la ley 1445 de 2011 por la cual se determina las formas de organización que deben tener los clubes profesionales de futbol.

Para la legislación colombiana los equipos de futbol son clubes con deportistas profesionales, que según lo dispuesto en el artículo 2 de la ley 181 de 1995 modificado por el artículo 1 de la 1445 de 2011, pueden organizarse en las siguientes tres formas:

- Corporación Deportiva
- Asociación Deportiva
- Sociedad Anomia

A continuación analizaremos cada una de las siguientes formas de organización para ver los alcances jurídicos que tiene cada una de estas organizaciones:

Corporación Deportiva

Una corporación o sociedad corporativa es una entidad jurídica creada bajo las leyes de un Estado como una entidad legal separada que tiene privilegios y obligaciones diferentes a la de sus miembros. Esta asociación formal, reconocida como persona jurídica y amparada por el derecho de sociedades, cuenta con sus propios privilegios y responsabilidades distintos a aquellos de sus miembros (personas naturales).(Wikipedia-veintinueve de Enero de 2012)

La definición legal de corporación se encuentra plasmada en el artículo 633 al 652 del código civil como una de las especies o clases de personería jurídica, se establece normas sobre su patrimonio, la conformación de mayoría y su representación legal entre otros

La forma de corporación es la forma más utilizada para la conformación de los clubes profesionales de futbol es así como 9 de los 18 equipos del futbol de la primera división están conformados como corporaciones deportivas.

Asociaciones deportivas

Una asociación es una entidad formada por un conjunto de asociados o socios para la persecución de un fin de forma estable, sin ánimo de lucro y con una gestión democrática.

Además, la asociación está normalmente dotada de personalidad jurídica, por lo que desde el momento de su fundación es una persona distinta de los propios socios, que tiene su propio patrimonio en un principio dotado por los socios, y del que puede disponer para perseguir los fines que se recogen en sus estatutos.).(Wikipedia-veintinueve de Enero de 2012)

Según esta definición a diferencias de las corporaciones deportivas las asociaciones no persigue lucrarse son sus actividades

Sociedad Anomia

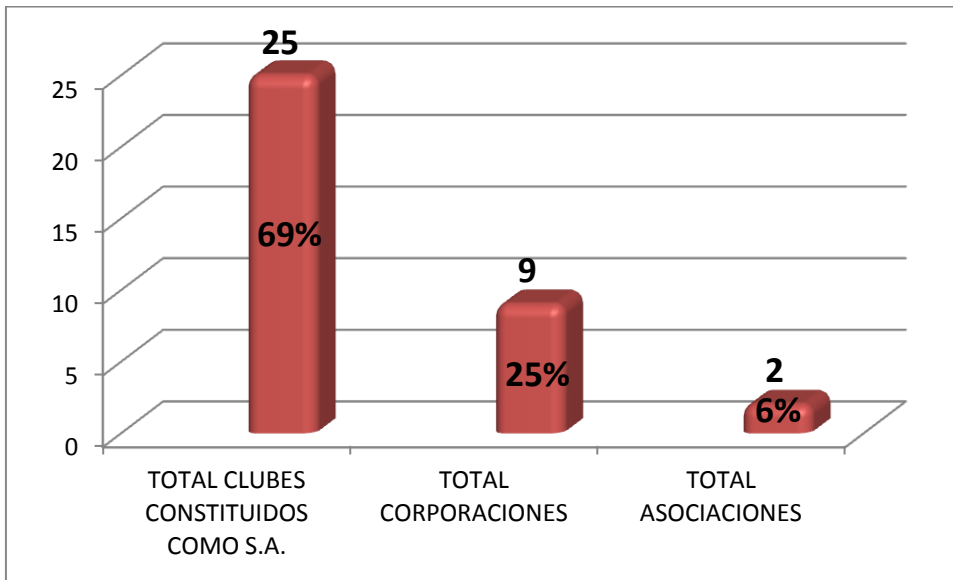
Es aquella sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones. Las acciones pueden diferenciarse entre sí por su distinto valor nominal o por los diferentes privilegios vinculados a éstas, como por ejemplo la percepción a un dividendo mínimo. Los accionistas no responden con su patrimonio personal de las deudas de la sociedad, sino únicamente hasta la cantidad máxima del capital aportado.”(Wikipedia 21 de Mayo de 2012)

La nueva autorización dada por el gobierno permitiendo que los clubes de futbol se constituyan como sociedades anónimas abre el camino para que los clubes de futbol, coticen en bolsa y así recojan recursos de sus asociados.

A continuación presentamos la conformación actual que tienes los equipos de futbol profesional colombiano de la primera y segunda división

Ilustración 1-Situación Jurídica clubes de Futbol en Colombia-Informe de las Supersociedades 26 Junio de 2012

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES														
CLUBES DEPORTIVOS CON DEPORTISTAS PROFESIONALES- EQUIPOS DE FUTBOL														
PROCESO DE CONVERSIÓN - CAPITALIZACIÓN														
FECHA DE ACTUALIZACIÓN : JUNIO 20 DE 2012														
No.	RAZÓN SOCIAL	NIT	CATEGORÍA	CONDICIÓN ACTUAL					S.A. ANTES DEL 31 DICIEMBRE 2011	S.A. CONSTITUIDAS DESPUÉS DEL 31 DICIEMBRE 2011	REGISTRO		PRESENTO REGLAMENTO	COLOCACIÓN DE ACCIONES
				S.A. CORPORACIÓN	ASOCIACIÓN	No aplicaron ley 1445 de 2011 PLAN B	S. A. ANTES DE LA LEY 1445 DE 2011	FECHA ESCRITURA CONSTITUCION DD-MM-AA			FECHA DE REGISTRO CAMARA DE COMERCIO DD-MM-AA			
1	ASOCIACION DEPORTIVO CALI	890.301.160	A		X									
2	ASOCIACION DEPORTIVO PASTO	814.000.557-3	A		X									
3	ATLETICO NACIONAL S.A.	900.464.187-4	A	S.A.				X		26/08/2011	14/09/2011			
4	BARRANQUILLA FUTBOL CLUB S.A.	802.019.847-4	B	S.A.					X	24/03/2012	16/05/2012			
5	CLUB ATLETICO BUCARAMANGA CORPORACION DEPORTIVA	890.203.822-9	B		X									
6	CLUB DEPORTES TOLIMA S.A.	890.700.863-2	A	S.A.				X		27/10/2011	03/11/2012	X		
7	CLUB DEPORTIVO ATLETICO HUILA S.A.	800.118.562-8	A	S.A.				X		02/11/2011	09/02/2012			
8	CLUB DEPORTIVO DEPOR FUTBOL CLUB S.A.	823.004.222-2	B	S.A.			S.A.	X		19/10/2006	10/11/2006			
9	CLUB DEPORTIVO LA EQUIDAD SEGUROS S.A.	800.108.152-9	A	S.A.				X		19/12/2011	23/01/2012	X	211,312	
10	CLUB DEPORTIVO POPULAR JUNIOR F.C. S.A.	900.456.729-2	A	S.A.			S.A.	X		01/06/2011	10/08/2011			
11	CLUB DEPORTIVO REAL SANTANDER S.A.	900.124.662-3	B	S.A.					X	22/02/2012	02/03/2012			
12	CORPEREIRA	891.412.319-5	B		X									
13	CORPORACION DEPORTES QUINDIO	890.003.300-8	A		X									
14	CORPORACION DEPORTIVA ACADEMIA FUTBOL CLUB	900.011.765	B		X									
15	CORPORACION DEPORTIVA ALIANZA PETROLERA	800.115.610-1	B		X									
16	CORPORACION DEPORTIVA BOGOTA FUTBOL CLUB	800.119.855	B		X									
17	CORPORACION DEPORTIVA DE FUTBOL MUNICIPIO DE RIONEGRO	800.015.819	B		X									
18	CORPORACION DEPORTIVA TULUA-CORTULUA	800.037.185	B		X									
19	CUCUTA DEPORTIVO FUTBOL CLUB S.A.	890.500.817-5	A	S.A.					X	02/01/2012	11/01/2012	X		
20	DEPORTIVO BOYACA CHICO FUTBOL CLUB S.A.	830.100.504	A	S.A.			S.A.	X		26/02/2010	19/04/2011			
21	DEPORTIVO INDEPENDIENTE MEDELLIN S.A.	890.906.307-4	A	S.A.				X		21/12/2011	14/02/2012			
22	ENVIGADO FUTBOL CLUB S.A.	900.470.848-9	A	S.A.			S.A.	X		10/10/2011	18/10/2011			
23	EXPRESO ROJO FUTBOL CLUB S.A.	806.004.636-6	B	S.A.					X	05/03/2012	16/03/2012			
24	FORTALEZA FUTBOL CLUB S.A.	900.410.156-4	B	S.A.					X	21/02/2012	11/04/2012			
25	INDEPENDIENTE SANTA FE S.A.	860.009.807-8	A	S.A.				X		12/11/2011	07/02/2012			
26	ONCE CALDAS S.A.	890.801.447-5	A	S.A.					X	05/01/2012	26/01/2012			
27	PATRIOTAS BOYACA S.A.	820.004.480-5	A	S.A.					X	23/03/2012	25/04/2012			
28	REAL CARTAGENA FUTBOL CLUB S.A.	800.157.706-8	A	S.A.				X		30/08/2011	10/10/2012	X	0	
29	SOCIEDAD ANONIMA DEPORTIVA AMERICA S.A.	890.305.773-4	B	S.A.					X	31/01/2012	27/03/2012			
30	SOCIEDAD AZUL Y BLANCO S.A.	900.430.878-9	A	S.A.			S.A.	X		25/04/2011	26/04/2011			
31	SUCRE FUTBOL CLUB S.A.	808.000.102-4	B	S.A.				X		23/12/2011	02/02/2012	X		
32	TALENTO DORADO S.A.	900.456.885-3	A	S.A.			S.A.	X		19/07/2011	10/08/2012			
33	UNION MAGDALENA S.A.	891.700.992-8	B	S.A.					X	10/01/2012	07/02/2012	X		
34	UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL CARIBE FUTBOL CLUB S.A.	900.472.654-6	B	S.A.			S.A.	X		11/10/2011	25/10/2012			
35	UNIVERSITARIO POPAYAN CORPORACION DEPORTIVA	822.005.972-9	B		X									
36	VALLEDUPAR FUTBOL CLUB S.A.	824.006.447-5	B	S.A.					X	16/01/2012	20/01/2012	X		
TOTAL CLUBES CONSTITUIDOS COMO S.A.			25											
TOTAL CORPORACIONES			9	SOCIEDADES CONSTITUIDAS										
TOTAL ASOCIACIONES			2	EN EL AÑO 2011										
TOTAL CATEGORIA A y B			36	EN EL AÑO 2012										
TOTAL CLUBES PLAN B			4	SOCIEDADES REGISTRAS										
TOTAL S.A. ANTES DE LA LEY 1445			3	EN CAMARA DE COMERCIO										
												6		
												19		



Lo anterior de acuerdo al informe emitido por la superintendencia de sociedades en Junio de 2012, en el se refleja que el 69% de los equipos del futbol Colombiano han adoptado la figura de sociedad anónima, que es la propuesta de organización que propone el estado Colombiano en la ley 1445 de 2011 como solución a los problemas de los clubes del futbol Colombiano.

7. ANTECEDENTES DE LA CRISIS DEL FUTBOL COLOMBIANO

Los antecedentes de la crisis se divide en cuatro grandes etapas históricas, la etapa del “Dorado” de los años cincuenta, los comienzos de los años ochenta con la formalización del Fútbol, y finales de los años y casi toda la década del noventa con la influencia del narcotráfico, y por último la época pos narcos. A continuación exponemos un texto condensado por la enciclopedia donde se exponen las causas del Fútbol Colombiano

Tras la finalización de la época de El Dorado con el Pacto de Lima de 1951 que se hizo efectivo en 1954, el entonces Campeonato Colombiano comenzaría a sufrir las consecuentes crisis económicas de los equipos afiliados a la DIMAYOR, lo anterior producto del decaimiento del espectáculo futbolero debido a la salida de las estrellas futboleras de la época del dorado y la casi nula inversión de los equipos en sus propias divisiones inferiores, lo que, a su vez, provocaría el alejamiento de espectadores de los estadios y la consecuente disminución del ingreso por taquillas. Por causa de lo anterior, se produciría un constante retiro y reingreso de equipos a la competición que duraría hasta 1971.

Ilustración 2-Cuarenta años después de que el futbol llego a Colombia, comenzó el Profesionalismo



Para 1984, el Gobierno de Belisario Betancourt, intentando alinearse con tratados internacionales firmados (como la Carta Internacional de Educación Física y Deporte, adoptada por la UNESCO en 1978) para fomentar la práctica deportiva en la sociedad y, a la vez, darle una normatividad y una estabilidad legal (hasta entonces inexistente) a los clubes deportivos, sanciona el Decreto 2845 que declarararía, en sus artículos 10 y 22, que todos los clubes de deportistas profesionales (incluyendo los clubes de fútbol) debían tener personería jurídica como corporaciones o asociaciones deportivas, lo que implicaba que los a portantes a la misma no tenían derecho de propiedad sobre el club ni a percibir ingresos por ello, conforme al tenor del artículo 637 del Código Civil colombiano.

Ilustración 3-Grandes Jugadores Suramericanos: Willington Ortiz



Para ese entonces ya los carteles del narcotráfico habían visto a los clubes de fútbol como entidades apropiadas para el lavado de dinero y mafias como el Cartel de Cali o la de Gonzalo Rodríguez Gacha entraban como a portantes de los clubes América de Cali y Millonarios respectivamente, así como la sospecha de la existencia de dineros oscuros en varios equipos (incluyendo el Atlético Nacional, entre otros);y ello, sumado al poco control estatal, había provocado una nueva época de bonanza futbolística y espectáculo que alcanzo su cenit con las tres finales alcanzadas por el equipo escarlata, con un equipo con refuerzos extranjeros de alto nivel, en la Copa Libertadores de 1985, 1986 y 1987.

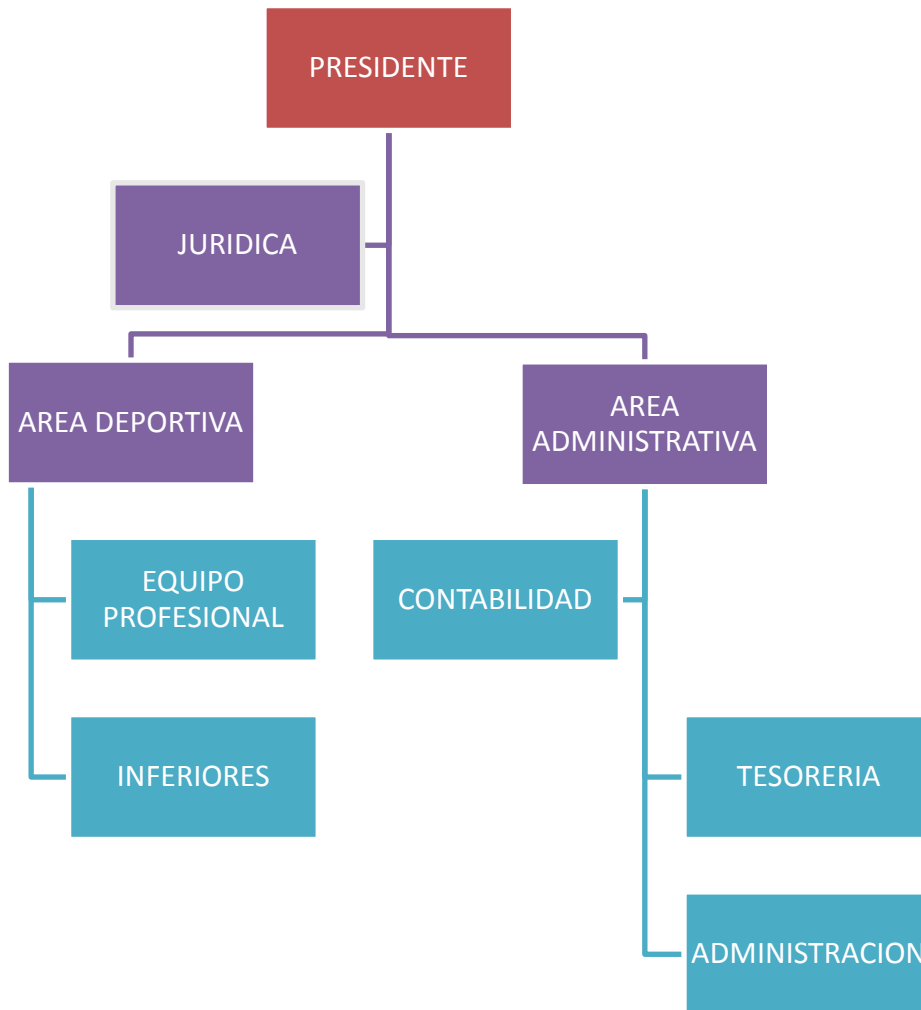
Ilustración 4-Pablo Escobar también mancho el futbol con violencia



Sin embargo, una vez desmantelados los carteles de la droga por parte del estado colombiano a principios de los años 90, y con ellos el músculo financiero de sus aportes, se inició un endeudamiento excesivo de los clubes para conseguir jugadores competitivos, generando malas prácticas administrativas y laborales (como la doble contratación) e incumplimiento de pagos a los jugadores, todo con la venia de la laxitud estatal. Mientras tanto, el gobierno actualizaba el decreto de 1984 con la Ley 181 de 1995 que, aunque ampliaba las opciones de constitución de clubes deportivos hacia las sociedades anónimas comerciales, no establecía mecanismos para trasladar las corporaciones o asociaciones sin ánimo de lucro ya existentes a dichas sociedades. De hecho, fue gracias a ese cambio normativo que fue posible la fundación de clubes como el Boyacá Chicó como sociedad anónima.

8. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Ilustración 5-Modelo Administrativo Club de Futbol Colombiano



Lo primero que podemos notar que esta forma de organización simple, no esta adecuada a la forma de organización de una empresa con animo de lucro cuyo fin es maximizar sus recursos. Es por esto que dentro de las clubes de futbol no están definidos claramente el proceso financiero y de mercadeo.

El otro gran problema de los clubes de futbol es que las decisiones administrativas interfieren en las decisiones deportivas, es asi como vemos presidentes de clubes imponiendo

alineaciones o sugiriendo esquemas tácticos. Esto hace que se cree un conflicto porque en las decisiones deportivas interviene personas no idóneas en este ámbito.

Y por ultimo la falta de especialización y de definición de funciones clara dentro de la organización hace que no se tengan funcionarios idóneos para llevar un correcto funcionamiento del club, profesionales en finanzas, mercadeo y comunicaciones escasean dentro de las estructuras organizacionales de los clubes

De acuerdo al estudio sobre la estructura ideal que debería tener un club de futbol realizado por la universidad de Navarra propondremos mejoras administrativas.

En la actualidad las funciones que desempeñan estos actores son

Área Deportiva

Presidente Ejecutivo: En Colombia es quien tiene la representación Legal del club, además es quien gestiona las decisiones financieras y administrativas tomadas en la junta directiva del equipo. En los últimos días han tomado gran protagonismo mediático, pues han influenciado las decisiones deportivas del club.

Su principal función debería ser una función estratégica, para garantizar la solvencia económica y administrativa del equipo a largo plazo, pero contrario a esto se han convertido en un solucionador de problemas a corto plazo, presionado por los hinchas y los medios de comunicación.

Asesoría Jurídica: Este proceso ha cobrado gran importancia y protagonismo dentro de la estructura y funcionamiento de los clubes, porque no solo se ha concentrado en al asesoramiento legal comercial, civil, penal o laboral los equipos, sino su desempeño en los conflictos legales deportivos, por la demanda de partidos que dirimen en las mesas de la Dimayor y no sobre el campo de juego.

Área Deportiva

Equipo Profesional: O primer equipo, es la máxima representación deportiva del club, está compuesta por un cuerpo técnico y jugadores. El cuerpo técnico está compuesto por un director técnico, asistentes técnicos, ayudantes de campo, Médicos, Preparadores Físicos,

Kinesiólogos, Utileros, Etc., este grupo es el encargado de preparar e instruir tácticamente y técnicamente al equipo; y los jugadores que al final son el resultado de todo este andamiaje administrativo y deportivo y de cuyo desempeño depende los resultados deportivos y económicos del club. Por ser la razón de ser del club, la máxima representación deportiva del mismo, el hincha o gente del común, resumen los problemas de un equipo de futbol a solo los resultados deportivos, cuando en los últimos tiempos se evidenciado que son más profundos los problemas administrativos y financieros de los clubes.

Divisiones Inferiores: Este proceso es el encargado de la formación de jugadores desde temprana edad, con la finalidad de que formen parte del equipo profesional, está dividido en varias categorías según la edad de los nuevos prospectos, está enfocada en un principio en la formación técnica y después en la formación táctica de los jugadores. El mejor ejemplo de hacer de este proceso una mina de oro es el Barcelona de España, pues muchas de sus grandes jugadores provienen de sus divisiones inferiores o masía como se denomina en España; por el contrario en Colombia se la apuesta al endeudamiento excesivo para compra de jugadores que aportarle a la generación de nuevos talentos.

Área Administrativa

Contabilidad: Este proceso como en cualquier otra organización está encargado de originar la información contable y financiera para la toma de decisiones de la alta gerencia. En Colombia se ha evidenciado la manipulación de esta información para permitir el fraude o lavado de dinero por parte de los administrados de algunos clubes de futbol.

Tesorería: Este proceso está encargado de garantizar flujos de efectivo suficientes para cubrir las necesidades de recursos que tiene la institución, este proceso ha fracasado en el intento de mantener un flujo de recursos, el incumplimiento de obligaciones laborales, tributarias y comerciales, evidencia que la planeación financiera no era una política dentro del manejo de los clubes.

Administración: Esta encargado de coordinar procesos administrativos de la entidad como el mantenimiento de las plantas física, gestión de recursos Humanos administrativos, gestión de compras ya almacenamiento de material, etc.

El comportamiento de los procesos administrativos, contables y financieros de los clubes de fútbol, demuestra que durante el tiempo no han sido administrados adecuadamente, por personas que no han sido las idóneas para administrar el club de fútbol.

El incumplimiento en las obligaciones laborales, tributarias y comerciales, la influencia de los dineros del narcotráfico en el fútbol, y el desangre de estas instituciones por parte de dirigentes inescrupulosos no hubieran sido permitidos bajo buenas administraciones.

En un estudio desarrollado por los doctores Sandalio Gómez y Magdalena Opazo de la universidad de Navarra en el año 2007 se expone la estructura administrativa ideal que debe tener un equipo de fútbol profesional de elite, junto con el análisis de estructuras organizacionales de clubes de fútbol como el el Real Madrid de España ,la Universidad de Chile y el Pachuca de México, revalida el estudio de los doctores Gómez y Opazo como el modelo más completo con el que debería funcionar un equipo de fútbol.

Ilustración 6-Organigrama por procesos Universidad de Navarra

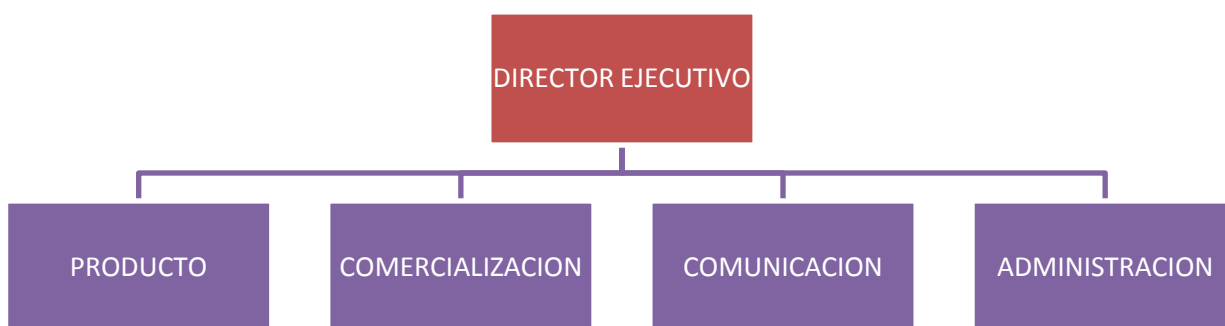




Ilustración 7-Club de Fútbol profesional Universidad de Chile

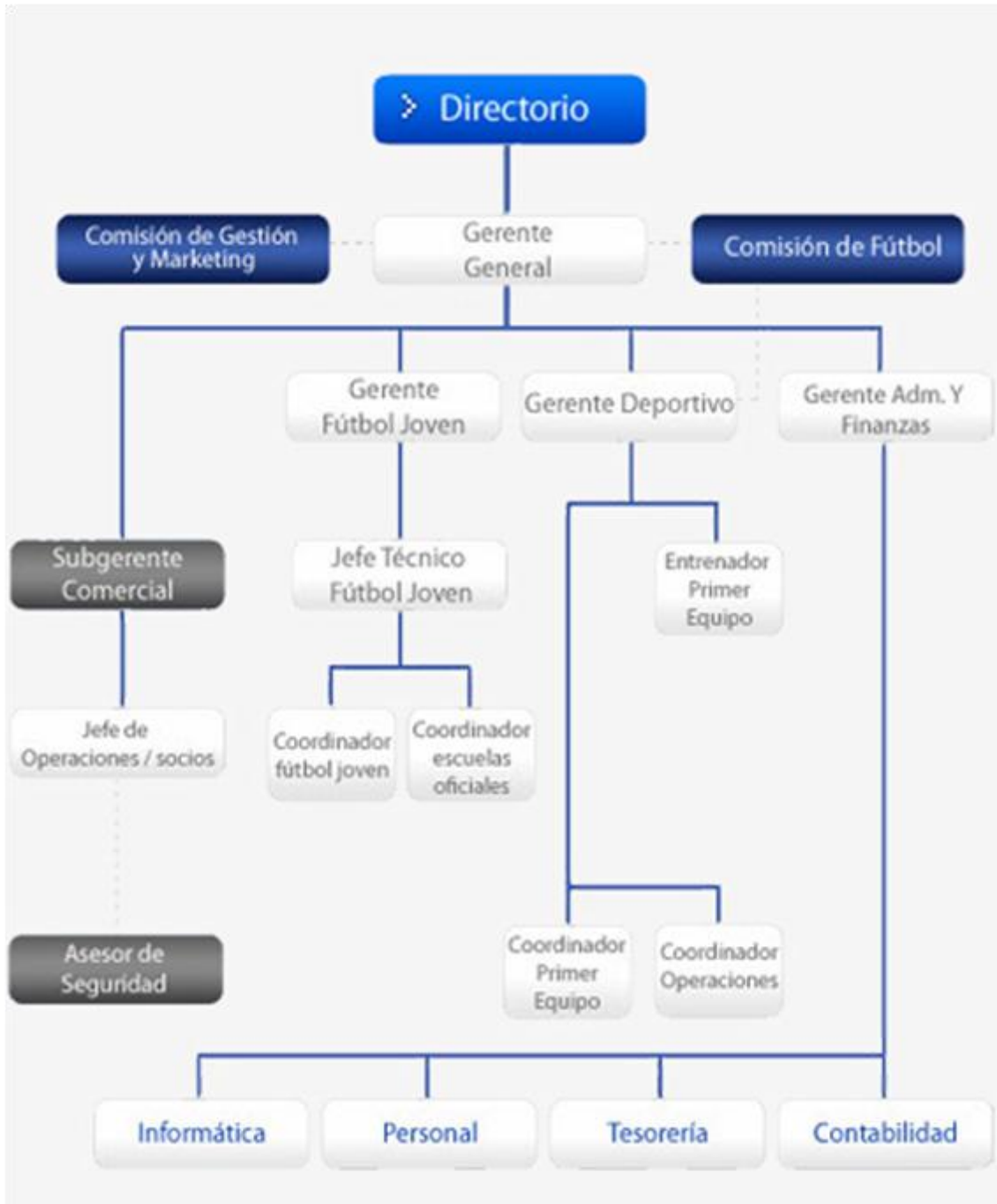
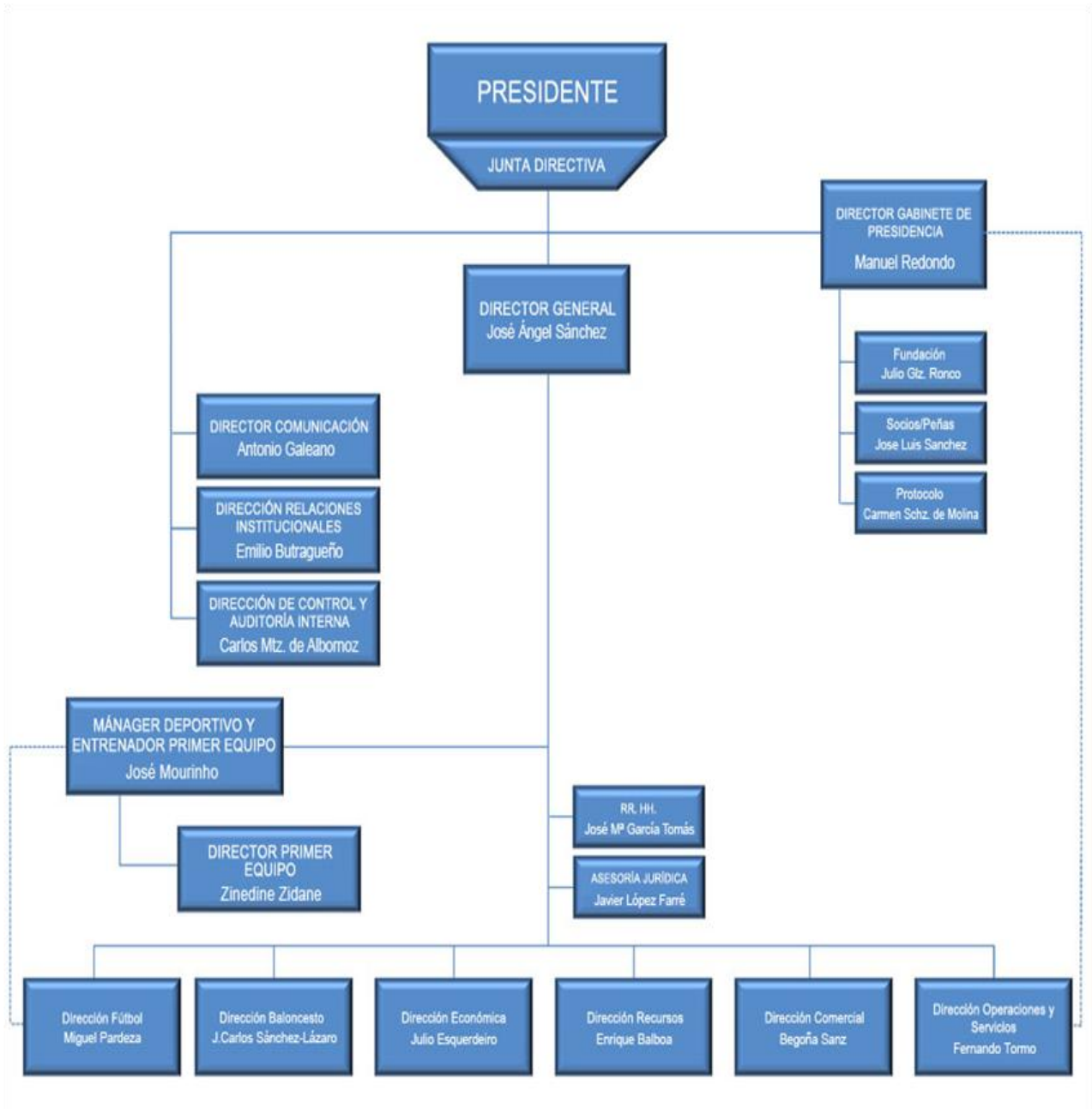




Ilustración 8-Real Madrid CF



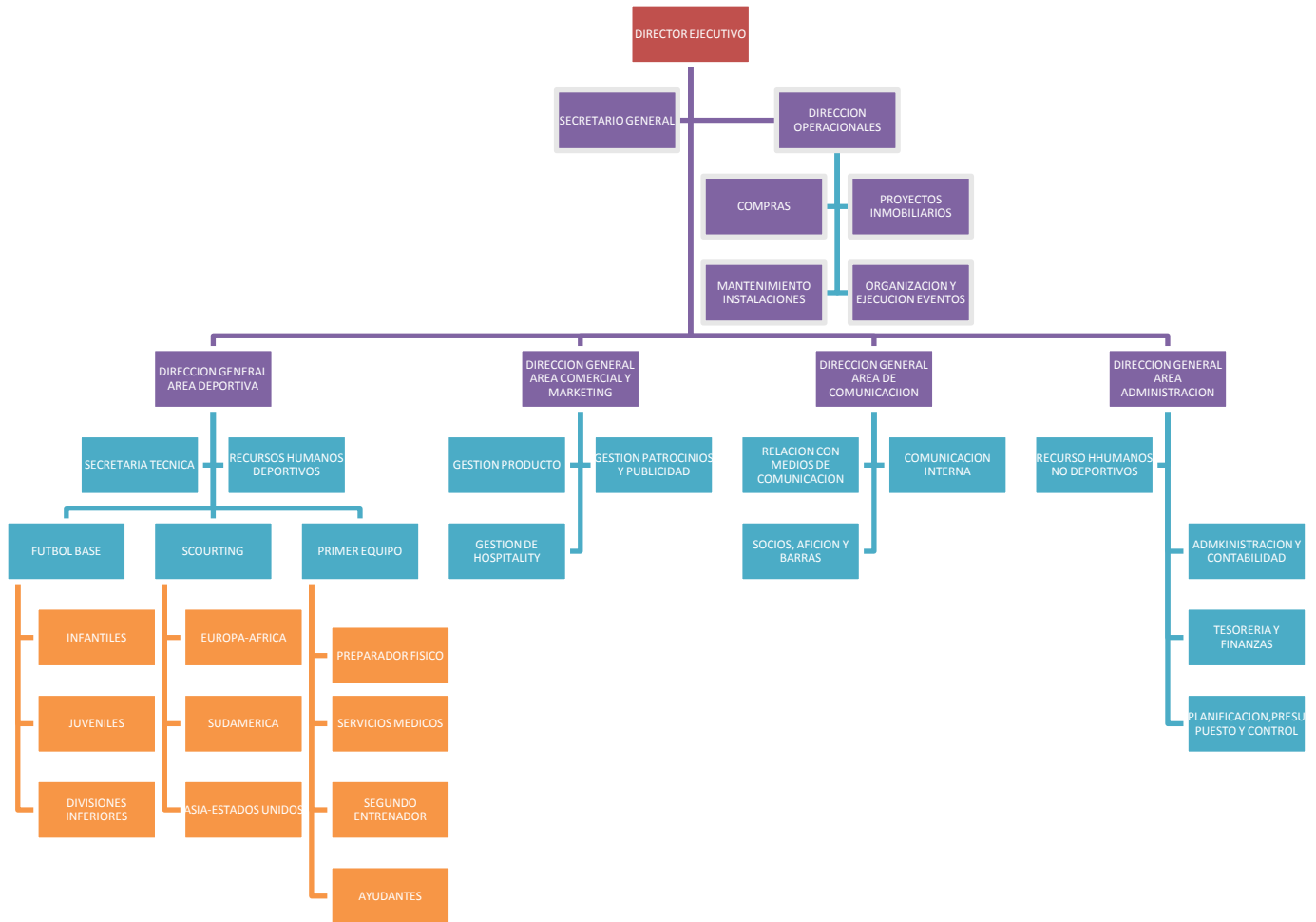
Como podemos observar en los organigramas del Real Madrid y la U Chile no se ve claramente definido la separación por procesos, como lo propone el estudio de la Universidad de Navarra, el organigrama de la Universidad de Chile muestra una estructura deportiva y administrativa como los dos grandes procesos, incluyendo el área de mercadeo como un proceso staff, sin incluir un área encargada de coordinar los canales de comunicación, por su parte el organigrama del Real Madrid solo muestra los procesos deportivo y administrativo, incluyendo el área de comunicación como un subproceso administrativo, sin mostrar un área dedicada al mercadeo.

Tomando como base estudio d la universidad de Navarra y comparándolo con la forma de organización actual de los clubes del futbol Colombiano, analizamos proceso por proceso cual debería ser la estructura organizacional mas adecuada para los clubes del futbol Colombiano y como la aplicación del modelo afectaría el desempeño administrativo de los clubes.

Claramente se ve la intervención de un proceso principales en la organigrama de un club de futbol de elite según el estudio de la universidad de Navarra, estos son los procesos de producto o deportivo, el proceso de mercadeo, de comunicación y administrativo, mientras que en Colombia la organización de la mayoría de los equipos solo se divide en los procesos deportivos y administrativos.

Aunque los clubes del futbol Colombiano no podrían tener una estructura tan especializada, si es importante separar los procesos de marketing y de comunicación que permitirán a los clubes explorar otras oportunidades de negocio alrededor del producto principal.

Ilustración 9-Organigrama Club elite de Futbol, según estudio de Universidad de Navarra



8.1 Proceso Deportivo o de Producto

Este un proceso principal de un club de futbol es la razón de ser de la organización comparado con una empresa manufacturera es el área de producción, por esta razón los procesos dentro de esta proceso y la especialización y profesionalismo en el desarrollo de sus funciones posibilitara el éxito deportivo.

Los cargos de este proceso son

Dirección General del Área Deportiva

Funciones:

*Velar por la conformación de un equipo profesional de alto nivel.

*Coordinar las buenas relaciones entre el Director Técnico equipo Profesional, Director Técnico Inferiores, y el Observador de Jugadores.

Este es un cargo que se ha empezado a implementar en los clubes del futbol Colombiano, sin mucho éxito, puesto que no se la definido claramente la responsabilidad que tiene este funcionario en los resultados deportivos del equipo.

Este funcionario tiene gran responsabilidad en la contratación de nuevos jugadores, y cuerpos técnicos para los equipos profesional y de inferiores, así como la coordinación de las buenas relaciones entre sus colaboradores.

Dentro los colaboradores de la dirección deportiva se encuentran:

Secretaria técnica

Funciones

*Negociar de los traspasos, contratos y transferencias de los jugadores

*Mantener contacto con los agentes de los jugadores y con otros clubes.

Este funcionario seria de gran ayuda para el director deportivo en el momento de realizar contrataciones o negociaciones de los jurídicos, debe estar asesorado muy bien sobre la

normatividad contractual y los lineamientos legales nacionales e internacionales para evitar la realización de contratos o transacciones que afecten negativamente al club.

Recursos Humanos Deportivos

Funciones:

*Proponer políticas de contratación, selección, retribución y formación de las personas incluidas en el área deportiva.

*Integración de los nuevos jugadores contratados.

Este cargo en el ámbito de los clubes del fútbol Colombiano, lo pertinente a las políticas laborales son negociada con cada uno de los jugadores o técnicos en forma individual, no existen políticas laborales claras para la contratación, o políticas de retribución, se prometen premios y dinero adicional por la consecución de resultados deportivos que no son convenientes para la fijación de una política laboral uniforme.

Divisiones Inferiores o Fútbol Base

Funciones

*Seleccionar, entrenar y velar por el desarrollo profesional de los jugadores así como de encargarse de mantener contacto con los Padres de los jugadores.

*Desarrollar propuestas de futuro para los jugadores más talentosos y proponerlos para formar parte del equipo profesional

*Velar y extender la cultura corporativa e institucional del club

Este proceso es vital para el cambio de mentalidad de los clubes del fútbol Colombiano, que debe crear jugadores en lugar de comprarlos. El estimular la creación de los jugadores que van a ser parte del equipo profesional sumerge a la institución en un ánimo creador que no dependerá de los recursos para comprar y adaptar un jugador y al contrario se contara con jugadores que ya están adaptados a la cultura y al esquema del club, sin mencionar el alivio financiero que supone la disminución del endeudamiento provocado por la compra de jugadores.

Observador de Jugadores o Scouting

Funciones

*Observar jugadores infantiles y juveniles en ligas regionales u otros equipos que podrían ser incorporados a las inferiores del club,

*Observar el desempeño de jugadores profesionales, que podrían ser incorporados al equipo profesional del club.

Esta función es altamente valorada por los clubes de futbol Europeo que envía observadores por todo el mundo a mirar jugadores infantiles, juveniles o profesionales que pueden llegar a ser las estrellas del futbol mundial en el Futuro.

Director Técnico Equipo Profesional

Funciones

*Coordinar el desarrollo físico, técnico y táctico, el trabajo de los preparadores físicos, médicos, y asistentes para cumplir los objetivos deportivos de la temporada.

*Proponer contratación de jugadores, traspasos y renovaciones

*Decide las alineaciones y la estrategia a seguir en las competencias

Este el encargado el responsable directo de los resultados deportivos del club profesional, de su correcto desempeño y su habilidad para poner las habilidades individuales de cada uno de los jugadores al servicio del equipo, dependerá el éxito deportivo.

8.2 Proceso de Mercadeo

Los cargos de este proceso serian

Gestión de Producto:

Función

Esta sección encargada del Diseño, Promoción y Distribución de diferentes productos para los patrocinadores, anunciantes y otros clientes.

Este proceso se puede dividir en dos subprocesos:

Gestión de patrocinios y publicidad: las funciones de este proceso son buscar y negociar acuerdos con patrocinadores y buscar y negociar acuerdos con anunciantes

Este proceso es de vital importancia para mejorar la situación financiera del equipo puesto que los patrocinadores son parte importante de flujo de dinero para el desenvolvimiento del equipo, es aquí donde este proceso debe crear estrategias para captar la atención de los posibles patrocinadores-anunciantes, superando las tradicionales formas de anunciar a los patrocinadores como por ejemplo los anuncios de marca en la camiseta, ofreciendo al patrocinador nuevas alternativas.

Los anunciantes por su parte, se presentan como una forma de obtener ingresos aprovechando los escenarios e instalaciones físicas de los clubes, como el estadio, la sede, las instalaciones de entrenamiento, el bus, etc. Para los clubes Colombianos el no ser dueños del principal escenario que es el estadio condicionaría el desarrollo de esta estrategia, pero se pueden aprovechar las otras instalaciones antes mencionadas o el ciberespacio ya que las páginas de internet de los clubes representan una gran oportunidad para en anunciarse, dado la gran cantidad de visitantes que tienen.

Gestión de Hospitality: Su función es Diseñar, Promocionar y Gestionar actividades no necesariamente deportivas en donde el club pueda obtener ingresos.

Esta opción de diversificación es bien aprovechada por los clubes de fútbol alrededor del mundo, un ejemplo claro de este es el préstamo de los estadios de los clubes para la realización de conciertos u otras actividades, el alquiler de los escenarios ha representado una buena fuente de ingresos para los equipos en épocas donde el dinero escasea.

En el caso de los clubes Colombianos por no ser propietarios de los estadios, se dificultaría la obtención de ingresos, pero se podría optar por la explotación de las sedes deportivas u otros escenarios.

Dentro de los proyectos a largo plazo de muchos de los clubes del fútbol Colombiano está la construcción de su propio estadio; estos proyectos deberían contemplar la construcción de

escenarios multifuncionales que permitan la explotación del mismo en otras actividades extradeportivas.

8.3 Proceso de Comunicaciones

Este el área responsable de manejar los canales y medios de comunicación con los diferentes actores de la institución, la relación con los medios de comunicación, la coordinación de la comunicación interna del club, la relación con los clientes y anunciantes así como con los hinchas.

Los subprocesos serian:

Gestión de Medios de comunicación

Función

*Gestionar la comunicación con los medios correspondientes, coordinar ruedas de prensa y entrevistas.

Este proceso liderado por el jefe de prensa del club, está encargado de tener contacto con los medios de comunicación, editar los comunicados de club y las ruedas de prensa, es de vital importancia por la relevancia mediática que tienen ahora los clubes profesionales de futbol, y como la forma que se maneja la información que sale del club influye en la imagen que se tenga de la institución

Gestión de comunicación Interna

Función

*Diseñar y coordinar herramientas que faciliten la comunicación interna del club.

Como cualquier Organización la organización el manejo de la información interna y los canales de comunicación es muy importante. La utilización de las tecnologías de la información puede procurar una comunicación más fluida y oportuna.

Gestión de comunicación con Socios, Afición y Barras

Función

*Gestionar y Diseñar canales y herramientas de información que permitan un contacto oportuno y permanente con los socios, la afición y las barras.

Este proceso es de vital importancia ya que coordina la forma en que el club se comunica con su cliente directo los socios y su afición que formas parte importante del club. En el caso de los socios, establecer canales de comunicación que le permitan obtener información financiera y administrativa actualizada y oportuna, para los aficionados y las barras la utilización de tecnologías de comunicación masivas como los son las redes sociales, como el facebook o twitter permiten una comunicación constante con el club y recoge los gustos e impresiones de los seguidores.

8.4 Proceso Administrativo

Este proceso se divide en las siguientes sub procesos

Panificación y Control

*Elaborar el presupuesto para su aprobación y realizar el control y seguimiento del mismo

Este proceso es de vital importancia para la recuperación económica de los clubes y fija la meta financiera a la que quiere llegar el club. Es de vital importancia poner topes a la cantidad de recursos que se tienen para la contratación de jugadores, contratar con base a un excesivo endeudamiento es una mala política administrativa, que desde la planeación del presupuesto debe ser controlada.

Contabilidad y Finanzas

*Elaborar los estados financieros que permiten tomar decisiones en cuanto a la política de financiamiento a corto y mediano plazo

*Control del pago de obligaciones tributarias, comerciales y laborales

Este proceso subvalorado en las estructuras de los clubes de futbol, es de vital importancia para que estos salgan de la crisis de su correcto desempeño depende el buen desempeño financiero, con los informes financieros originados en este proceso podemos ver el comportamiento financiero del club.

También pone el control y refleja la cantidad de recursos que existen para el cumplimiento de las obligaciones que el club tiene.

Compras

*Adquirir y distribuir todo aquello que resulte necesario para el desarrollo de las actividades del club.

Este proceso importante para que el club tenga lo necesario y para que se haga una planeación de compras destinada a evitar sobrecostos y la compra de suministros.

Recursos Humanos no deportivos

*Propones políticas de contratación, selección, retribución y selección del recurso humano no deportivo.

Es importante dividir las políticas de contratación del personal del área deportiva del personal administrativo, lo anterior por las características laborales son diferentes, y permite la especialización en los procesos en cada uno de los departamentos de recursos humanos.

Dirección de operaciones

Este subproceso administrativo agrupa procesos encaminados a prestar una asesoría en el desempeño administrativo del club.

Procesos staff

Organización y ejecución de eventos: Este proceso se encarga de la coordinación y logística de eventos tanto deportivos como no deportivos

Mantenimiento: Coordina el buen funcionamiento de las instalaciones, de su renovación y su buen estado

Proyectos Inmobiliarios: Coordina el diseño de nuevos proyectos inmobiliarios del club, y una vez aprobados, planifica y supervisa la ejecución de los mismos.

8.5 El Modelo Pachuca

Ilustración 10-Escudo del Pachuca y Jesús Martínez Presidente del Pachuca



El club de fútbol mexicano Pachuca se ha convertido en un modelo administrativo y financiero del fútbol mundial, es así como el modelo organizacional del Pachuca ha sido objeto de estudio por parte de altas escuela de negocios como la IPADE (Instituto Panamericano de Alta dirección de Empresa –Business School), y modelo a seguir para equipos como Millonarios que ha iniciado acercamientos para adoptar este modelo en el equipo embajador.

El éxito del modelo del Pachuca se refleja en sus éxitos deportivos y auto sostenibilidad financiera. El Pachuca fue un club fundado en el año de 1901 y que juega en la ciudad de Pachuca de Soto, una pequeña ciudad situada en el estado de Hidalgo en México, solo hasta el año de 1996 ascendió a la primera división del fútbol mexicano y en el año 1999 ganó su primer título del fútbol Mexicano.

En 1995 el club fue comprado por el empresario Jesús Martínez quien compra al equipo cuando jugaba en la segunda división por un valor no superior a los 100.000 dólares, creando después de su adquisición el Grupo Pachuca.

El proyecto de construir un proyecto auto sostenible a largo plazo hizo que el grupo Pachuca se convirtiera en la matriz de múltiples unidades de negocios que incluye la Universidad del fútbol, Clínica de medicina deportiva, inmobiliaria, restaurantes, centro comercial, centro de convenciones, puntos de venta de artículos “tuzos” (apodo del equipo), etc. Este empresario visionario orquestó un conglomerado fundado en una idea que iba más allá de un equipo de

fútbol, es así como el club en la actualidad está valorado en más de \$100 millones de dólares con utilidades que rondan entre los 8 y 15 millones de dólares.

El grupo Pachuca está fundamentado en cuatro pilares fundamentales el Pilar deportivo, El pilar Social, El Pilar comercial, El Pilar Académico, los cuales interactúan entre sí creando un círculo virtuoso que genera valor.



Estos son los aspectos que han convertido al Pachuca en él la gran organización que hoy

Autosuficiencia Financiera

El Pachuca se constituyó bajo la política de operar como una empresa buscando rentabilidad y crecimiento, lo que aseguraría su supervivencia, teniendo claro que la viabilidad económica garantiza la supervivencia el club, se fundamentó su estructura sobre la gestión de negocios, creándose dos líneas de acción el aumento de la afición y la diversificación de las fuentes de ingreso.

Ilustración 11-Estadio del Pachuca



Éxito Deportivo

El éxito deportivo trajo consigo la revalorización de la marca del equipos, es así como el 1996 cuando el equipo ascendió a primera división sus derechos de televisión eran los más bajos, para el año 2008 después de haber conquistado cinco campeonatos de la liga mexicana y cinco copas internaciones sus derechos de televisión eran junto con los del Cruz Azul los más costosos de la liga Mexicana.

Ilustración 12-Pachuca campeón Copa Suramericana y Copa de Campeones de la CONCACAF



Visión Integral del club. Círculo virtuoso

Como mencionamos antes el Pachuco opera sobre cuatro pilares fundamentales el pilar Deportivo, el pilar Académico, el pilar Social y el pilar comercial, los siguientes son los proyectos de acciones desarrollados para el desarrollo de cada uno de estos pilares

Pilar Académico

*Universidad del Fútbol con programas de estudio en enseñanza secundaria, preparatoria, licenciatura y maestría,

*La Escuela Nacional de Directores Técnicos (campus Hidalgo),

*El Centro de Alto Rendimiento Tuzo (ART), que es una residencia para estudiantes de licenciatura y bachillerato, donde se brinda alimentación especializada, servicios de tutoría, psicología y medicina.

Ilustración 13-Universidad del Futbol y Ciencias del Deporte-Grupo Pachuca



Pilar Comercial

*Ingresos tradicionales de un club de futbol (taquilla, patrocinios, mercadeo de artículos CCC, derechos de transmisión, transferencias de jugadores),

*Ingresos provenientes de otras inversiones (hotelería, centro de convenciones, restaurantes, centros comerciales, clínica de medicina deportiva, centro de contacto telefónico, así como revistas y programas de televisión)

Todos ellos beneficiados de la marca “Tuzos”.

Ilustración 14-Grupo Promotora Pachuca



Pilar Social

*La Fundación Pachuca construye aulas y canchas para niños de escasos recursos, apoya a comunidades necesitadas del país y del extranjero, y otorga becas y capacitación académica.

Pilar Deportivo

*Equipo de fútbol profesional competitivo y ganador que reforzado con una fuerte estructura organizacional deportiva y con una identidad propia.

El desarrollo de cada uno de los pilares impulsa al otro, es así como los éxitos deportivos impulsan el éxito comercial, y su vez la solvencia financiera causada por la diversificación de fuentes de ingresos o el aumento de los ingresos tradicionales posibilita la contratación de buenos jugadores o la inversión y el desarrollo de las divisiones inferiores. A su vez los pilares sociales y académicos refuerzan la buena imagen del club y ayuda a valorizar aun más la marca.

Ahorrar y Reinvertir

A diferencia de los demás equipos de fútbol, en donde la inversiones se limitan a comprar y vender jugadores, el Pachuca ha tenido la visión financiera para realizar inversiones en proyectos inmobiliarios, como es el caso del Centro de Alto de Rendimiento (ART) o el centro comercial el cual fue vendido con muy buenas ganancias, las cuales que fueron reinvertidos de nuevo en el club

Ilustración 15-Hotel y Tuzo Forum Pachuca



Una cultura fuerte y al afianzamiento de la marca

Los éxito deportivos del Pachuca según manifiestan los mismos jugadores y cuerpo técnico se deben a que el club ha mantenido una base permanente de jugadores, la manera continua como

la directiva transmite profundas ganas de triunfar y que todos los futbolistas del club están contentos, no solo como profesionales, sino de manera integral y familiar.

Pachuca parece estar preparándose para él un nuevo desafío. Sin descuidar la consolidación su afición en México, existe ya un plan para iniciar operaciones en Estados Unidos y Argentina para el 2012. Mientras, trabaja en nuevas funcionalidades para el canal de Internet Tuzo TV, planea abrir nuevas tiendas Tuzomanía y promocionar a Pachuca como un destino para convenciones empresariales.

9. ESTRATEGIA FINANCIERA

9.1 Análisis Financiero Atlético Nacional

Análisis Horizontal y Vertical

A continuación presentamos los estados financieros de los años 2007, 2008, 2009 y 2009 del Club Atlético Nacional S.A., uno de los mas importantes y emblemáticos equipo de de futbol de Colombia

CLUB ATLETICO NACIONAL SA				
ESTADO DE RESULTADOS				
				
ESTADO DE RESULTADOS	2007	2008	2009	2010
41 Ingresos Operacionales	14.750.197,00	11.961.878,00	15.811.282,00	20.417.194,00
61 MENOS: Costos De Ventas y De Prestacion De Servicios	980.662,00	945.799,00	994.856,00	807.392,00
UTILIDAD BRUTA	13.769.535,00	11.016.079,00	14.816.426,00	19.609.802
51 MENOS: Gastos Operacionales De Administración	1.963.030,00	2.130.702,00	2.792.512,00	2.975.989,00
52 MENOS: Gastos Deportivos	12.835.868,00	17.233.821,00	15.883.003,00	20.265.238,00
UTILIDAD OPERACIONAL	-1.029.363,00	-8.348.444,00	-3.859.089,00	-3.631.425,00
42 MAS: Ingresos No Operacionales	3.115.700,00	17.017.903,00	4.424.238,00	1.821.299,00
53 MENOS: Gastos No Operacionales	1.396.134,00	5.933.580,00	2.344.254,00	5.648.668,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACION	690.203,00	2.735.879,00	-1.779.105	-7.458.794
47 Ajustes Por Inflacion	1.296,00	1.296,00	1.296,00	1.296,00
54 MENOS: Impuestos De Renta y Complementarios	0,00	0,00	0,00	0,00
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	691.499,00	2.737.175,00	-1.777.809,00	-7.457.498,00

CLUB ATLETICO NACIONAL SA							
ESTADO DE RESULTADOS							
							
ANALISIS HORIZONTAL							
ESTADO DE RESULTADOS	2007	2008		2009		2010	
41 Ingresos Operacionales	14.750.197,00	11.961.878,00	-2.788.319,00	15.811.282,00	3.849.404,00	20.417.194,00	4.605.912,00
61 MENOS: Costos De Ventas y De Prestacion De Servicios	980.662,00	945.799,00	-34.863,00	994.856,00	49.057,00	807.392,00	-187.464,00
UTILIDAD BRUTA	13.769.535,00	11.016.079,00	-2.753.456,00	14.816.426,00	3.800.347,00	19.609.802	4.793.376,00
51 MENOS: Gastos Operacionales De Administración	1.963.030,00	2.130.702,00	167.672,00	2.792.512,00	661.810,00	2.975.989,00	183.477,00
52 MENOS: Gastos Deportivos	12.835.868,00	17.233.821,00	4.397.953,00	15.883.003,00	-1.350.818,00	20.265.238,00	4.382.235,00
UTILIDAD OPERACIONAL	-1.029.363,00	-8.348.444,00	-7.319.081,00	-3.859.089	4.489.355,00	-3.631.425	227.664,00
42 MAS: Ingresos No Operacionales	3.115.700,00	17.017.903,00	13.902.203,00	4.424.238,00	-12.593.665,00	1.821.299,00	-2.602.939,00
53 MENOS: Gastos No Operacionales	1.396.134,00	5.933.580,00	4.537.446,00	2.344.254,00	-3.589.326,00	5.648.668,00	3.304.414,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACION	690.203,00	2.735.879,00	2.045.676,00	-1.779.105	-4.514.984,00	-7.458.794	-5.679.689,00
47 Ajustes Por Inflacion	1.296,00	1.296,00	0,00	1.296,00	0,00	1.296,00	0,00
54 MENOS: Impuestos De Renta y Complementarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	691.499,00	2.737.175,00	2.045.676,00	-1.777.809	-4.514.984,00	-7.457.498	-5.679.689,00

CLUB ATLETICO NACIONAL SA									
ESTADO DE RESULTADOS									
ANALISIS VERTICAL									
ESTADO DE RESULTADOS	2007		2008		2009		2010		PROMEDIOS
41 Ingresos Operacionales	14.750.197,00	100,00%	11.961.878,00	100,00%	15.811.282,00	100,00%	20.417.194,00	100,00%	100,00%
61 MENOS: Costos De Ventas y De Prestacion De Servicios	980.662,00	6,65%	945.799,00	7,91%	994.856,00	6,29%	807.392,00	3,95%	6,20%
UTILIDAD BRUTA	13.769.535,00	93,35%	11.016.079,00	92,09%	14.816.426,00	93,71%	19.609.802	96,05%	93,80%
51 MENOS: Gastos Operacionales De Administración	1.963.030,00	13,31%	2.130.702,00	17,81%	2.792.512,00	17,66%	2.975.989,00	14,58%	15,84%
52 MENOS: Gastos Deportivos	12.835.868,00	87,02%	17.233.821,00	144,07%	15.883.003,00	100,45%	20.265.238,00	99,26%	107,70%
UTILIDAD OPERACIONAL	-1.029.363,00	-6,98%	-8.348.444,00	-69,79%	-3.859.089	-24,41%	-3.631.425	-17,79%	-29,74%
42 MAS: Ingresos No Operacionales	3.115.700,00	21,12%	17.017.903,00	142,27%	4.424.238,00	27,98%	1.821.299,00	8,92%	50,07%
53 MENOS: Gastos No Operacionales	1.396.134,00	9,47%	5.933.580,00	49,60%	2.344.254,00	14,83%	5.648.668,00	27,67%	25,39%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACION	690.203,00	4,68%	2.735.879,00	22,87%	-1.779.105	-11,25%	-7.458.794	-36,53%	-5,06%
47 Ajustes Por Inflacion	1.296,00	0,01%	1.296,00	0,01%	1.296,00	0,01%	1.296,00	0,01%	0,01%
54 MENOS: Impuestos De Renta y Complementarios	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	691.499,00	4,69%	2.737.175,00	22,88%	-1.777.809	-11,24%	-7.457.498	-36,53%	-5,05%

Como podemos notar los ingresos operacionales han tenido fluctuaciones durante los años analizados; entre el año 2007 y 2008 disminuyeron y desde el año 2008 aumentaron, este aumento fue estimulado principalmente por el ingreso por venta de jugadores y por el flujo de dinero proveniente del patrocinio de Postobon, cuyo grupo empresarial (Organización Ardila Lulle) compro el equipo en 1996.

Lo que ha tenido una tendencia contraria al aumento de los ingresos operacionales ha sido los ingresos por taquilla, los cuales han venido disminuyendo progresivamente, reflejando que no solo los clubes de futbol pequeños, sufren de falta de hinchas, sino que un equipo como Nacional del que se dice, tiene la hinchada más numerosa del país, sufre también de la disminución de su taquilla.

Sumado a esto, el aumento de los gastos deportivos los cuales crecieron en la misma medida de los ingresos operacionales, incluso en algunos años es mayor que el crecimiento de los ingresos, como por ejemplo en el año 2008, año en que sobrepaso los ingresos en un 44%.

De lo anterior se infiere que mientras aumentan los ingresos por la venta de los derechos deportivos de los jugadores también se aumentan los gastos por la compra de derechos deportivos de nuevos jugadores con un consecuente aumento del gasto en salarios y prestaciones, pues se han comprado jugadores de primer nivel que ganan salarios costosos.


Es aquí donde se presenta la primera deficiencia financiera, porque aunque en la política del Club Atlético Nacional no está el crear utilidad sino que los ingresos obtenidos sean reinvertidos, no permite crear un soporte financiero o colchón que le permita al club solventarse mejor financieramente.

En el mundo del fútbol el “comprar barato-vender caro” es una práctica muy popular, equipos europeos como el Udinese de Italia o el Porto Portugal quienes buscan en los mercados suramericano o en Ligas Europeas no tan poderosas buenos jugadores, los compran baratos, en sus filas los valorizan y luego son vendidos a grandes equipos europeos con grandes márgenes de utilidad.

Este modelo no está siendo aplicado eficientemente por el Club Atlético Nacional puesto que la compra de jugadores costosos, cuyo rendimiento y valorización pueden verse afectados por una mala temporada, una lesión o una sanción, ocasionando cuantiosos gastos deportivos, porque aunque el jugador no tenga un buen rendimiento y su valorización se vea afectada, las obligaciones contractuales se deben cumplir. Por otro lado si el ánimo de hacer estas contrataciones costosas es atraer a los hinchas al estadio, el comportamiento de los ingresos por taquilla de demuestra que no es la mejor estrategia.

La reinversión en las divisiones inferiores, la búsqueda de jugadores en el ámbito local y la creación de buenos equipos, es la mejor estrategia de reinversión de los recursos, lo anterior garantiza grandes márgenes de utilidad en caso de venta de los derechos deportivos de los jugadores, y atraería a los hinchas un equipo que juega bien a un equipo lleno de buenos jugadores que colectivamente no se desempeña bien.

La creación de nuevas unidades de negocios, como lo hace el Club Pachuca de México, mejoraría mucho la situación del club Atlético Nacional, pues ayudaría a soportar la operación del equipo, y adentrara al club dentro del necesario ámbito de la diversificación, la cual se ha vuelto una necesidad para todas las organizaciones empresariales, los clubes de fútbol no deben ser ajenos a esto, y deben dedicar tiempo a planear actividades que generen ingresos adicionales.

CLUB ATLETICO NACIONAL SA				
BALANCE GENERAL				
				
BALANCE GENERAL	2007	2008	2009	2010
SUBTOTAL DISPONIBLE	936.263,00	518.117,00	216.266,00	68.030,00
SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	3.086.019,00	9.245.418,00	9.698.259,00	8.063.086,00
14 SUBTOTAL INVENTARIOS	50.914,00	477.733,00	461.329,00	307.697,00
17 SUBTOTAL DIFERIDO	186.700,00	35.480,00	320.227,00	143.526,00
0 TOTAL ACTIVO CORRIENTE	4.259.896,00	10.276.748,00	10.696.081,00	8.582.339,00
12 INVERSIONES LP	205.469,00	5.919,00	4.139,00	734.693,00
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	2.535.231,00	455.210,00	1.136.820,00	1.241.792,00
16 INTANGIBLES	5.754.524,00	14.742.076,00	15.083.146,00	10.259.300,00
17 SUBTOTAL DIFERIDOS	55.695,00	49.066,00	47.171,00	158.379,00
19 SUBTOTAL VALORIZACIONES	15.405.169,00	15.775.242,00	33.025.683,00	25.793.801,00
0 TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	23.956.088,00	31.027.513,00	49.296.959,00	38.187.965,00
0 TOTAL ACTIVO	28.215.984,00	41.304.261,00	59.993.040,00	46.770.304,00
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	1.760.997,00	458.333,00	26.568,00	1.650.210,00
22 PROVEEDORES	341.272,00	1.955.011,00	1.116.748,00	985.117,00
23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	304.189,00	3.886.711,00	1.189.463,00	2.889.059,00
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	244.949,00	236.205,00	328.897,00	267.040,00
25 OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	71.792,00	251.999,00	355.516,00	247.074,00
27 DIFERIDOS CORTO PLAZO	591.425,00	13.153,00	841.039,00	11.251,00
28 INGRESOS RECIBIDOS DE TERCEROS CORTO PLAZO	-	1.666,00	319.907,00	399.943,00
0 TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.314.624,00	6.803.078,00	4.178.138,00	6.449.694,00
28 INGRESOS RECIBIDOS DE TERCEROS LARGO PLAZO	-	6.497.487,00	12.213.487,00	11.413.487,00
27 SUBTOTAL DIFERIDOS LARGO PLAZO	311.143,00	306.231,00	301.319,00	296.407,00
0 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	311.143,00	6.803.718,00	12.514.806,00	11.709.894,00
0 TOTAL PASIVO	3.625.767,00	13.606.796,00	16.692.944,00	18.159.588,00
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	24.590.217,00	27.697.465,00	43.300.096,00	28.610.716,00
33 RESERVAS	-	-	-	-
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	-	-	-	-
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	-	-	-	-
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-	-	-	-
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	-	-	-	-
0 TOTAL PATRIMONIO	24.590.217,00	27.697.465,00	43.300.096,00	28.610.716,00
0 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	28.215.984,00	41.304.261,00	59.993.040,00	46.770.304,00
	-	-	-	-

CLUB ATLETICO NACIONAL SA							
BALANCE GENERAL							
ANALISIS HORIZONTAL							
	2007	2008		2009		2010	
BALANCE GENERAL							
SUBTOTAL DISPONIBLE	936.263,00	518.117,00	(418.146,00)	216.266,00	(301.851,00)	68.030,00	(148.236,00)
SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	3.086.019,00	9.245.418,00	6.159.399,00	9.698.259,00	452.841,00	8.063.086,00	(1.635.173,00)
14 SUBTOTAL INVENTARIOS	50.914,00	477.733,00	426.819,00	461.329,00	(16.404,00)	307.697,00	(153.632,00)
17 SUBTOTAL DIFERIDO	186.700,00	35.480,00	(151.220,00)	320.227,00	284.747,00	143.526,00	(176.701,00)
0 TOTAL ACTIVO CORRIENTE	4.259.896,00	10.276.748,00		10.696.081,00		8.582.339,00	
12 INVERSIONES LP	205.469,00	5.919,00	(199.550,00)	4.139,00	(1.780,00)	734.693,00	730.554,00
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	2.535.231,00	455.210,00	(2.080.021,00)	1.136.820,00	681.610,00	1.241.792,00	104.972,00
16 INTANGIBLES	5.754.524,00	14.742.076,00	8.987.552,00	15.083.146,00	341.070,00	10.259.300,00	(4.823.846,00)
17 SUBTOTAL DIFERIDOS	55.695,00	49.066,00	(6.629,00)	47.171,00	(1.895,00)	158.379,00	111.208,00
19 SUBTOTAL VALORIZACIONES	15.405.169,00	15.775.242,00	370.073,00	33.025.683,00	17.250.441,00	25.793.801,00	(7.231.882,00)
0 TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	23.956.088,00	31.027.513,00		49.296.959,00		38.187.965,00	
0 TOTAL ACTIVO	28.215.984,00	41.304.261,00		59.993.040,00		46.770.304,00	
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	1.760.997,00	458.333,00	(1.302.664,00)	26.568,00	(431.765,00)	1.650.210,00	1.623.642,00
22 PROVEEDORES	341.272,00	1.955.011,00	1.613.739,00	1.116.748,00	(838.263,00)	985.117,00	(131.631,00)
23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	304.189,00	3.886.711,00	3.582.522,00	1.189.463,00	(2.697.248,00)	2.889.059,00	1.699.596,00
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	244.949,00	236.205,00	(8.744,00)	328.897,00	92.692,00	267.040,00	(61.857,00)
25 OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	71.792,00	251.999,00	180.207,00	355.516,00	103.517,00	247.074,00	(108.442,00)
27 DIFERIDOS CORTO PLAZO	591.425,00	13.153,00	(578.272,00)	841.039,00	827.886,00	11.251,00	(829.788,00)
28 INGRESOS RECIBIDOS DE TERCEROS CORTO PLAZO	-	1.666,00	1.666,00	319.907,00	318.241,00	399.943,00	80.036,00
0 TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.314.624,00	6.803.078,00		4.178.138,00		6.449.694,00	
28 INGRESOS RECIBIDOS DE TERCEROS LARGO PLAZO	-	6.497.487,00	6.497.487,00	12.213.487,00	5.716.000,00	11.413.487,00	(800.000,00)
27 SUBTOTAL DIFERIDOS LARGO PLAZO	311.143,00	306.231,00	(4.912,00)	301.319,00	(4.912,00)	296.407,00	(4.912,00)
0 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	311.143,00	6.803.718,00		12.514.806,00		11.709.894,00	
0 TOTAL PASIVO	3.625.767,00	13.606.796,00		16.692.944,00		18.159.588,00	
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	24.590.217,00	27.697.465,00	3.107.248,00	43.300.096,00	15.602.631,00	28.610.716,00	(14.689.380,00)
33 RESERVAS	-	-	-	-	-	-	-
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	-	-	-	-	-	-	-
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	-	-	-	-	-	-	-
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-	-	-	-	-	-	-
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	-	-	-	-	-	-	-
0 TOTAL PATRIMONIO	24.590.217,00	27.697.465,00		43.300.096,00		28.610.716,00	
0 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	28.215.984,00	41.304.261,00		59.993.040,00		46.770.304,00	
	-	-	-	-	-	-	-

CLUB ATLETICO NACIONAL SA								
BALANCE GENERAL								
ANALISIS VERTICAL								
	2007		2008		2009		2010	
BALANCE GENERAL								
SUBTOTAL DISPONIBLE	936.263,00	3,32%	518.117,00	1,25%	216.266,00	0,36%	68.030,00	0,15%
SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	3.086.019,00	10,94%	9.245.418,00	22,38%	9.698.259,00	16,17%	8.063.086,00	17,24%
14 SUBTOTAL INVENTARIOS	50.914,00	0,18%	477.733,00	1,16%	461.329,00	0,77%	307.697,00	0,66%
17 SUBTOTAL DIFERIDO	186.700,00	0,66%	35.480,00	0,09%	320.227,00	0,53%	143.526,00	0,31%
0 TOTAL ACTIVO CORRIENTE	4.259.896,00	15,10%	10.276.748,00	24,88%	10.696.081,00	17,83%	8.582.339,00	18,35%
12 INVERSIONES LP	205.469,00	0,73%	5.919,00	0,01%	4.139,00	0,01%	734.693,00	1,57%
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	2.535.231,00	8,99%	455.210,00	1,10%	1.136.820,00	1,89%	1.241.792,00	2,66%
16 INTANGIBLES	5.754.524,00	20,39%	14.742.076,00	35,69%	15.083.146,00	25,14%	10.259.300,00	21,94%
17 SUBTOTAL DIFERIDOS	55.695,00	0,20%	49.066,00	0,12%	47.171,00	0,08%	158.379,00	0,34%
19 SUBTOTAL VALORIZACIONES	15.405.169,00	54,60%	15.775.242,00	38,19%	33.025.683,00	55,05%	25.793.801,00	55,15%
0 TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	23.956.088,00	84,90%	31.027.513,00	75,12%	49.296.959,00	82,17%	38.187.965,00	81,65%
0 TOTAL ACTIVO	28.215.984,00	100,00%	41.304.261,00	100,00%	59.993.040,00	100,00%	46.770.304,00	100,00%
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	1.760.997,00	48,57%	458.333,00	3,37%	26.568,00	0,16%	1.650.210,00	9,09%
22 PROVEEDORES	341.272,00	9,41%	1.955.011,00	14,37%	1.116.748,00	6,69%	985.117,00	5,42%
23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	304.189,00	8,39%	3.886.711,00	28,56%	1.189.463,00	7,13%	2.889.059,00	15,91%
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	244.949,00	6,76%	236.205,00	1,74%	328.897,00	1,97%	267.040,00	1,47%
25 OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	71.792,00	1,98%	251.999,00	1,85%	355.516,00	2,13%	247.074,00	1,36%
27 DIFERIDOS CORTO PLAZO	591.425,00	16,31%	13.153,00	0,10%	841.039,00	5,04%	11.251,00	0,06%
28 INGRESOS RECIBIDOS DE TERCEROS CORTO PLAZO	-	0,00%	1.666,00	0,01%	319.907,00	1,92%	399.943,00	2,20%
0 TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.314.624,00	91,42%	6.803.078,00	50,00%	4.178.138,00	25,03%	6.449.694,00	35,52%
28 INGRESOS RECIBIDOS DE TERCEROS LARGO PLAZO	-	0,00%	6.497.487,00	47,75%	12.213.487,00	73,17%	11.413.487,00	62,85%
27 SUBTOTAL DIFERIDOS LARGO PLAZO	311.143,00	8,58%	306.231,00	2,25%	301.319,00	1,81%	296.407,00	1,63%
0 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	311.143,00	8,58%	6.803.718,00	50,00%	12.514.806,00	74,97%	11.709.894,00	64,48%
0 TOTAL PASIVO	3.625.767,00	100,00%	13.606.796,00	100,00%	16.692.944,00	100,00%	18.159.588,00	100,00%
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	24.590.217,00	100,00%	27.697.465,00	100,00%	43.300.096,00	100,00%	28.610.716,00	100,00%
33 RESERVAS	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
0 TOTAL PATRIMONIO	24.590.217,00	100,00%	27.697.465,00	100,00%	43.300.096,00	100,00%	28.610.716,00	100,00%
0 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	28.215.984,00		41.304.261,00		59.993.040,00		46.770.304,00	
	-		-		-		-	

En el año 2008 el Atlético Nacional realizó la venta de los jugadores Aquivaldo Mosquera al Sevilla de España, David Ospina al Nice de Francia y Camilo Zúñiga al Siena de Italia, esto hizo que los deudores aumentaran 6159 millones de pesos, también podemos ver que la cuenta de deudores tiene una participación del 16.68% dentro del activo, lo que afecta la sensación de liquidez de la institución, pues los recursos de la cartera del club no es convertible en disponible fácilmente, puesto que durante los años estudiados solamente se recaudó el 16.86% de la cartera.

La disminución del 92.73% del disponible del año 2007 al 2010, nos confirma la falta de liquidez del club.

Como podemos ver la financiación de la operación del club se ha soportado principalmente en los ingresos recibidos por anticipado por concepto de publicidad parte de Postobon, el cual en el año 2008 aportó 6.497 millones, además de apoyarse en la financiación con proveedores, con las deudas a corto plazo y la venta de activos fijos.

Para el año 2009 la financiación de la operación del club estuvo apoyada solamente en el aporte por publicidad que hizo Postobon por 5.716 millones ya que en este año se pagaron las deudas a corto plazo y a los proveedores.

Para el año 2010 la operación del club se vio financiada por el recuadro de la cartera, el aumento de las obligaciones financieras y las cuentas por pagar, ya que los ingresos recibidos por anticipado por concepto de publicidad recibidos de Postobon en este año se empezaron a amortizar.

Durante todos los años de estudio en el aumento del activo tiene gran repercusión el aumento de la cuenta de intangibles y la cuenta de valorizaciones, las cuales tienen una participación promedio del 25.79% y 50.75% respectivamente dentro del activo del club; lo anterior debido al cálculo de los derechos deportivos de los nuevos jugadores, el cual se basa en la vida útil que el jugador puede tener dentro del club, y las valorizaciones de los derechos deportivos, teniendo en cuenta que se trata de cuentas que no afectan el flujo de efectivo y su variación es estimada.

Indicadores Financieros

CLUB ATLETICO NACIONAL SA INDICADORES FINANCIEROS



INDICADORES	2.007	2.008	2.009	2.010
LIQUIDEZ				
RAZON CORRIENTE VECES	1,29	1,51	2,56	1,33
PRUEBA ACIDA VECES	1,27	1,44	2,45	1,28
CAPITAL DE TRABAJO	945.272	3.473.670	6.517.943	2.132.645
ALTA LIQUIDEZ VECES	0,282	0,076	0,052	0,011
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	2.795.661	7.768.140	9.042.840	7.385.666
ALCANCE DE CAJA %	53,2%	113,0%	814,0%	4,1%
EBITDA	(1.029.363,00)	(8.348.444,00)	(3.859.089,00)	(3.631.425,00)
ENDEUDAMIENTO Y COBERTURA				
ENDEUDAMIENTO TOTAL	12,9%	32,9%	27,8%	38,8%
ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO	77,8%	66,2%	39,1%	75,2%
COBERTURA DE INTERESES VECES	-0,74	-1,41	-1,65	-0,64
COBERTURA EBITDA	-0,74	-1,41	-1,65	-0,64
APALANCAMIENTO O LAVERAGE				
LAVERAGE TOTAL	0,15	0,49	0,39	0,63
LAVERAGE CORTO PLAZO	0,13	0,25	0,10	0,23
LAVERAGE FINANCIERO	0,07	0,02	0,001	0,06
ACTIVIDAD				
ROTACION DE CARTERA (Veces)	4,78	1,29	1,63	2,53
PERIODO DE COBRO (Días)	76,36	282,11	223,88	144,14
365 /ROTACION CUENTAS X COBRAR	76,36	282,11	223,88	144,14
ROTACION DE INVENTARIOS				
ROTACION DE INVENTARIOS	19,26	1,98	2,16	2,62
DIAS INVENTARIO	18,95	184,37	169,26	139,10
365 / ROTACION DE INVENTARIOS	18,95	184,37	169,26	139,10
ROTACION DE PROVEEDORES				
ROTACION DE PROVEEDORES	2,87	0,48	0,89	0,82
DIAS PROVEEDORES	127,02	754,47	409,72	445,34
365 / ROTACION PROVEEDORES	127,02	754,47	409,72	445,34
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR				
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	42,20	4,43	13,35	7,01
DIAS CUENTAS POR PAGAR	8,65	82,32	27,33	52,04
365 / ROTACION CUENTAS POR PAGAR	8,65	82,32	27,33	52,04
ROTACION DE ACTIVOS				
ROTACION DE ACTIVOS	0,52	0,29	0,26	0,44
CICLO DE CAJA				
CICLO DE CAJA	67,71	199,79	196,55	92,11
ROTACION CAPITAL DE TRABAJO				
ROTACION CAPITAL DE TRABAJO	0,03	0,08	0,11	0,05
RENTABILIDAD				
MARGEN BRUTO	93,35%	92,09%	93,71%	96,05%
MARGEN OPERACIONAL	-6,98%	-69,79%	-24,41%	-17,79%
MARGEN NETO	4,69%	22,88%	-11,24%	-36,53%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO ROE	2,81%	9,88%	-4,11%	-26,07%
RENDIMIENTO DE LA INVERSION ROA	2,45%	6,63%	-2,96%	-15,94%
RENDIMIENTO DE PATRIMONIO ANTES DE IMPUESTOS ROE	2,81%	9,88%	-4,11%	-26,07%
SISTEMA DUPONT				
ROA BASADO EN EL ANALISIS DUPONT	2,45%	6,63%	-2,96%	-15,94%
COSTO DE LA DEUDA FINANCIERA				
COSTO DE LA DEUDA FINANCIERA	79,28%	1294,60%	8823,60%	342,30%
MAXIMA CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	(1.298.374,77)	(644.866,57)	(43.735,99)	(1.060.889,73)
DISPONIBILIDAD PARA ENDEUDARSE	(3.059.371,77)	(1.103.199,57)	(70.303,99)	(2.711.099,73)

Los indicadores de liquidez como la Razón corriente($\text{Activo Corriente}/\text{Pasivo Corriente}$) y la Prueba acida($((\text{Activo Corriente}-\text{Inventario})/\text{Pasivo Corriente})$), el capital de trabajo($\text{Activo Corriente}-\text{Pasivo Corriente}$) y el capital de trabajo operativo($\text{Deudores}-\text{Proveedores}$), por el efecto causado por el aumento de los deudores nos muestra indicadores positivos, lo anterior refleja una sensación de buena liquidez pero cuando revisamos la rotación de la cartera es decir la periodicidad con que la cartera se vuelve en flujo disponible, vemos que la liquidez del club no es buena.

Lo anterior lo conformamos con el calculo de la Alta liquidez($((\text{Activo Corriente}-\text{Inventarios}-\text{Deudores})/\text{Pasivo Corriente})$),el cual nos da la liquidez inmediata pues toma solamente el disponible.

Un alcance de caja($\text{disponible}/\text{obligaciones financieras}$) que solo en dos años cubre el pasivo financiero y un EBITDA($\text{Utilidad operativa}$) negativo en todos los años , muestra mejor iliquidez del club.

Los indicadores de endeudamiento y cobertura nos refleja la incapacidad de endeudamiento del club, porque en el caso del calculo del Endeudamiento Total($\text{Pasivo Total}/\text{Activo Total}$) y el endeudamiento de corto plazo ($\text{Pasivo Corriente}/\text{Activo Corriente}$), estos indicadores están afectados en gran forma por los Intangibles (Derechos de jugadores) y por la Valorización de los derechos deportivos con las características de estimación mencionadas anteriormente. Lo anterior que podría ser interesante a largo plazo para un inversionista, pero no muestra la capacidad que tiene el club para asumir deudas de inmediato, es por esto que los indicadores de la Cobertura de intereses en veces o Cobertura del Ebitda.($\text{Utilidad operacional}/\text{Gasto Financiero}$), nos da un resultado negativo porque que la utilidad operacional es negativa.

Los indicadores de apalancamiento o Lverage total($\text{Pasivo Total}/\text{Patrimonio Total}$) nos muestran que la relacion de apalancamiento ha mejorado durante los años, por ejemplo en el 2007 el 85% del apalancamiento de la empresa estaba situado en el patrimonio, es decir que la operación de la empresa se sostenia sobre el aporte de los socios , en el 2010 la participación del patrimonio en el apalancamiento se redujo al 47% la empresa a pasado de apalancarse mas con el pasivo.

El Leverage de corto plazo (Pasivo Corriente/Total de Patrimonio) muestra una relación de participación del patrimonio en el apalancamiento a corto plazo del 82% en promedio, la diferencia con Leverage Total que mostro un 47%, radica en la participación en la financiación de los ingresos recibidos por anticipado por publicidad de Postobon.

El Leverage Financiero (Obligaciones Financieras/Patrimonio Total) nos muestra la poca participación de la banca dentro de la financiación del Atletico Nacional, lo anterior debido a que la financiación como ya se ha dicho antes corrió a cargo de los ingresos recibidos por anticipado durante los años 2007, 2008 y 2009. Solo en el año 2010 se recurrió al sector financiero, porque ya no hubo ingresos anticipados por publicidad.

Aunque la financiación con los bancos aumenta el gasto financiero, pero se acerca mas a la realidad de una empresa comercial, que muchas veces debe recurrir al sector financiero para cubrir su operación y no cuanta con el apoyo de una empresa del mismo grupo que pague publicidad por anticipado, teniendo en cuenta que es más recomendable la financiación con proveedores o cuentas a corto plazo que no ocasionen gasto financiero.

Los indicadores de actividad como la rotación de cartera nos confirma que la la conversión de la cartera a disponible tiene un promedio de 181 días, es decir que los derechos deportivos que se negocian hoy solo se empiezan a cobrar dentro de 6 meses, lo anterior muestra una rotación muy lenta de la cartera lo que puede llevar a problemas de liquidez.

El análisis de rotación de proveedores nos muestra un promedio de rotación de 434 días, el cual es bueno, porque compensaría la lenta rotación de la cartera, lo que anterior significa que se cobraría primero antes tener la obligación de pagar, dicho de otro forma cobro a 180 días pero pago a 434 días, esto solo en el caso de los proveedores, pero se debe tener en cuenta que en el rubro de proveedores no contiene el pago de los derechos deportivos, sino el rubro de las cuentas por cobrar a corto plazo. En consecuencia realizamos el cálculo de la rotación de la cuentas por cobrar a corto plazo, esta rotación es de 42 días. Lo anterior nos muestra que se cobran los derechos deportivos a 180 días , pero que se pagan los derechos deportivos a 42 días, lo que nos conlleva un ciclo de caja promedio negativo de 139 días.

Los indicadores de rentabilidad nos indica que la Rentabilidad Bruta(Utilidad Bruta/Ingresos operacionales), es positiva, lo anterior porque no se han tomado en cuenta los gastos

administrativos y los gastos deportivos, lo anterior se confirma con el cálculo de la Rentabilidad operacional ($\text{Utilidad operacional} / \text{Ingresos operacionales}$) que muestra deficiencia operacional en todos los años; es decir que los ingresos generados por la operación no alcanzan a cubrir los costos, los gastos administrativos y especialmente gastos deportivos, la Rentabilidad neta ($\text{Utilidad Neta} / \text{Ingresos operacionales}$) solamente es positiva en los años 2007 y 2008, pero arroja pérdida en los años 2009 y 2010 debido a la gran disminución de los ingresos no operacionales, lo anterior se sustenta en que en el año 2008 se produjo la venta de los jugadores Mosquera, Ospina y Zuñiga al fútbol Europeo lo que aumento considerablemente estos ingresos.

El rendimiento del patrimonio o ROE ($\text{Utilidad} / \text{Patrimonio}$), es muy bajo en los años 2007 y 2008 e inclusive negativo en los años 2009 y 2010 debido a que en esos años tenemos pérdida, esto es un primer indicador de que el desenvolvimiento del club no es bueno para los inversionistas, el rendimiento del Activo o ROA ($\text{Utilidad} / \text{Patrimonio}$) Nos muestra un panorama parecido al ROE, puesto que en los años 2009 y 2010 es negativo, es decir que la utilización de los activos, esta generando muy poca rentabilidad o pérdida.

Por ultimo el Costo de la deuda financiera ($\text{Gastos financieros} / \text{Obligaciones Bancarias}$) nos muestra que los gastos de financiación no corresponden solamente a las obligaciones bancarias, por consiguiente los costos financieros no solo son generados por las obligaciones financieras sino que estos están afectados también primero por los costos financieros generados por la diferencia en cambio a razón que la devaluación del dólar afecto el pago que los clubes deberían hacer por los jugadores vendidos, y segundo por las comisiones que se deben pagar a los agentes deportivos por los traspasos de los jugadores. Por ultimo la Máxima Capacidad de endeudamiento ($\text{Utilidad operacional} / \text{costo de la deuda financiera}$) y la Disponibilidad para endeudarse ($\text{Máxima capacidad de endeudamiento} - \text{Obligaciones Financieras a corto plazo}$) nos muestra la incapacidad del club para atender deudas a corto plazo y confirma su signo de iliquidez.

Aplicamos el indicador de quiebra de Altman de empresas no manufactureras a la situación financiera del club.

Indicador de quiebra ALTMAN

CLUB ATLETICO NACIONAL SA INDICADOR DE QUIEBRA ALTMAN



INDICADOR DE ALTMAN NO MANUFACTURERA

	2.007	2.008	2.009	2.010	
$Z = 6,56X1 + 3,26X2 + 6,72X3 + 1,05X4$					
X1= Capital de trabajo / Total activos	6,56	0,03	0,08	0,11	0,05
X2= Utilidad retenida +utilidad del ejercicio+totalidad ejerci	3,26	0,02	0,07	(0,03)	(0,16)
X3= Utilidad antes de impuesto e intereses/ Total activos	6,72	0,02	0,07	(0,03)	(0,16)
X4= Patrimonio / pasivo total COBERTURA VALOR DE MERCA	1,05	6,78	2,04	2,59	1,58
Z SCORE	7,59	3,35	3,14	0,36	
SITUACION	Situación Normal	Situación Normal	Situación Normal	Peligro de Quiebra	

0,00	Peligro de Quiebra
1,1	Zona Gris
2,9	Situación Normal
100,00	

Z > 2,9	ZONA SEGURA
1,10 < Z < 2,9	ZONA GRIS
Z < 1,10	ZONA DE PELIGRO

La medida nos muestra un situación normal para los años 2007, 2008 y 2009 y peligro de quiebra para el año 2010, lo anterior coincide con que la mayor pérdida neta es en el año 2010 y a que en este año ya no existe el flujo de dinero proveniente de la publicidad de Postobon, esto indica que el equipo se encuentra en situación de quiebra para el año 2010, según este indicador.

CLUB ATLETICO NACIONAL SA
CALCULO CAPITAL DE TRABAJO




CALCULO CAPITAL DE TRABAJO	2.007	2.008	2.009	2.010
<i>Suma Activos corrientes menos caja</i>	3.323.633	9.758.631	10.479.815	8.514.309
<i>Pasivos Corrientes</i>	3.314.624	6.803.078	4.178.138	6.449.694
<i>Capital de trabajo neto</i>	9.009	2.955.553	6.301.677	2.064.615
<i>Variación capital de trabajo neto</i>		-2.946.544	-3.346.124	4.237.062

CLUB ATLETICO NACIONAL SA
FLUJO DE FONDOS



FLUJO DE FONDOS				
	2.007	2.008	2.009	2.010
<i>Utilidad operacional</i>		-8.348.444	-3.859.089	-3.631.425
<i>menos impuestos</i>		0	0	0
<i>Mas depreciacion</i>		0	0	0
<i>Mas amortizacion</i>		0	0	0
FLUJO NETO DE OPERACIÓN		-8.348.444	-3.859.089	-3.631.425
<i>Variacion capital de trabajo</i>		-2.946.544	-3.346.124	4.237.062
<i>Cambio en activos fijos</i>		2.080.021	-681.610	-104.972
<i>Variacion activos no corrientes</i>		-8.781.373	-337.395	3.982.084
FLUJO NETO DE LA INVERSION		-9.647.896	-4.365.129	8.114.174
TOTAL FLUJO DE CAJA LIBRE		-17.996.340	-8.224.218	4.482.749
<i>Aportes de capital</i>		0	130.000	0
<i>Variación pasivos no corrientes</i>		6.492.575	5.711.088	-804.912
<i>Mas otros ingresos</i>		17.019.199	4.425.534	1.822.595
<i>Pago de Intereses</i>		5.933.580	2.344.254	5.648.668
<i>Pago de dividendos</i>		0	0	0
FLUJO FINANCIERO		17.578.194	7.922.368	-4.630.985
<i>Caja del periodo</i>		-418.146	-301.850	-148.236
<i>Saldo inicial de caja</i>		936.263	518.117	216.266
Saldo de Caja		518.117	216.267	68.030

	518.117	216.266	68.030
0	0	1	0

CLUB ATLETICO NACIONAL SA					
EVA					
					
EVA		2.007	2.008	2.009	2.010
Utilidad Neta Operacional después de Impuestos (UNODI)					
Utilidad Neta del Ejercicio		691.499	2.737.175	-1.777.809	-7.457.498
+ Gastos Financiero o Intereses		1.396.134	5.933.580	2.344.254	5.648.668
= UNODI		2.087.633	8.670.755	566.445	(1.808.830)
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (CPPC):		13,07%	10,06%	10,83%	9,18%
Capital : Patrimonio / Total Activo:		0,87	0,67	0,72	0,61
Patrimonio		24.590.217	27.697.465	43.300.096	28.610.716
Total Activo		28.215.984	41.304.261	59.993.040	46.770.304
Nivel de Endeudamiento: Pasivo Total / Total Activo		0,13	0,33	0,28	0,39
Pasivo Total		3.625.767	13.606.796	16.692.944	18.159.588
Total Activo		28.215.984	41.304.261	59.993.040	46.770.304
Tasa de oportunidad del inversionista	15%	79,28%	1294,60%	8823,60%	342,30%
Tasa de interés del mercado					
Tasa de Tributación	0%				
(EVA) = UNODI – TOTAL ACTIVOS* (CPPC)		(1.600.900)	4.516.135	(5.928.569)	(6.100.437)

El EVA o (Valor Económico Agregado) nos muestra que a excepción del 2008, año en el que se vendieron los jugadores, se produjo una pérdida de valor, bajo la premisa de un rendimiento esperado de los inversionistas del 15%, lo que nos lleva a la conclusión, que el club necesita de los flujos de dinero adicionales que apoyen su operación.

9.2 Análisis Financiero Clubes del Fútbol Colombiano

 ESTADOS FINANCIEROS CLUBES DEL FUTBOL COLOMBIANOS SOCIEDADES ANONIMAS INFORME SUPERSOCIEDADES A 26 DE JUNIO DE 2012					
		A 31 DIC DE 2011	A 31 MARZO DE 2012	DIFERENCIA	
	CLUB ATLETICO NACIONAL SA	ACTIVO	34.898.443,00	43.529.218,00	8.630.775,00
		PASIVO	15.263.242,00	25.100.443,00	9.837.201,00
		PATRIMONIO	19.635.185,00	18.428.775,00	- 1.206.410,00
		INGRESOS	27.221.979,00	2.917.861,00	- 24.304.118,00
		COSTOS Y GASTOS	27.348.186,00	3.547.772,00	- 23.800.414,00
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 126.207,00	- 629.911,00	
	CLUB DEPORTES TOLIMA SA	ACTIVO	8.939.907,00	8.396.959,00	- 542.948,00
		PASIVO	3.297.101,00	3.939.841,00	642.740,00
		PATRIMONIO	5.642.806,00	4.457.118,00	- 1.185.688,00
		INGRESOS	12.148.855,00	2.019.816,00	- 10.129.039,00
		COSTOS Y GASTOS	13.205.346,00	3.694.692,00	- 9.510.654,00
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 1.056.491,00	- 1.674.876,00	- 618.385,00
	CLUB DEPORTIVO ATLETICO HUILA SA	ACTIVO	6.200.081,00	6.441.485,00	241.404,00
		PASIVO	4.906.269,00	6.171.395,00	1.265.126,00
		PATRIMONIO	1.293.812,00	270.089,00	- 1.023.723,00
		INGRESOS	4.904.914,00	887.087,00	- 4.017.827,00
		COSTOS Y GASTOS	7.932.248,00	1.910.810,00	- 6.021.438,00
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 3.027.334,00	- 1.023.723,00	2.003.611,00
	CLUB DEPORTIVA LA EQUIDAD SEGUROS SA	ACTIVO	5.350.362,00	5.791.843,00	441.481,00
		PASIVO	3.953.676,00	4.433.552,00	479.876,00
		PATRIMONIO	1.396.685,00	1.358.290,00	- 38.395,00
		INGRESOS	7.199.680,00	1.812.388,00	- 5.387.292,00
		COSTOS Y GASTOS	8.159.403,00	1.850.783,00	- 6.308.620,00
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 959.723,00	- 38.395,00	921.328,00
	CLUB DEPORTIVO POPULAR JUNIOR FC SA	ACTIVO	13.229.447,00	15.729.574,00	2.500.127,00
		PASIVO	12.679.447,00	15.400.398,00	2.720.951,00
		PATRIMONIO	550.000,00	329.176,00	- 220.824,00
		INGRESOS	30.011.429,00	5.712.446,00	- 24.298.983,00
		COSTOS Y GASTOS	24.462.037,00	7.819.220,00	- 16.642.817,00
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	5.549.392,00	- 2.106.774,00	- 7.656.166,00
	CUCUTA DEPORTIVO FUTBOL CLUB SA	ACTIVO	14.236.790,00	16.003.542,00	1.766.752,00
		PASIVO	17.497.106,00	19.539.018,00	2.041.912,00
		PATRIMONIO	- 3.260.316,00	- 3.535.476,00	- 275.160,00
		INGRESOS	2.545.446,00	2.025.506,00	- 519.940,00
		COSTOS Y GASTOS	8.411.104,00	2.300.666,00	- 6.110.438,00
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 5.865.658,00	- 275.160,00	5.590.498,00
	DEPORTIVO BOYACA CHICO FUTBOL CLUB SA	ACTIVO	6.571.631,00	6.224.052,00	- 347.579,00
		PASIVO	3.227.900,00	2.469.624,00	- 758.276,00
		PATRIMONIO	3.343.731,00	3.754.428,00	410.697,00
		INGRESOS	4.635.713,00	1.335.354,00	- 3.300.359,00
		COSTOS Y GASTOS	4.878.784,00	924.658,00	- 3.954.126,00
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 243.071,00	410.696,00	653.767,00
	DEPORTIVO INDEPENDIENTE MEDELLIN SA	ACTIVO	14.791.619,00	12.176.068,00	- 2.615.551,00
		PASIVO	7.922.558,00	7.533.592,00	- 388.966,00
		PATRIMONIO	6.869.061,00	4.642.476,00	- 2.226.585,00
		INGRESOS	12.658.046,00	2.387.883,00	- 10.270.163,00
		COSTOS Y GASTOS	14.051.230,00	3.238.314,00	- 10.812.916,00
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 1.393.184,00	- 850.431,00	542.753,00

 ESTADOS FINANCIEROS CLUBES DEL FUTBOL COLOMBIANOS SOCIEDADES ANONIMAS INFORME SUPERSOCIEDADES A 26 DE JUNIO DE 2012					
		A 31 DIC DE 2011	A 31 MARZO DE 2012	DIFERENCIA	
ENVIGADO FUTBOL CLUB SA		ACTIVO	-	-	-
		PASIVO	-	-	-
		PATRIMONIO	-	-	-
		INGRESOS	-	-	-
		COSTOS Y GASTOS	-	-	-
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	-	-	-
INDEPENDIENTE SANTA FE SA		ACTIVO	-	-	-
		PASIVO	-	-	-
		PATRIMONIO	-	-	-
		INGRESOS	-	-	-
		COSTOS Y GASTOS	-	-	-
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	-	-	-
ONCE CLADAS SA		ACTIVO	19.361.274,00	16.129.288,00	- 3.231.986,00
		PASIVO	22.513.526,00	21.456.566,00	- 1.056.960,00
		PATRIMONIO	- 3.152.252,00	- 5.327.278,00	- 2.175.026,00
		INGRESOS	21.764.612,00	2.597.444,00	- 19.167.168,00
		COSTOS Y GASTOS	32.617.835,00	4.772.471,00	- 27.845.364,00
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 10.853.223,00	- 2.175.027,00	8.678.196,00
PATRIOTAS BOYACA SA		ACTIVO	379.239,00	501.304,00	122.065,00
		PASIVO	533.394,00	940.300,00	406.906,00
		PATRIMONIO	- 154.155,00	- 438.996,00	- 284.841,00
		INGRESOS	1.786.123,00	742.642,00	- 1.043.481,00
		COSTOS Y GASTOS	1.687.432,00	1.027.482,00	- 659.950,00
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	98.691,00	284.840,00	- 383.531,00
REAL CARTAGENA FUTBOL CLUB SA		ACTIVO	8.193.022,00	8.877.541,00	684.519,00
		PASIVO	6.110.595,00	6.398.834,00	288.239,00
		PATRIMONIO	2.082.428,00	2.478.707,00	396.279,00
		INGRESOS	5.769.770,00	1.153.737,00	- 4.616.033,00
		COSTOS Y GASTOS	6.780.671,00	757.457,00	- 6.023.214,00
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 1.010.901,00	396.280,00	1.407.181,00
SOCIEDAD AZUL Y BLANCO CLUB SA		ACTIVO	32.881.349,00	37.863.053,00	4.981.704,00
		PASIVO	9.872.093,00	15.251.483,00	5.379.390,00
		PATRIMONIO	23.009.256,00	22.611.570,00	- 397.686,00
		INGRESOS	11.363.591,00	4.468.625,00	- 6.894.966,00
		COSTOS Y GASTOS	12.882.635,00	4.866.311,00	- 8.016.324,00
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 1.519.044,00	397.686,00	1.121.358,00
TALENTO DORADO SA		ACTIVO	1.238.413,00	958.448,00	- 279.965,00
		PASIVO	132.308,00	1.347.227,00	1.214.919,00
		PATRIMONIO	1.106.106,00	- 388.779,00	- 1.494.885,00
		INGRESOS	6.280.758,00	67.455,00	- 6.213.303,00
		COSTOS Y GASTOS	6.103.283,00	1.060.981,00	- 5.042.302,00
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	177.475,00	993.526,00	- 1.171.001,00
BARRANQUILLA FUTBOL CLUB SA		ACTIVO	614.767,00	658.595,00	43.828,00
		PASIVO	302.319,00	308.949,00	6.630,00
		PATRIMONIO	312.448,00	349.646,00	37.198,00
		INGRESOS	966.415,00	310.188,00	- 656.227,00
		COSTOS Y GASTOS	1.248.895,00	272.990,00	- 975.905,00
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 282.480,00	37.198,00	319.678,00

 ESTADOS FINANCIEROS CLUBES DEL FUTBOL COLOMBIANOS SOCIEDADES ANONIMAS INFORME SUPERSOCIEDADES A 26 DE JUNIO DE 2012				
		 Superintendencia de Sociedades		
		A 31 DIC DE 2011	A 31 MARZO DE 2012	DIFERENCIA
CLUB DEPORTIVO DEPOR FUTBOL CLUB SA 	ACTIVO	921.077,00	1.086.153,00	165.076,00
	PASIVO	1.085.443,00	1.104.117,00	18.674,00
	PATRIMONIO	- 164.367,00	- 17.964,00	146.403,00
	INGRESOS	355.127,00	362.090,00	6.963,00
	COSTOS Y GASTOS	583.355,00	215.687,00	- 367.668,00
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 228.228,00	146.403,00	374.631,00
CLUB DEPORTIVO REAL SANTANDER SA 	ACTIVO	2.516.547,00	2.726.465,00	209.918,00
	PASIVO	465.169,00	663.674,00	198.505,00
	PATRIMONIO	2.051.378,00	2.062.791,00	11.413,00
	INGRESOS	715.586,00	480.628,00	- 234.958,00
	COSTOS Y GASTOS	1.204.523,00	449.145,00	- 755.378,00
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 488.937,00	31.483,00	520.420,00
EXPRESO ROJO FUTBOL CLUB SA 	ACTIVO	-	-	-
	PASIVO	-	-	-
	PATRIMONIO	-	-	-
	INGRESOS	-	-	-
	COSTOS Y GASTOS	-	-	-
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	-	-	-
FORTALEZA FUTBOL CLUB SA 	ACTIVO	549.835,00	706.129,00	156.294,00
	PASIVO	364.952,00	581.421,00	216.469,00
	PATRIMONIO	184.883,00	124.708,00	- 60.175,00
	INGRESOS	453.852,00	331.492,00	- 122.360,00
	COSTOS Y GASTOS	1.348.969,00	391.667,00	- 957.302,00
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 895.117,00	60.175,00	834.942,00
SOCIEDAD ANONIMA AMERICA SA 	ACTIVO	16.980.648,00	18.150.132,00	1.169.484,00
	PASIVO	18.081.284,00	18.213.146,00	131.862,00
	PATRIMONIO	- 1.100.636,00	- 63.014,00	1.037.622,00
	INGRESOS	9.137.948,00	1.730.482,00	- 7.407.466,00
	COSTOS Y GASTOS	7.510.915,00	2.225.249,00	- 5.285.666,00
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.627.033,00	494.767,00	- 2.121.800,00
SUCRE FUTBOL CLUB SA 	ACTIVO	1.178.977,00	1.467.621,00	288.644,00
	PASIVO	725.164,00	988.009,00	262.845,00
	PATRIMONIO	453.812,00	479.613,00	25.801,00
	INGRESOS	994.013,00	324.751,00	- 669.262,00
	COSTOS Y GASTOS	893.421,00	286.244,00	- 607.177,00
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	100.592,00	38.507,00	- 62.085,00
UNION MAGDALENA SA 	ACTIVO	-	-	-
	PASIVO	-	-	-
	PATRIMONIO	-	-	-
	INGRESOS	-	-	-
	COSTOS Y GASTOS	-	-	-
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	-	-	-
UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL CARIBE FUTBOL CLUB SA 	ACTIVO	2.040.066,00	686.525,00	- 1.353.541,00
	PASIVO	1.376.423,00	184.399,00	- 1.192.024,00
	PATRIMONIO	663.643,00	502.126,00	- 161.517,00
	INGRESOS	1.066.401,00	349.111,00	- 717.290,00
	COSTOS Y GASTOS	1.046.196,00	396.985,00	- 649.211,00
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	20.205,00	47.874,00	- 68.079,00
VALLEDUPAR FUTBOL CLUB SA 	ACTIVO	1.629.874,00	1.657.395,00	27.521,00
	PASIVO	1.556.329,00	1.712.505,00	156.176,00
	PATRIMONIO	73.545,00	- 55.110,00	- 128.655,00
	INGRESOS	997.532,00	207.256,00	- 790.276,00
	COSTOS Y GASTOS	1.527.832,00	335.911,00	- 1.191.921,00
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	- 530.300,00	- 128.655,00	401.645,00

Como se puede ver en los estados financieros de los clubes del fútbol Colombiano, extractados del informe emitido por la Superintendencia de sociedades el 26 de Junio de 2012, Solamente el Chico fútbol Club y el Real Cartagena en la categoría A y el Barranquilla Fútbol Club, El Depor Agua Blanca, el Real Santander y el Sucre Fútbol Club de la categoría B, presentan utilidad en el primer trimestre del año 2012.

Las restantes 19 sociedades presentan pérdida en el primer trimestre o no reportaron información como es el caso de Santa Fe, Envigado, Expreso Rojo y Unión Magdalena.

Lo anterior refleja que los resultados de los clubes colombianos son malos, y que la gran mayoría no genera los ingresos suficientes para cubrir sus costos.

El Junior, Patriotas, Itagüí, América, Patriotas y la Universidad Autónoma del Caribe fueron los únicos equipos que terminaron el 2011 con utilidad, la anterior debido a que el Junior fue el último campeón de la liga, al ascenso de Patriotas a la primera categoría, la venta de jugadores en el caso de Itagüí y la universidad Autónoma.

En el caso del América de Cali es sorprendente ver que el equipo termino con números positivos, después de que descendió a la categoría B en Diciembre 2011, esto hace ver que la nueva administración de América de Cali, ha hecho una buena gestión, apoyado en sus divisiones inferiores, y a las gestiones para sacar al América de la fatídica lista Clinton.

La peor situación financiera la presentan los clubes Once Caldas y el Cúcuta Deportivo, los cuales poseen un patrimonio negativo muy grande, producto de las pérdidas acumuladas durante varios ejercicios, esto sumado a que su capacidad de pago es negativa ya que sus pasivos son más grandes que el activos y que ha mostrado pérdidas al final de 2011 y durante el primer trimestre de 2012.

Existen otros equipos como El América de Cali, Patriotas, Depor de Agua Blanca y el Valledupar Fútbol Club, que muestran un patrimonio negativo; ante esto los administradores de estos equipos deben hacer gestiones para compensar el lastre de malos ejercicios financieros, el Itagüí por su parte que muestra signos positivos al cerrar el 2011, pero que muestra una pérdida significativa en el primer trimestre de 2012, que incluso vuelve negativo el patrimonio, esto debería prender las alarmas de la dirigencia de este equipo.

El único equipo con utilidad al final del ejercicio del 2011 y el primer trimestre del 2012 es el Sucre futbol Club, además muestra capacidad de endeudamiento, y una buena relación de apalancamiento (pasivo-patrimonio), lo anterior dice de una buena gestión administrativa y financiera.

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS CLUBS DE FUTBOL COLOMBIANOS SOCIEDADES ANONIMAS		
A 31 DICIEMBRE DE 2011		
		VARIACION
INGRESOS	144.114.085	100,00%
(-) COSTOS DEPORTIVOS	95.877.971	66,53%
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	48.236.114	33,47%
(-) GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	56.306.998	39,07%
UTILIDAD OPERACIONAL	-8.070.884	-5,60%
(+) OTROS INGRESOS	18.863.701	13,09%
(-) OTROS GASTOS	31.699.327	22,00%
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	-20.906.510	-14,51%
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS CLUBS DE FUTBOL COLOMBIANO SOCIEDADES ANONIMAS		
A 31 MARZO DE 2012		
		VARIACION
INGRESOS	29.823.633	100,00%
(-) COSTOS DEPORTIVOS	24.532.985	82,26%
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	5.290.648	17,74%
(-) GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	15.214.665	51,02%
UTILIDAD OPERACIONAL	-9.924.017	-33,28%
(+) OTROS INGRESOS	2.513.738	8,43%
(-) OTROS GASTOS	2.713.974	9,10%
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	-10.124.253	-33,95%

Los resultados consolidados de los clubes del futbol Colombiano, nos muestran un panorama muy similar al estudiado con el club atlético Nacional, en este se refleja una pérdida operativa consolidada de 20.906 millones al cierre del ejercicio del 2011 y una perdida en el primer trimestre del año 2012 de 10.124 millones, lo anterior nos hace ver la ineficiencia operativa de todos los clubes de futbol en Colombia, y como los dirigentes, administradores, técnicos, jugadores, hinchas deben aportar para transformar el negocio del futbol en Colombia.

Los resultados que vemos, hacen ver el andamiaje del futbol como lo conocemos ahora no es viable, y se debe emprender acciones para transformarlo para evitar la debacle del futbol Colombia.

10. CONCLUSIONES ESTRATEGICAS

De acuerdo al estudio realizado sobre la situación administrativa y financiera de los clubes del futbol en el mundo a continuación proponemos la alineación con 11 jugadores principales para ganarle el partido a la crisis:

Orientación a la generación de utilidad

Al transformarse los clubes del futbol Colombiano en sociedades Anónimas, se debe imprimir el ánimo de lucro que tiene cualquier empresa comercial. Las políticas de reinversión de las utilidades, mal encaminada pueden convertirse en el principal bache para los clubes de futbol, ya que no habrá la aptitud para crear valor empresarial. La promulgación de la ley del Futbol, se abrió la posibilidad de que los clubes llegaran a cotizar en bolsa, y para esto deben generar utilidades que atraigan a los inversionistas.

Proceso Marketing

Se debe planificar e implementar el Mercadeo y la Comunicación dentro de la estructura organizacional de los equipos del futbol Colombiano. Los clubes del futbol Colombiano deben ponerse a tono con el ámbito del mercadeo deportivo, y como la publicidad hoy en día es el jugador estrella que todos tienen tener en sus equipos.

Proceso Comunicación

Pero el Mercadeo necesita un socio en el ataque y este es la comunicación, ya que esta con sus tendencias actuales como lo son las redes sociales y el internet representan el mejor medio de masificación publicitaria del mundo.

Diversificación en unidades de negocio

Este la clave del éxito de empresas deportivas como el Pachuca de México, el cual creó varias unidades de negocio(Universidad, Clínica del deporte, Centro comercial, hotel, inmobiliaria,etc) alrededor del equipo de futbol, lo que le da autosuficiencia financiera y descarga la responsabilidad al producto principal es el futbol de la creación de ingresos y crea un círculo virtuoso que genera valor, ya que cuando hay recursos se pueden crear equipos

competitivos que a su vez generan ingresos por su importancia deportiva y mediática los cuales se reinvierten de nuevo en el círculo.

Producción en las divisiones inferiores

Esta es una de las claves del éxito deportivo y financiero del Barcelona FC, ya que la explotación eficiente de las divisiones inferiores reportara múltiples ganancias para el club, porque el club se ganara gran parte de la valorización de los jugadores canteranos que se vendan por otro lado la disminución de costos la deuda, ya que el equipo principal se surtirá de los jugadores de la cantera y no incurrirá en costos o a endeudarse para comprar nuevos jugadores.

Labor scouting u observación de jugadores:

Esta es la segunda clave del éxito del Barcelona F.C ya que su principal estrella deportiva fue descubierta por observadores del club que llegaron a Argentina a ver el talento de los niños. En el caso Colombiano esto se podría aplicar con observación de jugadores, en ligas o torneos regionales o departamentales, en donde se puede descubrir talento que por algunas circunstancias no pueden llegar directamente a las inferiores del club. Otra alternativa sería la creación de escuelas deportivas del club a nivel regional o departamental que pueden ampliar el margen para descubrir nuevos talentos, además de aportar mas presencia de la marca de club y hacer una actividad de impacto social

Creación de equipos competitivos

La atracción de la hinchada al estadio se debe fundamentar creación de equipos de futbol competitivos, esta política excesivo endeudamiento provocado por traer jugadores de primer nivel para atraer la afición al estadio. Está demostrado que el buen futbol que en muchas ligas del mundo se ha perdido, tiene la magia para atraer a los aficionados al estadio.

Especialización

La especialización en las funciones y en las personas que las desempeñan, es una tendencia administrativa y de gestión del mundo actual, tener personas idóneas y procesos bien definidos, hará de todos los procesos del club (Deportivo, Comercial, Administrativo y de

Comunicaciones), tengan un buen funcionamiento y desempeño, creando valor para la organización.

Planificación Financiera

Según el análisis financiero realizado la planificación financiera, no ha sido una de las políticas del comportamiento organizacional de los clubes de fútbol, las pérdidas, operativas y netas de los ejercicios, el endeudamiento excesivo, el aumento de los gastos deportivos, el incumplimiento de las obligaciones laborales y tributarias son indicadores que reflejan la ausencia de la planificación financiera en los equipos.

Funcionalidad Integral

Este es un punto importante del cambio de la mentalidad deportiva a mentalidad empresarial que deben tener los equipos del fútbol Colombiano, Hoy en día los resultados deportivos no son suficientes para asegurar la supervivencia de los clubes de fútbol, y con los problemas actuales parece ser menos importante que la supervivencia financiera.

Es por esto que los dirigentes de los clubes de fútbol, deben pensar primero en la autosuficiencia financiera que en éxito deportivo, la situación de equipos que son o fueron exitosas deportivamente para el América, Millonarios, el Once Caldas demuestran el descuido de la viabilidad financiera de los clubes.

El dirigente de ahora antes que hincha debe ser un buen administrador.

Creación de marca

La conjunción de los éxitos deportivos, administrativos y financieros, creara una marca fuerte y solida que se posicionara mejor dentro del mercado del fútbol.

La marca de alimentara del flujo de creación de valor proporcionado por un círculo virtuoso, cuya base es el trabajo duro de todos los que suspiramos por nuestro equipo del alma.

La Alineación Ganadora

11.BIBLIOGRAFIA

Barajas Alonso Ángel Antonio. Modelo de valorización de los clubes de Fútbol basada en los factores claves de su negocio. Facultad de Ciencias Económicas y empresariales Universidad de Navarra. 2004.

Gay José Maria. Liga de las estrellas 2009/2010.Universidad de Barcelona. Junio de 2011

Gay José Maria "El balón del fútbol Europeo se Deshincha". 20 .www.sport.es.20 de Agosto de 2011

Gómez Sandalio y Opazo Magdalena. Características Estructurales de un Club de Fútbol Profesional de Elite. IESE Bussiness School CSBM. Universidad de Navarra. Documento de Investigación. DI No 705 Septiembre, 2007 Rev.2/2008.

Zapater Alberto, Cuervo Sergio, Meza Julio, Vargas Martin, Velásquez Blanca, Zúñiga Miguel Ángel. Valor de marca en el fútbol profesional. Universidad ESAN. Lima Perú. 2011.

Superintendencia de sociedades. Informe Trimestral Clubes con Deportistas Profesionales. Enero a Marzo 2012. Publicado el 26 de Junio de 2012.www.supersociedades.gov

Coldeportes. Resolución 00002 del 29 Enero de 2008.Plan Único de Cuentas para Clubes con Deportistas Profesionales de Fútbol primera A Y B. www.coldeportes.gov

Ley 1445 de 2011. www.secretariadelsenado.gov.co. Extractado el 30 Junio de 2012

Ley 181 de 1995. www.secretariadelsenado.gov.co. Extractado el 30 de Marzo 2012

Decreto 1228 de 1985.www.secerariadelsenado.gov.co.Extractado el 14 de Junio de 2012

Decreto 1057 de 1985.www.secretariadelsenado.gov.co.Extractado el 15 de Junio de 2012

Decreto 1616 de 2010.www.secretariadelsenado.gov.co.Extractado el 15 de Junio de 2012

Ley 550 de 1996.www.secretariadelsenado.gov.co.Extractado el 16 de Junio de 2012

www.wikipedia.com

www.atlnacional.com

www.dimayor.com

www.tuzos.com.mx

www.colfutbol.org

Ilustración 2-El espectador. “100 años del Futbol en Colombia”. 5 de Julio de 2008.www.elespectador.com.

Ilustración 3-www.la-redo.net.”Grande Jugadores Suramericanos:Willington Ortiz”

Ilustración 4-www.terra.com”Pablo Escobar también mancho el futbol con violencia”28 de Mayo de 2012.Christian Gonzales Redactor de Deportes

Ilustración 7-www.udechile.cl.Organigrama. Consulta 16 de Julio de 2012

Ilustración 8-www.realmadrid.com.consulta 16 de Julio de 2012

Ilustración 10-www.consultoraempresarialbestrongretail.blogspot.com.consulta 16 de Julio de 2012

Ilustración 10-www.cnnexpasion.com.”Grupo Pachuca. Un negocio Millonario” publicado 11 de Octubre de 2009.consulta 16 de Julio de 2012

Ilustración 11-www.futbolespasion.com-Consulta 16 de Julio de 2012

Ilustración 12- www.victorhugosix.blogspot.com. Consulta 16 de Julio de 2012

Ilustración 12-www.esmas.com. Consulta 16 de Julio de 2012

Ilustración 13-www.Podscast.com.mx. Consulta 16 de Julio de 2012

Ilustración 14-www.ituzos.com.consulta 16 de Julio de 2012

Ilustración 15-www.boydeviaje.com. Consulta 16 de julio de 2012