

Análisis del desempeño financiero de la Asociación Deportivo Cali en la generación de beneficios totales. Partiendo de los costos de los derechos deportivos y de formación de los jugadores como recursos estratégicos, para el período 2015 - 2017

Andrés Marino Burgos López y Juan Camilo León Hormaza

Universidad del Valle

Nota del autor

Andrés Marino Burgos López y Juan Camilo León Hormaza, Programa de Contaduría Pública, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

La correspondencia en relación con este trabajo de grado debe dirigirse a Juan Camilo León Hormaza, Programa de Contaduría Pública, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Calle 4B N°. 36-00, correo electrónico:

juan.camilo.leon@correounivalle.edu.co

Análisis del desempeño financiero de la Asociación Deportivo Cali en la generación de beneficios totales. Partiendo de los costos de los derechos deportivos y de formación de los jugadores como recursos estratégicos, para el período 2015 - 2017

Andrés Marino Burgos López y Juan Camilo León Hormaza

Tutor: Mg. Bibiana Rendón Álvarez

Docente Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad del Valle

Febrero 2019

Nota del autor

Andrés Marino Burgos López y Juan Camilo León Hormaza, Programa de Contaduría Pública, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

Monografía elaborada como parte del proceso de optar por el título de contador público
La correspondencia en relación con este trabajo de grado debe dirigirse a Juan Camilo León Hormaza, Programa de Contaduría Pública, Facultad de Ciencias de la Administración,

Universidad del Valle, Calle 4B N°. 36-00, correo electrónico:

juan.camilo.leon@correounivalle.edu.co

Agradecimientos

Queremos agradecer en primer lugar a Dios por darnos la oportunidad de culminar de manera exitosa el proceso académico y profesional en esta prestigiosa universidad, superando adversidades y contratiempos. A nuestra tutora de investigación, la profesora Bibiana Rendón Álvarez, por su dedicación y apoyo incondicional en el proceso, a nuestros padres Marino Burgos, Gloria López, Carlos León y Alba Hormaza por guiarnos en nuestra formación como personas y por estar presentes en cada etapa de nuestras vidas.

En mi caso, Andrés, a mi compañera de vida Ana Milena Largo por su sacrificio, esfuerzo, motivación, paciencia y el valioso cuidado de nuestra hija Alejandra durante mis prolongadas ausencias.

En mi caso, Juan Camilo, a mi novia Stephany De la cruz por su paciencia, apoyo y motivación en la consecución del presente trabajo de investigación.

A la Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración y Programa Académico de Contaduría Pública, los cuales con su personal altamente capacitado nos permitieron llevar a cabo nuestro proceso de formación profesional e integral. A nuestros compañeros de estudio, en especial a Jennifer Ayala y Diana Milena Cadavid que hicieron parte de nuestro grupo de trabajo permanente. A nuestro amigo Luis Alfredo Racines que con su conocimiento y disposición nos abrió las puertas de la Asociación Deportivo Cali, facilitándonos la consecución de gran parte de la información necesaria para el desarrollo de este proyecto.

Por último, pero no menos importante, queremos agradecer y recordar a nuestro compañero y gran amigo Milton René Ordoñez Sánchez, quien no se encuentra en cuerpo presente, pero que

nos enseñó el significado de una amistad leal e incondicional, brindándonos el privilegio de contar con él en nuestro paso por la Universidad.

Índice general

Introducción	1
1. Problema de Investigación	2
1.1. Aproximación al Problema.....	2
1.2. Antecedentes de Investigación	8
1.3. Formulación del Problema	13
1.4. Sistematización del Problema.....	13
2. Objetivos	13
2.1. Objetivo General	13
2.2. Objetivos Específicos	14
3. Justificación.....	14
4. Marco de Referencia	17
4.1. Marco Teórico	17
4.1.1. Administración Financiera.....	17
4.1.2. Visión Basada en Recursos.....	21
4.1.3. Paradigma de Utilidad	25
4.2. Marco Legal.....	28
4.3. Marco Conceptual	34
4.3.1. Conceptos Generales.....	35

4.3.2. Conceptos Relativos a los Clubes Profesionales de Fútbol	43
4.3.3. Indicadores Financieros	46
4.4. Marco Contextual	52
4.4.1. Asociación Deportivo Cali.....	52
4.4.2. Historia.....	52
4.4.3. Misión	54
4.4.4. Visión.....	54
5. Metodología	54
5.1. Tipo de Investigación	54
5.2. Método de Investigación	55
5.3. Fuentes y Técnicas de Investigación	56
5.3.1. Fuentes	56
5.3.2. Técnicas	56
5.3.3. Fases.....	57
6. Análisis financiero Asociación Deportivo Cali por los períodos 2015 a 2017	59
6.1. Análisis vertical	63
6.1.1. Análisis vertical 2015	63
6.1.2. Análisis vertical 2016	69
6.1.3. Análisis vertical 2017	74
6.2. Análisis Horizontal.....	79

6.2.1. Análisis horizontal activos 2015 a 2017	80
6.2.2. Análisis horizontal pasivos 2015 a 2017	84
6.2.3. Análisis horizontal patrimonio 2015 a 2017	88
6.2.4. Análisis horizontal estado de resultados 2015 a 2017	90
6.3. Indicadores financieros.....	94
6.3.1. Indicadores de Liquidez.....	94
6.3.2. Indicadores de Rentabilidad.....	100
6.3.3. Indicadores de Endeudamiento	107
7. Variables financieras asociadas al desempeño financiero de la Asociación Deportivo Cali	115
7.1. Descripción de las variables	117
7.2. Análisis de la información	120
8. Conclusiones	138
9. Bibliografía	142
10. Anexos.....	151
10.1. Anexo A.....	151

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Indicadores financieros</i>	51
Tabla 2 <i>Análisis vertical de activos año 2015 (cifras expresadas en miles de pesos)</i>	64
Tabla 3 <i>Análisis vertical de pasivos y patrimonio año 2015(cifras en miles de pesos)</i>	66
Tabla 4 <i>Análisis vertical estado de resultados 2015 (cifras expresadas en miles de pesos) ...</i>	68
Tabla 5 <i>Análisis vertical de activos año 2016 (cifras expresadas en miles de pesos)</i>	70
Tabla 6 <i>Análisis vertical de pasivos y patrimonio año 2016 (cifras expresadas en miles de pesos)</i>	71
Tabla 7 <i>Análisis vertical estado de resultados 2016 (cifras expresadas en miles de pesos)...</i>	73
Tabla 8 <i>Análisis vertical activos año 2017(cifras expresadas en miles de pesos)</i>	74
Tabla 9 <i>Análisis vertical pasivo y patrimonio año 2017 (cifras expresadas en miles de pesos)</i>	76
Tabla 10 <i>Análisis vertical estado de resultados año 2017 (cifras expresadas en miles de pesos)</i>	78
Tabla 11 <i>Análisis horizontal activos años 2015 a 2017 (cifras expresadas en miles de pesos)</i>	80
Tabla 12 <i>Análisis horizontal pasivos años 2015 a 2017(cifras expresadas en miles de pesos)</i>	85
Tabla 13 <i>Análisis horizontal patrimonio años 2015 a 2017 (cifras expresadas en miles de pesos)</i>	88
Tabla 14 <i>Análisis horizontal estado de resultados 2015 a 2017 (cifras expresadas en miles de pesos)</i>	90

Tabla 15 <i>Razón corriente Asociación Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en decimales)</i>	95
Tabla 16 <i>Capital de trabajo neto Asociación Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en miles de pesos)</i>	97
Tabla 17 <i>Prueba ácida Asociación Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en decimales)</i>	99
Tabla 18 <i>Margen utilidad bruta Asociación Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en porcentaje)</i>	100
Tabla 19 <i>Margen utilidad operativa Asociación Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en porcentaje)</i>	102
Tabla 20 <i>Margen utilidad neta Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en porcentaje)</i>	104
Tabla 21 <i>Rendimiento de activo Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en porcentaje)</i>	105
Tabla 22 <i>Rendimiento del patrimonio Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en porcentaje)</i>	107
Tabla 23 <i>Endeudamiento total Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en porcentaje)</i>	108
Tabla 24 <i>Endeudamiento a corto plazo Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en porcentaje)</i>	110
Tabla 25 <i>Leverage o Apalancamiento Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en decimales)</i>	112

Tabla 26 <i>Cubrimiento de intereses Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en porcentaje)</i>	113
Tabla 27 <i>Variables planteadas para el estudio del desempeño de la Asociación Deportivo Cali</i>	118
Tabla 28 <i>Interpretación de las variables y cálculos de indicadores</i>	120
Tabla 29 <i>Cifras de las variables planteadas (Expresadas en miles de pesos)</i>	120
Tabla 30 <i>Composición del INVOPEF y su efecto en los estados financieros (Cifras expresadas en miles de pesos)</i>	122
Tabla 31 <i>Inversión realizada en derechos deportivos para el año 2016 (cifras expresadas en miles de pesos)</i>	123
Tabla 32 <i>Inversión realizada en derechos deportivos para el año 2017 (cifras expresadas en miles de pesos)</i>	123
Tabla 33 <i>Composición inversión realizada en derechos de formación para los años 2015 a 2017 (cifras expresadas en miles de pesos)</i>	125
Tabla 34 <i>Detalle composición variable ING (cifras expresadas en miles de pesos)</i>	127
Tabla 35 <i>Ranking de ventas al exterior por parte de los equipos del fútbol profesional colombiano</i>	130
Tabla 36 <i>Detalle de ventas derechos deportivos y de formación año 2015 (cifras expresadas en miles de pesos)</i>	131
Tabla 37 <i>Detalle de ventas derechos deportivos y de formación año 2016 (cifras expresadas en miles de pesos)</i>	132
Tabla 38 <i>Detalle de ventas derechos deportivos y de formación año 2017 (cifras expresadas en miles de pesos)</i>	133

Tabla 39 <i>Cifras de las variables planteadas (Expresadas en miles de pesos)</i>	134
---	-----

Índice de Gráficas

Gráfica 1 <i>Tendencia activos Asociación Deportivo Cali y Sector entre los años 2015 a 2017 (cifras expresadas en miles de pesos).</i>	84
Gráfica 2 <i>Tendencia pasivos Asociación Deportivo Cali y sector 2015 al 2017 (cifras expresadas en miles de pesos)</i>	87
Gráfica 3 <i>Tendencia patrimonio Asociación Deportivo Cali y sector 2015 al 2017 (cifras expresadas en miles de pesos).</i>	89
Gráfica 4 <i>Tendencia pasivos Asociación Deportivo Cali y sector 2015 al 2017 (cifras expresadas en miles de pesos)</i>	93
Gráfica 5 <i>Tendencia razón corriente Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en decimales)</i>	96
Gráfica 6 <i>Tendencia capital de trabajo Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en miles de pesos)</i>	98
Gráfica 7 <i>Tendencia prueba ácida Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en decimales)</i>	99
Gráfica 8 <i>Tendencia margen de utilidad bruta Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en porcentaje)</i>	101
Gráfica 9 <i>Tendencia margen de utilidad operativa Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en porcentaje)</i>	103
Gráfica 10 <i>Tendencia margen de utilidad neta Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en porcentaje)</i>	104
Gráfica 11 <i>Tendencia ROA Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en porcentaje)</i>	106

Gráfica 12 <i>Tendencia ROE Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en porcentaje)</i>	107
Gráfica 13 <i>Tendencia Endeudamiento total Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en porcentaje)</i>	109
Gráfica 14 <i>Tendencia Endeudamiento a corto plazo Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en porcentaje)</i>	111
Gráfica 15 <i>Tendencia Leverage Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en decimales)</i>	112
Gráfica 16 <i>Tendencia Cubrimiento intereses Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en decimales)</i>	114
Gráfica 17 <i>Tendencia de las variables planteadas (Expresadas en miles de pesos)</i>	121
Gráfica 18 <i>Tendencia de los componentes del INVOPEF (Cifras expresadas en miles de pesos)</i>	126
Gráfica 19 <i>Tendencia de los principales componentes de los ingresos operacionales (cifras expresadas en miles de pesos)</i>	128
Gráfica 20 <i>Tendencia participación de los principales ingresos de la Asociación Deportivo Cali en el sector</i>	129
Gráfica 21 <i>Análisis de tendencia global en las variables (Cifras expresadas en porcentajes)</i>	135
Gráfica 22 <i>Análisis de tendencia en la variable ING en función del INVOPEF (Cifras expresadas en porcentajes)</i>	136
Gráfica 23 <i>Análisis de tendencia en la variable EXC en función del INVOPEF (Cifras expresadas en porcentajes)</i>	137

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 <i>Recursos empresariales</i>	24
---	----

Introducción

El presente trabajo de investigación se realiza con el fin de llevar a cabo un estudio que permita enriquecer los conocimientos contables, administrativos y financieros, incentivando el pensamiento crítico y analítico. En este sentido, en el mismo se propone determinar el desempeño financiero de la Asociación Deportivo Cali para los períodos 2015 a 2017, analizando diferentes variables y conceptos de teorías como la Administración Financiera, la Visión Basada en Recursos y el paradigma de la utilidad, evaluando así, si la gestión de la organización ha sido la adecuada en el desarrollo de sus objetivos y su estrategia, aspectos en los que se pretende realizar, también, una comparación con el sector en general de los clubes de fútbol en Colombia. Además, se pretende determinar si la inversión realizada en la adquisición y formación de jugadores de fútbol profesional ha sido retribuida con los beneficios totales esperados.

Con este trabajo se pretende, además, aportar a un tema poco estudiado en el ámbito nacional, por cuanto la literatura al respecto es bastante limitada y con lo que se plantea generar nuevas expectativas en futuras investigaciones de similares características y de las que se espera, puedan surgir importantes aportes académicos.

1. Problema de Investigación

1.1. Aproximación al Problema

La administración financiera es de gran importancia para las compañías, ya que comprende una serie de variables que permiten planificar estrategias y objetivos enfocados al crecimiento de la empresa, optimización de recursos, maximización de utilidades y la creación de valor, entre otros; en tanto, que se relaciona principalmente con la economía y la contabilidad, donde es fundamental el proceso de toma de decisiones a nivel gerencial en la compañía.

Dichas variables económicas y administrativas indispensables para un eficiente rendimiento financiero, no son ajenas a los resultados en los clubes de fútbol, donde a pesar de que tienen un enfoque social, cultural y deportivo, también encaminan la ejecución de su actividad en la generación beneficios totales para su sostenimiento y crecimiento.

La globalización ha sido un fenómeno capaz de eliminar fronteras y límites entre países, interactuando e intercambiando diferentes necesidades de los mismos para hablar un mismo lenguaje. En cuanto a la contabilidad, las normas internacionales surgen como producto de esa globalización, para la preparación y presentación de los estados financieros, incentivando la inversión extranjera, presentando información más detallada y comparable. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, el proceso de convergencia de las normas internacionales no ha

sido ajeno a las responsabilidades y obligaciones de la presentación de información financiera en las organizaciones de clubes profesionales de fútbol¹.

En consecuencia, este proceso de convergencia ha tenido grandes impactos en los estados financieros de estas entidades, específicamente en sus activos intangibles/derechos de formación y su patrimonio, impactos que afectaron la información contable y financiera de éstos. Conforme a circular externa 07 de Coldeportes los derechos de formación son “los derechos de manutención y capacitación que tiene un jugador aficionado, en contraprestación a su registro ante una liga afiliada a la Difutbol y que no corresponde a una relación laboral.”² (Coldeportes, 2015, pág. 4)

Para lograr analizar correctamente el desempeño de un club de fútbol profesional, hay que entender el mercado del mismo e ir más allá de lo que se percibe, como un simple deporte que quizás no aporta mucho a factores económicos y sociales. “Dentro del conjunto de factores y dimensiones que abarca el fútbol como deporte, se destaca cada día más su carácter mercantilizado y profesional. De hecho, su regulación trasciende la perspectiva económica al estar ligado a otras cuestiones que van desde las legales a su indudable repercusión social” (Barajas Alonso, Sanchez Fernandez, & Urrutia de Hoyos, 2010, pág. 32).

Dentro del desarrollo del fútbol se evidencia un importante mercado, el cual involucra a los jugadores y clubes como principales actores. Este mercado ha evolucionado a través del tiempo y se ha convertido en un ítem importante dentro de los intereses de inversionistas y grandes

¹Al 31 de diciembre de 2017, habían registrados en Coldeportes 2 asociaciones y 15 sociedades anónimas en la primera división del Fútbol Profesional Colombiano.

² La División Aficionada del Fútbol Colombiano es la entidad encargada de organizar los torneos de fútbol aficionado en ramas infantiles, prejuveniles, juveniles, Sub-21 Fútbol Sala, Fútbol Playa en Colombia.

empresarios a nivel global, teniendo en cuenta que el mundo del fútbol mueve significativas sumas de dinero en temas publicitarios, de imagen, de marca, de seguidores, derechos de transmisión de televisión y cuyo impacto se ve reflejado en variables económicas, culturales y sociales. Un ejemplo puntual del impacto económico es el desarrollo de un Mundial de Fútbol, el cual puede generar grandes crecimientos en la economía del país anfitrión: “Rusia no estaría registrando crecimiento económico sin la inversión generada por los preparativos para la copa del mundo de 2018”(Reuters, 2018, párr. 1). Este tipo de eventos impulsan sectores como el turismo e incrementando el volumen de empleos directa e indirectamente en la sociedad, brindando oportunidades de negocios y aumentando en grandes masas los seguidores de este deporte, que a su vez siguen alimentando día a día el mercado del fútbol e informando a la comunidad en general los aportes sociales que llevan a cabo los equipos de fútbol.

Pero no todo en el mercado de este deporte es positivo o beneficioso para dichos clubes, principalmente en Colombia donde a pesar de que en general esta práctica tiene una gran acogida, las organizaciones no siempre pueden llevar a cabo una adecuada gestión de su administración financiera y de sus operaciones por diferentes motivos, como lo son: falta de recursos para la correcta planificación y estrategia de crecimiento, el nivel de importancia de las ligas en las que participan los clubes, el volumen de fanáticos, la importancia o nivel de sus jugadores, los resultados obtenidos en las competiciones, entre otros. Lo anterior, se ve reflejado en sus estados financieros y finalmente puede distorsionar una adecuada toma de decisiones.

El fútbol sudamericano generalmente se encuentra adoptando una mentalidad de corto plazo. Con muchos clubes endeudados, el estado frágil de sus finanzas significa que los equipos se desmantelan después de cualquier éxito y las estrellas jóvenes son arrastradas a una edad cada

vez más temprana. El abismo entre los equipos de América del Sur y Europa es más grande que nunca y no muestra signos de reducirse pronto. Dadas estas realidades económicas, existe por lo tanto una necesidad para que los clubes produzcan talento y en Colombia nadie está desarrollando jóvenes mejor que el Deportivo Cali. (Robinson, 2015)

Teniendo en cuenta lo mencionado, cabe resaltar que el activo más importante dentro de los equipos de fútbol y que pueden generar un valor agregado y ventaja competitiva a estas organizaciones son los jugadores, cuyos rubros de clasificación de intangibles dentro de los estados financieros son los derechos deportivos, en tanto, los derechos de formación no reconocen como activos sino como gastos del período.

Bajo el Decreto 2649 de 1993, el cual incluía la normatividad anterior que regía en materia contable en Colombia, los jugadores de los equipos de fútbol profesional se clasificaban como activos intangibles bajo los conceptos de derechos deportivos y derechos de formación. Esta clasificación les permitía darle valor y reconocer a los jugadores que se adquirían mediante una compra o transferencia a otros clubes de fútbol registrando un valor como costo en libros y además le podían dar valor a los jugadores que se formaban en la cantera o divisiones inferiores y que se reconocían como derechos de formación, teniendo esto un impacto importante o material dentro de los estados financieros.

Con la aplicación de la Ley 1314 de 2009, la cual incorpora las Normas de Contabilidad y de Información Financiera- NCIF, el proceso de reconocimiento de los activos intangibles cambió, de tal manera que se empezó a valorar y registrar los jugadores bajo nuevos criterios, los cuales no reflejan la realidad económica de estas organizaciones, ya que entre otras cosas no le permite a las organizaciones reconocer en su contabilidad a los jugadores formados en las divisiones

inferiores, siendo este un factor determinante, pues estos generan ingresos importantes a los clubes y al mismo mercado del fútbol. Lo anterior, ameritó que Coldeportes³ expidiera la circular externa 07 de 2015 en relación a la convergencia y explicación del tratamiento de los derechos de los jugadores.

Por lo tanto, es importante analizar si los clubes son eficientes en la generación de recursos y en la creación de una ventaja competitiva, teniendo en cuenta la inversión realizada para la adquisición y formación de nuevos jugadores.

Para el objeto del presente estudio e investigación, se analiza el desempeño en la generación de beneficios totales en un club de fútbol profesional de primera división en el Valle del Cauca, Colombia, durante los años 2015, 2016 y 2017. Es importante mencionar que para este período el único club que hacía parte de esta división era la Asociación Deportivo Cali, al encontrarse los otros 3 clubes de la región en segunda división: América de Cali, Cortuluá y DeporFc.

El análisis se lleva a cabo teniendo en cuenta el enfoque teórico proporcionado por la Visión Basada en Recursos más conocida en su versión inglesa: Resource-Based View (RBV) y el uso de los jugadores como recurso estratégico y activo intangible.

La Asociación Deportivo Cali es un club fundado en la ciudad de Cali hace más de cien años y que actualmente opera como un organismo de derecho privado sin ánimo de lucro siendo su objeto principal, propender por la formación, el fomento, patrocinio y práctica de uno o más deportes.

³El Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre – COLDEPORTES, es la entidad gubernamental que regula el deporte en Colombia.

Ahora bien, con respecto a la transición a las NCIF, la Asociación Deportivo Cali aplicó el marco técnico normativo contable para empresas clasificadas en el Grupo 2 del ámbito de aplicación de la Ley 1314 de 2009 y Decreto 2420 de 2015⁴, siendo este el de las NIIF para las Pymes. Dentro del cronograma de aplicación los primeros estados financieros fueron los del 31 de diciembre de 2016, debiendo aplicar la asociación deportivo Cali la sección 35 de la NIIF para Pymes para el reconocimiento de la transición, por lo tanto, los últimos estados financieros presentados, según normatividad anterior, fueron los correspondientes al año terminado el 31 de diciembre de 2015, período este que requirió realizar transición, para lo cual elaboraron un ESFA al 31 de diciembre de 2014.

Así las cosas, la valoración y reconocimiento de activos intangibles, relacionados con los derechos de formación para el caso del deportivo Cali y todos los equipos de fútbol profesional en Colombia, se vio perjudicado bajo el criterio asignado por las NCIF para la valoración de intangibles. Este aspecto junto con otros factores, llevó a muchos clubes de fútbol profesional en Colombia a tal punto de encontrarse en causal de disolución (Superintendencia de Sociedades, 2016) según lo establecido en el código de comercio en el artículo 218, debido a la aplicación obligatoria de estas normas; lo anterior se puede evidenciar en el Anexo A, en el cual se documenta petición realizada a Coldeportes. Sin embargo, este no fue el caso puntual del Deportivo Cali, que a pesar de que las NCIF obligaron a desestimar los valores que tradicionalmente y bajo la normativa anterior contabilizaban por los derechos de formación, tuvo

⁴ El Decreto inicial expedido por el Gobierno para los preparadores de información del Grupo 2 fue el 3022 de 2013, que fue incorporado al Decreto 2420 de 2015 en el anexo 2.

otros factores y aspectos que bajo la forma de presentación patrimonial muestran índices satisfactorios debido a la solidez real en esta materia.

En este sentido, es importante analizar los resultados obtenidos por la Asociación Deportivo Cali desde su administración financiera y el efecto que podría tener desde el punto de vista de la eficiencia de los activos, partiendo del análisis de la inversión en jugadores de fútbol, ya sea adquiridos por una transacción o formados internamente en el club.

1.2. Antecedentes de Investigación

Teniendo en cuenta los factores a evaluar dentro de la administración financiera, de rentabilidad en los equipos de fútbol y partiendo del aprovechamiento de sus jugadores como recursos estratégicos, se procede a realizar una búsqueda de información bibliográfica con el fin de lograr identificar trabajos de grado, artículos que plantearan, describieran o analizaran de alguna manera estos criterios a evaluar. Dentro de la información consultada fueron escasos los trabajos de grados que tienen planteado un problema ligado con el que se presenta en esta monografía, teniendo más resultados en artículos académicos en el contexto internacional. A continuación, se presentan los antecedentes de esta investigación.

El primer antecedente corresponde a tres artículos titulados “Comportamiento financiero de los clubes de fútbol” (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Superintendencia de Sociedades, 2017) y (Superintendencia de Sociedades, 2018). Dichos artículos corresponden a un estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades de Colombia, en el cual se evalúa el desempeño financiero del sector del fútbol profesional colombiano. Para el año 2015 fueron analizados 32 equipos, mientras que para los años 2016 y 2017 el estudio se llevó a cabo en 36 equipos.

Los ítems analizados por cada año fueron principalmente: valor de los activos, pasivos, patrimonio y sus cambios en la tendencia; los ingresos operacionales, sus utilidades y/o pérdidas y sus cambios en la tendencia, detallando los más importantes componentes del ingreso. Adicionalmente se presenta un ranking de los clubes con mayor participación en cada uno de los rubros mencionados anteriormente.

La Superintendencia de Sociedades ha realizado este estudio desde el año 2012 dada la importancia que representa este sector, y su impacto en la economía nacional.

El segundo antecedente es el artículo titulado “Análisis de desempeño en la generación de beneficios económicos de los clubes de fútbol brasileño: el uso del atleta como recurso estratégico y activo intangible” (Dos Santos Galvão & Simião, 2017). De acuerdo con la Visión Basada en Recursos, las empresas invierten en recursos estratégicos con vistas a beneficios económicos y una ventaja competitiva. En la norma contable los mismos son considerados activos intangibles generadores de beneficios económicos. El objetivo de este trabajo fue verificar el desempeño y eficiencia de 18 clubes de fútbol brasileños en la utilización del atleta como activo intangible y recurso estratégico para la generación de beneficios entre 2010 a 2013, en el cual, mediante el análisis estadístico de datos, y tomando como entradas la inversión en jugadores, y como salida los ingresos, flujo de caja y resultados, se constató de que a pesar que la variable ingresos es en la cual los clubes tienen un mejor rendimiento, la mayoría de los clubes analizados presentaron pérdidas y solo dos presentaron utilidades.

El tercer antecedente es el artículo “Incidencia de los resultados deportivos, las variables económicas y administrativas en el rendimiento financiero de los clubes de fútbol” (López Busto, García Unanue, Gómez Gonzalez, Barajas, & Gallardo Guerrero, 2016). El objetivo de este

estudio fue conocer las variables relevantes de gestión que explican los resultados económicos de los clubes de fútbol españoles de la primera división. Para ello se planteó inicialmente un análisis exhaustivo de la literatura sobre aquellos contenidos que hiciesen referencia a variables relacionadas con la gestión de los clubes de fútbol. Posteriormente, se agruparon estos contenidos en seis bloques temáticos para que, de forma complementaria, un grupo de expertos participase en el diseño del estudio emitiendo un juicio colectivo y consensuado sobre aquellas variables y modelos que realmente serían interesantes para la investigación. Para el estudio empírico se trabajó con datos de los clubes de fútbol de la primera división española entre las temporadas 2007-2008 y 2009-2010. Por último, se realizó análisis de regresión con datos de panel para conocer cómo se verificaban los modelos propuestos. El trabajo concluye que de forma individual la existencia de una dirección y/o departamento de operaciones, los beneficios obtenidos en la temporada anterior, el número de partidos jugados en competiciones europeas y la posición alcanzada en la Liga afectan significativamente al resultado neto. Asimismo, el número de jugadores europeos, los gastos financieros y el resultado neto de la temporada anterior actúan como un modelo conjunto que afectaría a las posibilidades de obtener beneficios a los clubes.

El cuarto antecedente es el artículo titulado “*¿Es necesaria una nueva adaptación contable para las sociedades anónimas deportivas?*” (Tejada Ponce & González Jaén, 2012). El propósito de este trabajo es poner de manifiesto aquellos aspectos relacionados con la contabilidad más destacados, desde el punto de vista de su significación cuantitativa o cualitativa, y que por ello los autores entienden que deberían tomarse en consideración en una futura adaptación sectorial para las Sociedades Anónimas Deportivas. Con el objeto de conocer aquellos aspectos que han caracterizado la regulación contable específica de estas entidades, en primer lugar, se analizan

las normas sectoriales aplicables a las entidades deportivas profesionales aprobadas hasta el momento.

En la parte central del trabajo, se desarrollan aquellas cuestiones que podrían incluirse al respecto en la futura norma, centrándose en las normas de registro y valoración y en el marco conceptual. Para finalizar, se hace una propuesta de cuál debería de ser el tratamiento contable a aplicar en lo sucesivo a algunos elementos significativos en estas entidades, tales como las cesiones de uso, los jugadores internamente generados y los derechos de imagen, entre otros.

El quinto antecedente es *“El mercado de traspaso de futbolistas: un análisis internacional”* (Barajas Alonso, Sanchez Fernandez, & Urrutia de Hoyos, 2010). Dentro de la estructura y organización profesional del fútbol se observa la existencia de un importante mercado, el de los jugadores, que conforma una buena muestra de la evolución experimentada por los mercados en el seno de la actividad económica de los países de su entorno. Se trata de un mercado con características particulares y que, por las dimensiones (presentes y futuras) merece atención relevante. El motivo de este artículo pretende describir el funcionamiento del mercado mundial de fichajes de jugadores de fútbol de alto nivel centrándose, para ello, en tres magnitudes de referencia: futbolistas, clubes y Ligas.

El sexto antecedente es el artículo titulado “Grado de conocimiento del adjetivo “intangibles”, y su relación con la identificación, reconocimiento, medición, valoración, y revelación de “intangibles” en la información contable de las empresas en Popayán. Un análisis descriptivo y econométrico” (Ramírez Gutiérrez & Gómez Sánchez, 2015). El objetivo de la investigación en este artículo pretende mostrar por medio de metodologías cualitativas y cuantitativas el grado de conocimiento del adjetivo intangible y su asociación con la identificación, reconocimiento,

medición y valoración a efectos de la revelación de intangibles en los estados financieros de las organizaciones. Se pretende demostrar la importancia de los intangibles y su relación directa con la generación o destrucción de valor en las organizaciones.

El séptimo antecedente es la monografía *“El valor de los activos intangibles empresariales: un estudio empírico en una organización colombiana”* (Lainez Tobón, 2012). El objetivo de esta monografía es analizar los efectos de los activos intangibles sobre el valor de mercado de una empresa colombiana. Las mediciones se basan en un modelo econométrico de la Q de Tobin, en el cual se define la relación entre el valor de mercado y los activos de una empresa abarcando el capital físico y capital intangible cuyos resultados muestran su asociación estadísticamente significativa. Los mercados financieros evalúan los activos de las empresas y las expectativas acerca de los posibles beneficios futuros que provengan de dichos activos.

El octavo antecedente es el artículo titulado *“Estrategias competitivas y gestión deportiva. Una perspectiva de la Teoría Basada en Recursos aplicada al sector del fútbol”*, (Quispe & Rivera, 2018). Esta investigación utiliza la Teoría Basada en Recursos como base para un modelo que permite integrar las acciones organizacionales con las variables que pueden moderar, directa o indirectamente, su impacto en el alto desempeño de los clubes de fútbol. Se validan las relaciones, directas e indirectas, entre las variables organizacionales y decisionales previstas en el modelo. También se valida la importancia de las acciones promocionales del club, para lograr competitividad basada en su desempeño o resultados.

1.3. Formulación del Problema

¿Cuál es el rendimiento financiero de la Asociación Deportivo Cali en la generación de beneficios totales, partiendo del uso de los jugadores de fútbol como activo intangible y recursos estratégicos?

1.4. Sistematización del Problema

¿Cuál ha sido la evolución financiera de la Asociación Deportivo Cali entre los años 2015 al 2017?

¿Cuáles son las variables que impactan en los resultados de la Asociación Deportivo Cali?

¿Cuál ha sido la eficiencia en la inversión de jugadores de fútbol, para la generación de beneficios totales?

2. Objetivos

A continuación, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos que guiarán este trabajo de investigación.

2.1. Objetivo General

Analizar el desempeño financiero de la Asociación Deportivo Cali en la generación de beneficios totales, partiendo de los costos de los derechos deportivos y de formación de los jugadores como recurso estratégico, durante los períodos 2015 a 2017.

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis financiero de la Asociación Deportivo Cali para los períodos 2015 a 2017.
- Identificar las variables financieras que impactan en el rendimiento de la Asociación Deportivo Cali para los períodos 2015 al 2017.
- Detallar los costos reconocidos en derechos deportivos y de formación de la Asociación Deportivo Cali y la eficiencia en la generación de beneficios totales para los períodos 2015 a 2017.

3. Justificación

A partir de este trabajo se pretende llevar a cabo una investigación basada en información administrativa, contable y financiera, cuyo fin se orienta a identificar la eficiencia financiera y desempeño operacional del club Deportivo Cali, en donde el costo de adquisición en jugadores de fútbol es alto (principal activo de la asociación) y por lo tanto es fundamental llevar a cabo diferentes actividades para generar ingresos y así cubrir las erogaciones de cada temporada. Adicionalmente el proceso de convergencia a normas internacionales trajo consigo una serie de impactos positivos y negativos principalmente en el reconocimiento de los jugadores de fútbol, los cuales se analizarán de cara al desempeño y rendimiento del club.

El problema de investigación se aborda por motivos pertinentes para el desarrollo, continuidad y estabilidad de la Asociación Deportivo Cali, club que genera mucha acogida en la afición caleña e importantes aportes al comercio en general. Adicionalmente es una organización

que, a pesar de ser una asociación sin ánimo de lucro, debe controlar sus recursos y su presupuesto para seguir manteniéndose en el tiempo, crecer e incentivar la generación de beneficios a la sociedad, tales como creación de empleos, formación de jugadores y espacios de recreación, deporte y cultura.

Ahora bien, la contaduría pública en Colombia es de gran importancia para llevar a cabo un desarrollo social, cultural y económico. En conjunto con las demás profesiones significan un aporte indispensable para mejorar la calidad de vida de la comunidad.

La profesión contable se destaca por pretender brindar confianza y transparencia sobre información financiera y contable, facultando al profesional en este campo para dar fe pública. La contabilidad es una herramienta para ejercer control y llevar a cabo una correcta toma de decisiones, permitiendo generar beneficios para el desempeño de las organizaciones.

En el caso de la presente investigación, significa una oportunidad para entender financieramente un campo poco estudiado, ya que cuando se habla del deporte fútbol, generalmente se tiene en cuenta los impactos desde el punto de vista deportivo, sin embargo, permea de gran manera los ámbitos económicos y sociales.

Según una encuesta del plan decenal de fútbol, este deporte muestra importancia para la identidad nacional, la convivencia, y el capital social del país (Semana, 2014), Siendo los equipos y especialmente la selección Colombia un ícono como fuente de unión. Por estos y muchos más aspectos, el fútbol es el deporte más popular del país, el cual permea a la sociedad en múltiples facetas. La salud, la recreación, la convivencia y la unión se derivan de este deporte, por lo tanto, es indispensable entender y evaluar la estructura financiera de los clubes para

garantizar las prestaciones de sus servicios y beneficios a la sociedad. El resultado de la presente investigación permite al Club Deportivo Cali evaluar si su gestión ha sido adecuada para el logro de los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante mencionar que este estudio permite y pretende ser un punto de partida para futuras investigaciones afines, las cuales pueden continuar demostrando la importancia de la contaduría pública, del contador público y su rol dentro de la práctica organizada y generadora de bienestar por parte de este deporte.

Por otro lado, en el marco de la misión y visión de la Universidad del Valle, es fundamental promover espacios para el fomento del estudio y pensamiento crítico que permita tener un impacto positivo en el entorno social, cultural y ambiental. En este sentido, la presente investigación tiene en cuenta dichos propósitos y pretende demostrar la adecuada gestión administrativa y contable, teniendo en cuenta que la contabilidad no solo se utiliza para registro de información, sino que por el contrario va más allá, permitiendo analizar el impacto y consecuencias de las decisiones que a partir de la misma se pueden tomar.

Esta investigación significa además una fuente de aprendizaje y crecimiento personal e intelectual, con énfasis en temas contables, administrativos y financieros, brindando herramientas para fortalecer conocimientos y aptitudes necesarias para ejercer la profesión desde una postura crítica. Además, proporciona ventajas y beneficios para lograr interpretar con claridad normas contables aplicadas a organizaciones que desarrollan el fútbol en Colombia, las cuales tienen puntos importantes a tener en cuenta dentro de su manejo, control y administración.

4. Marco de Referencia

4.1. Marco Teórico

4.1.1. Administración Financiera.

A lo largo del tiempo ha sido posible encontrar un sinnúmero de empresas que no han logrado llevar a cabo su actividad económica de una manera satisfactoria, la experiencia demuestra que una de las principales razones que llevan a la descapitalización de las mismas, no corresponde a contingencias económicas, sino a decisiones tomadas por sus propios dueños o gerentes por cuenta de su desconocimiento acerca de la Administración Financiera, situación que las lleva a tal punto de iliquidez que ya no es posible mantenerlas si no es por cuenta de una nueva inversión de capital o por cuenta de un crédito.

Teniendo en cuenta lo anterior, los expertos ubican el primer gran riesgo de las empresas sobre el control del dinero, específicamente sobre el movimiento de éste. La dinámica de entradas y salidas de dinero y su control, es una de las preocupaciones constantes de todo empresario. (Morales Castro, Sánchez Rodríguez, Morales Castro, & Figueroa Flores, 2005)

Sin embargo, para contextualizar adecuadamente el papel de la Administración Financiera en las organizaciones es importante mencionar como primer término, las finanzas.

Las finanzas son una parte de la ciencia económica que centra su atención en el estudio de los mercados financieros, la formación de precios de los activos financieros y las decisiones de financiación e inversión dentro de la empresa. (Rivera Godoy, 2017).

En sus inicios, el papel de las finanzas estaba enfocado principalmente al ejercicio de funciones operativas propias del área administrativa de una organización. Posteriormente y utilizando las tendencias de la teoría económica, surgió un nuevo enfoque en el cual el problema

central es el concerniente a la consecución de fondos y su costo, las decisiones de inversión, de gastos, la liquidez y la solvencia empresarial, lo que condujo a un crecimiento a gran escala del trabajo académico en administración de empresas y finanzas, afectando diferentes campos en las organizaciones, desde la contratación de personal hasta el lanzamiento de campañas publicitarias.

En los últimos años, por causa de la incertidumbre reinante en el mundo de los negocios y la economía, surgieron gracias a la intervención de otras disciplinas como la economía, las matemáticas, la estadística, la econometría, entre otros, nuevos desarrollos teóricos que permitieron medir y predecir el comportamiento de variables claves en el futuro, facilitando así, el avance hacia la frontera del conocimiento financiero. (Flórez Ríos, 2008)

Debido a la gran extensión en análisis teóricos y empíricos en el tema de las finanzas, se ha acumulado un conjunto considerable de conocimientos tal que se podría clasificar en tres grandes áreas: el sistema financiero, las inversiones y la administración financiera. (Rivera Godoy, 2017)

Ahora bien, la administración financiera tiene como objetivo principal el estudio de la evaluación y toma de decisiones financieras de corto y largo plazo dentro de la organización, y de esta forma maximizar el valor de la misma. Hoy en día, la administración financiera generalmente está en cabeza del gerente financiero en una empresa, sabiendo que sobre él recaen de manera activa los asuntos financieros de la misma, ya sea empresa pública o privada, con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro. (Morales Castro, Sánchez Rodríguez, Morales Castro, & Figueroa Flores, 2005).

No se debe confundir los conceptos de maximizar el valor de la empresa o el valor de sus acciones con maximizar las utilidades del período, ya que este último es un objetivo a corto

plazo el cual se puede conseguir mediante mecanismos más simples de los que se deben llevar a cabo en función de maximizar el valor de una compañía.

Sin gerentes financieros altamente capacitados y sin acceso a los mercados financieros, es poco probable que una empresa sobreviva y mucho menos que logre la meta a largo plazo de maximizar el valor de la empresa (Gitman & Zutter, 2012).

Ahora bien, la administración financiera juega un papel fundamental en las diferentes disciplinas que son transversales en una organización, teniendo una estrecha relación con la contabilidad, en cuanto que la toma de decisiones depende de la adecuada interpretación de los estados financieros.

Entre las diferentes tareas que se llevan a cabo con la administración financiera, se resaltan algunas importantes como la toma de decisiones, el desarrollo de planes financieros, presupuestos, otorgamiento de créditos a clientes y recaudo de efectivo para apalancar las diferentes operaciones de la organización. En este sentido, es importante que los diferentes gerentes de la compañía comprendan claramente los conceptos y técnicas de la administración financiera, ya que para el desarrollo de sus tareas deben cuantificar las consecuencias de sus acciones.

Así mismo, la administración financiera se relaciona estrechamente con la economía, en donde los gerentes financieros deben tener claro la estructura económica y el sector en el cual compite la organización. Los análisis de los costos y beneficios son considerados principios económicos fundamentales.

Las funciones y actividades de las finanzas dependen en gran medida del tamaño de la organización. En empresas más pequeñas estas labores son realizadas por el contador o el

departamento de contabilidad, mientras que en compañías de mayor tamaño son los analistas financieros altamente capacitados, quienes llevan a cabo dichas funciones.

En cuanto a otros aspectos importantes a tener en cuenta dentro de la administración financiera, se encuentra la ética y la responsabilidad social, siendo estos una fuente fundamental y diferencial en las organizaciones. “Se presume que en un mundo globalizado y altamente competitivo no existen muchas posibilidades para que empresas generen valor a los propietarios en detrimento de los otros grupos de interés, o violando principios éticos o realizando acciones ilegales” (Rivera Godoy, 2017, pág. 4).

Así mismo Gitman & Zutter (2012) afirman que los intereses de los participantes empresariales como empleados, clientes, proveedores, acreedores, propietarios y otros grupos de interés se convierten en un enfoque de las compañías evitando conscientemente acciones que podrían ser perjudiciales para ellos. La meta no es solo maximizar el bienestar de los participantes empresariales sino mantenerlo. Las compañías podrían fortalecer sus posiciones competitivas al mantener altos estándares éticos.

Finalmente es pertinente afirmar, que los nuevos planteamientos en materia financiera, están permeados por tres tendencias de naturaleza macro dentro de las cuales se desarrollan y aplican: la globalización; la computarización y las telecomunicaciones; y la reorganización corporativa y de los mercados. Estos elementos confluyen en la imperiosa necesidad de adoptar instrumentos y procedimientos para el control de la incertidumbre que entraña cada vez un mayor riesgo, lo cual exige no solo de fórmulas y modelos adecuados, sino también de un personal idóneo y capacitado en habilidades y técnicas financieras y gerenciales (Flórez Ríos, 2008).

En este sentido, la Asociación Deportivo Cali ha llevado a cabo un gran esfuerzo por mantenerse como un club consolidado financieramente y económicamente, de tal manera que se puedan lograr los objetivos que plantea una correcta administración financiera. Como ha sido de costumbre, la Asociación Deportivo Cali sigue apareciendo como uno de los clubes de mayor valor en toda América y el único de Colombia en el ranking de la *Revista FORBES*, al nivel de equipos como Santos de Brasil y por encima de otros como Tigres de México, San Lorenzo de Argentina y Fluminense y Vasco de Gama de Brasil (Deportivo Cali, 2017).

4.1.2. Visión Basada en Recursos.

Dentro de la planificación y estrategia de una organización se llevan a cabo diferentes actividades para lograr administrar eficientemente los recursos y de esta forma generar ventajas competitivas. La generación de estas ventajas competitivas lleva consigo la creación de valor agregado, siendo los recursos y las capacidades de la organización, herramientas indispensables para la consecución de los objetivos planteados por la misma. Con el fin de estudiar estos aspectos, se presenta el enfoque teórico de la visión basada en recursos, más conocida en su versión inglesa – Resource-Based View (RBV). Siendo su origen desde 1984, cuando se publicaron dos trabajos: *A Resource-Based view of the firm*, de Birger Wernerfelt y *Towards a strategic theory of the firm*, de Richard P. Rumelt. (Medina Muñoz, 1998)

Dicho enfoque surge como contraste a la explicación dominante de la competitividad de las empresas en la década de los 80, centrada entonces en aspectos competitivos externos basados en el sector industrial, donde las diferencias de rentabilidad entre empresas se explicaban por el sector en el que operaban, cuyo grado de atractivo se podía analizar estudiando las denominadas “cinco fuerzas competitivas” de Michael Porter. (Basterretxea, 2008).

En medio de la corriente imperante de los aspectos competitivos externos basados en el sector, surgen cuestionamientos sobre la diferencia de rentabilidad entre empresas de un mismo sector industrial, señalando que el efecto empresa en general es más importante que el efecto sector⁵, y así explicar las diferencias entre las organizaciones partiendo de los recursos únicos y esenciales de cada una.

Según Foss (1997) la década de los noventa ha sido testigo de un importante desarrollo del campo de la dirección estratégica, siendo la teoría RBV uno de los factores clave, al permitir, por un lado, la integración de las diversas perspectivas sobre la estrategia y la organización, y por otro lado, el renovado interés de los profesionales por la dirección estratégica, en cuanto que esta teoría identifica las condiciones que deben cumplir los recursos y capacidades para contribuir eficientemente a la organización.

Para interpretar el concepto de recursos, para Wernerfelt (1984), son: “los recursos de una empresa en un momento determinado podrían ser definidos como aquellos activos (tangibles e intangibles) vinculados de forma semipermanente a la empresa, como marcas comerciales, conocimiento tecnológico propio, personal cualificado, contactos comerciales, maquinaria, procedimientos eficientes, capital, etc.” (pág. 172)

Los recursos se convierten entonces en el foco de análisis de la Visión Basada en Recursos, sin embargo, para generar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo, debe existir no solo un recurso sino una interacción, cooperación y combinación entre ellos. Dicha

⁵Luego de una serie de trabajos de investigación realizados entre los años 80's y 90's por diferentes autores, se cuestiona el planteamiento de la organización industrial desde la evidencia de la existencia de grandes diferencias de rentabilidad entre empresas de un mismo sector industrial (Basterretxea, 2008), recalando así que se empieza a desestimar la hipótesis de que el éxito de la empresa estaba directamente relacionado con el sector en el cual se encontraba ubicada la misma.

interacción y gestión se denomina como capacidades, término que Grant (1991) define como la aptitud de un grupo de recursos para llevar a cabo una actividad. Mientras que los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa, las capacidades son la fuente principal de su ventaja competitiva.

Así como las organizaciones deben tener en cuenta la importancia de los recursos con los que cuentan y la forma en la cual llevarán a cabo la gestión de los mismos, deben identificar y analizar las condiciones para que estos sean grandes generadores de ventajas competitivas, y de esta forma diferenciarse ante sus competidores.

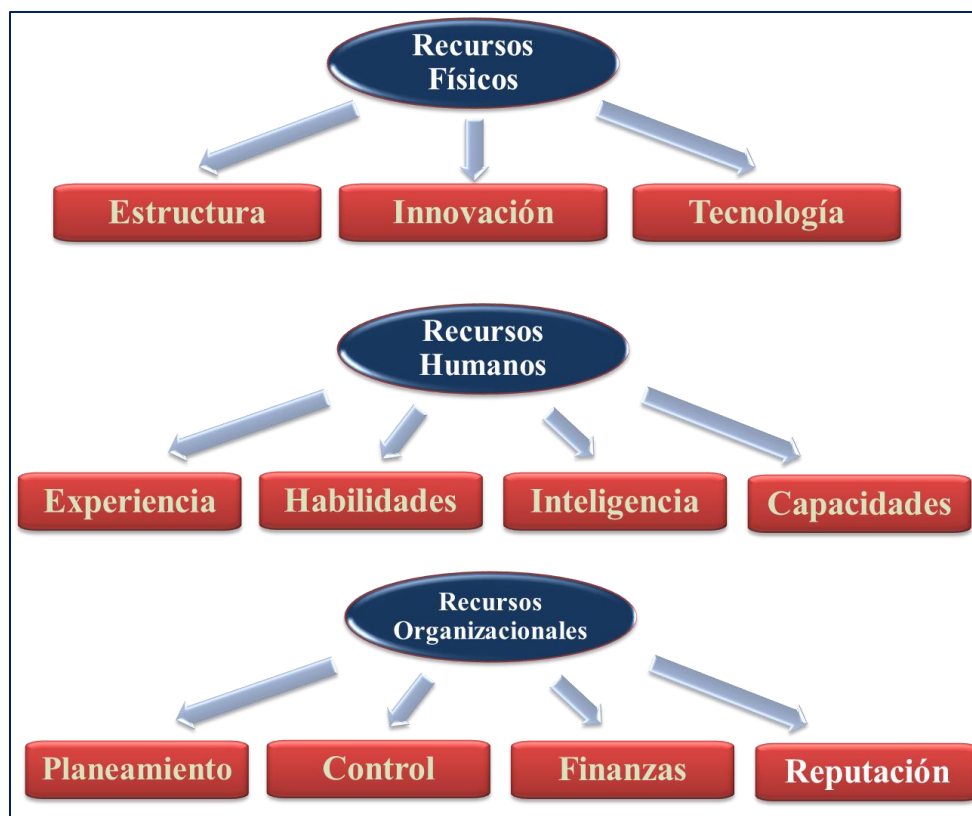
En este proceso de identificación de las cualidades de los recursos, las organizaciones deben procurar dotarse o formar aquellos que puedan contener aspectos como heterogeneidad, durabilidad y de no imitabilidad (Basterretxea, 2008), para así asegurarse una adecuada competitividad en los mercados y posiblemente una gran rentabilidad para la compañía.

Los recursos pueden clasificarse en tres grandes grupos, recursos físicos, humanos y organizacionales (Dos Santos Galvão & Simião, 2017). Entre los recursos físicos se puede encontrar la estructura física, procesos de innovación y la tecnología organizacional. Los recursos humanos están centrados en las habilidades, educación y formación de las personas que forman parte de la empresa, y los recursos organizacionales comprenden la planificación, las finanzas, el control, cultura organizacional, entre otros. Lo anteriormente descrito se puede apreciar en la Figura 1.

En cuanto a los clubes de fútbol profesional, la teoría de la Visión Basada en Recursos se puede aplicar e identificar plenamente entre ese tipo de compañías, en la que los jugadores de

fútbol se consideran el principal recurso estratégico y la fuente principal para generar ventajas competitivas, ubicándose dentro de los recursos humanos de acuerdo con la ilustración 1.

Ilustración 1 *Recursos empresariales*



Fuente: Elaboración propia, basado en Dos Santos Galvão & Simião (2017).

Si una empresa posee un recurso que le permite aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas; si este es privilegio de unas pocas compañías y si, además, es imposible o muy costoso de imitar es posible conseguir una ventaja competitiva sostenible (Arano Chávez, Delfín Beltrán, & Escudero Macluf, 2012). En este sentido, los jugadores de fútbol son un claro ejemplo de un recurso privilegiado para determinadas organizaciones.

4.1.3. Paradigma de Utilidad

La contabilidad como disciplina o ciencia, ha sido una herramienta fundamental para el desarrollo humano, económico, social y cultural. En la búsqueda de una respuesta para las necesidades inmersas en dichos desarrollos, la contabilidad ha contribuido con importantes aportes y soluciones respaldadas por diferentes teorías, enfoques y paradigmas.

Los paradigmas se han considerado como un gran aporte a los diferentes desarrollos de las ciencias, entre ellas a la contabilidad, permitiendo definir puntos importantes como el qué, el cuándo, y el para qué de las investigaciones a llevar a cabo y como interpretar los resultados obtenidos.

De acuerdo con Kuhn (2004, p. 13) los paradigmas son “realizaciones científicas, universalmente reconocidas que, durante mucho tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica”.

Una vez un que un paradigma es aceptado, se encargará de mostrar a los científicos el camino que deben seguir en sus investigaciones, indica los problemas que requieren solución, pone a su disposición las formas aceptadas para resolver problemas y las reglas para que estas soluciones sean aprobadas; los ayuda a concentrarse en ideas claras y en hechos reveladores del campo, y evita que los investigadores malgasten sus esfuerzos tratando de solucionar dilemas descabellados que tal vez ni siquiera tengan solución, o utilizando formas de experimentación no aceptables o pertinentes. (Farfán Liévano, 2010)

En este sentido, se podría decir que los paradigmas en la contabilidad se encargan de estudiar los hechos económicos, forma de registro, impactos, ventajas, desventajas, estados financieros, y la forma en la cual se deben analizar los resultados.

La década de los sesenta marcó un antes y un después en la contabilidad desde el punto de vista de la orientación de sus paradigmas. Hasta esa época, la contabilidad era concebida como fuente de información para los intereses del propietario y dirigía sus esfuerzos principalmente en registrar de forma eficiente las operaciones y transacciones.

En ese punto de la historia, el paradigma que caracterizaba la contabilidad era el del cálculo del beneficio o enfoque deductivo normativo. Tua(1989) hace referencia a 3 rasgos distintivos en este enfoque:

- Utiliza el método deductivo; prefiere enfoques normativos en la formalización de la disciplina, o al menos en la obtención de reglas para la práctica.
- Para la búsqueda de la verdad, se apoya en conceptos eminentemente económicos de valor, renta y riqueza. Construye por lo general importantes teorías valorativas que se apartan de los criterios basados en el coste histórico.
- Utiliza el concepto de verdad por encima del de utilidad, por lo que se produce la búsqueda de una verdad contable única, siendo esta la mejor medición y representación de la situación patrimonial y del beneficio sin importar quien recibe la información.

Posterior al paradigma del beneficio, surge con gran fuerza el paradigma de la utilidad, que tiene por objeto de estudio la realidad compleja de la utilidad de la información, esto quiere decir que la información contable debe servir a los diferentes usuarios para ayudarlos a tomar decisiones eficientes y acertadas (Farfán Liévano, 2010). La relevancia sustituye lo que anteriormente representaban las cualidades de verificabilidad y objetividad.

Belkaoui (2004) Planteó una clasificación especial para el paradigma de utilidad, dividiéndose en 3 partes. La primera fue el paradigma de utilidad de la decisión/modelo de decisión, en la cual se utiliza la capacidad predictiva mediante técnicas empíricas determinando así que información es útil. En este punto es fundamental la selección de información relevante para la toma de decisiones.

“El segundo punto en la clasificación de Belkaoui (2004), es el paradigma de la utilidad de la decisión/ comportamiento agregado del mercado, el cual utiliza un modelo para capitalizar los dividendos o para establecer precios del activo, también haciendo uso de herramientas estadísticas y matemáticas” (Farfán Liévano, 2010, pág. 249). En este punto se hace aún más importante el mercado, ya que este brinda herramientas fundamentales para analizar las variables contables.

Por último, está el usuario individual, en el cual se llevan a cabo técnicas como la observación, entrevistas, cuestionarios y la experimentación, analizando la respuesta del usuario a las variables contables.

El paradigma de la utilidad revolucionó la contabilidad en diferentes aspectos, de los que se resaltan aquellos como: mayor atención a los usuarios de la información siendo ésta igual de útil para cualquier usuario, se establecen las necesidades de los usuarios, se incrementa la calidad de la información contable y financiera, se impulsa la investigación empírica, entre otros.

En el caso de la Asociación Deportivo Cali, se evidencia un interés por cumplir con las normas y estándares contables y a su vez revelar una información útil y confiable para todos los usuarios de la información. Lo anterior se puede observar en la presentación de sus estados

financieros, los cuales cuentan con un amplio detalle, situación tal que permite una adecuada y eficiente toma de decisiones.

4.2. Marco Legal

Para el desarrollo de la presente propuesta de investigación es importante tener en cuenta la normatividad por la cual se rige la Asociación Deportivo Cali, en lo que respecta a la información contable, financiera, jurídica y deportiva, entre otros. A continuación, se presentarán las diferentes leyes, decretos, circulares y normas bajo los cuales se desarrollan los aspectos mencionados anteriormente.

Decreto 2649 de 1993

Para la presente investigación se requiere usar algunos conceptos y aplicaciones de la normatividad que regía anteriormente la contabilidad en Colombia, siendo el decreto 2649 de 1993 legislado por el gobierno nacional colombiano, el cual buscaba suplir la necesidad de información contable tanto general como particular, así mismo se buscó unificar los conceptos contables con el ánimo de que la información presentada por las empresas y por las personas obligadas a llevar contabilidad contara con la misma estructura y los mismos términos. Este decreto en su artículo 1, define los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, como: “conjunto de conceptos básicos y de reglas que deben ser observados al registrar e informar contablemente sobre los asuntos y actividades de personas naturales o jurídicas. Apoyándose en ellos, la contabilidad permite identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar, las operaciones de un ente económico, en forma clara, completa y fidedigna”.

Es importante mencionar que su aplicación no era exclusivamente de quienes estuvieran obligados a llevar contabilidad, sino también para quienes sin estar en la obligación quisieran optar por su aplicación para usar como prueba.

Este decreto se encuentra estructurado en cuatro títulos de la siguiente manera: 1. Marco conceptual de la contabilidad, 2. Normas técnicas, 3. Normas sobre registros y libros y 4. Disposiciones finales.

Bajo este decreto, la información contable tiene unos objetivos básicos, contemplados en el artículo 3, a saber:

1. Conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el período.
2. Predecir flujos de efectivo.
3. Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios.
4. Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito.
5. Evaluar la gestión de los administradores del ente económico.
6. Ejercer control sobre las operaciones del ente económico.
7. Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.
8. Ayudar a la conformación de la información estadística nacional, y
9. Contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica de un ente represente para la comunidad.

Ley 1314 de 2009

Ley mediante la cual en Colombia se inició el proceso de convergencia de los PCGA (Decreto 2649 de 1993) a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) Normas

Internacionales de Auditoria (NIA) y de aseguramiento de la información. Mediante la misma se pretende lograr los objetivos Interviniendo la economía para expedir normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información mediante su convergencia con estándares internacionales de aceptación mundial, con las mejores prácticas y como respuesta a la rápida evolución de los negocios internacionales en el mundo actual.

Las autoridades responsables para la implementación de esta ley quedaron de la siguiente forma:

a. De regulación: este apartado se subdivide en dos, como autoridad de dirección el presidente de la República, y de ejecución el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, obrando conjuntamente con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

b. De normalización: Consejo Técnico de la Contaduría Pública, como único autorizado para redactar las normas de convergencia, y

c. De vigilancia: Entidades estatales que ejercen inspección, vigilancia o control y la Junta Central de Contadores.

Normas internacionales de contabilidad, normas internacionales de información financiera.

Las Normas Internacionales de Contabilidad, también denominadas NIC, son un conjunto de postulados generales de Contabilidad, que tienen como fin estandarizar a nivel mundial las normas con las que cada país, es decir, sus empresas y demás entes obligados a llevar contabilidad, lleva dicha contabilidad. Dichas normas, fueron creadas por el International Accounting Standards Committee, IASC, organismo que fue conformado en 1973 por

profesionales de Contabilidad representantes de países como: Alemania, Australia, Canadá, Francia, Países Bajos, Japón, México, Reino Unido/Irlanda y Estados Unidos.

En abril de 2001, y sustituyendo el antiguo IASC en lo que respecta a la emisión de normas contables, fue creado el IASB, International Accounting Standards Board, a través de una reestructura que tuvo. Desde ese año, el IASB es el único organismo profesional que se encarga de emitir las NIC-NIIF, organismo para el cual sus principales objetivos son:

- (a) Formular y publicar, buscando el interés público, un conjunto de normas generales de Contabilidad de elevada calidad, comprensibles y aplicables que requieran información de alta calidad, transparente y comparable en los estados financieros y en otros tipos de información financiera, para ayudar a los participantes en los mercados de capitales de todo el mundo, y a otros usuarios, a tomar decisiones económicas.
- (b) Promover el uso y aplicación rigurosa de dichas normas
- (c) Cumplir con los objetivos asociados con (a) y (b), teniendo en cuenta, cuando sea preciso, las necesidades especiales de entidades pequeñas y medianas y de economías emergentes
- (d) Conseguir la convergencia entre las normas contables de carácter nacional y las Normas Internacionales de Contabilidad y las Normas Internacionales de Información Financiera, hacia soluciones de elevada calidad técnica.

Como el IASB pertenece al sector privado, las normas que emite no tienen carácter vinculante, es decir, que no pueden ser impuestas directamente. Por eso, los miembros del IASB son los encargados y responsables de difundir las normas, persuadiendo a los organismos que regulan cada país para que las adopten y las apliquen, y de esta manera lograr su aceptación a nivel nacional e internacional.

Es necesario y pertinente hacer una aclaración sobre el paso de NIC a NIIF. Como actualmente el IASB es el organismo que emite las normas del IASC, cumple con la tarea de emitir las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF-, término que incluye además a las NIC y a sus interpretaciones: SIC (término que se referenciará un poco más adelante). Esto, porque según resolución del mismo IASB, todas las normas e interpretaciones que había emitido el IASC quedarían en marcha hasta que fueran retiradas por decisión del IASB o porque éste emitiera una nueva NIIF que reemplazara una NIC. Por eso hoy en día se les denomina NIIF y en algunas ocasiones para no dejar tan implícitas las Normas Internacionales de Contabilidad también se les llama NIC-NIIF.

Decreto 3022 de 2013

Es el decreto por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2.

En este decreto se establecen los marcos normativos contables del país y los cronogramas de aplicación los cuales iniciaron con actividades en el año 2013. El alcance para este decreto va dirigido a empresas de tamaño mediano y pequeño que no sean emisores de valores ni entidades de interés público de acuerdo con las definiciones de los decretos.

Circular externa 07 de 2015 Coldeportes

Para representantes legales, contadores y revisores fiscales de los clubes profesionales de fútbol. De conformidad con las facultades de inspección, vigilancia y control otorgadas por la ley, en especial en el artículo 52 de la constitución política, el literal 80 del artículo 61 de la ley 181 de 1995, artículos 1,2 y 3 del decreto reglamentario 1227 de 1995, artículos 34 y siguientes del decreto ley 1228 de 1995, el artículo 10 de la ley 1445 de 2011 y decreto 1085 de 2015, el

departamento administrativo de deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre- Coldeportes- como supervisor de la actividad deportiva organizada, con la presente circular emite orientaciones de carácter pedagógico e ilustrativo sobre los derechos deportivos en clubes profesionales de fútbol y de esta forma derogar las circulares externas No. 001 de 2004, No. 002 de 2008, No. 001 de 2010, No. 004 de 2011 y las demás que le sean contrarias.

Circular externa 003 de 2016 Coldeportes

Para representantes legales, contadores y revisores fiscales de los clubes profesionales de fútbol. En línea con la circular 007 de 2015, y dado que el estatuto del jugador en el capítulo IV prevé la transferencia de jugadores, este despacho de conformidad con las facultades de inspección, vigilancia y control otorgadas por la ley, en especial el literal 80 del artículo 61 de la ley 181 de 1995, artículos 1,2 y 3 del decreto reglamentario 1227 de 1995, artículos 34 y siguientes del decreto ley 1228 de 1995, el artículo 10 de la ley 1445 de 2011, como supervisor de la actividad deportiva organizada, con la presente circular emite orientaciones de carácter pedagógico e ilustrativo sobre las consideraciones que deben tener los clubes profesionales de fútbol para el manejo contable de dichas transferencias.

Resolución No. 2798 de noviembre 2011- Estatuto del jugador de la Federación Colombiana de Fútbol.

(Modificado por la Resolución No. 3049 del 17 de abril de 2013, la Resolución No. 3367 del 20 de agosto 2015, la Resolución No. 3600 del 16 de enero de 2017 y la Resolución No.3779 del 2 de abril de 2018)El Estatuto del Jugador contiene las normas por las cuales se rigen las relaciones entre los jugadores de fútbol y los clubes dentro del territorio nacional; la clasificación

de los jugadores; la manera como pueden participar en los torneos y competencias oficiales; transferencia entre clubes nacionales; derechos de formación de jugadores jóvenes; liberación de Jugadores para partidos de selecciones departamentales en torneos o eventos organizados por la DIFÚTBOL; convocatorias para partidos y torneos dentro del listado internacional FIFA y competencias organizadas por la misma FIFA y la Confederación Sudamericana de Fútbol; la jurisdicción para la resolución de conflictos entre jugadores y clubes, entre un club o una liga y un director técnico y entre dos o más clubes subordinados a la Federación Colombiana de Fútbol.

En los casos no contemplados en el presente estatuto se aplicarán las normas previstas en el Reglamento Sobre el Estatuto y la Transferencia de Jugadores de la FIFA y el Reglamento de Procedimiento de la Comisión del Estatuto del Jugador y de la Cámara de Resolución de Disputas de la FIFA.

En los asuntos relacionados con transferencias o conflictos internacionales, se aplicarán estrictamente las disposiciones FIFA sobre el particular.

4.3. Marco Conceptual

La estructura conceptual de los temas relacionados con la presente propuesta de investigación, abarcan un conjunto amplio de definiciones, las cuales es necesario conocer para una adecuada comprensión de la misma; a continuación, se presentan algunas de las definiciones que estarán presentes a lo largo del desarrollo de este anteproyecto:

4.3.1. Conceptos Generales

4.3.1.1. Activo

Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos y que pueda ser medido de forma fiable. (IASB, 2009, Sección 2, par 2.15).

4.3.1.2. Activos Intangibles

Activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física. Este activo es identificable cuando: es separable, esto es, es susceptible de ser separado o dividido de la entidad y vendido, transferido, explotado, arrendado o intercambiado, bien individualmente junto con un contrato, un activo o un pasivo asociado; surge de derechos contractuales o de otros derechos legales, con independencia de que esos derechos sean transferibles o separables de la entidad o de otros derechos u obligaciones. (IASB, 2009, pág. 222)

4.3.1.3. Administración Financiera

Tiene como objeto de estudio la evaluación y toma de decisiones financieras de corto y largo plazo dentro de la organización. (Rivera Godoy, 2017, pág. 3)

4.3.1.4. Análisis Financiero

El análisis financiero es un proceso que comprende la interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de la empresa. Para lograr esto se deben realizar cálculos e interpretar porcentajes, indicadores y demás datos para evaluar el desempeño financiero y operacional del negocio.

En una definición mucho más precisa y práctica se puede decir que el análisis financiero permite conocer lo que ha pasado en el negocio en períodos anteriores, examinar el presente y planear lo que será del negocio desde lo financiero y económico. (Duque Navarro, Análisis financiero, 2016, párrafo 1)

4.3.1.5. Análisis Horizontal

El método horizontal es un análisis dinámico que se ocupa de los cambios o movimientos de cada cuenta entre un período y otro del Balance general y el Estado de Resultados. Este método relaciona los cambios financieros que sufrió el negocio de un período a otro, los cuales pueden estar representados en aumentos o disminuciones, mostrando además dichas variaciones o cambios en cifras, porcentajes o razones, permitiendo obtener un mejor panorama de los cambios presentados en la empresa para su estudio, interpretación y toma de decisiones. (Duque Navarro, Análisis horizontal o dinámico, 2016, párrafo 1)

4.3.1.6. Análisis Vertical

El análisis vertical consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros.

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. Por ejemplo, una empresa que tenga unos activos totales de 5.000 y su cartera sea de 800, quiere decir que el 16% de sus activos está representado en cartera, lo cual puede significar que la empresa pueda tener problemas de liquidez, o también puede significar unas equivocadas o deficientes Políticas de cartera. (Gerencie, 2018, pár. 1)

4.3.1.7. Contabilidad

La contabilidad debe concebirse como un sistema de información que interactúa en las distintas áreas funcionales y operativas de las empresas, reconoce, mide y revela hechos económicos a partir de criterios previamente definidos, cuya presentación y clasificación es responsabilidad de los administradores. En su desarrollo considera un vasto grupo de disciplinas que la enriquecen, tales como la economía, estadística, matemáticas, finanzas, derecho y administración, entre otras. (Montaño Orozco & Rendon Alvarez, 2017)

4.3.1.8. Estado de Cambios en el Patrimonio

Estado financiero que presenta el resultado de un período, las partidas de ingresos y gastos reconocidas directamente en el patrimonio del período, los efectos de cambios de políticas contables y las correcciones de errores reconocidas en el período, y (dependiendo del formato del estado de cambios en el patrimonio neto elegido por la entidad) los importes de las transacciones habidas en el período con los tenedores de instrumentos de participación en el patrimonio en su carácter de tales. (IASB, 2009, pág. 226)

4.3.1.9. Estado de Flujos de Efectivo

Estado financiero que proporciona información sobre los cambios en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad durante un período, mostrando por separado los provenientes de las actividades de operación, de inversión y de financiación. (IASB, 2009, pág. 226)

4.3.1.10. Estado de Resultados

Estado financiero que presenta todas las partidas de ingreso y gasto reconocidas en un período sobre el que se informa, excluyendo las partidas de otro resultado integral. (IASB, 2009, pág. 227)

4.3.1.11. Estado de Situación Financiera

Estado financiero que presenta la relación entre los activos, los pasivos y el patrimonio de una entidad en una fecha específica. (IASB, 2009, pág. 227)

4.3.1.12. Gasto

Son los decrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del período contable, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien de nacimiento o aumento de los pasivos, que dan como resultado decrementos en el patrimonio, y no están relacionados con las distribuciones realizadas a los propietarios de este patrimonio. (IASB, 2009, pág. 228)

4.3.1.13. IASB - International Accounting Standards Board (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad)

La Junta de Normas Internacionales de Contabilidad – IASB por sus siglas en inglés, (International Accounting Standards Boards) es un organismo de carácter privado que se encarga de desarrollar y aprobar las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF (IFRS por sus siglas en inglés que significa International Financial Reporting Standards).

La IASB se creó en el año 2001 con el fin de sustituir al Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASC por sus siglas en inglés que significa International Accounting Standards

Committee) y se encuentra bajo la supervisión de la Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad – IASCF. (Actualícese, 2014)

4.3.1.14. IASC - International Accounting Standards Committee (Comité de Normas Internacionales de Contabilidad)

El International Accounting Standards Committee – IASC Foundation, es la entidad más poderosa del mundo en materia de regulación contable. Este organismo de derecho privado funciona hoy como una fundación.

El gobierno del IASC recae en 22 administradores (fideicomisarios – trustees), que tienen bajo su poder la capacidad de nombrar a los miembros de los demás organismos que hacen parte de esta estructura, en particular a los miembros del International Accounting Standards Board – IASB, o Junta de Estándares Internacionales de Contabilidad, compuesta por 14 personas; igualmente nombra los miembros del Comité de Interpretación de Normas Internacionales de Información Financiera, International Financial Reporting Interpretations Committee of the IASB (IFRIC), también en número de 14, así como a los miembros del Consejo Asesor de Estándares, Standards Advisory Council, en número aproximado de 30. (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 2008)

4.3.1.15. Estados Financieros

En concordancia con los nuevos marcos legales de la legislación contable colombiana, los estados financieros se definen como un conjunto de informes que resumen, recogen, clasifican y permiten presentar razonablemente la situación financiera del ente económico, su rendimiento financiero y los flujos de efectivo de la entidad a una fecha de corte determinada. Son el medio principal para suministrar información contable a quienes no tienen acceso a los registros de un

ente económico. Lo anterior de acuerdo con las definiciones y criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos establecidos en la sección 2, párrafos 1 a 52 del anexo 2 del decreto 2420 de 2015. (Montaño Orozco & Rendon Alvarez, 2017, pág. 99)

4.3.1.16. Ingresos

Incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del período sobre el que se informa, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como decrementos de las obligaciones, que dan como resultado aumentos del patrimonio, y no están relacionados con las aportaciones de los inversores a este patrimonio. (IASB, 2009, pág. 229)

4.3.1.17. Medición

Proceso de determinación de los importes monetarios en los que una entidad mide los activos, pasivos, ingresos y gastos en sus estados financieros. La medición involucra la selección de una base de medición. (IASB, 2009, Sección 2, par 2.33)

4.3.1.18. NIIF para las PYMES

El IASB desarrolla y publica una norma separada que pretende que se aplique a los estados financieros con propósito de información general y otros tipos de información financiera de entidades que en muchos países son conocidas por diferentes nombres como pequeñas y medianas entidades (PYMES), entidades privadas y entidades sin obligación pública de rendir cuentas. Esa norma es la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades. (IASB, 2009, P9).

4.3.1.19. Pasivo

Obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, a cuyo vencimiento, y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de recursos que conlleven beneficios económicos. (IASB, 2009, pág. 236)

4.3.1.20. Patrimonio

Participación residual en los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos. (IASB, 2009, pág. 237)

4.3.1.21. Políticas Contables

Principios específicos, bases, convencionalismos reglas y procedimientos adoptados por una entidad para la elaboración y presentación de sus estados financieros. (IASB, 2009, sección 10, Par 10.2)

4.3.1.22. Reconocimiento

Proceso de incorporación, en el estado de situación financiera o en el estado de resultado integral de una partida que cumpla la definición de un elemento y que satisfaga los siguientes criterios:

(a) que sea probable que cualquier beneficio económico futuro asociado con la partida llegue a, o salga de la entidad; y

(b) que la partida tenga un costo o un valor que pueda ser medido con fiabilidad. (IASB, 2009, Sección 2, par 2.27)

4.3.1.23. Visión Basada en Recursos

La Visión Basada en los Recursos surge como corriente de investigación en dirección estratégica como contraste a la explicación dominante de la competitividad de las empresas en la década de los 80, centrada entonces en aspectos competitivos externos basados en el sector industrial. (Basterretxea, 2008)

4.3.1.24. Eficiencia

Consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Como los gerentes tienen recursos escasos de personas, dinero y equipo se preocupan por aprovecharlos eficientemente. (Robbins & Coulter, 2005, pág. 8)

4.3.1.25. Variable financiera

Elemento integrante de un modelo financiero relacionado con otros elementos en forma definida y generalmente ponderada. (leyderecho.org, 2016)

4.3.1.26. INVOPEF

Hace referencia a una de las variables analizadas en el presente trabajo y corresponde a los derechos deportivos o activos intangibles en los cuales ha invertido la Asociación Deportivo Cali, mas los salarios pagados a los jugadores y cuerpo técnico.

4.3.1.27. ING

Hace referencia una de las variables analizadas y corresponde a los ingresos ordinarios, está conformada por los ingresos recibidos en el período por conceptos de: ventas de derechos deportivos y de formación, taquillas o boletería, participación en eventos deportivos, publicidad, patrocinios, escuelas de fútbol y ventas de artículos deportivos.

4.3.1.28. EXC

Hace referencia a una de las variables analizadas y representa el resultado neto de la Asociación Deportivo Cali, el cual se detalla en el estado de resultados de la organización.

4.3.1.29. Beneficios totales

Para el presente estudio los beneficios totales hacen referencia a los excedentes netos de la organización, los ingresos operacionales y la suma de éstos para obtener un total que permita calcular la eficiencia en los tres escenarios, para el período analizado.

4.3.2. Conceptos Relativos a los Clubes Profesionales de Fútbol

4.3.2.1. Cantera

La cantera es equivalente a lo que en algunos países se conoce como divisiones inferiores, juveniles o formativas. El concepto alude al conjunto de los equipos que reúnen a jugadores muy jóvenes (niños o adolescentes), que compiten contra otros planteles también integrados por deportistas de la misma edad.

Los jugadores de la cantera no solo participan de torneos, sino que también entrenan y aprenden fundamentos y técnicas para, en el futuro, poder integrarse a un equipo profesional. Por lo general un club aspira a contar con una cantera que comparta el estilo de juego y la filosofía de trabajo del conjunto profesional: de esta manera la profesionalización de los juveniles se desarrolla naturalmente, facilitándose la integración.

El término cantera se acuñó en este contexto a finales de la década de 1940, cuando el fútbol se convirtió en un deporte completamente profesional en España. Fue en Madrid donde se fundaron las categorías inferiores, algo que con el tiempo los demás clubes españoles fueron

imitando hasta que tuvo lugar la primera competencia de canteras, conocida como la Copa del Rey Juvenil. (Perez Porto & Gardey, 2017)

4.3.2.2. Club Profesional

Los clubes deportivos profesionales son organismos de derecho privado que cumplen funciones de interés público y social, organizados como corporaciones o asociaciones deportivas sin ánimo de lucro o sociedades anónimas, constituidos por personas naturales o jurídicas, para el fomento, patrocinio y práctica de uno o más deportes, con deportistas bajo remuneración. (Coldeportes, s.f.)

4.3.2.3. Colfútbol

Federación Colombiana de Fútbol.

4.3.2.4. Derechos de Formación

Según lo establece el estatuto del jugador, proferido por la federación colombiana de fútbol, es jugador aficionado aquel que practica dicho deporte (fútbol), se encuentra registrado en una liga afiliada a la Difútbol, y no percibe emolumentos laborales a título de retribución de servicio, sino únicamente beneficios de formación.

En conclusión, son los derechos de manutención y capacitación que tiene un jugador aficionado, en contraprestación a su registro ante una liga afiliada a la División de fútbol aficionado y que no corresponde a una relación laboral.

Las erogaciones en que se incurra sobre los jugadores formados en la cantera, tradicionalmente llamados derechos de formación, corresponderán a gastos del período y se deben reconocer como tal (Coldeportes, 2015).

4.3.2.5. Derechos Deportivos Profesionales

Según lo establece el estatuto del jugador, proferido por la federación colombiana de fútbol se considera jugador profesional a aquel que tiene un contrato de trabajo suscrito con un club y percibe un (1) salario de acuerdo con la legislación laboral vigente.

En conclusión, son derechos de uso que tiene un club sobre un jugador profesional basado en una relación contractual, que le confiere la posibilidad de inscribirlo en torneos y campeonatos para obtener un beneficio económico. (Coldeportes, 2015)

4.3.2.6. Difútbol

División aficionada del fútbol Colombiano.

4.3.2.7. Dimayor

Fue fundada el 26 de junio de 1948 y, de conformidad con su objeto estatutario, es la entidad que se encarga de organizar, administrar y reglamentar los campeonatos del Fútbol Profesional Colombiano. (DIMAYOR, s.f.)

4.3.2.8. Traspaso de Jugadores

Para concretarlo debe haber, además del consentimiento del jugador, un acuerdo entre los dos clubes. El vendedor pacta con el comprador una cifra determinada en concepto de traspaso, y éste último pasa a disponer de los derechos federativos -la ficha- del futbolista, acordando con él un nuevo contrato. Una ley no escrita en los traspasos marca que el monto a pagar será directamente proporcional a la fecha del contrato que el jugador tenía vigente con el club vendedor: a mayor tiempo de contrato, mayor sería el dinero a pagar para poder liberarle. Por ello es tan importante blindar a los jugadores y mantenerles con contrato de larga duración. (Lirman, 2012, párr. 3)

4.3.3. Indicadores Financieros

Los indicadores contables o financieros, son herramientas que brindan los estados financieros de las organizaciones. Dichos indicadores presentan entre otras cosas un diagnóstico de la organización en términos de sostenibilidad y proyección con el objetivo de desarrollar una adecuada toma de decisiones.

Por conveniencia, las razones o indicadores financieros se dividen en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y endeudamiento miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el rendimiento. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el rendimiento. (Gitman & Zutter, 2012, pág. 65)

A continuación se presentan los indicadores que se van a desarrollar en el presente trabajo de grado:

4.3.2.1 Indicadores de liquidez.

Surgen gracias a la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes. (Ortiz Anaya, 2015)

De estos indicadores, se consideran los más relevantes los relacionados a continuación:

4.3.2.1.1. Razón corriente.

Este indicador permite evidenciar la disponibilidad que tiene la empresa de cumplir con sus compromisos y obligaciones en el corto plazo, este indicador se concentra en evaluar la relación entre el pasivo corriente y el activo corriente, y puede determinarse con la siguiente fórmula:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

4.3.2.1.2. *Capital De Trabajo Neto.*

A diferencia del indicador de razón corriente, el indicador de capital neto de trabajo no presenta la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente, sino que demuestra en unidades monetarias lo que la razón corriente presenta como relación. Se espera que el indicador de capital neto de trabajo sea positivo, esto indica que puede cubrir sus obligaciones corrientes, evidenciando la liquidez de la empresa. Este indicador se puede obtener a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Capital De Trabajo Neto} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

4.3.2.1.3. *Prueba Ácida.*

Este indicador permite determinar con un mayor grado de rigurosidad la capacidad que tiene una entidad de cancelar sus obligaciones corrientes, sin incluir en el activo corriente el valor que corresponde a los inventarios sino solamente el saldo de efectivo, lo que se espera recaudar de cuentas por cobrar, inversiones y algún activo que se espere o se pueda convertir en efectivo en menos de un año. A través de la siguiente fórmula se puede obtener este indicador:

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

4.3.2.2. Indicadores de Rentabilidad.

Con los indicadores de rentabilidad se trata de medir la eficacia y efectividad de la empresa para generar utilidades (Rivera Godoy, 2017, pág. 44) A continuación, se mencionan los indicadores de rentabilidad que se utilizan en este trabajo de grado:

4.3.2.2.1. Margen De Utilidad Bruta.

Este indicador muestra el porcentaje que queda de cada peso de las ventas luego de que la empresa paga sus bienes. Se presume que, si el margen de utilidad bruta es alto, es mejor dado que existe un menor costo relativo de la mercancía vendida. (Gitman & Zutter, 2012, pág. 74). La fórmula para calcular este indicador es la siguiente:

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

4.3.2.2.2. Margen De Utilidad Operativa.

Este indicador mide el porcentaje que queda de cada peso de las ventas luego de deducir todos los costos y gastos. (Gitman & Zutter, 2012, pág. 75). Se calcula con la siguiente formula:

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas Netas}}$$

4.3.2.2.3. *Margen De Utilidad Neta.*

Este indicador mide la relación entre la utilidad neta y las ventas netas, la cual va a estar influenciada por todos los factores considerados en el margen de utilidad operacional, agregándole aquellos que originan los gastos financieros, los otros ingresos y egresos no operacionales y los cambios en la provisión para el impuesto de renta. (Rivera Godoy, 2017, pág. 45). Se calcula con el siguiente indicador:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

4.3.2.2.4. *Rendimiento del Activo o ROA.*

Mide la capacidad de la empresa para producir utilidades mediante el usufructo de sus activos, sin considerar la forma como ha financiado estos activos; o de otra forma se puede decir que este indicador permite saber cuál es el rendimiento de la inversión que se ha hecho en el negocio, independientemente de cómo se ha financiado. (Rivera Godoy, 2017, pág. 45). Se calcula de la siguiente forma.

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total Bruto}}$$

4.3.2.2.5. *Rendimiento del Patrimonio o ROE*

Define la retribución porcentual que las empresas suministran a los propietarios por su capital invertido, a valor en libros, que es la compensación por el riesgo operativo y financiero que asumen. (Rivera Godoy, 2017, pág. 47)

$$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio}$$

4.3.2.3. Indicadores de Endeudamiento.

Tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa. (Ortiz Anaya, 2015, pág. 185)

4.3.2.3.1 Endeudamiento Total.

Este indicador muestra la cantidad de activo que es financiado por el pasivo que posee la entidad, es decir, de cada cantidad invertida en activos, cuánta de esa cantidad está financiada por proveedores, acreedores, socios, etc. Este indicador se puede obtener con base en la siguiente fórmula:

$$Endeudamiento\ Total = \frac{Pasivo}{Activo}$$

4.3.2.3.2. Endeudamiento a Corto Plazo.

Este indicador muestra la cantidad de pasivos corrientes que tiene la entidad con relación a los pasivos totales. La fórmula con la que se puede hallar este indicador es:

$$Concentración\ de\ Endeudamiento\ a\ Corto\ Plazo = \frac{Pasivo\ Corriente}{Pasivo}$$

4.3.2.3.3. *Leverage o Apalancamiento*

Este indicador permite evaluar en qué grado tiene comprometido su patrimonio la entidad respecto al pasivo total que posee. La fórmula con la que se puede hallar este indicador es:

$$\text{Leverage} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

4.3.2.3.4. *Cubrimiento de Intereses.*

Este indicador permite determinar la capacidad que tiene la entidad de pagar sus intereses, se halla dividiendo el EBIT que es la utilidad antes de impuestos e intereses sobre el gasto financiero que asume la entidad. Se halla a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Cubrimiento de Intereses} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Gasto Financiero}}$$

Los anteriores indicadores se pueden encontrar representados a continuación en la Tabla 1:

Tabla 1 *Indicadores financieros*

Indicadores de Liquidez	Indicadores de Rentabilidad	Indicadores de Endeudamiento
Razón corriente	Margen de utilidad bruta	Endeudamiento total
Capital de trabajo neto	Margen de utilidad operativa	Endeudamiento a corto plazo
Prueba ácida	Margen de utilidad neta	Leverage o apalancamiento
	Rendimiento del activo o ROA	Cubrimiento de intereses
	Rendimiento del patrimonio o ROE	

Fuente: Elaboración propia

4.4. Marco Contextual

Con el fin de hacer una contextualización sobre la Asociación Deportivo Cali y sus diferentes entornos, se presenta a continuación algunos puntos relevantes de su historia, estructura y objeto social.

4.4.1. Asociación Deportivo Cali

Club fundado en la ciudad de Cali hace más de cien años y que actualmente opera como un organismo de derecho privado sin ánimo de lucro de nacionalidad colombiana, constituida legalmente mediante resolución número 1407 del 18 de mayo de 1962. La asociación tiene por objeto principal, propender por la formación, el fomento, patrocinio y práctica de uno o más deportes, lo mismo que la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre; se organiza con el fin de desarrollar actividades y programas de deporte competitivo de alto rendimiento con deportistas bajo remuneración, especialmente de fútbol, de conformidad con las normas de ley y de la federación deportiva a la cual se afilie, haciendo parte del sistema nacional del deporte. (Asociacion Deportivo Cali, 2016).

4.4.2. Historia

A continuación, se describe la historia de la Asociación Deportivo Cali (Deportivo Cali, s.f.):

Santiago de Cali, constituida ya en capital del Valle del Cauca hacia 1910, era con escasos 42.000 habitantes una sencilla aldea que carecía de elementales servicios públicos dentro de su reducida extensión geográfica, que se extendía de norte a sur desde el río Cali hasta las inmediaciones del parque de Santa Rosa y de occidente a oriente desde la colina de San Antonio hasta el sector que hoy ocupa el barrio de San Nicolás. Las familias salían a “veranear” al otro

lado del río Cali, utilizando la actual avenida 6ª que aún hoy muestra un trazado sinuoso, que releva su ancestral origen de camino de herradura.

A la sombra de ese panorama histórico surgió la primera manifestación deportiva de lo que sería, con el transcurrir de muchas décadas, el equipo Deportivo Cali.

En la casa de Rafael González Rebolledo y contando con la presencia de los hermanos Lalinde Caldas, Alfonso Giraldo Pineda y Enrique Cucalón, se establecieron las bases constitucionales del denominado CALI FOOTBALL CLUB, el sábado 23 de noviembre de 1912, año entre otras cosas bisiesto. A este grupo de seis quijotes del deporte en los albores del siglo anterior, se unieron de inmediato entusiastas muchachos como Gustavo Franco Caicedo, Raúl Ayala, a quien muchas fuentes investigadas atribuyen el hecho de haber traído a Cali el primer balón oficial de fútbol, Genaro Otero Vásquez, José Dolores Solano, Ernesto Correa, Pablo Marulanda, Normy Corey, Tomás Villaquirán y Alfonso Martínez Velasco. Ese grupo humano, pletórico de juventud, ansioso de explotar su energía en la práctica de una disciplina deportiva nueva y muy varonil, contó desde ese momento con la dirección técnica de español Francisco Belavizo, ligeramente más joven que sus propios alumnos y de impecable presentación en todos los actos públicos de su tiempo.

Esa generación de nóveles futbolistas comenzó a lucir en todo el centro de sus camisetas un escudo en forma de rombo y dentro de dicho paralelogramo el nombre de CALI. Evidencias gráficas de la época no admiten la más mínima polémica con respecto al origen del actual escudo del Deportivo Cali, lógicamente con los cambios muy naturales que impone el paso de un período tan dilatado.

4.4.3. Misión

Somos una organización modelo del fútbol colombiano, que, con perspectiva empresarial, busca despertar la pasión de la afición mediante la diversión y el entretenimiento que produce un buen espectáculo. Para cumplir con este propósito, formamos deportistas integrales y de alto rendimiento que nutren el Equipo Profesional y contribuyen al desarrollo de la sociedad. Nos proponemos posicionar y comercializar la imagen del Club y sus jugadores, generando viabilidad y sostenibilidad. Propiciamos además el sano esparcimiento de nuestros asociados y sus familias a través de nuestras sedes. (Deportivo Cali, s.f.)

4.4.4. Visión

Queremos ser reconocidos como el mejor club de fútbol colombiano, avalado por los títulos obtenidos local e internacionalmente, formación y venta de derechos federativos y participaciones en los más importantes torneos del continente. Mediante nuestras Divisiones Menores, queremos formar de una manera integral jugadores de fútbol que puedan nutrir permanentemente al Equipo Profesional y vestir la camiseta del Deportivo Cali con orgullo y determinación, distinguiéndose desde todas las facetas de su formación futbolística y psicosocial, constituyéndose en ejemplo para el país, Latinoamérica y el mundo. (Deportivo Cali, s.f.).

5. Metodología

5.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo **no experimental** ya que los hechos y variables objeto de análisis ocurrieron en un período de tiempo pasado. Dichos diseños no experimentales se dividen en: transeccionales y longitudinales, ubicándose en el primer grupo los exploratorios,

descriptivos y correlacionales, y en el segundo grupo los de tendencia, análisis evolutivo de grupo y de panel. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

De acuerdo a lo anterior, el desarrollo de esta investigación es de tipo **Descriptivo**, ya que se recolecta información para posteriormente analizar el desempeño financiero en la generación de beneficios totales, como ingresos operacionales y excedentes netos, en la Asociación Deportivo Cali durante el período 2015 - 2017, mediante el estudio y evaluación de sus cifras, variables, estadísticas, registros contables e indicadores financieros, con los cuales se puede evidenciar la situación de la organización en aspectos como el endeudamiento, liquidez, rentabilidad y otros factores. En este sentido, dicha información es fundamental para identificar la eficiencia en la administración financiera y como se han ido gestionando los diferentes recursos en la organización para lograr los resultados esperados en la misma.

Teniendo en cuenta que el análisis y la evaluación que se realiza a la organización es en términos de desempeño financiero, se lleva a cabo mediante un enfoque cuantitativo, por cuanto la información requerida para el análisis consta en su mayoría de datos numéricos que deben ser representados en las cifras de sus estados financieros.

5.2. Método de Investigación

El presente trabajo se enmarca en el método de investigación o razonamiento de tipo deductivo, puesto que se parte del conocimiento existente de la administración financiera y la visión Basada en recursos para ser relacionado con el desempeño financiero de la Asociación Deportivo Cali, partiendo del uso de los jugadores de fútbol como recurso estratégico. Se aplica la lógica deductiva,

de lo general a lo particular, es decir, de las leyes y teoría a los datos. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

5.3. Fuentes y Técnicas de Investigación

5.3.1. Fuentes

El desarrollo de esta investigación descriptiva se realiza mediante la revisión y análisis de fuentes primarias como informes de gestión, estados financieros, entrevistas y fuentes secundarias tales como artículos de revista y libros.

Como fuente primaria se analizan los estados financieros de la Asociación Deportivo Cali conjuntamente con la opinión del revisor fiscal, informes de gestión, entre otros, los cuales contienen información acerca de la labor llevada a cabo por la organización, su modelo de operación, estrategias, proyecciones y resultados. Adicionalmente se realiza una entrevista con el contador público, revisor fiscal y miembros de la junta directiva de la entidad para contextualizar los procesos contables y administrativos que se llevan a cabo y que aportan en gran medida a la toma de decisiones encaminadas a la gestión y adquisición de nuevos recursos.

Así mismo se analizan y estudian fuentes secundarias tales como tesis y monografías cuyo contenido sirve para contextualizar la investigación y desarrollar los análisis pertinentes. Además, se tiene en cuenta artículos de revistas académicas, consulta de textos impresos y digitales como libros y periódicos de gran relevancia para este análisis.

5.3.2. Técnicas

En cuanto a las técnicas de información se hace uso de la investigación documental, ya que la investigación se apoya en documentación bibliográfica concerniente a las diferentes teorías que se abordan para analizar y evaluar el desempeño financiero de la organización. Adicionalmente

se cuenta con documentos fundamentales como los estados financieros elaborados para los accionistas de la Asociación, cuya información es ampliamente detallada.

5.3.3. Fases

El desarrollo del presente trabajo de investigación se realiza de acuerdo a lo propuesto en las siguientes fases:

5.3.3.1. Fases Primer Objetivo

- Obtener los estados financieros de la Asociación Deportivo Cali en los períodos 2015 a 2017.
- Contextualizar sobre las actividades de la organización, su estructura, su estrategia, sus intereses y su entorno.
- Realizar un diagnóstico financiero de la organización en cada uno de los períodos, mediante el análisis de los elementos de sus estados financieros y la aplicación e interpretación de métricas e indicadores financieros.
- Llevar a cabo una comparación de forma general, de los resultados financieros frente al sector en Colombia.
- Identificar los beneficios y oportunidades de mejora.

5.3.3.2. Fases segundo objetivo:

- Identificar y describir las variables financieras que impactan en la generación de beneficios totales de la Asociación Deportivo Cali.

- Interpretar los resultados de los indicadores que se generan a partir de las variables financieras en este tipo de organizaciones.
- Determinar la eficiencia en la generación de beneficios totales a partir del análisis de los resultados de los indicadores.
- Analizar el estado de situación financiera, el estado de resultados y las notas de la organización en los períodos 2015 a 2017 para determinar los componentes que se deben tener en cuenta en el desarrollo del análisis de las variables.

5.3.3.3. Fases tercer objetivo:

- Realizar un análisis sobre la composición y detalle de ingresos identificando los procedentes de participación en competiciones, de publicidad, venta de boletería, derechos de transmisión por televisión, venta de jugadores, entre otros. Así mismo la composición de gastos tales como: financieros, de personal y administrativos de la Asociación Deportivo Cali.
- Revisar cada uno de los gastos asociados a la formación y capacitación de los jugadores profesionales y de los jugadores aficionados en los períodos mencionados.
- Agendar una entrevista con la contadora de la organización para conocer en detalle aspectos relacionados con el reconocimiento contable de los derechos deportivos.
- Revisar cada componente de los ingresos generados por la Asociación, identificando la procedencia e influencia que tuvo el desempeño deportivo del plantel profesional.
- Realizar una evaluación y comparación del costo/beneficio que se generó entorno a la los derechos de formación.
- Realizar un análisis de la participación de la Asociación en los resultados del sector en el 2016 y 2017, es decir el desempeño comparando con los otros clubes.

6. Análisis financiero Asociación Deportivo Cali por los períodos 2015 a 2017

En el presente capítulo se realizará el diagnóstico financiero de la Asociación Deportivo Cali, tomando como base los estados financieros de la organización correspondiente a los años 2015 a 2017 y en cuanto al sector, la información presentada corresponde a informe del comportamiento financiero de los clubes de fútbol, suministrada por la Superintendencia de Sociedades.

En este sentido, para contextualizar lo que es un diagnóstico financiero, Ortiz Anaya (2015) afirma:

El diagnóstico financiero consiste en tomar las cifras de los estados financieros de una empresa, al igual que la información básica de tipo cualitativo, y, con base en la misma obtener información y conclusiones importantes sobre la situación financiera del negocio, sus fortalezas, sus debilidades y las acciones que es necesario emprender para mejorar dicha situación. (p.115)

Ahora bien, es importante que en el análisis financiero se valore que tan eficientes, eficaces y efectivas han sido las decisiones financieras de la empresa para la consecución y utilización de los recursos (Rivera Godoy, 2017). Además, se hace necesario realizar una descripción y contextualización del entorno de la organización, en aspectos como la actividad económica, estructura organizacional, el mercado, sector, clientes, proveedores, tecnologías entre otros.

La Asociación Deportivo Cali, tiene por objeto principal, formar, fomentar, patrocinar y practicar diferentes deportes, principalmente el fútbol, de igual manera la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, enfocando su actividad económica en la adquisición y venta de derechos deportivos de jugadores de fútbol profesional, siendo este el mayor generador de los ingresos totales para la Asociación, representando un promedio del 57,02 % durante los tres años

objeto de estudio de la presente investigación. Así mismo la venta de boletería también representa una participación importante en los ingresos totales con un porcentaje promedio del 13,36%. Los ingresos por beneficios de la Dimayor un 6,71%; patrocinios y publicidad han representado un 4,33%, la comercialización de implementos deportivos constituye un promedio del 2,38 % y el restante 16,20%⁶ representado en ingresos diversos (Deportivo Cali, 2017), (Deportivo Cali, 2016). Lo anterior implica que la Asociación actúe bajo las normas vigentes de ley y de la Federación Deportiva a la cual se afilie, haciendo parte del sistema nacional del deporte.

La Asociación Deportivo Cali, es un club de gran tamaño e importancia dentro del fútbol profesional colombiano. Con más de 100 años de historia ha conseguido constituirse como una organización sin ánimo de lucro, con un patrimonio sólido y figurando como uno de los clubes de mayor valor en todo el continente americano.

La estructura de la Asociación Deportivo Cali, comprende los órganos de dirección a través de la asamblea, órgano de administración colegiado el cual es el comité ejecutivo, órgano de control siendo este la revisoría fiscal, órgano de disciplina mediante tribunal deportivo y una comisión técnica y de juzgamiento.

En cuanto al mercado, se puede decir que es lo más importante para un negocio y su sostenibilidad a lo largo del tiempo. En otras palabras, para una empresa lo más importante es vender. Una empresa que vende bien, puede resistir hasta una mala administración y producir

⁶ El cálculo de los porcentajes aquí presentados es de elaboración propia, tomando como base la información de los estados financieros de la Asociación Deportivo Cali, y cuyo resultado hace referencia al promedio de los principales rubros del ingreso en los tres años objeto de estudio.

aun aceptables resultados. Pero si el mercado no responde, probablemente serán infructuosos los esfuerzos de los mejores administradores. (Ortiz Anaya, 2015)

Ahora bien, el mercado en el cual se ve inmerso la Asociación Deportivo Cali, es un mercado de traspaso y préstamo de derechos deportivos de futbolistas, el cual posee muchas de las características propias de todo mercado: competencia, comercialización, especialización, entre otros. No obstante, existen algunos aspectos que pueden afirmarse lo caracterizan particularmente: la pasión y la necesidad de ilusión⁷. De hecho, puede constatarse que una de las palancas de valor más importante con las que cuenta un club de fútbol para generar ingresos, es la ilusión de sus aficionados. (Barajas Alonso, Sanchez Fernandez, & Urrutia de Hoyos, 2010)

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que la ilusión, la pasión y la afición que genera este deporte, se consideran factores claves para el funcionamiento de los clubes. La capacidad que tengan dichos clubes para realizar eficazmente la contratación de nuevos jugadores generará una gran expectativa e ilusión a la fanática y será un eje fundamental para la consecución de los objetivos planteados. Por lo tanto, las políticas de contrataciones se consideran un punto clave para la adecuada gestión y administración de un club de fútbol, permitiendo llevar a cabo un éxito deportivo y sostenimiento financiero.

Ahora bien, el sector a nivel nacional en el cual se encuentra la Asociación Deportivo Cali, corresponde a los equipos del fútbol profesional colombiano, el cual se compone de 20 equipos de primera división y 16 equipos de segunda división, para un total de 36 entre sociedades y

⁷ Se considera un gran sentimiento para los hinchas y seguidores del fútbol, manteniéndolo vigente. Es una emoción que genera expectativa, esperanza e incertidumbre sobre lo que puede suceder en cuanto a los equipos de fútbol y los resultados que se esperan de ellos.

asociaciones, las cuales se encuentran vigiladas por la Superintendencia de sociedades y Coldeportes respectivamente.

En cuanto a los clientes de la Asociación Deportivo Cali, se pueden caracterizar, entre otros, dos grandes grupos: el primero es el de los clubes de fútbol profesional, tanto en el ámbito nacional como internacional, siendo estos los que mayor volumen de dinero pagan a la organización por conceptos de transferencia temporal o permanente de derechos deportivos. El segundo grupo de clientes está conformado por la fanaticada, entre ellos los asociados de la organización y el resto de la hinchada, los cuales generan pagos anuales por conceptos de boletería, compra de implementos deportivos en general en tiendas propias y aportes y cuotas de sostenimiento.

Es importante mencionar que existen otros grupos de potenciales clientes, que si bien no representan actualmente un porcentaje significativo en los ingresos, pueden ser potencializados a futuro, tales como aquellos que hacen uso de las diferentes instalaciones de la Asociación para eventos, como conciertos de gran magnitud en el estadio, vacaciones recreativas en la sede campestre, alquiler de los salones sociales, entre otros.

La tecnología, pilar fundamental en cualquier organización actual, ha sido una herramienta indispensable para la Asociación Deportivo Cali, ya que ha sido utilizada de forma eficiente en diferentes aspectos de la compañía. Por ejemplo, el club cuenta con un gran equipo médico y científico que garantiza una adecuada formación, cuidado, recuperación y preparación de los principales recursos del club, siendo éstos los jugadores de fútbol. Dicho equipo médico y científico tiene un valor de 522 millones de pesos a corte de diciembre 2017. Así mismo se han

llevado a cabo inversiones importantes en la tecnología del Estadio Deportivo Cali propiedad horizontal, que a su vez generan gran atracción de los aficionados y han permitido facilitar y mejorar las condiciones para el uso del estadio.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que las redes sociales se han convertido en una herramienta tecnológica de gran impacto en la actualidad, la Asociación Deportivo Cali ha contado con un gran equipo de trabajo enfocado en el manejo de las mismas, llevando a cabo una adecuada labor, siendo esto un punto fundamental para la comunicación entre el club y su afición.

6.1. Análisis vertical

Para el análisis vertical se toma un solo estado financiero y posteriormente se relaciona cada una de las cuentas y grupos de cuentas con un total determinado o cifra base. Lo anterior se lleva a cabo con el fin de identificar el porcentaje de participación de cada cuenta en cada estado financiero y determinar la importancia de estas según el tipo de actividad, el tipo de empresa y la estructura financiera. En este sentido, esta técnica permite conocer la estructura de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y egresos. Así mismo, permite analizar el financiamiento de la compañía mediante el corto y largo plazo.

6.1.1. Análisis vertical 2015

A continuación, se presenta el análisis vertical de la Asociación Deportivo Cali en el estado de situación financiera durante el año 2015. En este caso, se toman como cifra base el total activo, el total pasivo y por último el total del patrimonio.

En la Tabla 2, se puede observar que los activos de la Asociación Deportivo Cali suman \$ 64.366 millones de pesos, teniendo una participación del 18,13% en el sector

(Superintendencia de Sociedades, 2016), el cual tiene activos totales por \$ 355.072 millones de pesos.

Tabla 2 *Análisis vertical de activos año 2015 (cifras expresadas en miles de pesos)*

ACTIVOS	2015	%	TOTAL SECTOR	% PART DEPORCALI EN EL SECTOR
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y equivalentes al efectivo	870.622	1,35%		
Inversiones en instrumentos financieros	6.500.413	10,10%		
Cuentas por cobrar comerciales y otras cxc	18.614.441	28,92%		
Inventarios	106.420	0,17%		
Activos por impuestos corrientes	73.062	0,11%		
Gastos pagados por anticipado	166.907	0,26%		
Impuesto Diferido	-	0%		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	26.331.865	40,91%		
ACTIVO NO CORRIENTE				
Cuentas por cobrar comerciales y otras cxc	-	0,00%		
Propiedad, planta y equipo	28.932.324	44,95%		
Activos intangibles	8.326.799	12,94%		
Impuesto diferido	775.073	1,20%		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	38.034.196	59,09%		
TOTAL ACTIVO	64.366.061	100,00%	355.072.000	18,13%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de Sociedades, 2016) y (Deportivo Cali, 2016).

Al analizar los activos de la Asociación Deportivo Cali en el año 2015, se evidencia una composición de la siguiente manera: activo corriente 40,91%, activo fijo 44,95%, activos intangibles 12,94% y otros activos 1,20%.

La mayor participación del activo corriente corresponde a las cuentas por cobrar con un 28,92% del total del activo; y los intangibles participan con un 12,94 % del activo total, esto debido a que la organización comercializa derechos deportivos y se clasifican dentro del

mencionado rubro de intangibles. A pesar de que la Asociación, también, comercializa implementos y artículos deportivos, estos no significan un gran porcentaje de las ventas, por lo tanto, en los inventarios no se evidencia una gran concentración de dichos implementos.

Ahora bien, en cuanto a los pasivos, se puede observar en la Tabla 3, que la Asociación Deportivo Cali tiene \$ 32.308 millones de pesos, lo cual significa una participación en el sector del 12,06%, mientras que en patrimonio total la Asociación suma \$ 32.157 millones de pesos y el sector se compone de un patrimonio total de \$ 87.929 millones de pesos, lo anterior indica la consolidación patrimonial de la Asociación en comparación con el sector.

Al analizar los pasivos y patrimonio de la organización en el año 2015, se observa una composición de la siguiente manera: pasivo corriente 23,37%, pasivo no corriente 26,67% y patrimonio un 49,96%.

Tabla 3 *Análisis vertical de pasivos y patrimonio año 2015(cifras en miles de pesos)*

PASIVOS	2015	%	TOTAL SECTOR	% PART DEPORCALI EN EL SECTOR
PASIVO CORRIENTE				
Préstamos	4.229.752	6,57%		
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas	6.512.097	10,12%		
Pasivos por impuestos corrientes	1.997.976	3,10%		
Beneficios a empleados	481.882	0,75%		
Ingresos recibidos por anticipado	253.616	0,39%		
Otros pasivos	1.565.346	2,43%		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	15.040.669	23,37%		
PASIVO NO CORRIENTE				
Préstamos	17.168.281	26,67%		
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas	-	0,00%		
Pasivos por impuestos corrientes	-	0,00%		
Provisiones y contingencias	-	0,00%		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	17.168.281	26,67%		
TOTAL PASIVO	32.208.950	50,04%	267.143.000	12,06%
PATRIMONIO				
Capital social	9.497.126	14,75%		
Prima en colocación de acciones	81.995	0,13%		
Superávit de capital	-	0,00%		
Donaciones	500.275	0,78%		
Resultado del ejercicio	5.642.650	8,77%		
Perdida de ejercicios anteriores	(14.106.350)	-21,92%		
Ganancias retenidas por convergencia	30.541.415	47,45%		
TOTAL PATRIMONIO	32.157.111	49,96%	87.929.000	36,57%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	64.366.061	100,00%	355.072.000	18,13%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de Sociedades, 2016) y (Deportivo Cali, 2016).

La distribución del pasivo y patrimonio refleja la política de financiación que la organización tenía en el año 2015. Se evidencia un notorio equilibrio entre los pasivos de corto y largo plazo y un predominio importante del patrimonio, significando una política de financiamiento adecuada

al interior de la compañía. Además, se puede observar que la participación de los pasivos corrientes es baja 23,37% frente a la participación de los activos corrientes 40,91%, indicando que la Asociación Deportivo Cali posee en el corto plazo un mayor valor que las obligaciones existentes en el mismo período.

En el pasivo corriente, las mayores participaciones corresponden a cuentas comerciales por pagar con un 10,12% del pasivo más patrimonio, y préstamos a un 6,57% del mismo rubro. Los pasivos no corrientes corresponden en su totalidad a préstamos de bancos nacionales y del exterior, los cuales representan el 26,67 % del pasivo más patrimonio total.

Al observar el patrimonio correspondiente al año 2015, se evidencia que el capital social⁸ está representado en un 14,75%, las pérdidas acumuladas ejercicios anteriores un -21,92% y 47,45% las ganancias retenidas por convergencia, en las que se encuentran contenidos los ajustes derivados del proceso de aplicación a las normas internacionales contenidas en la Ley 1314 de 2009 y decretos reglamentarios.

En cuanto al estado de resultados, se puede observar en la Tabla 4, que la Asociación Deportivo Cali presenta ingresos ordinarios de \$ 47.025 millones de pesos, los cuales corresponden al 11,37% del sector. Además, en cuanto a las utilidades netas, la Asociación presenta una utilidad neta de aproximadamente \$ 5.643 millones de pesos, mientras que el sector presentó pérdidas por 23.740 para el 2015.

⁸ De acuerdo a los estatutos de la Asociación, el capital social se compone de los aportes iniciales y demás cuotas que aporten los asociados por medio de los títulos de aporte. Adicionalmente todo lo que adquiera en el desarrollo de su objeto social.

La utilidad neta de la Asociación Deportivo Cali en el 2015 fue equivalente a un 12,00% del total de los ingresos ordinarios. El costo de ventas, con un porcentaje de solo 1,83% de los ingresos ordinarios, corresponde a aquellos asociados a la adquisición de inventarios, que, para el caso de la organización, son implementos deportivos destinados a la comercialización en las diferentes tiendas.

Tabla 4 *Análisis vertical estado de resultados 2015 (cifras expresadas en miles de pesos)*

ESTADO DE RESULTADOS	2015	%	TOTAL SECTOR	% PART DEPORCALI EN EL SECTOR
INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIA	47.025.782	100,00%	413.598.000	11,37%
Costo de ventas	(862.509)	-1,83%		
EXCEDENTES BRUTOS	46.163.273	98,17%		
Gastos de administración	(2.919.034)	-6,21%		
Gastos de ventas	(31.278.170)	-66,51%		
EXCEDENTES OPERACIONALES	11.966.069	25,45%		
Otros ingresos	1.218.967	2,59%		
Otros gastos	(2.854.328)	-6,07%		
Ingresos Financieros	623.570	1,33%		
Costos financieros	(3.994.449)	-8,49%		
EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTO DE	6.959.829	14,80%		
(-) Gasto por impuesto a la renta				
Corriente	-	0,00%		
Vigencia fiscal anterior	-	0,00%		
Diferido	(1.317.179)	-2,80%		
EXCEDENTE NETO DEL EJERCICIO	5.642.650	12,00%	(23.740.000)	N/A

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de Sociedades, 2016) y (Deportivo Cali, 2016).

Los gastos de ventas representan un 66,51% sobre los ingresos ordinarios, y están representados principalmente a los salarios del plantel profesional,⁹ además de los gastos asociados a la formación de jugadores aficionados, contratos de publicidad con los jugadores, gastos de viajes asociados al traslado de los futbolistas y cuerpo técnico para su participación en los diferentes torneos y diversos. En términos generales se logra evidenciar que este rubro se mantiene dentro de un margen esperado sin exceder un umbral aparentemente de alto riesgo.

Los costos financieros corresponden a un 8,49% del valor de los ingresos ordinarios y corresponden a intereses, comisiones bancarias y diferencia en cambio.

6.1.2. Análisis vertical 2016

Al analizar la Tabla 5, se evidencia que para el año 2016 la Asociación Deportivo Cali contaba con 55.356 millones de pesos en activos, mientras que el sector estaba representado por un total de 499.183 millones de pesos.

⁹ Este gasto corresponde a salarios integrales y sueldos de los jugadores profesionales, aficionados con contrato y cuerpo técnico.

Tabla 5 *Análisis vertical de activos año 2016 (cifras expresadas en miles de pesos)*

ACTIVOS	2016	%	TOTAL SECTOR	% PART DEPORCALI EN EL SECTOR
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y equivalentes al efectivo	251.318	0,45%		
Inversiones en instrumentos financieros		0,00%		
Cuentas por cobrar comerciales y otras cxc	7.419.709	13,40%		
Inventarios	831.046	1,50%		
Activos por impuestos corrientes	74.933	0,14%		
Gastos pagados por anticipado	1.236.631	2,23%		
Impuesto Diferido	-	0,00%		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	9.813.637	17,73%		
ACTIVO NO CORRIENTE				
Cuentas por cobrar comerciales y otras cxc	-	0,00%		
Propiedad, planta y equipo	30.205.750	54,57%		
Activos intangibles	14.487.582	26,17%		
Impuesto diferido	849.832	1,54%		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	45.543.164	82,27%		
TOTAL ACTIVO	55.356.801	100,00%	499.183.000	11,09%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2017) y (Deportivo Cali, 2017).

Los activos de la Asociación en el 2016 se componen de la siguiente manera: Activo corriente 17,73%, activo fijo 54,57%, activos intangibles 26,17% y otros activos 1,54%.

Para el año 2016 tampoco se evidencia una exagerada concentración en activos corrientes o activos fijos. La mayor participación del activo corriente corresponde a las cuentas por cobrar con un 13,40% del total del activo, y los activos intangibles participan con un 26,17 % del activo total. Para este año, continua sin evidenciarse una gran concentración en inventarios, el cual significó solo el 1,50% del total de activos.

En cuanto a los pasivos y el patrimonio del año 2016, la organización presenta pasivos por \$ 17.627 millones de pesos, correspondientes al 5,01% del sector. Mientras que en el patrimonio la organización cuenta con un total de \$ 37.729 millones de pesos y el sector cuentan con patrimonio total de \$ 147.511 millones de pesos. Claramente la Asociación Deportivo Cali cuenta con una gran participación dentro de dicho patrimonio total del sector, ver Tabla 6.

Tabla 6 *Análisis vertical de pasivos y patrimonio año 2016 (cifras expresadas en miles de pesos)*

PASIVOS	2016	%	TOTAL SECTOR	% PART DEPORCALI EN EL SECTOR
PASIVO CORRIENTE				
Préstamos	1.218.439	2,20%		
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas	4.558.656	8,24%		
Pasivos por impuestos corrientes	3.415.536	6,17%		
Beneficios a empleados	643.317	1,16%		
Ingresos recibidos por anticipado	24.439	0,04%		
Otros pasivos	39.529	0,07%		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	9.899.916	17,88%		
PASIVO NO CORRIENTE				
Préstamos	6.633.512	11,98%		
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas	-	0,00%		
Pasivos por impuestos corrientes	-	0,00%		
Provisiones y contingencias	1.093.700	1,98%		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	7.727.212	13,96%		
TOTAL PASIVO	17.627.128	31,84%	351.672.000	5,01%
PATRIMONIO				
Capital social	9.534.160	17,22%		
Prima en colocación de acciones		0,00%		
Superávit de capital	81.995	0,15%		
Donaciones	500.275	0,90%		
Resultado del ejercicio	5.535.528	10,00%		
Perdida de ejercicios anteriores	(8.463.700)	-15,29%		
Ganancias retenidas por convergencia	30.541.415	55,17%		
TOTAL PATRIMONIO	37.729.673	68,16%	147.511.000	25,58%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	55.356.801	100,00%	499.183.000	11,09%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2017) y (Deportivo Cali, 2017).

Al analizar los pasivos y el patrimonio del año 2016, se observa una composición de la siguiente manera, teniendo en cuenta que el valor base es la suma de los dos rubros: Pasivo corriente 17,88%, pasivo no corriente 13,96% y Patrimonio de 68,16%.

Se puede observar que, a diferencia del año 2015, para el 2016 los pasivos corrientes son mayores que los no corrientes, lo cual significa que la organización pasó a obtener mayores exigibilidades de corto plazo. En el pasivo corriente, las mayores participaciones corresponden a cuentas comerciales por pagar con un 8,24% del pasivo más patrimonio total, y pasivos por impuestos a un 6,17%. Los pasivos no corrientes corresponden en su mayoría a préstamos de bancos nacionales y del exterior, los cuales representan el 11,98% del pasivo más patrimonio total.

El patrimonio correspondiente al año 2016, está representado por un capital social del 17,22% del valor base, las pérdidas acumuladas ejercicios anteriores un -15,29% y las ganancias retenidas por convergencia un 55,17% de dicho valor.

Al observar el estado de resultados del 2016 en la Tabla 7, se evidencia que la Asociación Deportivo Cali presento ingresos ordinarios por \$ 49.804 millones de pesos, mientras que el sector tuvo 611.956 millones de pesos.

Las utilidades netas del sector en dicho año fueron de aproximadamente \$ 34.178 millones de pesos, mientras que las de la Asociación Deportivo Cali representaron un 16,20% del sector, con \$ 5.535 millones de pesos.

Tabla 7 *Análisis vertical estado de resultados 2016 (cifras expresadas en miles de pesos)*

ESTADO DE RESULTADOS	2016	%	TOTAL SECTOR	% PART DEPORCALI EN EL SECTOR
INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIA	49.804.418	100,00%	611.956.000	8,14%
Costo de ventas	(1.061.857)	-2,13%		
EXCEDENTES BRUTOS	48.742.561	97,87%		
Gastos de administración	(4.448.550)	-8,93%		
Gastos de ventas	(37.360.018)	-75,01%		
EXCEDENTES OPERACIONALES	6.933.993	13,92%		
Otros ingresos	3.059.369	6,14%		
Otros gastos	(518.582)	-1,04%		
Ingresos Financieros	1.904.837	3,82%		
Costos financieros	(5.918.848)	-11,88%		
EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTO DE	5.460.769	10,96%		
(-) Gasto por impuesto a la renta		-		
Corriente		0,00%		
Vigencia fiscal anterior		0,00%		
Diferido	74.759	0,15%		
EXCEDENTE NETO DEL EJERCICIO	5.535.528	11,11%	34.178.000	16,20%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2017) y (Deportivo Cali, 2017).

Se puede observar, además, que los excedentes netos de la Asociación fueron equivalentes a un 11,11% del total de los ingresos ordinarios. El costo de ventas equivale al 2,13% de los ingresos ordinarios.

Los gastos de ventas representan un 75,01% sobre los ingresos ordinarios; en términos generales se logra evidenciar que estos gastos de ventas empiezan a tomar una mayor proporción frente a los ingresos ordinarios, es decir que se está incrementando la relación del gasto de ventas frente al ingreso ordinario.

Los costos financieros corresponden a un 11,88% del valor de los ingresos ordinarios y corresponden a intereses, comisiones bancarias y diferencia en cambio.

6.1.3. Análisis vertical 2017

Para el año 2017, la Asociación Deportivo Cali presentó activos totales de \$ 70.481 millones de pesos, participando del 11,64% del sector, ver Tabla 8.

Tabla 8 Análisis vertical activos año 2017 (cifras expresadas en miles de pesos)

ACTIVOS	2017	%	TOTAL SECTOR	% PART DEPORCALI EN EL SECTOR
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y equivalentes al efectivo	610.117	0,87%		
Inversiones en instrumentos financieros		0,00%		
Cuentas por cobrar comerciales y otras cxc	3.100.019	4,40%		
Inventarios	133.536	0,19%		
Activos por impuestos corrientes	142.037	0,20%		
Gastos pagados por anticipado	92.734	0,13%		
Impuesto Diferido	280.025	0,40%		
		-		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	4.358.468	6,18%		
ACTIVO NO CORRIENTE				
Cuentas por cobrar comerciales y otras cxc	2.779.151	3,94%		
Propiedad, planta y equipo	38.054.466	53,99%		
Activos intangibles	25.289.280	35,88%		
Impuesto diferido	-	0,00%		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	66.122.897	93,82%		
TOTAL ACTIVO	70.481.365	100,00%	605.683.000	11,64%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018) y (Deportivo Cali, 2017).

Al analizar los activos de la Asociación en el año 2017, se evidencia una composición de la siguiente manera: Activo corriente 6,18%, activos fijos 53,99%, activos intangibles 35,88%, y otros activos 3,94%.

El activo fijo está compuesto principalmente por construcciones y remodelaciones en las sedes. Los activos intangibles con un significativo 35,88 % del activo total se componen principalmente de derechos deportivos; y por último, los inventarios solo representan el 0,19%.

Ahora bien, en cuanto a los pasivos, la Asociación Deportivo Cali tuvo un total de \$ 24.010 millones de pesos, lo cual significo un 5,90% del sector y en el patrimonio total, la Asociación tuvo un total de \$ 46.471 millones de pesos representando un importante 23,37% del sector. Ver Tabla 9.

Tabla 9 *Análisis vertical pasivo y patrimonio año 2017 (cifras expresadas en miles de pesos)*

PASIVOS	2017	%	TOTAL SECTOR	% PART DEPORCALI EN EL SECTOR
PASIVO CORRIENTE				
Préstamos	3.185.816	4,52%		
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas	5.910.331	8,39%		
Pasivos por impuestos corrientes	1.750.695	2,48%		
Beneficios a empleados	534.655	0,76%		
Ingresos recibidos por anticipado	56.894	0,08%		
Otros pasivos	1.065.870	1,51%		
		0,00%		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	12.504.261	17,74%		
PASIVO NO CORRIENTE				
Préstamos	6.275.463	8,90%		
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas	1.009.531	1,43%		
Pasivos por impuestos corrientes	3.649.581	5,18%		
Provisiones y contingencias	571.419	0,81%		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	11.505.994	16,32%		
TOTAL PASIVO	24.010.255	34,07%	406.798.000	5,90%
PATRIMONIO				
Capital social	9.561.959	13,57%		
Prima en colocación de acciones		0,00%		
Superávit de capital	81.995	0,12%		
Donaciones	500.275	0,71%		
Resultado del ejercicio	8.713.639	12,36%		
Perdida de ejercicios anteriores	(2.928.173)	-4,15%		
Ganancias retenidas por convergencia	30.541.415	43,33%		
TOTAL PATRIMONIO	46.471.110	65,93%	198.885.000	23,37%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	70.481.365	100,00%	605.683.000	11,64%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018) y (Deportivo Cali, 2017).

Al analizar los pasivos y el patrimonio del año 2017, se observa una composición de la siguiente manera: pasivo corriente 17,74%, pasivo no corriente 16,32% y patrimonio 65,93%.

En el pasivo corriente, las mayores participaciones corresponden a cuentas comerciales por pagar con un 8,39% del valor base, y préstamos a corto plazo a un 4,52%. En los pasivos no

corrientes, los préstamos de bancos nacionales y del exterior representan el 8,90% del valor base, seguido por los pasivos por impuestos con el 5,18%.

Al observar el patrimonio, se evidencia que el capital social está representado en un 13,57% del valor base, el resultado del ejercicio un 12,36% y las ganancias retenidas por convergencia un 43,33%, en las cuales se encuentran contenidos los ajustes derivados del proceso de convergencia a normas internacionales en años anteriores.

Ahora bien, si se observa el estado de resultados de la Tabla 10, se puede evidenciar que la Asociación obtuvo ingresos ordinarios por 69.038 millones de pesos y el sector por 647.995 millones de pesos, es decir que la participación en dicho sector fue del 10,65%. En cuanto a las utilidades netas, la Asociación Deportivo Cali presento un total de \$ 8.713 millones de pesos mientras que el sector tuvo un total de \$ 4.426 millones de pesos, lo cual significa que varios clubes profesionales presentaron pérdidas significativas en dicho período.

Tabla 10 *Análisis vertical estado de resultados año 2017 (cifras expresadas en miles de pesos)*

ESTADO DE RESULTADOS	2017	%	TOTAL SECTOR	% PART DEPORCALI EN EL SECTOR
INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIA	69.038.793	100,00%	647.995.000	10,65%
Costo de ventas	(1.469.545)	-2,13%		
EXCEDENTES BRUTOS	67.569.248	97,87%		
Gastos de administración	(3.316.313)	-4,80%		
Gastos de ventas	(53.588.091)	-77,62%		
EXCEDENTES OPERACIONALES	10.664.844	15,45%		
Otros ingresos	2.942.520	4,26%		
Otros gastos	(1.214.556)	-1,76%		
Ingresos financieros	1.185.779	1,72%		
Costos financieros	(3.422.104)	-4,96%		
EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTO DE	10.156.483	14,71%		
(-) Gasto por impuesto a la renta				
Corriente	(873.039)	-1,26%		
Vigencia fiscal anterior	(580.808)	-0,84%		
Diferido	11.003	0,02%		
EXCEDENTE NETO DEL EJERCICIO	8.713.639	12,62%	4.426.000	196,87%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018) y (Deportivo Cali, 2017).

Se puede observar además que la utilidad neta de la Asociación fue equivalente a un 12,62% del total de los ingresos ordinarios. Los ingresos ordinarios continúan correspondiendo en su mayoría a ventas, préstamos de derechos deportivos y taquillas. El costo de ventas representa un porcentaje de solo 2,13% de los ingresos ordinarios.

Los gastos de ventas representan un 77,62% sobre los ingresos ordinarios. En términos generales se logra evidenciar que estos gastos de ventas empiezan a tomar una mayor proporción

frente a los ingresos ordinarios, es decir que se está incrementando la relación del gasto de ventas frente al ingreso ordinario.

Los costos financieros corresponden a un 4,96% del valor de los ingresos ordinarios y corresponden a intereses, comisiones bancarias y diferencia en cambio.

6.2. Análisis Horizontal

Para el análisis horizontal se tienen en cuenta dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para períodos diferentes. Es un análisis dinámico porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro. (Ortiz Anaya, 2015, pág. 153).

En este tipo de análisis es fundamental determinar cuáles variaciones tanto absolutas como relativas son las que presentan un cambio significativo, así mismo, es importante determinar qué grupo de cuentas merecen mayor atención por su naturaleza dentro de cada estado financiero y por la actividad económica de la organización.

Lo anterior implica una interpretación y análisis de los hechos ocurridos entre un período y el otro, y de tal manera determinar el rumbo que está siguiendo la compañía y compararlo contra los resultados esperados o presupuestados. La toma de decisiones empieza a centrarse entonces en los cambios que se van observando y que de alguna manera pueden significar oportunidades de mejora o por el contrario amenazas para la compañía.

A continuación se presentan las cifras de los estados financieros de la Asociación Deportivo Cali en los años objetos de estudio. Adicional se presentarán algunas cifras del sector para evidenciar la tendencia y variaciones.

6.2.1. Análisis horizontal activos 2015 a 2017

Para la adecuada interpretación de las variaciones, se realizó una lectura de las notas a los estados financieros de la Asociación Deportivo Cali, es decir, la descripción de los hechos ocurridos se explica de acuerdo a lo consignado en dichas notas. Inicialmente se comparan y presentan las variaciones entre los períodos 2015 al 2016 y posteriormente las variaciones entre el 2016 y el 2017.

Al analizar los períodos del 2015 al 2016 de la Tabla 11, se puede evidenciar que la Asociación Deportivo Cali presentó una disminución del 14,00% en los activos totales, mientras que el sector presentó un incremento del 40,59% en el mismo rubro.

Tabla 11 Análisis horizontal activos años 2015 a 2017 (cifras expresadas en miles de pesos)

ACTIVOS	2015	2016	Var. 2015-2016	Var. %	2017	Var. 2016-2017	Var. %
ACTIVOS CORRIENTES							
Efectivo y equivalentes al efectivo	870.622	251.318	(619.304)	-71,13%	610.117	358.799	142,77%
Inversiones en instrumentos financieros	6.500.413		(6.500.413)	-100,00%		-	N/A
Cuentas por cobrar comerciales y otras cxc	18.614.441	7.419.709	(11.194.732)	-60,14%	3.100.019	(4.319.690)	-58,22%
Inventarios	106.420	831.046	724.626	680,91%	133.536	(697.510)	-83,93%
Activos por impuestos corrientes	73.062	74.933	1.871	2,56%	142.037	67.104	89,55%
Gastos pagados por anticipado	166.907	1.236.631	1.069.724	640,91%	92.734	(1.143.897)	-92,50%
Impuesto Diferido	-	-	-	0,00%	280.025	280.025	N/A
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	26.331.865	9.813.637	(16.518.228)	-62,73%	4.358.468	(5.455.169)	-55,59%
ACTIVO NO CORRIENTE							
Cuentas por cobrar comerciales y otras cxc	-	-	-	0,00%	2.779.151	2.779.151	N/A
Propiedad, planta y equipo	28.932.324	30.205.750	1.273.426	4,40%	38.054.466	7.848.716	25,98%
Activos intangibles	8.326.799	14.487.582	6.160.783	73,99%	25.289.280	10.801.698	74,56%
Impuesto diferido	775.073	849.832	74.759	9,65%	-	(849.832)	-100,00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	38.034.196	45.543.164	(7.508.968)	-19,74%	66.122.897	20.579.733	45,19%
TOTAL ACTIVOS	64.366.061	55.356.801	(9.009.260)	-14,00%	70.481.365	15.124.564	27,32%
TOTAL ACTIVOS SECTOR	355.072.000	499.183.000	144.111.000	40,59%	605.683.000	106.500.000	21,33%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

Continuando con los datos de la Tabla 11, se observa que el activo corriente presenta una variación importante principalmente en las cuentas de inversiones en instrumentos financieros y en las cuentas por cobrar comerciales. Teniendo en cuenta que estos dos rubros tienen un peso significativo dentro de la estructura financiera, se procede a describir los cambios presentados:

Las inversiones en instrumentos financieros disminuyen \$ 6.500 millones, es decir un 100,00%, esto se debe a que la Asociación Deportivo Cali constituyó un CDT en noviembre de 2015 con dineros provenientes de una parte la venta del jugador canterano Rafael Santos Borré a un club de fútbol europeo. Este CDT se vencía en febrero de 2016 y no fue renovado.

En cuanto a las cuentas por cobrar, se evidencia una disminución de \$ 11.195 millones es decir un 60,14 %. Lo anterior obedece principalmente a que para el año 2015 había un saldo por cobrar de \$ 11.394 millones al club Atlético de Madrid del fútbol profesional español, correspondiente de la venta del jugador canterano Rafael Santos Borré, cuyo saldo al finalizar el 2016 es de solo 16.9 millones.

Ahora bien, en cuanto al activo no corriente, se puede observar una variación absoluta importante para los activos fijos, pasando de \$ 28.932 a 30.205 millones. El incremento de \$1.273 millones se debe principalmente a incremento del saldo en construcciones y edificaciones, aumento en la adquisición de equipo médico/científico y equipo de oficina.

Los activos intangibles, presentaron un incremento de \$ 6.160 millones los cuales se detallan a continuación:

Los derechos deportivos se incrementan en \$ 4.114 millones, y corresponde al valor pagado por la adquisición de los derechos deportivos de cuatro futbolistas profesionales. Adicionalmente

en los intangibles hay un incremento por \$ 2.720 millones de los derechos de uso de estadio, y corresponden a los aportes realizados por la Asociación por concepto de mejoras a este.

Con respecto a los activos de la Asociación Deportivo Cali entre los años 2016 y 2017, se evidencia un importante incremento del 27,32%, pasando de \$ 55.356 a \$ 70.481 millones de pesos, así mismo el sector también presentó un incremento del 21,33%, es decir 106.500 millones de pesos.

Se observa que el activo corriente presenta una variación importante en las cuentas por cobrar comerciales entre el 2016 y el 2017, donde se evidencia una disminución de \$ 4.320 millones es decir un 58,22 %. Al observar en detalle las diferentes cuentas por cobrar nacionales y del exterior, se encuentra que dicha disminución se debe principalmente a que para el año 2016 había un saldo por cobrar de \$ 4.091 millones de pesos, correspondientes a la venta de los derechos deportivos del jugador Gustavo Leonardo Cuellar al club del fútbol de Brasil, la cual para diciembre del año 2017 ya había sido cancelada en su totalidad.

La cuenta de inventarios presentó una disminución de 697 millones de pesos para el 2017. Dichos inventarios corresponden a mercancías no fabricadas por la compañía, las cuales en su mayoría son prendas deportivas de las marcas Puma y Umbro.

Los gastos pagados por anticipados también presentaron una disminución importante en los activos, pasando de \$ 1.236 a 93 millones de pesos, con un porcentaje de disminución del 92,50%.

Ahora bien, en cuanto al activo no corriente, se puede observar que la propiedad planta y equipo se incrementó \$ 7.848 millones de pesos. Al analizar las adiciones y bajas de activos fijos

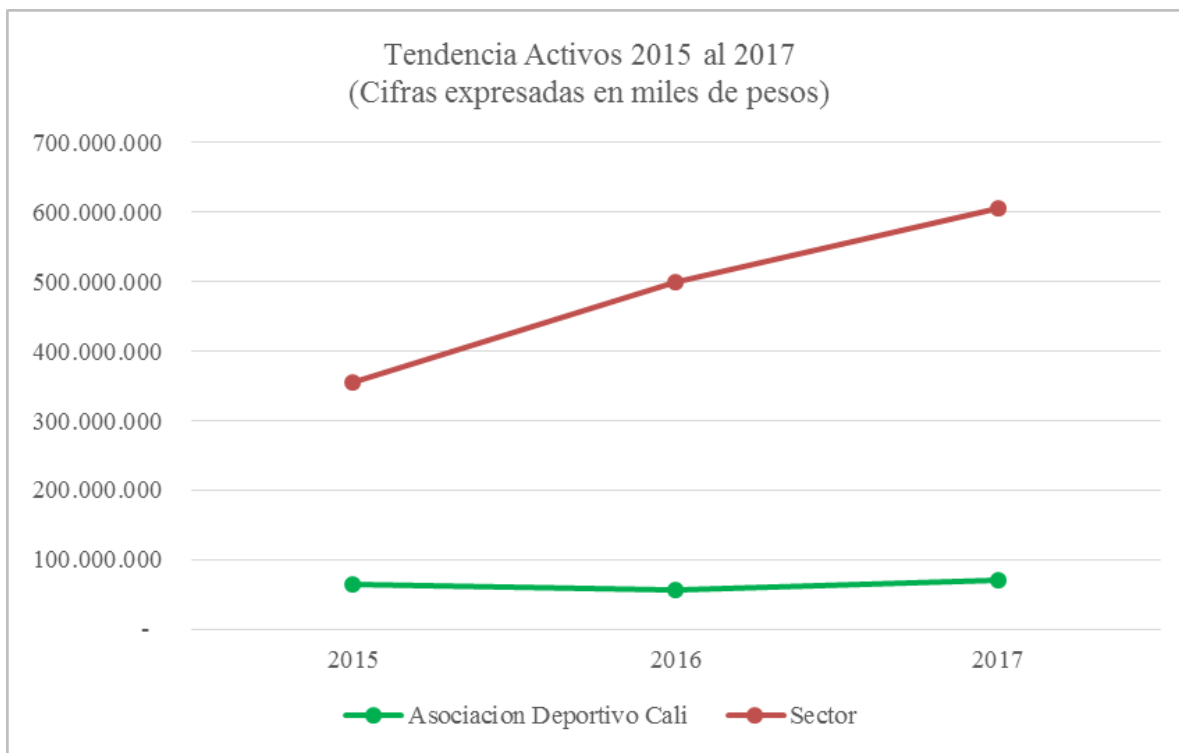
en las notas en los estados financieros, se evidencia que el incremento corresponde principalmente a la adquisición de un terreno para ampliar los parqueaderos del estadio, el cual significo una inversión de \$ 6.093 millones de pesos en el año 2017. Adicionalmente la Asociación Deportivo Cali llevo a cabo inversiones cercanas a los 641 millones de pesos, para mejoras y ampliaciones en la sede campestre y \$ 450 millones de pesos se invirtieron en la adquisición de un vehículo Bus para el transporte del plantel profesional.

Los activos intangibles, presentaron un incremento de \$ 10.801 millones de pesos los cuales se detallan a continuación:

Los derechos deportivos se incrementan en \$ 4.581 millones, y corresponde al valor pagado por adquisición de los derechos deportivos de siete futbolistas profesionales, adquiridos a equipos nacionales e internacionales. Adicionalmente en los intangibles hay un incremento por \$ 5.713 millones de los derechos de uso de estadio, y corresponden a los aportes en dinero y especie realizados por la Asociación por concepto de mejoras a este. Entre las mejoras realizadas al estadio, se destacan la pantalla gigante, rampas de acceso, adecuación vías de acceso y parqueadero, entre otros.

A continuación, se puede evidenciar la tendencia que presentaron los activos de la Asociación Deportivo Cali y el sector, entre los años 2015 al 2017, ver Gráfica 1.

Gráfica 1 *Tendencia activos Asociación Deportivo Cali y Sector entre los años 2015 a 2017 (cifras expresadas en miles de pesos).*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

6.2.2. Análisis horizontal pasivos 2015 a 2017

Al igual que el análisis de los activos, para el caso de los pasivos se procede inicialmente comparando las variaciones entre los períodos 2015 al 2016 y posteriormente las variaciones entre el 2016 y el 2017.

Así pues, al revisar el comportamiento de los pasivos del 2015 al 2016, se puede evidenciar que en la Asociación Deportivo Cali hubo una disminución significativa de \$ 14.581 millones de pesos. El sector, por el contrario, presentó un incremento de \$ 84.529 millones de pesos.

Tabla 12 *Análisis horizontal pasivos años 2015 a 2017(cifras expresadas en miles de pesos)*

PASIVOS	2015	2016	Var. 2015-2016	Var. %	2017	Var. 2016-2017	Var. %
PASIVO CORRIENTE							
Prestamos	4.229.752	1.218.439	(3.011.313)	-71,19%	3.185.816	1.967.377	161,47%
Cuentas comerciales por pagar y otras cuenta	6.512.097	4.558.656	(1.953.441)	-30,00%	5.910.331	1.351.675	29,65%
Pasivos por impuestos corrientes	1.997.976	3.415.536	1.417.560	70,95%	1.750.695	(1.664.841)	-48,74%
Beneficios a empleados	481.882	643.317	161.435	33,50%	534.655	(108.662)	-16,89%
Ingresos recibidos por anticipado	253.616	24.439	(229.177)	-90,36%	56.894	32.455	132,80%
Otros pasivos	1.565.346	39.529	(1.525.817)	-97,47%	1.065.870	1.026.341	2596,43%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	15.040.669	9.899.916	(5.140.753)	-34,18%	12.504.261	2.604.345	26,31%
PASIVO NO CORRIENTE							
Prestamos	17.168.281	6.633.512	(10.534.769)	-61,36%	6.275.463	(358.049)	-5,40%
Cuentas comerciales por pagar y otras cuenta	-	-	-	0,00%	1.009.531	1.009.531	N/A
Pasivos por impuestos corrientes	-	-	-	0,00%	3.649.581	3.649.581	N/A
Provisiones y contingencias	-	1.093.700	1.093.700	N/A	571.419	(522.281)	-47,75%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	17.168.281	7.727.212	(9.441.069)	-54,99%	11.505.994	3.778.782	48,90%
TOTAL PASIVO	32.208.950	17.627.128	(14.581.822)	-45,27%	24.010.255	6.383.127	36,21%
TOTAL PASIVOS SECTOR	267.143.000	351.672.000	84.529.000	31,64%	406.798.000	55.126.000	15,68%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

Al analizar la variación en los pasivos entre el año 2015 y 2016 de la Tabla 12, se puede observar que para el pasivo corriente hay una disminución importante de 71.19% en los préstamos. Esta disminución se debe a reducción por cambios en la política de financiación a corto plazo y cancelación de obligaciones financieras, relacionados con créditos que la Asociación tiene vigentes por conceptos de capital de trabajo

En las cuentas comerciales por pagar a corto plazo, se presenta una disminución de \$ 1.953 millones. Lo anterior se puede explicar mencionando que hubo una disminución en costos y gastos por pagar, asociados a comisiones, honorarios, arrendamientos entre otros.

En cuanto a los pasivos no corrientes, se evidencia una caída significativa en los préstamos a largo plazo, pasando de \$ 17.168 a \$ 6.633 millones. Dicha disminución de 61,36% obedece principalmente a que la Asociación Deportivo Cali cancelo una obligación con una entidad del exterior cuyo saldo a diciembre de 2015 era de \$ 11.375 millones.

Los pasivos de la Asociación Deportivo Cali entre el 2016 al 2017 presentaron un incremento del 36,21%, al igual que el sector el cual se incrementó 15,68% en el mismo período.

Al revisar los pasivos corrientes, se puede observar que los préstamos presentaron una variación de \$ 1.967 millones de pesos, dado que se incrementaron los créditos con bancos nacionales a corto plazo, los cuales estaban destinados en su mayoría a capital de trabajo.

Las cuentas por pagar comerciales a corto plazo, se incrementaron en \$ 1.351 millones de pesos, al pasar de \$ 4.558 a 5.910 millones de pesos. Dicho incremento obedece principalmente a cuentas por pagar de derechos deportivos y préstamos de jugadores de los clubes Atlético Nacional de Colombia y Estándar de Liege de Bélgica.

La disminución del 48,74% presentada en los pasivos por impuestos corrientes, se debe en su mayoría a que se realizó abono importante al impuesto predial de Cali, el cual se encontraba en mora y correspondía a los años 2014, 2015 y 2016.

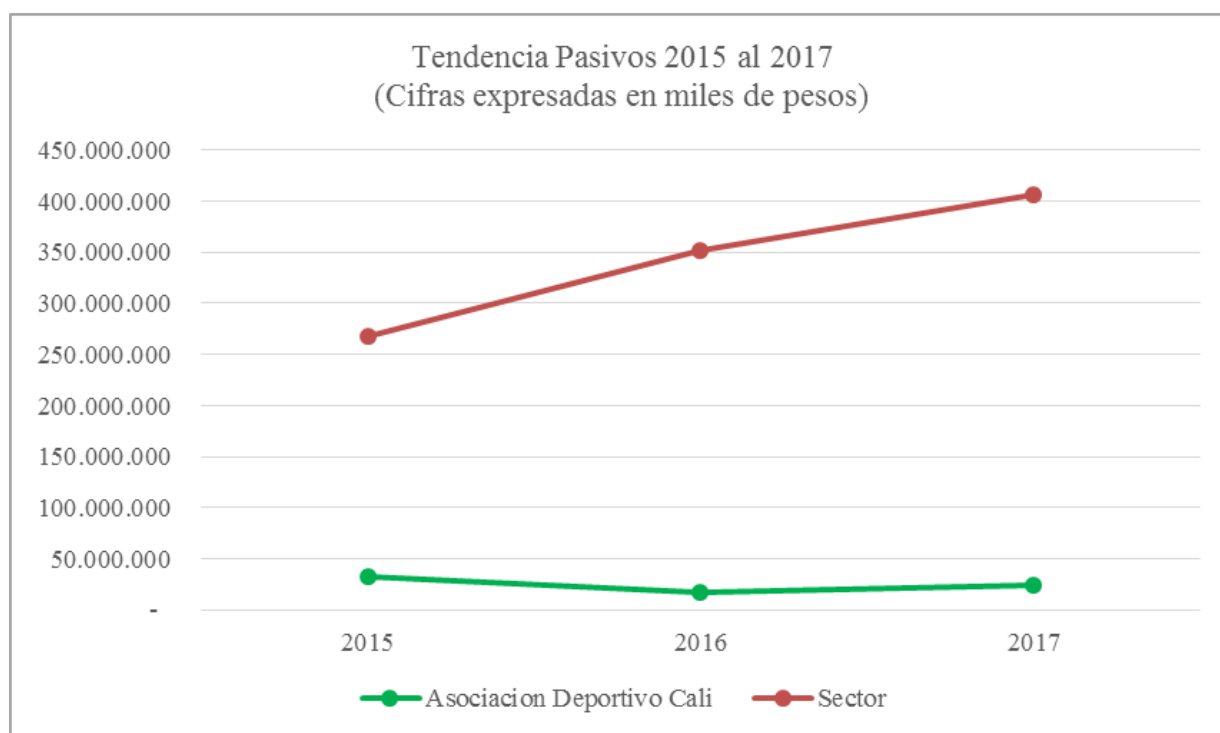
Los pasivos no corrientes se incrementaron en 48,90% del 2016 al 2017 equivalente a \$ 3.778 millones de pesos. Dicho incremento está representado en su mayoría en \$ 1.009 millones de pesos en cuentas comerciales por pagar a largo plazo y \$ 3.649 millones de pesos en pasivos por impuestos a largo plazo. De las cuentas por pagar a largo plazo, el aumento en el saldo se debe a préstamos de la Dimayor y compra de derechos deportivos. En cuanto a los impuestos a largo

plazo, el incremento corresponde a impuesto predial de Palmira, el cual se encontraba en mora de 2 años y se discutía la determinación del valor final a pagar.

Los préstamos a largo plazo presentaron disminuyeron \$ 358 millones de pesos, ya que se realizaron abonos importantes a los créditos con bancos nacionales.

A continuación, se puede evidenciar la tendencia que presentaron los pasivos de la Asociación Deportivo Cali y el sector, entre los años 2015 al 2017, ver Gráfica 2.

Gráfica 2 *Tendencia pasivos Asociación Deportivo Cali y sector 2015 al 2017 (cifras expresadas en miles de pesos).*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

6.2.3. Análisis horizontal patrimonio 2015 a 2017

El patrimonio de La Asociación Deportivo Cali presento incrementos importantes en su patrimonio. Del 2015 al 2016 el patrimonio de la Asociación se incrementó \$ 5.572 millones de pesos mientras que el sector lo hizo en \$ 59.582 millones de pesos como se evidencia en la Tabla 13.

Tabla 13 Análisis horizontal patrimonio años 2015 a 2017 (cifras expresadas en miles de pesos)

PATRIMONIO	2015	2016	Var. 2015-2016	Var. %	2017	Var. 2016-2017	Var. %
Capital social	9.497.126	9.534.160	37.034	0,39%	9.561.959	27.799	0,29%
Prima en colocación de acciones	81.995		(81.995)	-100,00%		-	N/A
Superávit de capital		81.995	81.995	N/A	81.995	-	0,00%
Donaciones	500.275	500.275	-	0,00%	500.275	-	0,00%
Resultado del ejercicio	5.642.650	5.535.528	(107.122)	-1,90%	8.713.639	3.178.111	57,41%
Perdida de ejercicios anteriores	(14.106.350)	(8.463.700)	5.642.650	-40,00%	(2.928.173)	5.535.527	-65,40%
Ganancias retenidas por convergencia	30.541.415	30.541.415	-	0,00%	30.541.415	-	0,00%
TOTAL PATRIMONIO	32.157.111	37.729.673	5.572.562	17,33%	46.471.110	8.741.437	23,17%
TOTAL PATRIMONIO SECTOR	87.929.000	147.511.000	59.582.000	67,76%	198.885.000	51.374.000	34,83%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

Para las cuentas del patrimonio, el cambio más significativo del 2015 al 2016 se da en la cuenta de pérdidas de ejercicios anteriores. Dicho rubro pasó de tener una pérdida acumulada de \$ -14.106 a tener una de \$ -8.463 millones. Esto se explica por las utilidades del año 2016 la cual fue \$ 5.535 millones de pesos.

Ahora, al comparar el patrimonio de los períodos del 2016 al 2017 se evidencia que la Asociación Deportivo Cali presentó un crecimiento del 23,17%, mientras que el sector lo hizo en 34,83%.

Una vez más, los cambios más significativos del patrimonio entre el 2016 y 2017 se deben a los buenos resultados obtenidos por la organización, los cuales han significado aumentos en los saldos de las cuentas de resultado del ejercicio en 57,41% y la pérdida de ejercicios anteriores sigue la cual tuvo una mejora del 65,40%.

A continuación, se presenta la tendencia en el patrimonio, para la Asociación Deportivo Cali y el sector en los años objeto de estudio del presente trabajo de investigación.

Gráfica 3 *Tendencia patrimonio Asociación Deportivo Cali y sector 2015 al 2017 (cifras expresadas en miles de pesos).*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

6.2.4. Análisis horizontal estado de resultados 2015 a 2017

A continuación, se aborda el análisis horizontal del estado de resultados de la Asociación Deportivo Cali. Inicialmente se comparan los períodos 2015 a 2016 y posteriormente 2016 a 2017.

Al observar la Tabla 14, se puede identificar que entre los años 2015 al 2016 las utilidades netas de la Asociación se disminuyeron en \$ 107 millones de pesos, mientras que el sector por el contrario se incrementó en \$ 57.918 millones.

Tabla 14 Análisis horizontal estado de resultados 2015 a 2017 (cifras expresadas en miles de pesos)

ESTADO DE RESULTADOS	2015	2016	Var. Abs.	Var. %	2017	Var. Abs.	Var. %
INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	47.025.782	49.804.418	2.778.636	5,91%	69.038.793	19.234.375	38,62%
Costo de ventas	(862.509)	(1.061.857)	(199.348)	23,11%	(1.469.545)	(407.688)	38,39%
EXCEDENTES BRUTOS	46.163.273	48.742.561	2.579.288	5,59%	67.569.248	18.826.687	38,62%
Gastos de administracion	(2.919.034)	(4.448.550)	(1.529.516)	52,40%	(3.316.313)	1.132.237	-25,45%
Gastos de ventas	(31.278.170)	(37.360.018)	(6.081.848)	19,44%	(53.588.091)	(16.228.073)	43,44%
EXCEDENTES OPERACIONALES	11.966.069	6.933.993	(5.032.076)	-42,05%	10.664.844	3.730.851	53,81%
Otros ingresos	1.218.967	3.059.369	1.840.402	150,98%	2.942.520	(116.849)	-3,82%
Otros gastos	(2.854.328)	(518.582)	2.335.746	-81,83%	(1.214.556)	(695.974)	134,21%
Ingresos Financieros	623.570	1.904.837	1.281.267	205,47%	1.185.779	(719.058)	-37,75%
Costos financieros	(3.994.449)	(5.918.848)	(1.924.399)	48,18%	(3.422.104)	2.496.744	-42,18%
EXCEDENTES ANTES DE IMPUESTOS	6.959.829	5.460.769	(1.499.060)	-21,54%	10.156.483	4.695.714	85,99%
(-) Gasto por impuesto a la renta							
Corriente	-	-	-	N/A	(873.039)	(873.039)	N/A
Vigencia fiscal anterior	-	-	-	N/A	(580.808)	(580.808)	N/A
Diferido	(1.317.179)	74.759	1.391.938	-105,68%	11.003	(63.756)	-85,28%
EXCEDENTE NETO DEL EJERCICIO	5.642.650	5.535.528	(107.122)	-1,90%	8.713.639	3.178.111	57,41%
INGRESOS ORDINARIOS SECTOR	413.598.000	611.956.000	198.358.000	47,96%	647.995.000	36.039.000	5,89%
UTILIDADES NETAS SECTOR	(23.740.000)	34.178.000	57.918.000	-243,97%	4.426.000	(29.752.000)	-87,05%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

Además, se observa que en cuanto a los resultados operacionales, los ingresos de actividades ordinarias de la Asociación presentan un comportamiento positivo, incrementando en \$2.768 millones. Pero dicho incremento no se originó principalmente por la venta de derechos deportivos, los cuales para ese período de comparación se mantuvieron parejos. La justificación del incremento en los ingresos obedece a la participación en el torneo internacional Copa Santander Libertadores¹⁰. Sin embargo, hay que tener en cuenta que los gastos de ventas también se incrementaron en \$ 6.081 millones, principalmente por el aumento de los gastos por salarios del plantel profesional, gastos de formación en jugadores aficionados y pago de comisiones por ventas a agentes y representantes. Así mismo los costos de ventas asociados a la compra de implementos deportivos, se incrementaron en \$ 200 millones. En términos generales del resultado operacional hay una disminución del 42,05 % equivalente a \$ 5.032 millones, ya que se incrementan en mayor proporción los gastos que los ingresos siendo esto un factor negativo en la Asociación.

En cuanto a los rubros no operacionales, los resultados del 2015 al 2016 presentaron una mejoría. Los otros ingresos se incrementaron en \$ 1.840 millones y los otros gastos disminuyeron en \$ 2.335 millones. Lo anterior sumado a otras operaciones menos significativas hizo que la brecha de la disminución del excedente operacional en los dos períodos bajara de \$5.032 a \$ 1.499 millones.

¹⁰ La Copa Santander Libertadores es el torneo internacional más prestigioso de Sudamérica y se celebra anualmente. En él participan los mejores clubes de fútbol de cada país participante. La Conmebol otorga un dinero importante por la participación en dicho torneo, por lo tanto, para los clubes que clasifican a dicha competición significa un ingreso importante en su período fiscal.

Ahora bien, al comparar los años 2016 a 2017, se observa que los excedentes netos de la Asociación se aumentaron en \$ 3.178 millones de pesos, mientras que el sector por el contrario presento una caída significativa de \$ 29.752 millones de pesos.

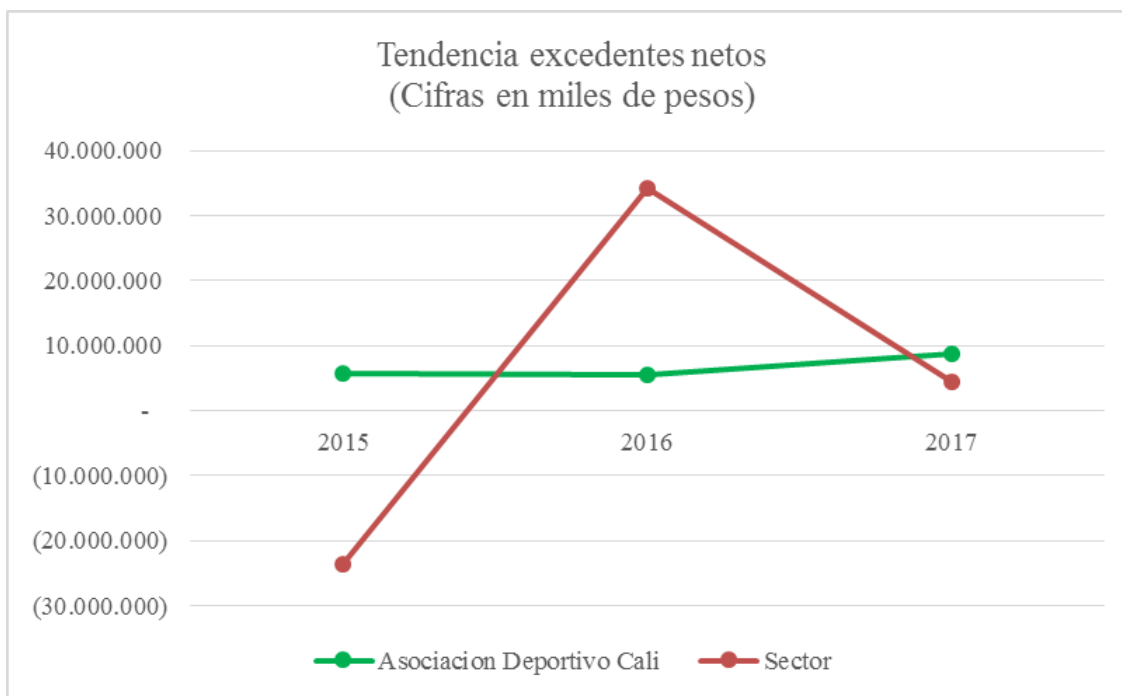
Se puede evidenciar que, en cuanto a los resultados operacionales, los ingresos de actividades ordinarias de la Asociación presentan un incrementando importante de \$19.234 millones, es decir el 38,62%. Dicho incremento se originó principalmente por la venta de derechos deportivos, de las cuales se destacan la de los jugadores Harol Preciado, vendido al Shenzhen Football Club por una cifra de \$ 21.991 millones de pesos y la del jugador Luis Manuel Orejuela vendido al Amsterdamsche Football Club por un valor de \$ 12.720 millones de pesos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que los gastos de ventas también presentaron incrementos de \$ 16.228 millones, principalmente por el aumento de los gastos por conceptos relacionados con los salarios del plantel profesional, amortizaciones de las compras de derechos deportivos, gastos de formación en jugadores aficionados y pago de comisiones por ventas a agentes y representantes. Así mismo los costos de ventas asociados a la compra de implementos deportivos, se incrementaron en \$408 millones.

En términos generales del resultado operacional de la Asociación Deportivo Cali en este período, hay un incremento del 53,81 % equivalente a \$ 3.730 millones, ya que se aumentan en mayor proporción los ingresos operacionales que los gastos y costos de ventas.

En cuanto a los rubros no operacionales del 2015 los otros ingresos disminuyeron en 3,82% es decir \$ 117 millones de pesos, mientras que los otros gastos presentaron un comportamiento negativo al incrementarse 134,21% equivalente a \$ 696 millones de pesos.

A continuación, se presenta la tendencia en los excedentes netos de la Asociación Deportivo Cali en los períodos de estudio del presente trabajo de investigación.

Gráfica 4 *Tendencia pasivos Asociación Deportivo Cali y sector 2015 al 2017 (cifras expresadas en miles de pesos)*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

Finalizando con el análisis vertical y horizontal, es importante mencionar que en la práctica este tipo de análisis no se utiliza independientemente, como una herramienta aislada, sino que, por el contrario, se va combinando con otros elementos de estudio como los indicadores financieros, para dar como resultado un concepto financiero integrado sobre la situación de una empresa determinada. (Ortiz Anaya, 2015)

En este sentido, se presenta a continuación el estudio de las razones o indicadores financieros para la Asociación Deportivo Cali.

6.3. Indicadores financieros

Para llevar a cabo el diagnóstico financiero de la Asociación Deportivo Cali, se analizan los indicadores financieros más importantes en este tipo de organización. “Los indicadores financieros son uno de los instrumentos del análisis financiero más ampliamente conocido y utilizado en las organizaciones, dada su facilidad del cálculo y su facultad para detectar los puntos fuertes y débiles de la actividad económica y financiera de un negocio” (Rivera Godoy, 2017, pág. 33)

Para este análisis se comparan los resultados de las razones o indicadores a lo largo de los tres períodos objeto de estudio de la presente investigación y con los estándares de la organización y de la administración financiera.

El acceso a la información y detalle de los estados financieros de otros clubes de fútbol profesional en Colombia no fue posible, ya que estos no cuentan con la información dispuesta en medios digitales y dichos clubes se encuentran en su mayoría en otras ciudades del país, por lo tanto, llevar a cabo una comparación de indicadores con algunos clubes del sector no fue posible; sin embargo, sí se encontraron algunos indicadores a nivel del sector, los cuales se presentan en este capítulo.

6.3.1. Indicadores de Liquidez

Mediante el uso de los indicadores de liquidez se busca evaluar la capacidad que tiene la Asociación Deportivo Cali para cubrir los pasivos de corto plazo; es decir, permiten analizar en primera instancia la oportunidad que tiene la organización para el cumplimiento de las obligaciones de corto plazo. Dichos indicadores se analizan bajo el supuesto de que, ante el

riesgo de no percibir ingresos, se deba recurrir al producto de convertir a efectivo los activos corrientes para suplir los pasivos u obligaciones de corto plazo.

Cuanto mayor sean los indicadores de liquidez reflejará una mejor posición de liquidez, aunque no necesariamente una situación ideal, debido a que el aumento de los recursos inactivos produce mayores costos de oportunidad. (Rivera Godoy, 2017)

Los indicadores más comúnmente utilizados para este tipo de análisis son los siguientes:

6.3.1.1. Razón Corriente

Al analizar la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente, se observa en la Tabla 15 que la Asociación Deportivo Cali arroja resultados variados durante los años objeto de estudio de la presente investigación; para el año 2015 este indicador, con un resultado de 1,75 demuestra que, presumiendo que si la organización tuviera que liquidar todos los pasivos corrientes de inmediato disponiendo de los activos corrientes, estaría en la capacidad de hacerlo ya que el resultado del indicador es superior a 1; caso contrario ocurre para los años 2016 y 2017, donde el indicador para dichos años arroja resultados de 0,99 y 0,35 respectivamente, es decir, inferiores a 1.

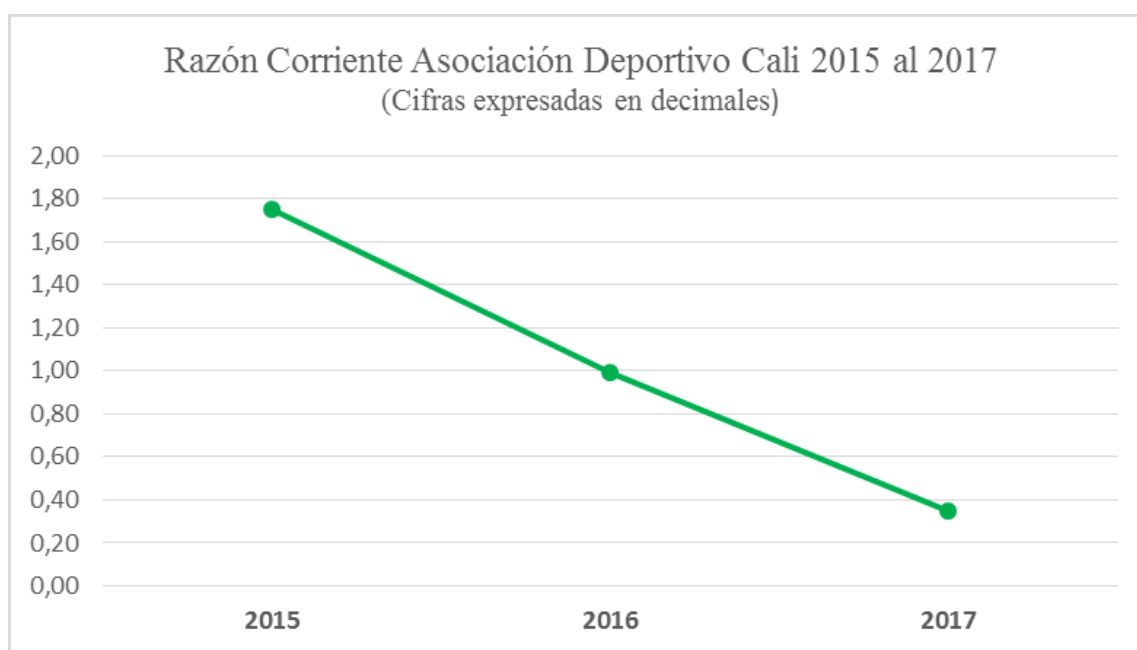
Tabla 15 *Razón corriente Asociación Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en decimales)*

Indicador	Asociación Deportivo Cali		
	2015	2016	2017
Razón corriente	1,75	0,99	0,35

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

Así pues, en la Gráfica 15, luego de dichos resultados, se aprecia como la Asociación Deportivo Cali presenta un decrecimiento sustancial de su indicador de razón corriente pasando del 1,75 en 2015 al 0,99 en 2016 y 0,35 en el 2017; sin embargo, no es posible establecer una comparación con el comportamiento del sector ya que no hubo disponibilidad de los datos necesarios para realizar los cálculos.

Gráfica 5 *Tendencia razón corriente Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en decimales)*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

6.3.1.2. Capital de Trabajo Neto

Mediante el análisis de este indicador se puede determinar si la organización está en condiciones de mantener su operación en el transcurso del tiempo, o por el contrario si ésta se ve afectada por iliquidez, al establecer la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente en

unidades monetarias. En la Tabla 16 se puede apreciar el comportamiento de este indicador para los años objeto de estudio en la Asociación Deportivo Cali.

Tabla 16 *Capital de trabajo neto Asociación Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en miles de pesos)*

Indicador	Asociación Deportivo Cali		
	2015	2016	2017
Capital de trabajo	11.291.196	(86.279)	(8.145.793)

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

Cuando se analiza este indicador se espera que el resultado sea positivo, lo cual indica que la Asociación puede cubrir sus obligaciones corrientes, evidenciando la liquidez de la misma, situación tal que solo se observa en el año 2015 con un resultado de \$11.291 millones de pesos; caso contrario se puede apreciar durante los años 2016 y 2017 con resultados negativos de \$ 86 millones y \$ 8.145 millones de pesos respectivamente.

Este comportamiento decreciente se puede evidenciar en la Gráfica 6, en la que, al igual que con el indicador de razón corriente, no se cuenta con los datos necesarios para establecer una comparación con respecto al comportamiento del sector.

Gráfica 6 *Tendencia capital de trabajo Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en miles de pesos)*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

6.3.1.3. Prueba Ácida

Mediante el uso de este indicador se busca establecer de una manera más rigurosa si la Asociación Deportivo Cali está en la capacidad de cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el recaudo de las cuentas por cobrar y algún otro activo de fácil liquidación diferente a los inventarios; en la Tabla 17 se puede apreciar el comportamiento presentado por la organización para el período de tiempo objeto de estudio.

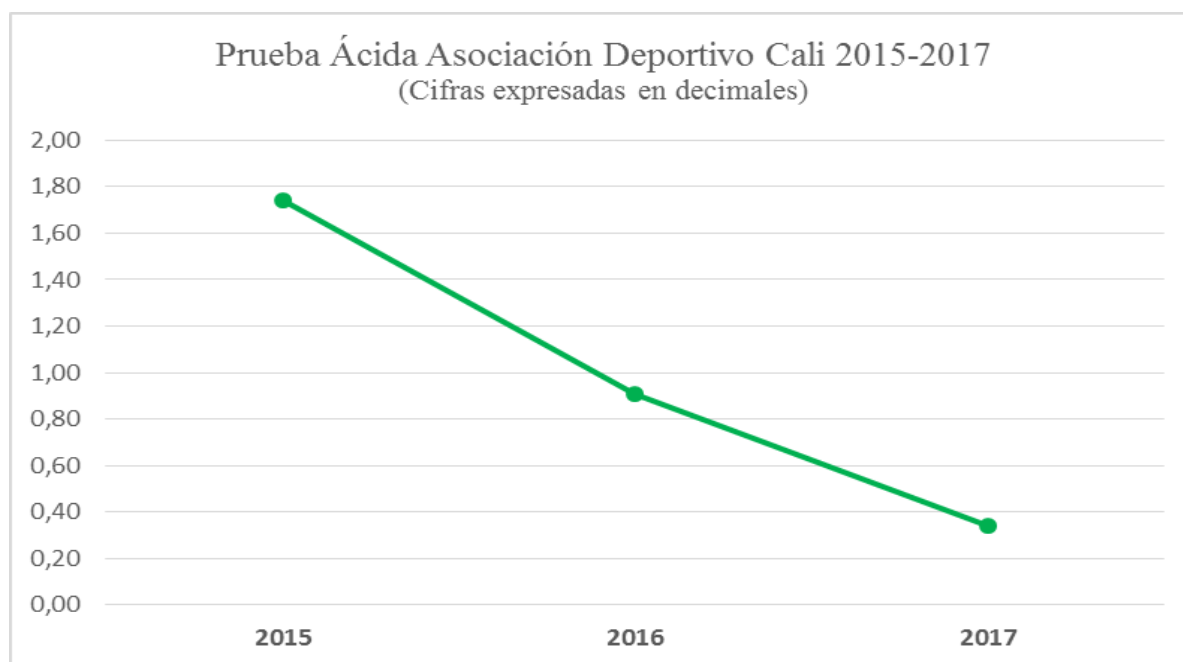
Tabla 17 *Prueba ácida Asociación Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en decimales)*

Indicador	Asociación Deportivo Cali		
	2015	2016	2017
Prueba ácida	1,74	0,91	0,34

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

Al igual que con el resultado del indicador de razón corriente, presenta resultados variados pasando del 1,74 en 2015 al 0,91 en 2016 y 0,34 en el 2017, es decir, que al no ser una entidad cuyo objeto social sea la comercialización de productos, los inventarios no presentan mayor relevancia al momento de establecer una diferencia entre el indicador de razón corriente y el indicador de prueba ácida. Dicho comportamiento similar se puede apreciar en la Gráfica 7 que se presenta a continuación, y que al igual que en los indicadores anteriores, no se puede establecer una comparación con el comportamiento del sector por falta de la información necesaria para realizar los cálculos.

Gráfica 7 *Tendencia prueba ácida Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en decimales)*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

6.3.2. Indicadores de Rentabilidad

Con el uso de estos indicadores, denominados también de rendimiento o de lucratividad, (Ortiz Anaya, 2015), se busca medir la efectividad de la administración de la Asociación Deportivo Cali en cuanto al control de costos y gastos, y de esta manera convertir los ingresos operacionales en excedentes.

Los indicadores más comúnmente utilizados para este tipo de análisis son los que se presentan a continuación.

6.3.2.1. Margen de Utilidad Bruta

Con respecto al indicador de utilidad bruta, el cual representa la relación existente entre la utilidad bruta y los ingresos operacionales, a continuación, se presenta en la Tabla 18 el resultado de dicho indicador para la Asociación Deportivo Cali y para el sector durante los años 2015 a 2017.

Tabla 18 Margen utilidad bruta Asociación Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en porcentaje)

Indicador	Asociación Deportivo Cali			Totales Sector		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Margen de Utilidad Bruta	98,17%	97,87%	97,87%	81,65%	82,67%	80,92%

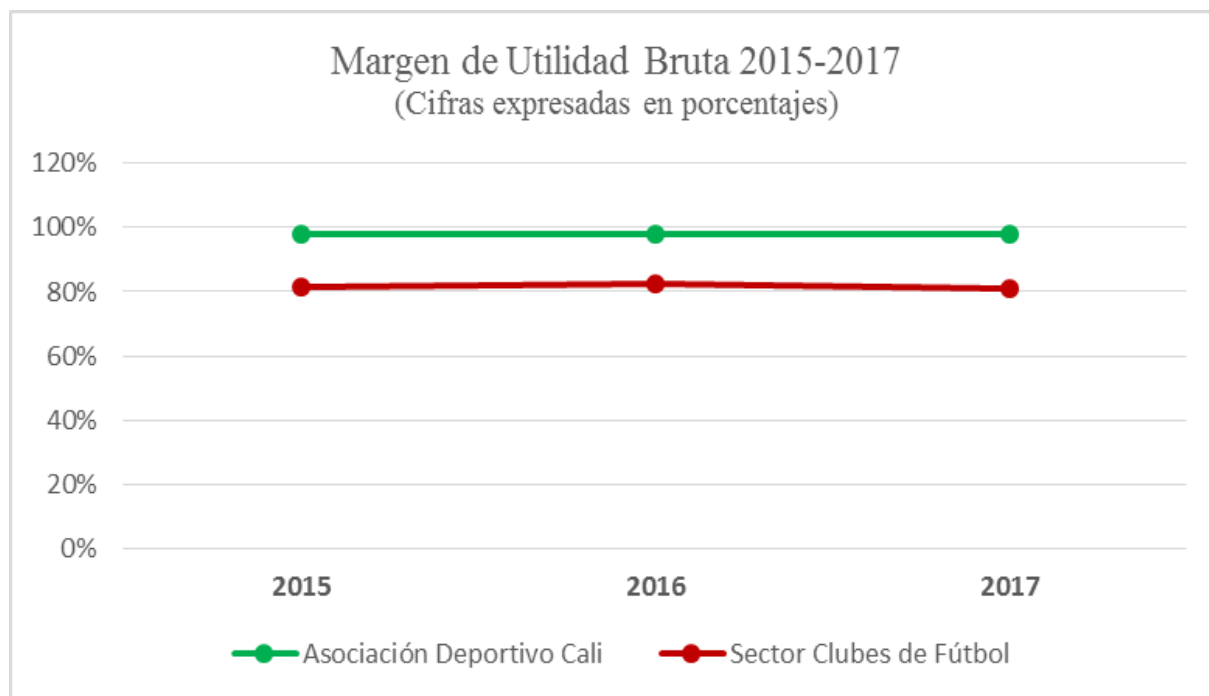
Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

Como se puede apreciar, margen de utilidad bruta para la Asociación presenta un resultado bastante positivo y estable a lo largo del período objeto de estudio, arrojando un margen bruto del 98,17% para el año 2015, 97,87% para el 2016 y el mismo porcentaje para el año 2017. Resultados que comparados con el sector demuestran una superioridad de la organización en dicho rubro ya que éste arroja un margen bruto de 81,65% para el año 2015, 82,67% para el 2016

y 80,92% para el 2017, resultados que, si bien son inferiores a los de la organización, siguen siendo altos con respecto a los que generalmente se esperan para este indicador. Lo anterior obedece al tipo de actividad económica que se desarrolla en este tipo de organizaciones, ya que el costo de ventas, para el caso específico en la Asociación Deportivo Cali, solo comprende lo correspondiente al inventario de implementos deportivos para la venta y ésta no es la principal fuente de sus ingresos operacionales, como se mencionó al inicio del presente capítulo.

En la Gráfica 8 se puede apreciar el comportamiento de este indicador para la Asociación Deportivo Cali y su comparación con el sector.

Gráfica 8 *Tendencia margen de utilidad bruta Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en porcentaje)*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

6.3.2.2. Margen de Utilidad Operativa

Para analizar este indicador en la Asociación Deportivo Cali, es importante mencionar que, mediante el uso de éste, se puede evaluar no solo el margen de utilidad bruta, es decir, el costo de

ventas, sino también los gastos operacionales, como los gastos de administración y ventas. Del análisis de este margen se puede establecer si la organización genera beneficios mediante el desarrollo de su actividad económica, cuyas cifras resultantes se pueden apreciar en la Tabla 19, en conjunto con las cifras del sector.

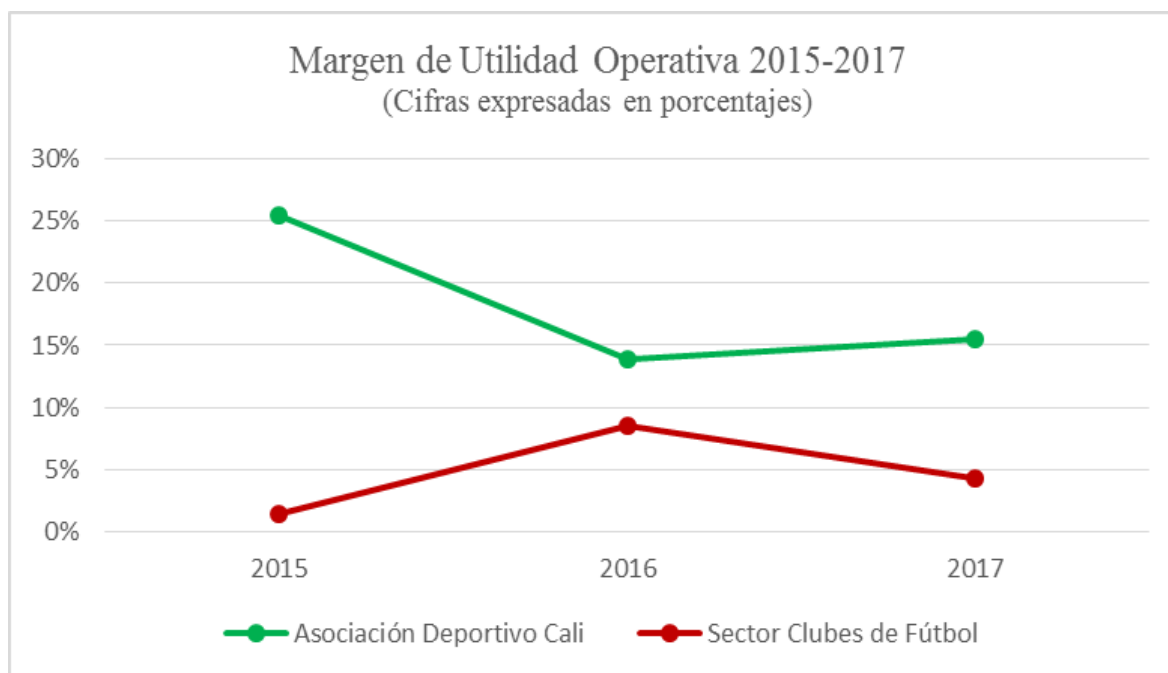
Tabla 19 *Margen utilidad operativa Asociación Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en porcentaje)*

Indicador	Asociación Deportivo Cali			Totales Sector		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Margen de Utilidad Operativa	25,45%	13,92%	15,45%	1,45%	8,55%	4,34%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

En cuanto al margen operacional de la Asociación Deportivo Cali el mejor resultado fue el obtenido en 2015 de 25,45% mientras que en 2016 y 2017 se presentó una disminución considerable arrojando resultados de 13,92% y 15,45% respectivamente. En este sentido, el sector arrojó resultados muy por debajo de los obtenidos por la organización, aunque con un comportamiento algo diferente, en la Gráfica 9 se presenta este resultado en que se observa que para el sector el mejor año fue el 2016 con un resultado de 8,55%, seguido en orden descendente por el año 2017 con el 4,34% y por último, el año 2015 con el 1,45%.

Gráfica 9 *Tendencia margen de utilidad operativa Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en porcentaje)*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

6.3.2.3. *Margen de Utilidad Neta*

Mediante el uso de este indicador se puede evaluar para la Asociación Deportivo Cali, además de los dos indicadores presentados anteriormente, el impacto de los impuestos, gastos e ingresos financieros y en general de todos los ingresos y gastos no operacionales en el resultado de la organización y también del sector. En la Tabla 20 se puede percibir el resultado que dicho indicador arroja, evidenciando que al igual que en los dos indicadores anteriores, se sigue presentando una superioridad en el resultado obtenido por la Asociación con respecto del obtenido por el sector de los clubes de fútbol.

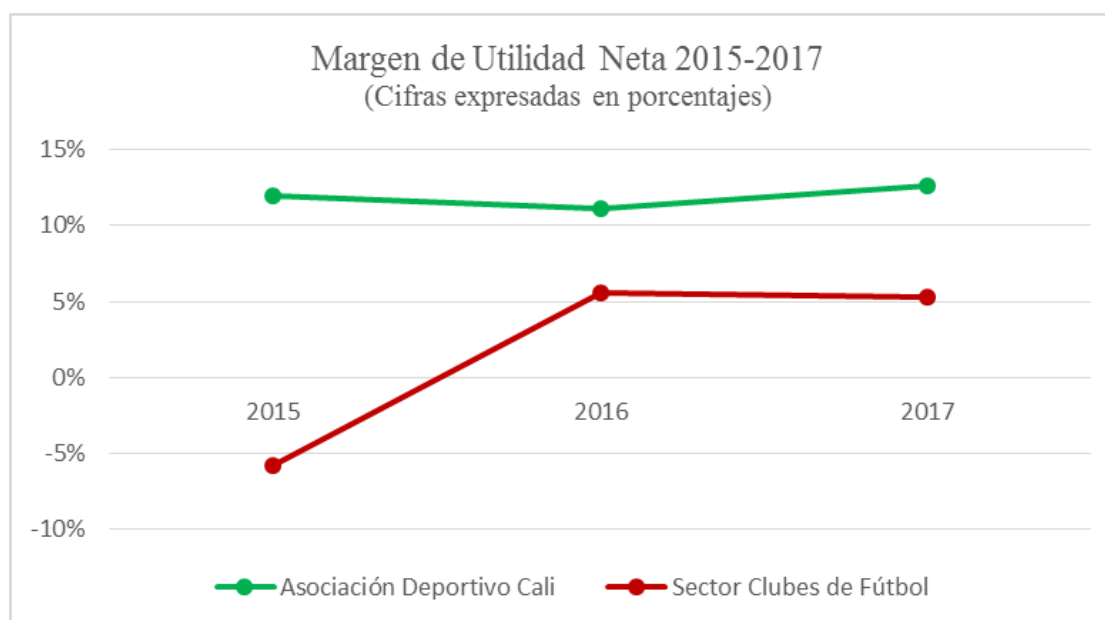
Tabla 20 Margen utilidad neta Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en porcentaje)

Indicador	Asociación Deportivo Cali			Totales Sector		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Margen de Utilidad Neta	12,00%	11,11%	12,62%	-5,74%	5,59%	5,27%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

Así pues, la Asociación Deportivo Cali presenta un margen de utilidad neta relativamente estable pero superior al del sector para cada uno de los períodos analizados evidenciando en el 2015 un 12,00%, en el 2016 un 11,11% y en el 2017 un 12,62%; en este aspecto el sector por el contrario arrojó un resultado de -5,74% en 2015, cifras que mostraron una recuperación considerable pasando a un margen de utilidad neta en 2016 de 5,59% y permaneciendo relativamente estable en este valor con un 5,27% en 2017. El comportamiento de este indicador para la Asociación Deportivo Cali y para el sector de los clubes de fútbol se puede identificar en la Gráfica 10.

Gráfica 10 Tendencia margen de utilidad neta Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

6.3.2.4. Rendimiento del Activo o ROA.

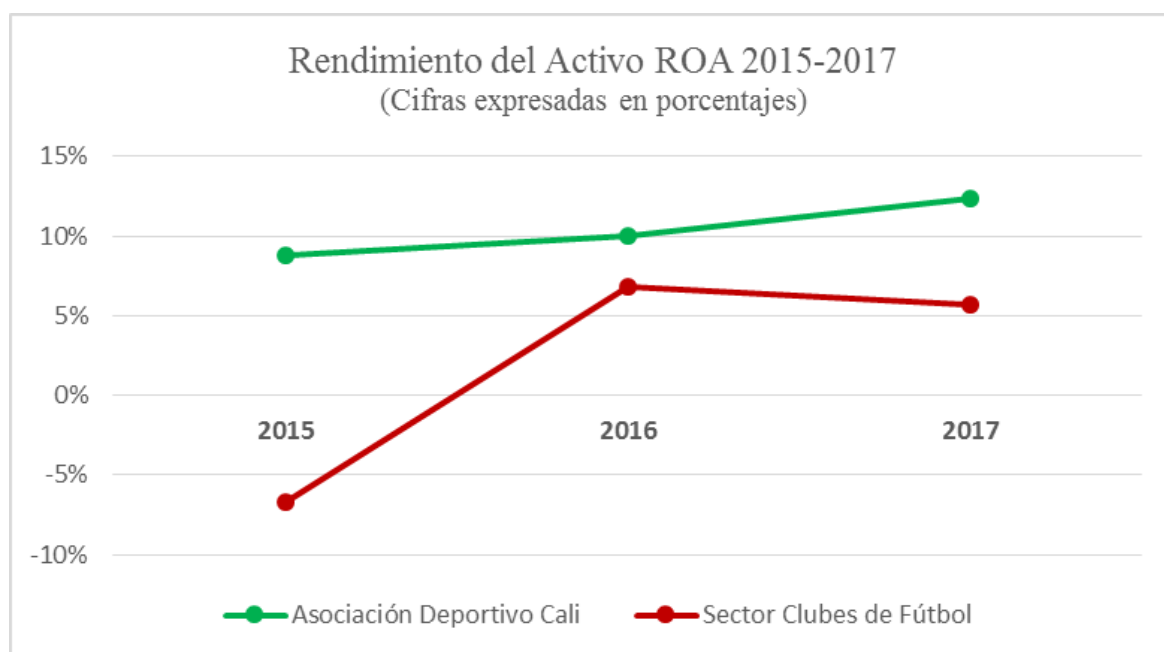
Con el uso de este indicador se busca medir la gestión realizada por la organización para generar excedentes con base en los activos que controla, sin tener en cuenta la forma en la cual éstos han sido financiados. En la Tabla 21 se logra evidenciar que el rendimiento que se obtiene sobre los activos es aceptable tanto en la Asociación Deportivo Cali como en el sector de los clubes de fútbol, teniendo en cuenta que para éste último las cifras iniciales son negativas. Se observa un crecimiento no tan significativo para la organización en los tres años evaluados, presentando como resultado en 2015 un 8,77%, en 2016 un 10,00% y en 2017 un 12,36%, mientras que para el sector se evidencia una recuperación más notoria pasando de cifras negativas como ya se mencionó, en 2015 con un -6,69% a valores positivos en 2016 y 2017 con 6,85% y 5,64% respectivamente.

Tabla 21 Rendimiento de activo Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en porcentaje)

Indicador	Asociación Deportivo Cali			Totales Sector		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Rendimiento del Activo o ROA	8,77%	10,00%	12,36%	-6,69%	6,85%	5,64%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

En la Gráfica 11 se expone la diferencia entre las cifras la Asociación Deportivo Cali y su superioridad con relación a las del sector, en donde se evidencia el leve crecimiento de la organización objeto de estudio frente a un crecimiento más marcado que arroja el sector de los clubes de fútbol, crecimiento que, si bien es más agresivo, finalmente refleja cifras que continúan siendo inferiores a los resultados presentados por la entidad.

Gráfica 11 *Tendencia ROA Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en porcentaje)*

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

6.3.2.5. *Rendimiento del Patrimonio o ROE.*

Este indicador mide la gestión realizada por la organización para generar excedentes con base en el patrimonio, es decir, sobre la inversión realizada por los asociados. En la Tabla 22 se logra evidenciar que el rendimiento que se obtiene sobre el patrimonio es aceptable tanto en la Asociación Deportivo Cali como en el sector de los clubes de fútbol, teniendo en cuenta que para este último, al igual que en el indicador anterior, las cifras iniciales son negativas. Se observa una relativa estabilidad para la organización en los tres años evaluados, presentando como resultado en 2015 un 17,55%, en 2016 un 14,67% y en 2017 un 18,75%, mientras que para el sector se evidencia una recuperación más notoria pasando de cifras negativas como ya se mencionó, en 2015 con un -27,00% a valores positivos en 2016 con 23,17%, presentando luego un decrecimiento en 2017 conservando una cifra positiva de 17,18%.

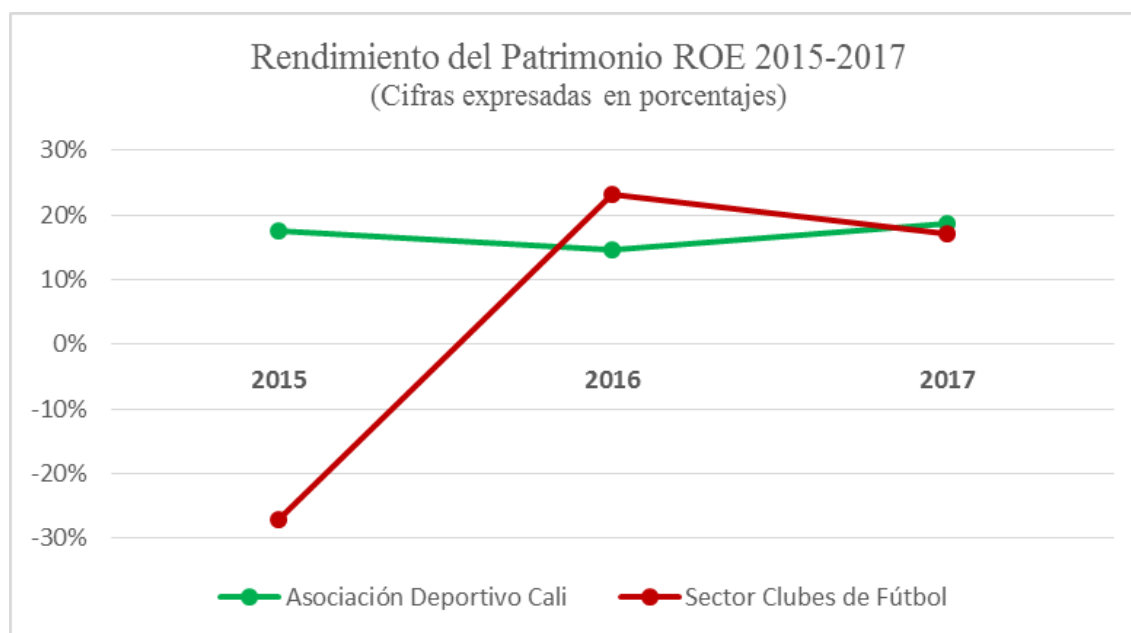
Tabla 22 Rendimiento del patrimonio Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en porcentaje)

Indicador	Asociación Deportivo Cali			Totales Sector		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Rendimiento del Patrimonio o ROE	17,55%	14,67%	18,75%	-27,00%	23,17%	17,18%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

En la Gráfica 12 se expone el comparativo entre las cifras la Asociación Deportivo Cali y el sector de los clubes de fútbol, en donde se evidencia que, por primera vez en el desarrollo de estos indicadores, el sector, aunque solo en un año, reporta un resultado superior al de la organización objeto de estudio, siendo dicho año el 2016.

Gráfica 12 Tendencia ROE Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

6.3.3. Indicadores de Endeudamiento

Mediante el uso de los indicadores de endeudamiento se procura medir en qué grado y con qué tipo de deuda participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa; lo que en forma indirecta permite valorar el riesgo de endeudamiento y la capacidad de asumir más deuda. (Rivera Godoy, 2017)

Para el análisis de la Asociación Deportivo Cali se presentan los siguientes indicadores de este tipo.

6.3.3.1. Endeudamiento Total.

En el nivel de endeudamiento total se quiere conocer el estado de la Asociación Deportivo Cali con respecto a los pasivos, en otras palabras, medir que porcentaje de los activos de la organización se financia con recursos de los acreedores, incluyendo recursos de corto y largo plazo. La Tabla 23 muestra cómo se encuentra la entidad y el sector con respecto a su nivel de endeudamiento total, teniendo en cuenta que un nivel de endeudamiento aceptable es aquel que no supere el 60%. (Ortiz Anaya, 2015)

Tabla 23 Endeudamiento total Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en porcentaje)

Indicador	Asociación Deportivo Cali			Totales Sector		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Endeudamiento Total	50,04%	31,84%	34,07%	75,24%	70,45%	67,16%

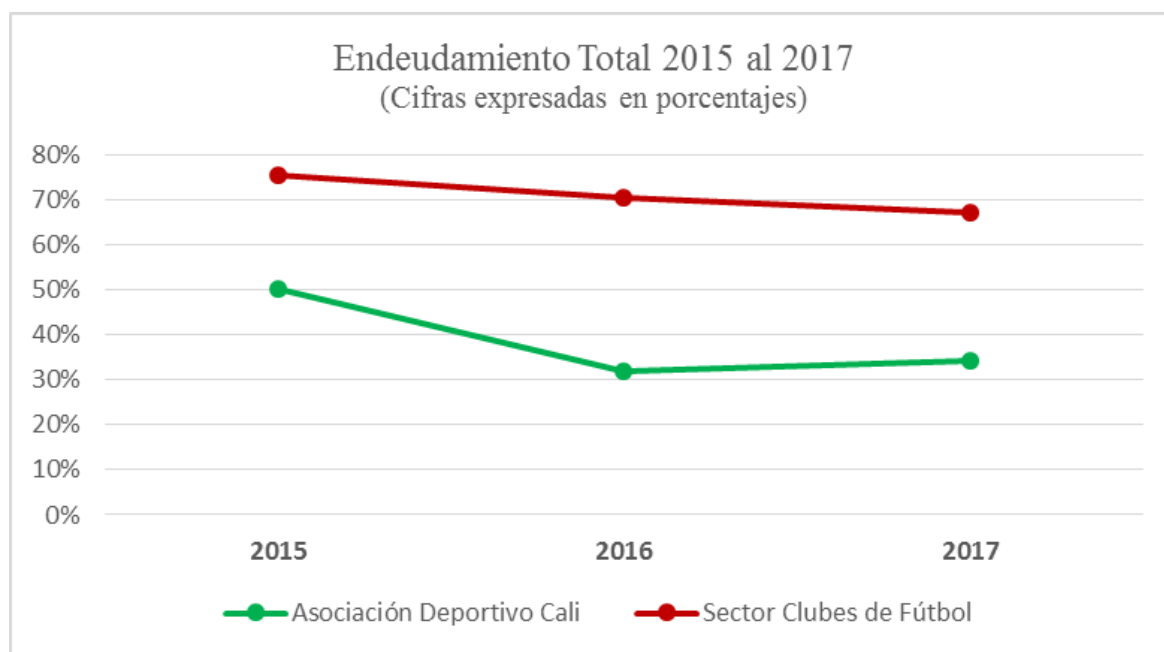
Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

La Asociación Deportivo Cali reporta un nivel de endeudamiento total para el 2015 de 50,04%, es decir, que del 100% de la compañía, el 50% le pertenece a terceros y un 49,96% es de los asociados, para el sector durante el mismo año refleja un 75,24%, cifra que se puede

considerar de alto riesgo; para el año 2016 la Asociación reporta un 31,84% mientras que sector para el mismo año se sitúa en un 70,45% y finalmente para el año 2017 la organización permanece relativamente estable en su endeudamiento total con un 34,07% en tanto que el sector sigue disminuyendo el nivel de endeudamiento moderadamente reflejando un 67,16%.

En la Gráfica 13 se evidencia el comportamiento descrito anteriormente, en el cual se puede establecer que mientras el sector poco a poco va normalizando los niveles de endeudamiento a cifras que se acercan al margen ideal, la Asociación Deportivo Cali por el contrario, maneja un endeudamiento relativamente bajo, el cual le permite elevar el nivel de riesgo con respecto a la participación de los acreedores en el financiamiento de la misma.

Gráfica 13 *Tendencia Endeudamiento total Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en porcentaje)*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

6.3.3.2. Endeudamiento a Corto Plazo.

Mediante el análisis de este indicador se puede establecer qué porcentaje del total de los pasivos de la Asociación Deportivo Cali tiene vencimiento en menos de un año, resultados que se pueden apreciar en la Tabla 24. Sin embargo, no es posible establecer una comparación con el comportamiento del sector ya que no hubo disponibilidad de los datos necesarios para realizar los cálculos.

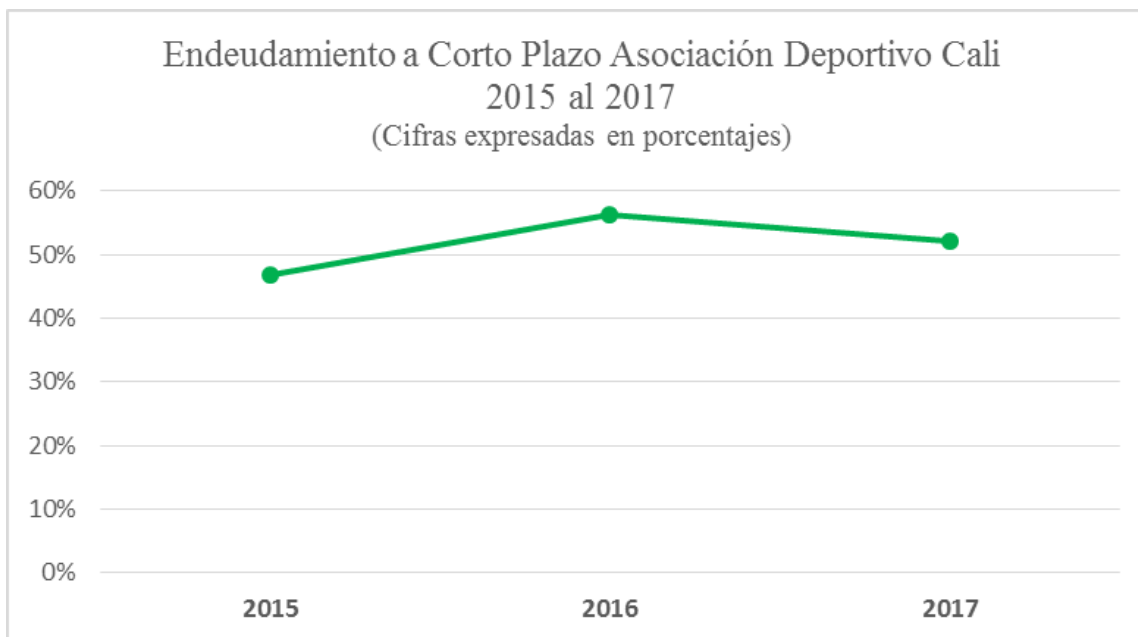
Tabla 24 Endeudamiento a corto plazo Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en porcentaje)

Indicador	Asociación Deportivo Cali		
	2015	2016	2017
Endeudamiento a Corto Plazo	46,70%	56,16%	52,08%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

Para el año 2015 de acuerdo a los resultados arrojados se observa que por cada peso que tiene la Asociación Deportivo Cali en deuda, 46,70 centavos son exigibles en un lapso inferior a un año. Para el año 2016 esta cifra aumenta a 56,16 centavos por cada peso y por último, para el 2017 disminuye levemente resultando en 52,08 centavos. Se observa una distribución relativamente equilibrada entre los pasivos corrientes y los de largo plazo, la cual se presenta en la Gráfica 14. Es importante mencionar que este comportamiento se diferencia de las empresas comerciales, por ejemplo, dado que éstas tienden a concentrar buena parte de su deuda en el corto plazo, debido que su inversión suele estar concentrada en activos corrientes, principalmente mercancías.

Gráfica 14 *Tendencia Endeudamiento a corto plazo Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en porcentaje)*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

6.3.3.3. Leverage o Apalancamiento.

En el análisis del leverage se busca determinar en qué porcentaje o proporción está comprometido el patrimonio, es decir, la inversión realizada por los asociados, con el pasivo de la Asociación Deportivo Cali. En la Tabla 25 se observa que para el año 2015 el resultado de este indicador para la organización es de 1,00, es decir, que por cada peso del patrimonio se tienen deudas por el mismo valor, situación que cambia para el año 2016, donde por cada peso del patrimonio se adeudan 47 centavos y para el 2017 por cada peso del patrimonio se adeudan 52 centavos. Al observar los datos del sector se puede evidenciar que para el año 2015 el resultado de este indicador es de 3,04, es decir, que por cada peso del patrimonio se tienen deudas por \$3,04, o expresado de otra forma, cada peso está comprometido en un 304%, situación que

disminuye para el año 2016, donde cada peso del patrimonio está comprometido en un 238% y para el 2017 en un 205%.

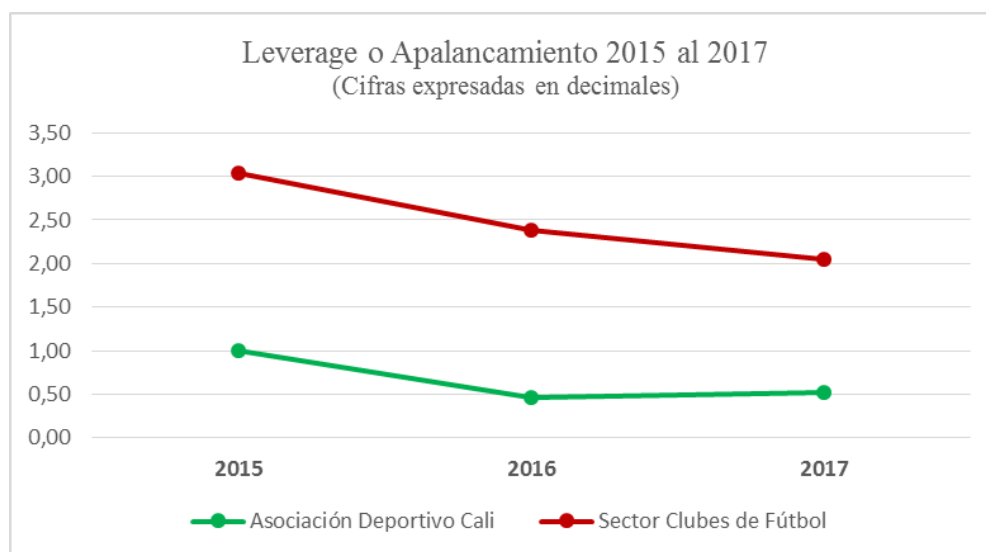
Tabla 25 *Leverage o Apalancamiento Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en decimales)*

Indicador	Asociación Deportivo Cali			Totales Sector		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Leverage o apalancamiento	1,00	0,47	0,52	3,04	2,38	2,05

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

En la Gráfica 15 se evidencia el comportamiento descrito anteriormente, sin embargo, es importante mencionar que para este indicador no existe una norma fija para definir el valor ideal, si bien se consideraba que el leverage total debería ser de 1,0, proviniendo del equilibrio entre recursos de los socios y recursos de terceros, este concepto se ha venido modificando, y hoy en día se consideran aceptables indicadores hasta de 2,33 sin que se constituya en una regla fija e inmodificable. (Ortiz Anaya, 2015)

Gráfica 15 *Tendencia Leverage Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en decimales)*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

6.3.3.4. *Cubrimiento de Intereses.*

Mediante el uso de este indicador, se analiza la capacidad que tiene la Asociación Deportivo Cali para cumplir con su compromiso de pago de intereses financieros; al tomarse como referencia los gastos financieros y la utilidad antes de impuestos e intereses –EBIT–, lo que se busca es establecer la incidencia que tienen este tipo de gastos sobre los excedentes operacionales de la organización.

Si bien es cierto que los intereses no se cancelan con la utilidad operacional, sino con el flujo de efectivo que ésta genera, este indicador, ofrece una aceptable aproximación de la capacidad de pago, al determinar el tamaño de las ganancias operacionales frente a los gastos financieros. (Rivera Godoy, 2017)

Una vez más, el resultado presentado en la Tabla 26 atañe únicamente al comportamiento de la organización objeto de estudio, debido a la limitación existente con respecto a los datos del sector, imposibilitando así, una comparativa con el mismo.

Tabla 26 *Cubrimiento de intereses Deportivo Cali del 2015 al 2017 (Cifras expresadas en porcentaje)*

Indicador	Asociación Deportivo Cali		
	2015	2016	2017
Cubrimiento de intereses	2,74	1,92	3,97

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

Por tanto, para la Asociación Deportivo Cali en el año 2015 se presenta un resultado de 2,74 o, dicho de otro modo, el EBIT de ésta cubre 2,74 veces los gastos financieros, cifra que para el 2016 presentó una caída de 0,82 resultando en 1,92, esto, a pesar del leve incremento de los excedentes operacionales, debido al aumento en mayor proporción de los gastos financieros para

dicho año. Para el año 2017, luego de una recuperación en los excedentes operacionales y una disminución de los gastos financieros, la cifra resultante logra una recuperación pasando ahora a un 3,97. En términos generales, este comportamiento, cuya dinámica se pudo apreciar en la Gráfica 16, representa una organización que dispone de una capacidad, en cuanto a excedentes operacionales, suficiente para pagar unos intereses superiores a los actuales, es decir, que desde este punto de vista se tiene una capacidad de endeudamiento mayor.

Gráfica 16 *Tendencia Cubrimiento intereses Asociación Deportivo Cali 2015 al 2017 (Cifras en decimales)*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

7. Variables financieras asociadas al desempeño financiero de la Asociación Deportivo Cali

Con el presente capítulo se pretende llevar a cabo una descripción y análisis del desempeño financiero de la Asociación Deportivo Cali entre los años 2015 al 2017, de tal forma que se pueda identificar la eficiencia en la gestión y utilización de los recursos estratégicos, los cuales para el caso de este tipo de organización serían los jugadores de fútbol. Para el logro de este objetivo se hace necesario seleccionar las variables financieras que permiten demostrar la generación de ingresos operacionales de excedentes netos a partir de la optimización de los recursos.

Para los clubes de fútbol profesional, se hace indispensable contar con un grupo especializado en estrategias de operación dentro de la organización, ya que la adecuada integración de todos los recursos depende de la correcta toma de decisiones.

En este sentido, los equipos de fútbol deben contar con gerentes capacitados en temas financieros y deportivos, conociendo ampliamente la operación de este tipo de organizaciones y del sector, procurando invertir de forma razonable en la adquisición y formación de jugadores, pensando en los beneficios totales que éstos podrán generar a futuro y en la correcta administración de los demás recursos de la compañía. Por ejemplo, un club de fútbol no adquiere un derecho deportivo de un jugador, solo para esperar a que el contrato se amortice en el período de vida útil establecido en el contrato, sino que debe hacerlo con el objetivo de visualizar el impacto que podrá tener esa inversión en sus estados financieros, específicamente en el incremento de los ingresos.

Por lo anterior, es indispensable hacer un seguimiento entre otras cosas a la inversión en los derechos deportivos, ya que, según Barajas Alonso, Sanchez Fernandez, & Urrutia de Hoyos (2010), el problema financiero con el que conviven los equipos de fútbol de alto nivel, suele estar provocado por los sobrepagos pagados al contratar nuevos jugadores, incluyendo el precio del traspaso o compra del jugador como los salarios comprometidos para atraerlos.

En el mercado de traspasos de futbolistas se establecen una serie de variables para determinar el precio a pagar o vender los derechos deportivos. Dichos valores son determinados de acuerdo a características de los jugadores como la edad, formación deportiva, posición, repercusión mediática¹¹, partidos disputados como profesional, apariciones en selecciones nacionales, disciplina, proyección, estado físico y mental, actitudes y cualidades deportivas, representante deportivo y aspectos diferenciadores que puedan significar una ventaja competitiva para el club. Para el caso del fútbol profesional colombiano los valores pagados por los clubes en adquisición de jugadores, no son tan altos en comparación a otros países de élite en el fútbol mundial.

Sin embargo, cuando se habla de las ventas de los derechos deportivos por parte de los clubes de fútbol en Colombia sucede lo contrario, donde en los últimos años equipos como el Deportivo Cali y el Atletico Nacional han realizado ventas de derechos por valores cercanos a los ocho millones de dolares.

En cuanto a las demás operaciones de los clubes de fútbol, es necesario conocer y detallar los ingresos y gastos en los cuales incurren para poder llevar a cabo una estrategia diferenciadora y que les permita mantenerse, crecer en el tiempo y atraer a la fanaticada.

¹¹ Un jugador destacado y popularmente reconocido puede significar más ventas de entradas, más dinero por publicidad, más ventas de productos de marketing, entre otros ingresos.

Por lo tanto, en el presente capítulo se implementa un estudio de dichas operaciones, identificando así, los resultados obtenidos por la Asociación Deportivo Cali, y en algunos casos las variables que se presentan se pueden comparar con el sector.

7.1. Descripción de las variables

Las variables seleccionadas para el presente estudio, se adaptan del artículo de investigación denominado “Análisis del desempeño en la generación de beneficios económicos de los clubes de fútbol brasileño; el uso del atleta como recurso estratégico y activo intangible”. (Dos Santos Galvão & Simião, 2017)

Estas variables propuestas buscan demostrar el grado de eficiencia y de rendimiento que logró obtener la Asociación Deportivo Cali entre el año 2015 y 2017, partiendo de la inversión que la organización llevó a cabo para la adquisición de derechos deportivos, es decir jugadores de fútbol, los cuales se activaron en el estado de situación financiera y los valores desembolsados como salarios de los mismos, adicionalmente los derechos de formación que se contabilizaron en el gasto de cada período y los cuales se asocian a la capacitación y acompañamiento de los futbolistas de la cantera.

Para el presente trabajo de investigación, se evalúan tres variables relacionadas con los beneficios financieros que generó la organización en los períodos de estudio, a saber,

INVOPEF, ING y EXC, las cuales se pueden observar con más detalle en la Tabla 27.¹²

¹² Para la construcción de las variables presentadas fue necesario recopilar información de fuentes como la del artículo de Dos Santos Galvão & Simião, (2017), el cual se enmarca dentro del mismo contexto de investigación, demostrando los resultados, desempeño y eficiencia obtenidos por 18 equipos de fútbol profesional en Brasil y comparándolos entre sí. Para el caso de este estudio, no se comparan las variables con otros clubes de fútbol, sino que es un análisis único y adaptado a la Asociación Deportivo Cali.

La primera variable a desarrollar está compuesta por las inversiones operacionales de los equipos de fútbol, la cual se denomina **INVOPEF** cuya composición se obtiene con la siguiente fórmula: **INVOPEF=DDAI+DF+SJ**, donde: **DDAI** son los derechos deportivos o activos intangibles, **DF** son los derechos de formación y **SJ** son los salarios de los jugadores y cuerpo técnico. El objetivo de esta variable es determinar cuánto se invirtió en estos rubros en cada período. Este tipo de variable se plantea como una de entrada ya para este caso significa el recurso disponible y utilizado. Dicha información se puede evidenciar en las notas de los estados financieros de la Asociación Deportivo Cali, las cuales detallan claramente cuáles fueron los valores desembolsados para los derechos deportivos y de formación, que significaron erogaciones para la organización.

Tabla 27 Variables planteadas para el estudio del desempeño de la Asociación Deportivo Cali

Tipo de Variable	Nombre Variable	Fórmula	Objetivo	Demostración contable del origen de la información
Entrada	INVOPEF	Inversión en derechos deportivos y de formación	Comprobar cuánto se ha invertido en activos intangibles (derechos deportivos y de formación) y salarios en el período	Estado de Situación financiera, estado de resultados y sus notas explicativas
Salida	ING	Sumatoria total de ingresos generados por: Venta y préstamo derechos deportivos Taquilla y venta de boletería Dimayor Publicidad y propaganda Escuelas de fútbol Patrocinio Participación en eventos nacionales e internacionales Venta de artículos deportivos	Comprobar el total de ingresos generados por el Club en el período	Estado de resultados y sus notas explicativas
Salida	EXC	Excedente/Déficit	Verificar el excedente o pérdida obtenida en el período	Estado de resultados y sus notas explicativas

Fuente: Elaboración propia, adaptado de (Dos Santos Galvão & Simião, 2017)

La segunda variable a analizar es la **ING**, representa los ingresos ordinarios y se compone de ingresos recibidos en el período por conceptos de ventas de derechos deportivos y de formación, taquillas o boletería, participación en eventos deportivos, publicidad, patrocinios, escuelas de fútbol y ventas de artículos deportivos. El detalle de estos ingresos se encuentra en el estado de resultados de la Asociación Deportivo Cali y sus notas de revelación. Este tipo de variable se clasifica de salida, ya que expone los resultados obtenidos a partir de una entrada o uso de recursos, en este caso la **INVOPEF**.

La tercera y última variable que se presenta se denomina **EXC**, representando el resultado neto de la organización, el cual se detalla en el estado de resultados de la organización. El objetivo es evidenciar el desempeño en términos de excedentes o pérdidas netas de la Asociación Deportivo Cali en cada año, a partir de una variable de entrada, la cual como se mencionó anteriormente es la inversión o **INVOPEF**.

Así las cosas, a partir de la variable **INVOPEF** se analiza la eficiencia y rendimiento en alcanzar las otras variables propuestas, **ING** y **EXC**, es decir que los resultados de estos están en función de la inversión realizada. Además, se genera un tercer escenario en el cual se evalúa la eficiencia del **INVOPEF** en la generación del beneficio total, el cual sería la suma del excedente y el ingreso operacional, ya que el resultado de este indicador podría arrojar un valor diferente a los dos por separado y convirtiéndose en una tendencia conjunta para analizar.

Además, el resultado de este indicador, $INVOPEF / (ING + EXC)$ puede llegar a ser un indicador del resultado general enfocado en la inversión de jugadores que posteriormente permitiría tomar decisiones en pro del desarrollo de la actividad principal de la organización.

Tabla 28 Interpretación de las variables y cálculos de indicadores

Fórmula	Objetivo
$INVOPF / (ING + EXC)$	Analizar la eficiencia del club en la generación de los beneficios totales (ingresos operacionales + excedentes netos) a través de la inversión en derechos deportivos y de formación.
$INVOPF / ING$	Analizar la eficiencia del club en la generación de ingresos a través de la inversión en derechos deportivos y de formación.
$INVOPF / EXC$	Analizar la eficiencia del club en la obtención de resultados (excedente o déficit) a través de la inversión en derechos deportivos y de formación.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de (Dos Santos Galvão & Simião, 2017)

En la siguiente sección se aborda el análisis de la información planteada con las variables expuestas en la Tabla 28, determinando la tendencia de los beneficios totales generados por la Asociación Deportivo Cali, en los años 2015, 2016 y 2017.

7.2. Análisis de la información

Una vez presentadas y descritas las variables, se procede a presentar los resultados del análisis de las mismas, aplicadas a la Asociación Deportivo Cali. En la Tabla 29, se puede observar las cifras de cada una de las variables en los años objeto de estudio de esta investigación, las cuales posteriormente se utilizan para generar los indicadores en función del **INVOPF**.

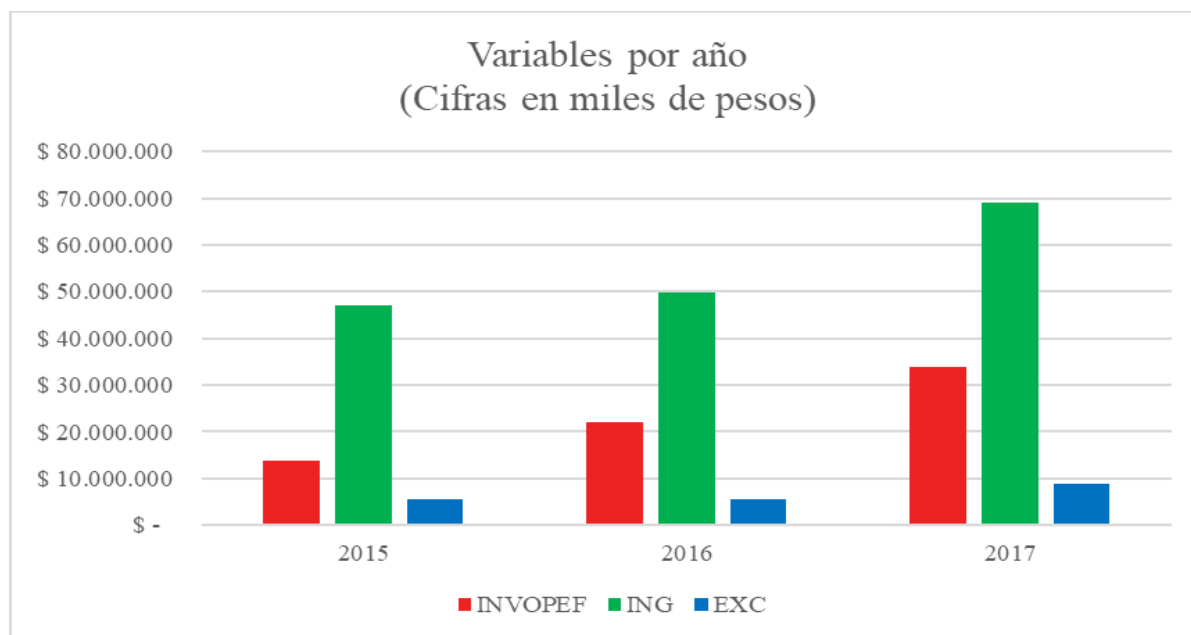
Tabla 29 Cifras de las variables planteadas (Expresadas en miles de pesos)

VARIABLE		2015		2016		2017
INVOPF	\$	13.797.386	\$	21.956.935	\$	33.750.718
ING	\$	47.025.782	\$	49.804.418	\$	69.038.795
EXC	\$	5.642.650	\$	5.535.528	\$	8.713.639

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la Gráfica 17, se ilustran los valores de las variables mencionadas anteriormente, evidenciando la tendencia de las mismas para los tres años de estudio.

Gráfica 17 *Tendencia de las variables planteadas (Expresadas en miles de pesos)*



Fuente: Elaboración propia.

En este punto, se hace necesario contextualizar al lector sobre el origen, detalle y composición del **INVOPEF** y del **ING** para los tres períodos, de tal manera que se pueda generar una mayor comprensión y relatividad de las cifras y de los componentes expuestos anteriormente.

Para empezar, en la Tabla 30, se procede a detallar la composición del **INVOPEF**, es decir los derechos deportivos, derechos de formación y los salarios de los jugadores. Sin embargo, para este último no fue posible detallar la cifra determinando el salario por cada uno de los jugadores, ya que en los estados financieros de la organización no se encontró dicha discriminación. Una vez presentando el detalle del **INVOPEF** se procede a detallar el **ING**.

Tabla 30 *Composición del INVOPEF y su efecto en los estados financieros (Cifras expresadas en miles de pesos)*

	2015	2016	2017	Efecto en EFFF
Derechos deportivos (Activo Intangible)	\$ -	\$ 4.113.960	\$ 8.956.602	Activos
Salarios Jugadores	\$ 10.896.365	\$ 12.851.876	\$ 16.954.017	Gastos
Derechos de formación (gasto)	\$ 2.901.021	\$ 4.991.099	\$ 7.840.099	Gastos
INVOPEF	\$ 13.797.386	\$ 21.956.935	\$ 33.750.718	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

En cuanto a los derechos deportivos, se detalla a continuación la adquisición de jugadores realizada por la Asociación Deportivo Cali en cada uno de los períodos, es decir las nuevas contrataciones por año. Es importante mencionar que para el cierre del 2015 no se evidencia cifra alguna en este rubro, ya que los pocos jugadores que registraban en los activos intangibles de ese año, fueron dados de baja durante el segundo semestre por ventas y finalización de contratos. Adicionalmente no se llevaron a cabo nuevas inversiones en derechos deportivos para el 2015.

En la Tabla 31, se puede evidenciar la inversión realizada en derechos deportivos para el año 2016, donde se destaca la compra del jugador Héctor Fabián Sambueza por \$ 1.895 millones de pesos al club argentino Temperley. En términos deportivos, este jugador se desempeña como volante ofensivo¹³, aportando 10 goles en el 2016 y 11 en el 2017, una cifra importante teniendo en cuenta que su posición natural no es jugar como delantero¹⁴.

¹³ Corresponde al jugador que desempeña su rol en el mediocampo, posición en la cual se propicia la creación de jugadas de ataque y juego ofensivo. Además, se encarga de suministrar los balones a los delanteros.

¹⁴ También conocido como atacante en el fútbol, se encarga de anotar los goles al equipo contrario.

Tabla 31 *Inversión realizada en derechos deportivos para el año 2016 (cifras expresadas en miles de pesos)*

2016		
Jugador	club cedente	valor compra
Hector Fabian Sambueza	Temperley (Argentina)	\$ 1.895.312
Ronnie Allan Fernandez Saenz	Club De Deporte Santiago(Chile)	\$ 1.418.648
Daniel Eduardo Giraldo Cardenas	Libre	\$ 700.000
Felipe Banguero Millan	Alianza Petrolera (Colombia)	\$ 100.000
Derechos deportivos adquiridos (Intangible)		\$ 4.113.960

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

Para el año 2017 la inversión en derechos deportivos se incrementó \$ 4.842 millones de pesos frente a la realizada en el 2016. La principal adquisición del 2017 se llevó a cabo con el jugador Darwin Andrade, defensa lateral¹⁵ colombiano que fue adquirido por la cifra de \$ 2.439 millones de pesos a un club europeo.

Tabla 32 *Inversión realizada en derechos deportivos para el año 2017 (cifras expresadas en miles de pesos)*

2017		
Jugador	club cedente	Valor compra
Darwin Andrade Marmolejo	Standar liege (Bélgica)	\$ 2.438.913
Alex Stik Castro Giraldo	Alianza Petrolera (Colombia)	\$ 1.677.736
Esequiel Palomeque Mena	Atletico Nacional (Colombia)	\$ 1.188.652
Didier Delgado Delgado	Deportes Tolima (Colombia)	\$ 1.200.000
Nestor Moiraghi	Olimpo (Argentina)	\$ 1.011.301
Danny Rosero Valencia	Patriotas (Colombia)	\$ 1.200.000
Pablo Andres Mina	Cortulua (Colombia)	\$ 240.000
Derechos deportivos adquiridos (Intangible)		\$ 8.956.602

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

¹⁵ Es una posición en la que el jugador cumple una función mixta, combinando la defensa con el ataque por los costados de la cancha de fútbol.

En cuanto a los derechos de formación, corresponden a todas las erogaciones claramente identificadas en que efectivamente se incurrió o se debió incurrir para formar jugadores aficionados y las cuales se consideran necesarias y esenciales para su adecuada preparación, lo cual puede significar a futuro un recurso generador de ventajas competitivas. En la Tabla 33 se puede observar la composición.

La Asociación Deportivo Cali para el año 2016 llevaba a cabo un seguimiento formativo en 25.000 jóvenes aproximadamente, a través de 21 convenios con escuelas satélites¹⁶ y filiales¹⁷. Lo anterior fue considerado como un insumo fundamental para la cantera élite, la cual además contaba con 46 formadores, 10 profesionales de área médica, y 22 personas de apoyo. (Deportivo Cali, 2016)

El proceso de formación se ha perfeccionado en un alto grado, iniciando desde el mejoramiento de la técnica y táctica, seguimiento a la evolución física de los jóvenes, apoyados en la más alta tecnología y en personal capacitado para formar no solo futbolistas sino personas que aporten positivamente a la sociedad. (Deportivo Cali, 2016)

Adicionalmente existe un veedor a nivel nacional, el profesor Agustín Garizabalo, ampliamente reconocido en el medio, por su aporte en la vinculación de jugadores aficionados a

¹⁶ Sistema Escuelas Satélites, donde los niños inician a partir de los 6 años un programa bajo la metodología de formación de jugadores del Deportivo Cali. Este programa se desarrolla en tres sedes: Barrio Andrés Sanín, Barrio el Guabal y en el Municipio de Villa Rica Cauca. Estas escuelas funcionan con su propia organización, apoyadas pedagógica y logísticamente por la Asociación Deportivo Cali. Los niños que se destaquen en este programa y cumplan con los indicadores requeridos para ingresar a la Cantera Élite del Deportivo Cali, se vinculan directamente a su respectiva categoría y siguen el proceso hasta llegar, si su rendimiento y comportamiento lo confirman, a debutar en el fútbol Profesional.

¹⁷ Con base en la experiencia acumulada por muchos años y procurando optimizar el sistema de promoción deportiva y captación de jugadores prospectos para el fútbol, el Deportivo Cali, cuenta con un nuevo programa denominado escuelas filiales. Mediante este sistema se pretende ampliar la base para captación de jugadores, bajo la metodología de trabajo formativo del Deportivo Cali

la Asociación Deportivo Cali, los cuales se han destacado posteriormente en el fútbol profesional.

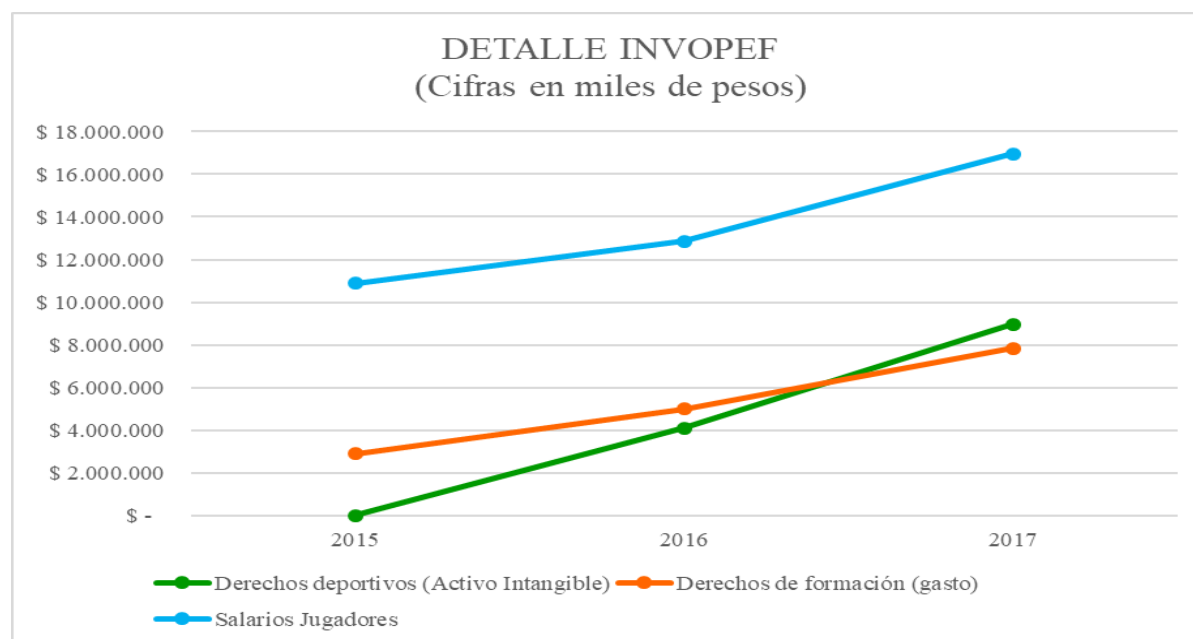
Por lo anterior, esta organización ha llevado a cabo una inversión significativa en la cantera, logrando obtener resultados positivos en cuanto a los objetivos planteados a futuro con los jugadores formados, los cuales se evidenciarán posteriormente.

Tabla 33 *Composición inversión realizada en derechos de formación para los años 2015 a 2017 (cifras expresadas en miles de pesos)*

Derechos de formación	2015	2016	2017
Mobiliario	\$ -	\$ 3.555	\$ 258.210
Auxilio de vivienda	\$ 782.020	\$ 987.398	\$ 1.378.895
Auxilio de transporte a entrenamientos	\$ 773.880	\$ 929.945	\$ 743.548
Auxilio para estudio	\$ 20.902	\$ 101.102	\$ 122.048
Dotacion e implementos	\$ 95.543	\$ 127.612	\$ 175.995
Bonos de alimentacion	\$ 1.954	\$ -	\$ 880
Primas	\$ -	\$ 1.445.413	\$ 3.584.973
Otros auxilios a jugadores	\$ 583.398	\$ 489.596	\$ 811.183
Casino y restaurante	\$ 324.557	\$ 534.630	\$ 764.367
Apoyo medico	\$ 63.694	\$ 78.988	\$ -
Refrigerios	\$ 255.073	\$ 292.860	\$ -
Total gasto por derechos de formación	\$ 2.901.021	\$ 4.991.099	\$ 7.840.099

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

A continuación, se puede observar en la Gráfica 18, la tendencia de los tres componentes del INVOPEF durante los tres períodos de estudio.

Gráfica 18 *Tendencia de los componentes del INVOPEF (Cifras expresadas en miles de pesos)*

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

Ahora bien, en cuanto al detalle de los **ING**, se presenta en la Tabla 34 la relación por conceptos derivados de ingresos operacionales. Para esta variable se cuenta con el detalle ofrecido por las notas a los estados financieros del Deportivo Cali y adicionalmente un detalle de los resultados presentados por el sector de los clubes de fútbol, emitido en tres informes de la Superintendencia de Sociedades (Superintendencia de Sociedades, 2016) (Superintendencia de sociedades, 2017) y (Superintendencia de sociedades, 2018) en la cual se evidencia, entre otras cosas, la información la composición de los ingresos ordinarios en los períodos de estudio de esta investigación.

Tabla 34 *Detalle composición variable ING (cifras expresadas en miles de pesos)*

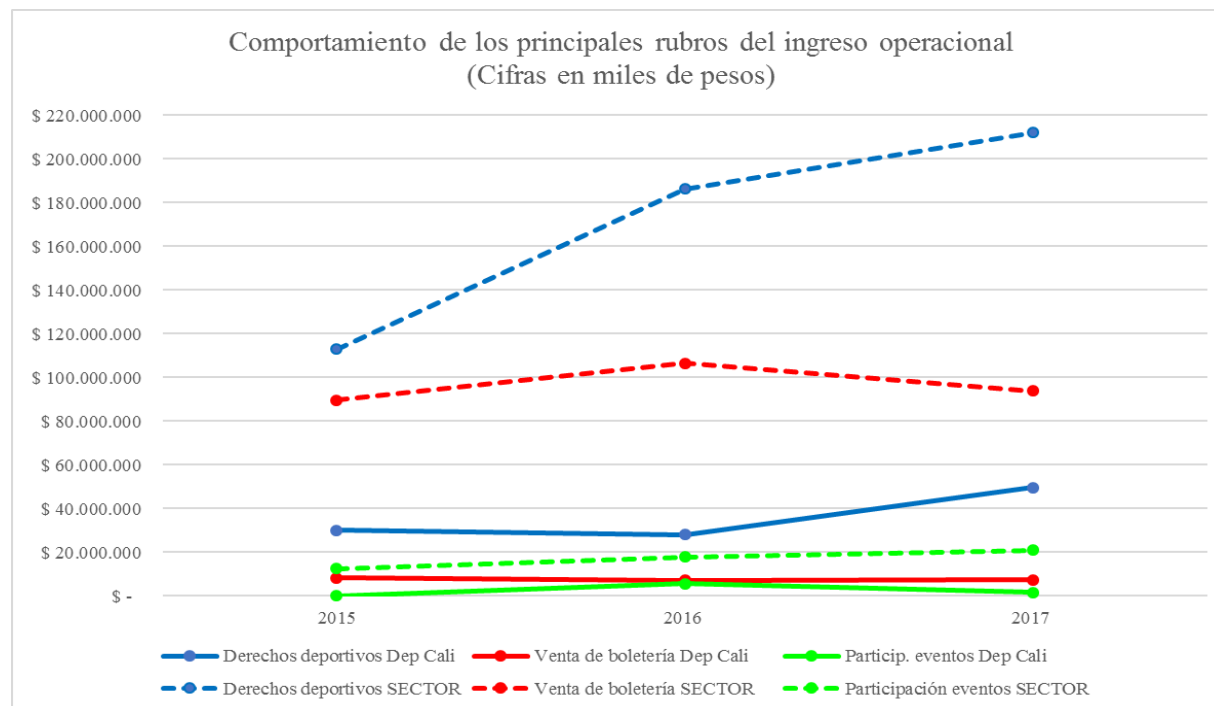
Ingresos por actividades ordinarias	ASOCIACION DEPORTIVO CALI			SECTOR		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Venta y prestamos de derechos deportivos	\$ 29.972.634	\$ 28.034.993	\$ 49.716.564	\$ 112.874.000	\$ 186.258.000	\$ 212.158.000
Taquilla-venta de boletería	\$ 8.178.169	\$ 7.217.449	\$ 7.440.892	\$ 89.553.000	\$ 106.445.000	\$ 93.940.000
Participación eventos	\$ 29.838	\$ 5.604.535	\$ 1.630.522	\$ 12.449.000	\$ 17.839.000	\$ 21.039.000
Dimayor	\$ 3.432.712	\$ 4.587.107	\$ 3.455.060	\$ 58.725.000	\$ 85.917.000	\$ 87.388.000
Patrocinio	\$ 2.466.111	\$ 1.337.163	\$ 1.374.002	\$ 42.683.000	\$ 45.515.000	\$ 37.734.000
Venta artículos deportivos	\$ 1.366.593	\$ 1.138.577	\$ 1.653.208	\$ 18.622.000	\$ 24.705.000	\$ 9.615.000
Escuela de fútbol	\$ 774.841	\$ 1.038.235	\$ 1.046.532	\$ 9.985.000	\$ 13.230.000	\$ 14.091.000
Publicidad y propaganda	\$ 693.198	\$ 651.537	\$ 747.952	\$ 39.297.000	\$ 38.697.000	\$ 36.567.000
Otros	\$ 111.686	\$ 194.822	\$ 1.974.063	\$ 29.410.000	\$ 93.350.000	\$ 135.463.000
TOTAL ING	\$ 47.025.782	\$ 49.804.418	\$ 69.038.795	\$ 413.598.000	\$ 611.956.000	\$ 647.995.000

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

Se destaca que los jugadores adquiridos por transferencia y formados internamente tienen gran repercusión en la generación de dichos ingresos, principalmente los presentados en la Gráfica 19 y que corresponden a ventas y prestamos de derechos deportivos, venta de boletería o taquilla y participación en eventos deportivos¹⁸. Por lo tanto, es un reto para la organización planificar adecuadamente la adquisición y movilización de dichos recursos, de tal manera que generen grandes expectativas en la afición.

¹⁸ Los clubes de fútbol, perciben ingresos importantes por participar en los diferentes torneos a nivel nacional e internacional. En el caso de los eventos o torneos internacionales como la copa libertadores o la sudamericana, la participación en dichos eventos depende del desempeño previo del club en los torneos nacionales. Adicionalmente, no solo obtienen ingresos por participar, sino que, por clasificar a cada fase siguiente en los mismos, la Conmebol otorgará más dinero como premio.

Gráfica 19 *Tendencia de los principales componentes de los ingresos operacionales (cifras expresadas en miles de pesos)*



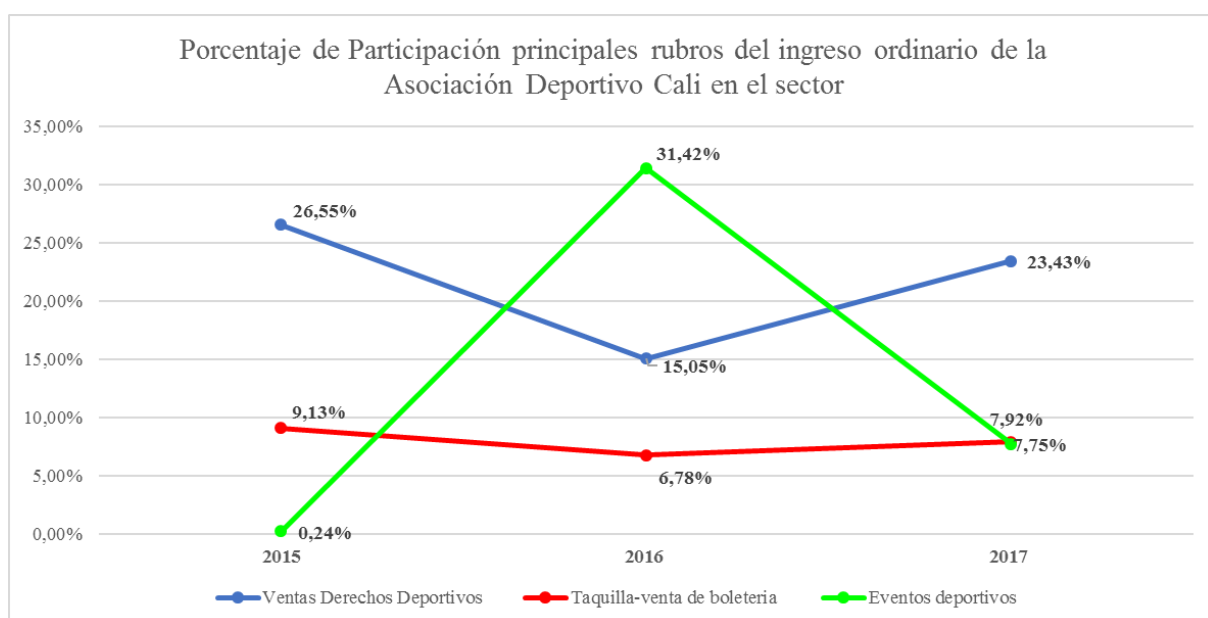
Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

Como se puede observar en la Gráfica 20, la participación de la Asociación Deportivo Cali en el sector con respecto a los ingresos presentados en la Tabla 34 y la Gráfica 19, ha sido de gran importancia. Se evidencia entonces que, en cuanto a la venta de derechos deportivos, la Asociación Deportivo Cali tuvo una notoria participación en el sector del 26,55% en el 2015, bajó en el 2016 donde significó el 15,05% y presentó una recuperación para el 2017 con un 23,43%.

Al revisar los ingresos por taquillas o venta de boletería se puede observar que la Asociación tuvo una participación en el sector del 9,13% en el 2015, 6,78% en el 2016 y 7,92% para el 2017. Por último, se aprecia que en la participación en eventos, la Asociación Deportivo Cali

representa una participación en el sector de solo el 0,24% en el 2015, incrementando para el 2016 de forma significativa, donde representó el 31,24% dado que clasificó a la Copa Libertadores, torneo internacional como consecuencia de la conquista del título en el torneo nacional en el año anterior. Para el 2017 representó el 7,75%, destacándose la participación en el segundo torneo internacional más importante del continente, la Copa Sudamericana.

Gráfica 20 *Tendencia participación de los principales ingresos de la Asociación Deportivo Cali en el sector*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Superintendencia de sociedades, 2018), (Superintendencia de sociedades, 2017), (Superintendencia de Sociedades, 2016), (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

Como insumo importante para esta investigación, se cuenta con el detalle de las ventas y préstamos de derechos deportivos y de formación, los cuales se presentan en las Tablas 36, 37 y 38 y que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios para esta organización. Lo mismo ocurre con el sector, donde este rubro corresponde en promedio al 30% del total de ingresos ordinarios cuando se analizan las cifras de los mismos períodos de estudio de la presente investigación.

Entre el año 2015 y el año 2017 la Asociación Deportivo Cali registró ventas de derechos deportivos y de formación por un total de \$ 107.724 millones de pesos, cifras importantes para esta organización, lo cual se puede observar en el ranking de ventas al exterior por parte de los equipos del fútbol profesional colombiano de la Tabla 35. Estas ventas se dieron justo después de que la Asociación obtuviera el título de campeón del fútbol profesional colombiano en el primer semestre del 2015, lo cual abrió las puertas para las ventas de jugadores destacados en dicho título. Por lo tanto, se deja claro que el rendimiento deportivo influye en los resultados financieros en este tipo de organizaciones.

Tabla 35 *Ranking de ventas al exterior por parte de los equipos del fútbol profesional colombiano*

Ranking	Jugador	Club Vendedor	Club Comprador	Valor (en miles de dólares)	
1	Miguel Borja	Atlético Nacional	Palmeiras	USD	10.500
2	Marlos Moreno	Atlético Nacional	Manchester City	USD	10.000
3	Faustino Asprilla	Atlético Nacional	Parma	USD	7.500
4	Juan Pablo Pino	Deportivo Medellín	Mónaco	USD	7.100
5	Harold Preciado	Deportivo Cali	Shenzhen Football Club	USD	7.000
6	Dávinson Sánchez	Atlético Nacional	Ajax	USD	6.400
7	Mateo Casierra	Deportivo Cali	Ajax	USD	6.400
8	Rafael Santos Borré	Deportivo Cali	Atlético de Madrid	USD	6.100
9	Edwin Congo	Once Caldas	Real Madrid	USD	5.500
10	Jorge Bolaño	Junior	Parma	USD	5.500

Fuente: Adaptado de “Borja lidera la lista de las transferencias más costosas del fútbol colombiano” de Quintero, J., (10, enero 2017). Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/deportes/fútbol-colombiano/futbolistas-mas-costosos-vendidos-por-equipos-colombianos-CY5908037>

Para el año 2015 la Asociación Deportivo Cali registró una venta récord para la organización hasta dicho año, haciendo referencia a la del jugador Rafael Santos Borré, formado internamente por el club, es decir en la cantera. Dicha venta fue por un valor de \$ 16.410 millones de pesos,

equivalentes a seis millones de dólares. Inicialmente se vendió el 98% del derecho del jugador y para el año 2016 se registró la venta del restante 2%.

Tabla 36 *Detalle de ventas derechos deportivos y de formación año 2015 (cifras expresadas en miles de pesos)*

2015				
Jugador	Club Adquiriente	valor venta	Canterano	
Rafael Santos Borré	Atletico de Madrid (España)	\$ 16.410.586	SI	
Yerson Candelo	Querétaro (Mexico)	\$ 10.274.250	SI	
Cristian Zapata	Atletico de Milan (Italia)	\$ 191.626	SI	
Jeison Murillo	Internazionale Milano (Italia)	\$ 122.020	SI	
Prestamos Derechos deportivos	Vaarios	\$ 2.974.152	N/A	
Ventas derechos deportivos y de formacion		\$ 29.972.634		

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

En el año 2016, la Asociación Deportivo Cali continuó registrando ventas importantes de derechos deportivos y de formación, ver Tabla 37¹⁹. En dicho período se vendió al jugador canterano Mateo Casierra, delantero destacado en el título del 2015, por una cifra de 18.446 millones de pesos, equivalentes a 6.4 millones de dólares. Dicha venta superó la del delantero Rafael Santos Borré realizada el año inmediatamente anterior y previamente mencionada

¹⁹ Los jugadores que se presentan en las Tablas 37 y 38 como NO canteranos, hacen parte de la lista de jugadores que fueron adquiridos previamente mediante la compra de sus derechos deportivos, por lo tanto no se consideran canteranos o formados en las divisiones inferiores de la Asociación Deportivo Cali.

Tabla 37 *Detalle de ventas derechos deportivos y de formación año 2016 (cifras expresadas en miles de pesos)*

2016				
Jugador	Club Adquiriente	valor venta	Canterano	
Mateo Casierra	Ajax (Holanda)	\$ 18.466.272	SI	
Gustavo Cuellar	Flamengo (Brasil)	\$ 6.190.992	SI	
Luis Fernando Muriel	Udinese (Italia)	\$ 1.320.219	SI	
Freddy Montero Muñoz	Tiajin Teda FC (China)	\$ 440.475	NO	
Rafael S. Borré (Mecanismo solidaridad)	Atletico de Madrid	\$ 298.636	SI	
Jeison Murillo (Mecanismo solidaridad)	Internazionale Milano (Italia)	\$ 221.530	SI	
Edgar Felipe Pardo	Braga (Portugal)	\$ 87.373	NO	
Cristian Marrugo	Pachuca (Mexico)	\$ 43.496	NO	
Prestamos Derechos deportivos	Varios	\$ 966.000	N/A	
Ventas derechos deportivos y de formacion		\$ 28.034.993		

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

Continuando con las ventas de derechos deportivos y de formación, se destaca que en el año 2017 se llevó a cabo la mayor venta de la Asociación Deportivo Cali en toda su historia. Concretada por siete millones de dólares, equivalentes a 21.991 millones de pesos. Esta transferencia se dio por el jugador Harold Preciado, delantero formado en la cantera del Deportivo Cali y también destacado en el título del 2015 donde fue el segundo goleador del torneo con 13 goles.

Tabla 38 *Detalle de ventas derechos deportivos y de formación año 2017 (cifras expresadas en miles de pesos)*

2017				
Jugador	Club Adquiriente	valor venta	Canterano	
Harold Preciado	Shenzhen Fc(China)	\$ 21.991.535	SI	
Luis Manuel Orejuela	Ajax (Holanda)	\$ 12.720.919	SI	
Helibelton Palacios	Brujas (Belgica)	\$ 4.400.098	SI	
German Mera	Brujas (Belgica)	\$ 3.789.965	SI	
Ronnie Fernandez	Bolivar (Bolivia)	\$ 3.570.645	NO	
Juan David Cabezas	MLS (EEUU)	\$ 1.710.820	SI	
Danilo Arboleda	Patriotas (Colombia)	\$ 390.000	SI	
Prestamos	Varios	\$ 1.142.582	N/A	
Ventas derechos deportivos y de formacion		\$ 49.716.564		

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

Ahora, con respecto a los excedentes netos **EXC**, se puede decir que la Asociación Deportivo Cali en el año 2015 ocupa el primer puesto en utilidades en el ranking nacional de clubes de Fútbol, seguido del Deportes Tolima e Independiente Santa Fe (Superintendencia de Sociedades, 2016); para el año 2016 ocupa el segundo puesto, después del Atlético Nacional y seguido por el Envigado Fútbol Club (Superintendencia de sociedades, 2017); finalmente para el 2017 recupera el primer puesto, seguido por el Atlético Nacional y el Envigado Fútbol Club (Superintendencia de sociedades, 2018). Lo anterior demuestra la eficiencia en la gestión de los recursos disponibles de la organización en comparación con el sector.

Una vez identificados los valores de cada una de las variables y el detalle de la composición, se procede a calcular los resultados de los indicadores propuestos. Dicho cálculo se lleva a cabo al tomar la cifra del **INVOPEF** y dividirla entre el resto de variables. El criterio asignado para la adecuada interpretación de estos resultados es el siguiente: cuanto más bajo es el indicador, más eficiente es la compañía en función de la inversión realizada. Es decir, la inversión necesaria en recursos ha sido mínima para lograr un desempeño o beneficio determinado. En otras palabras, si

el indicador diera como resultado un 100% significaría que la inversión realizada fue equivalente al beneficio generado, por lo tanto, no se está obteniendo un margen de ganancia.

Por ejemplo, si se tiene un **INVOPEF** de 100 pesos y un **ING** de 500 pesos, generaría un indicador de 20%. Por el contrario, si se tiene un **INVOPEF** de 400 pesos y un **ING** igualmente de 500, resultaría en un indicador del 80% evidenciando así, que fue más eficiente el primer caso al demostrar que se requirió de un menor recurso invertido para generar el mismo beneficio. La cantidad del desembolso realizado equivaldría a una menor proporción de beneficio generado, siendo esto un objetivo de la organización, permitiendo maximizar los recursos y la gestión adecuada de los mismos.

Además, esta táctica permite verificar y comparar el desempeño anual de la organización, identificando el alcance de la eficiencia en la generación de beneficios totales para los tres períodos de estudio. En la Tabla 39 se evidencian los resultados de los indicadores planteados, los cuales son graficados en el transcurso presente capítulo, con el fin de facilitar la comprensión del comportamiento.

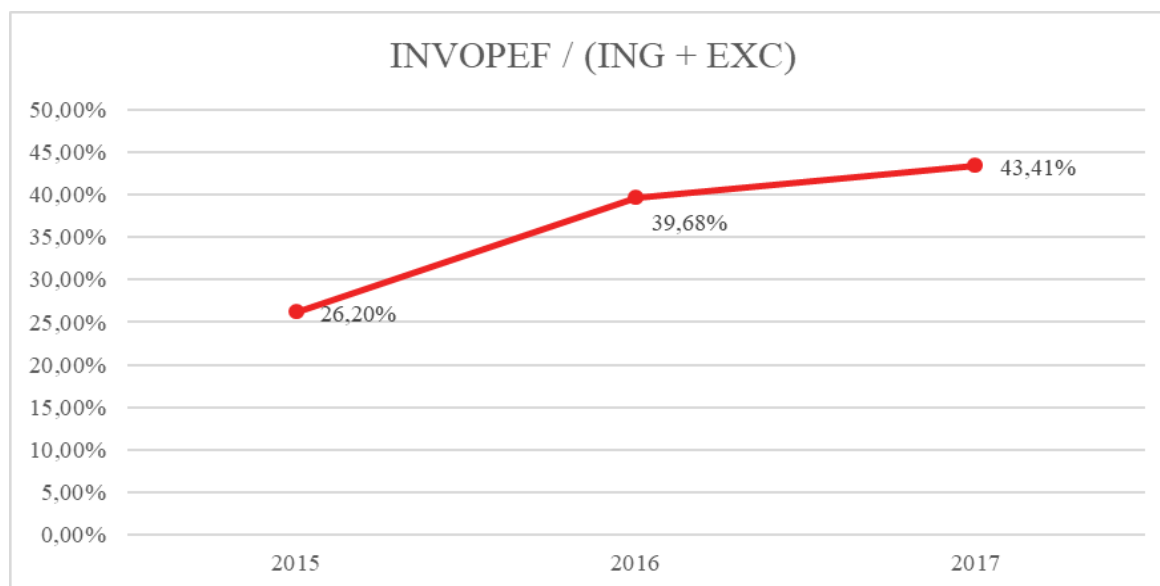
Tabla 39 *Cifras resultantes de las variables planteadas (Expresadas en porcentajes)*

Fórmula	2015	2016	2017
INVOPEF / (ING+EXC)	26,20%	39,68%	43,41%
INVOPEF / ING	29,34%	44,09%	48,89%
INVOPEF / EXC	244,52%	396,65%	387,33%

Fuente: Elaboración propia, adaptado de (Dos Santos Galvão & Simião, 2017)

A continuación, en la Gráfica 21, se observa la tendencia de los indicadores que resultaron de tomar el valor del **INVOPEF** y dividirlo entre el **ING** + el **EXC**, es decir el análisis sobre el total de beneficios generados a partir de la generación de ingreso y del excedente.

Gráfica 21 *Análisis de tendencia global en las variables (Cifras expresadas en porcentajes)*



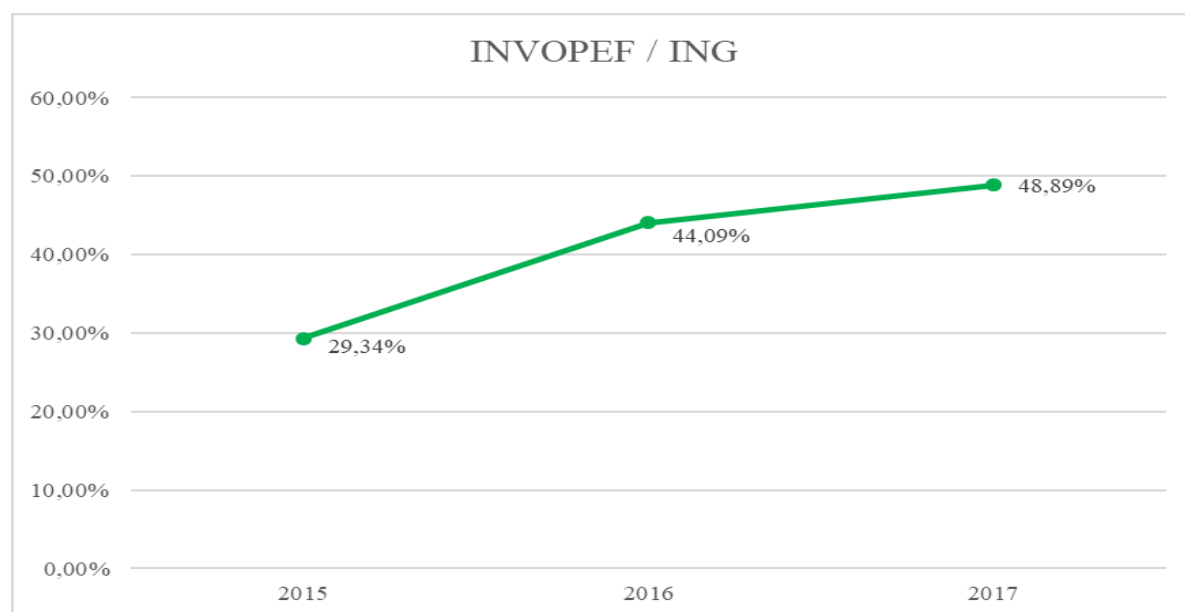
Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

Se evidencia entonces, que el año en el cual la Asociación fue más eficiente en cuanto a la generación de beneficios totales fue el 2015, en el cual el indicador fue del 26,20%, contra un 39,68% en el 2016 y el 43,41 % en el 2017, siendo este último el menos eficiente, ya que a pesar de que fue el año con mayor **ING** el **INVOPEF** se incrementó en mayor proporción.

Al analizar los resultados del siguiente indicador, **ING** en función del **INVOPEF**, se observa que al igual que el indicador anterior, el año más eficiente corresponde al 2015, en el cual el **INVOPEF** equivale a 13.797 millones de pesos y los ingresos operacionales generados fueron

de 47.025 millones de pesos, generando como resultado un indicador de 29,34%. El segundo año con mayor eficiencia fue el 2016 con un 44,09%. Este comportamiento se puede apreciar en la Gráfica 22.

Gráfica 22 *Análisis de tendencia en la variable ING en función del INVOPEF (Cifras expresadas en porcentajes)*

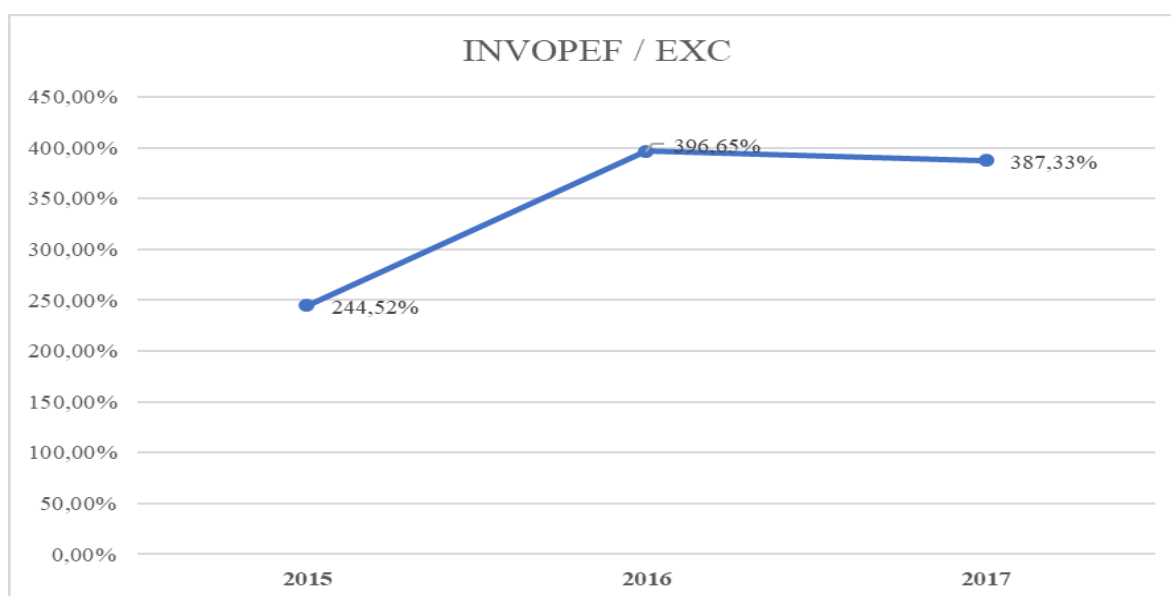


Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

En cuanto a los resultados de la última variable a analizar **EXC**, se divide el **INVOPEF** entre el **EXC**, apreciándose en la Gráfica 23, que el año más eficiente fue igualmente el 2015, con un indicador del 244,52%. El segundo año más eficiente en este indicador es el 2017 con un 387,33% y finaliza el 2016 con un 396,65%. En este cálculo, el valor del **INVOPEF** es mayor al valor **EXC** en los tres períodos. Sin embargo, en dichos años el resultado del **EXC** por sí solo es

positivo, lo que significa que en el lapso de la investigación se generan excedentes en los estados de resultados de la organización.

Gráfica 23 *Análisis de tendencia en la variable EXC en función del INVOPEF (Cifras expresadas en porcentajes)*



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información contenida en (Deportivo Cali, 2017) y (Deportivo Cali, 2016).

En términos generales, el indicador de las tres eficiencias estudiadas, presenta una tendencia a desmejorarse en el período evaluado, ya que, de acuerdo a lo mencionado anteriormente, la inversión en derechos deportivos se incrementó en mayor proporción que los resultados esperados, sin que ello signifique que los excedentes netos arrojaran resultados negativos. Adicionalmente, dichas inversiones pueden generar los resultados esperados en períodos posteriores de acuerdo a la gestión y planificación de la organización, y que para efectos de la presente investigación, dichos períodos no pueden ser analizados por cuanto están fuera del alcance de la misma.

8. Conclusiones

El objetivo de la presente investigación fue enfocado a estudiar el desempeño financiero de la Asociación Deportivo Cali en la generación de beneficios totales. Lo anterior se orientó desde las perspectivas de la Visión Basada en Recursos, la administración financiera y el paradigma de la Utilidad, permitiendo demostrar la importancia de la adecuada utilización y gestión de los recursos, en especial los jugadores de fútbol, ya que son considerados el principal recurso estratégico de este tipo de organizaciones.

Por lo tanto, se estudió de forma detallada la estructura financiera de la organización, con el fin de identificar si se llevó a cabo una correcta toma de decisiones a corto y largo plazo a partir del adecuado uso de la información, finalidad del paradigma de la utilidad, que además permitieran consolidar financieramente a la compañía y sobre todo garantizar el funcionamiento y sostenimiento de la misma.

Se constató que la Asociación Deportivo Cali, ha llevado a cabo una estrategia operacional enfocada principalmente en la formación de jugadores aficionados, es decir en la cantera. Este punto ha sido clave para generar ventajas competitivas en el sector, foco de la Visión Basada en Recursos, ya que históricamente la Asociación Deportivo Cali ha sido reconocida a nivel mundial por ser uno de los mejores clubes formadores de jugadores en el continente, los cuales han logrado incorporarse a grandes clubes en Europa, generando beneficios importantes a la organización y en términos deportivos han sido escogidos en numerosas ocasiones para hacer parte de la Selección Colombia de fútbol.

Pero lo anterior, fue fruto de una adecuada gestión y planificación de las finanzas en la organización, buscando administrar de forma eficiente los recursos y las capacidades, logrando

así generar una correcta toma de decisiones, especialmente en temas de inversión en los recursos mencionados anteriormente.

Se observó que, en cuanto a los resultados financieros durante los años 2015, 2016 y 2017, la Asociación Deportivo Cali generó excedentes netos de \$ 5.642, \$ 5.535 y \$ 8.713 millones de pesos respectivamente, considerándose un factor positivo en este estudio al compararse con los resultados netos del sector. Así mismo, se tuvo en cuenta la importancia que representan los indicadores de rentabilidad, endeudamiento y de liquidez, los cuales para esta organización demostraron ser aceptables de acuerdo a los criterios de la administración financiera.

Con respecto a los indicadores de rentabilidad y con los que se buscó medir la efectividad de la asociación en cuanto al control de costos y gastos, es importante mencionar que en la comparación que se pudo hacer con el sector de los clubes de fútbol, los resultados en general fueron más favorables para la Asociación Deportivo Cali. Llama la atención que en los indicadores de margen de utilidad bruta con un promedio de 97,97% contra un promedio del sector de 81,75%; margen de utilidad operacional con un promedio de 18,27% contra un promedio del sector de 4,78%; y por último, margen de utilidad neta con un promedio de 11,91% contra un promedio del sector de 1,71%, demuestran que los resultados fueron superiores con un margen significativo.

Para los indicadores de endeudamiento, solo fue posible establecer una comparación con el sector en los indicadores de endeudamiento total y leverage o apalancamiento, arrojando como resultado para el primero un promedio en porcentajes para la Asociación Deportivo Cali de 38,65% contra un promedio del sector de 70,95% y para el segundo un promedio representado en decimales de 0,66 contra un 2,49 del sector; demostrando así para la asociación que las cifras

resultantes fueron más apropiadas para una adecuada ejecución de su actividad en lo concerniente al riesgo de endeudamiento y la capacidad, en caso de ser necesario, de asumir más deuda.

Sin embargo, con respecto a los indicadores de liquidez, se concluye que es un aspecto a mejorar en esta organización, ya que se pudo observar que durante los años objeto de estudio, dichos indicadores en términos generales presentaron una tendencia negativa, siendo el año 2015 el que arrojó los mejores resultados tanto para los indicadores de razón corriente, capital de trabajo y prueba ácida y donde los años 2016 y 2017 presentaron valores negativos en los mismos, situación que puede llegar a encender las alarmas por cuanto los niveles de liquidez disminuyeron drásticamente.

Por otro lado, se constató que el año más eficiente en la generación de beneficios totales, a partir de la inversión en recursos estratégicos, puntualmente jugadores de fútbol y teniendo en cuenta la interpretación de las variables planteadas, fue el año 2015.

A pesar de que en el 2016 y 2017 también se generaron ingresos ordinarios y excedentes netos importantes, se tuvo en cuenta que la inversión en jugadores fue proporcionalmente más alta que en el año 2015. En términos generales la Asociación fue eficiente en la consecución de sus objetivos. Se destaca dicha eficiencia y gestión, ya que como se pudo mencionar anteriormente, es el principal reto para este tipo de organizaciones, donde las dificultades financieras parten en gran medida de las exageradas inversiones en adquisición y formación de jugadores, que, además, si no se planifica una adecuada utilización de los mismos, no generarán los beneficios totales esperados por los clubes de fútbol.

En cuanto a las limitaciones de la presente investigación, se evidencia una considerable ausencia de información contable por parte de los clubes de fútbol en Colombia, lo que dificulta una posible comparación en detalle de todos los rubros analizados en el desarrollo de la misma.

Por el contrario, para el caso de la Asociación Deportivo Cali, se logró contar con un amplio detalle de la información contable, recopilada en los estados financieros de la organización, los cuales contienen dicha información suficientemente detallada y que fue de gran importancia para desarrollar los análisis presentados, además fue posible concretar una entrevista con la contadora pública en las instalaciones de la entidad; aspectos, que en conjunto, permitieron complementar las interpretaciones y optimizar los conocimientos.

Así pues, a pesar de las limitaciones presentadas en el desarrollo de la investigación, la misma se abordó de forma coherente y razonable, evidenciando un resultado enriquecedor para un tema poco estudiado en el ámbito nacional. Adicionalmente se destaca el aporte a la poca literatura sobre el tema propuesto, permitiendo generar nuevas expectativas en futuras investigaciones afines y de las cuales se pueden generar importantes aportes académicos.

Como propósito del presente estudio, se pretende que se haya logrado contribuir a una mejor comprensión y discusión del tema en cuestión, respondiendo así al problema de investigación propuesto y alcanzado con éxito sus objetivos.

9. Bibliografía

Actualícese. (8 de agosto de 2014). *Definicion de IASB*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de <https://actualicese.com/2014/08/08/definicion-de-iasb/>

Arano Chávez, R. M., Delfín Beltrán, L. A., & Escudero Macluf, J. (10 de Octubre de 2012). La visión de la empresa basada en los recursos generadora de ventajas competitivas. Recuperado el 25 de Septiembre de 2018, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/18CA201501.pdf>

Asociacion Deportivo Cali. (2016). *Estados Financieros a Diciembre 31 de 2016, 2015 y 1 Enero de 2015*. Cali.

Barajas Alonso, A., Sanchez Fernandez, P., & Urrutia de Hoyos, I. (2010). El mercado de traspaso de futbolistas: un analisis internacional. *Revista Decision*, 31-55.

Basterretxea, I. (2008). La politica de formacion como fuente de ventaja competitiva en la experiencia Mondragon. Un analisis desde la vision basada en los recursos. *La vision de la empresa basada en los recursos: las personas y la formacion como fuentes de ventaja competitiva desde dicha vision*. Viscaya, España.

Belkaoui, A. R. (2004). *Accounting Theory* (5 ed.). Chicago, Illinois, EEUU: Thomson.

Coldeportes. (28 de octubre de 2015). Circular Externa No 07 de 2015. *Proceso contable de los derechos deportivos a partir de las normas internacionales de información financiera - NIIF*. Bogotá, Colombia.

Coldeportes. (05 de mayo de 2016). Circular Externa No 003 de 2016. *Manejo contable de la transferencia de derechos deportivos bajo NIIF*. Bogotá, Colombia.

Coldeportes. (s.f.). *Coldeportes*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de http://www.coldeportes.gov.co/atencion_ciudadania/glosario_tematico/inspeccion_vigilancia_control/clubes_deportivos_profesionales

Consejo Técnico de la Contaduría Pública. (9 de diciembre de 2008). Recuperado el 27 de octubre de 2018, de <https://actualicese.com/normatividad/2008/Otras/OrientacionProfesional/OrientacionProfesional-presestfin.pdf>

Decreto 2649 de 1993. (29 de diciembre de 1993). *Por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia*. Colombia.

Decreto 2650 de 1993. (1993). *Por el cual se modifica el Plan Único de Cuentas para Comerciantes*. Colombia.

Deportivo Cali. (2014). *Estados Financieros a Diciembre 31 de 2014 y 2013, Conjuntamente con el dictamen del revisor fiscal*. Cali.

Deportivo Cali. (2015). *Estados Financieros a Diciembre 31 de 2015 y 2014, Conjuntamente con el dictamen del revisor fiscal*. Cali.

Deportivo Cali. (2016). *Estados Financieros a Diciembre 31 de 2016 y 2015 COLGAAP*. Cali.

Deportivo Cali. (2017). *Estados Financieros a Diciembre 31 de 2017 y 2016*. Cali.

Deportivo Cali. (s.f.). *Deportivo Cali*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de

<https://deportivocali.co/institucion/>

DIMAYOR. (s.f.). *DIMAYOR COLOMBIA*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de

<http://dimayor.com.co/quienes-somos/>

Dos Santos Galvão, N. M., & Simião, D. J. (mayo-agosto de 2017). Análise de desempenho na geração de benefícios econômicos dos clubes de futebol brasileiros: o uso do atleta como recurso estratégico e ativo intangível. (U. F. Catarina, Ed.) *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 14(32), 21-47.

Duque Navarro, J. (24 de noviembre de 2016). *ABCFinanzas.com*. Recuperado el 27 de octubre de 2018, de <https://www.abcfinaanzas.com/administracion-financiera/analisis-financiero>

Duque Navarro, J. (24 de noviembre de 2016). *ABCFinanzas.com*. Recuperado el 27 de octubre de 2018, de <https://www.abcfinaanzas.com/administracion-financiera/analisis-financiero/analisis-horizontal>

Economia Simple. (s.f.). *Economia Simple.net*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de <https://www.economiasimple.net/glosario/activo-intangible>

Farfán Liévano, M. A. (2010). Análisis de la vigencia del paradigma de utilidad en la contabilidad moderna. *Lúmina*(11), 242-263.

Flórez Ríos, L. S. (octubre de 2008). Evolución de la Teoría Financiera en el Siglo XX. *Ecos de Economía*(27), 145-168.

Foss, N. (1997). *Resources Firms and Strategies*. New York: Oxford University Press Inc.

Gerencie. (25 de abril de 2018). *Gerencie.com*. Recuperado el 27 de octubre de 2018, de <https://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administracion financiera* (Decimosegunda ed.). Naucalpan de Juarez, Estado de Mexico, Mexico: Pearson Educacion .

Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. (U. o. California, Ed.) *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

IASB. (2009). NIIF para las PYMES.

Kuhn, T. (2004). *La estructura de las revoluciones científicas*. Argentina: Fondo de Cultura Economica.

Lainez Tobón, J. C. (2012). El valor de los activos intangibles empresariales: un estudio empírico en una organización colombiana. *El valor de los activos intangibles empresariales: un estudio empírico en una organización colombiana*. Medellín, Colombia.

Ley 1314 de 2009. (13 de julio de 2009). *Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia*. Colombia.

Ley 1445 de 2011. (12 de mayo de 2011). *Por medio de la cual se modifica la Ley 181 de 1995, las disposiciones que resulten contrarias y se dictan otras disposiciones en relación con el deporte profesional*. Colombia.

leyderecho.org. (julio de 2016). *leyderecho.org*. Recuperado el 20 de febrero de 2019, de *leyderecho.org*: <https://leyderecho.org/variable-financiera/>

Lirman, J. (31 de Enero de 2012). *Especial: Cómo funciona el Mercado de Fichajes y sus mecanismos*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2018, de Goal: <http://www.goal.com/es/news/21/fichajes/2012/01/31/2875744/especial-c%C3%B3mo-funciona-el-mercado-de-fichajes-y-sus>

López Busto, A., García Unanue, J., Gómez Gonzalez, C., Barajas, Á., & Gallardo Guerrero, L. (2016). Incidencia de los resultados deportivos, las variables económicas y administrativas en el rendimiento financiero de los clubes de fútbol. (U. C. Antonio, Ed.) *CCD Cultura_Ciencia_Deporte*, 11(33), 185-195.

Medina Muñoz. (1998). Una vision integral de la empresa basada en los recursos, el conocimiento y el aprendizaje. *Investigaciones europeas de direccion y economia de la empresa*, 4(2), 77-90.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (27 de diciembre de 2013). Decreto 3022 de 2013. *Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2*. Colombia.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (14 de diciembre de 2015). Decreto 2420 de 2015. *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de*

Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones. Colombia.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (23 de diciembre de 2015). Decreto 2496 de 2015.

Por medio del cual se modifica el Decreto 2420 de 2015 Único reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información y se dictan otras disposiciones. Colombia.

Montaño Orozco, E., & Rendon Alvarez, B. (2017). *Contabilidad: reconocimiento, medicion y revelacion; mas alla del registro* (Primera edicion ed.). Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Montes Salazar , C. A., Montilla Galvis, O. d., & Mejia Soto, E. (2010). Dimension del paradigma de utilidad en el mundo globalizado y su relacion con la contabilidad. *Libre empresa*, 43-62.

Morales Castro, A., Sánchez Rodríguez, B., Morales Castro, J. A., & Figueroa Flores, J. G. (2005). *Apuntes para la asignatura Finanzas I (Finanzas Básicas)*. (J. M. Hernández Juárez , Ed.) México D.F., México: Universidad Nacional Autónoma de México, Fondo Editorial FCA.

NICNIIF. (s.f.). *NICNIIF*. Recuperado el 16 de octubre de 2018, de <http://www.nicniif.org/home/iasb/que-es-el-iasb.html>

Ortiz Anaya, H. (2015). *Análisis financiero aplicado y normas internacionales de informacion financiera- NIIF*. Bogota: Universidad Externado de Colombia.

- Perez Porto, J., & Gardey, A. (2017). *Definicion.de*. Recuperado el 19 de 09 de 2018, de <https://definicion.de/cantera/>
- Quintero, J. (10 de febrero de 2017). <http://www.elcolombiano.com>. Recuperado el 12 de enero de 2019, de <http://www.elcolombiano.com/deportes/futbol-colombiano/futbolistas-mas-costosos-vendidos-por-equipos-colombianos-CY5908037>
- Quispe, J., & Rivera, J. (2018). Estrategias competitivas y gestión deportiva. Una perspectiva de la Teoría Basada en Recursos aplicada al sector del fútbol. *Journal of Economics, Finance and Administrative*, 23(44), 29-59.
- Ramírez Gutiérrez, Z., & Gómez Sánchez, A. M. (30 de abril de 2015). Grado de conocimiento del adjetivo “intangibles”, y su relación con la identificación, reconocimiento, medición, valoración y revelación de “intangibles” en la información contable de las empresas en Popayán. Un análisis descriptivo y econométrico. (P. U. Javeriana, Ed.) *Cuadernos de contabilidad*, 16(40), 111-150.
- Reuters. (28 de Abril de 2018). Mundial de fútbol hace crecer a la economía rusa. *Portafolio*.
- Rivera Godoy, J. A. (2017). *Introducción a la Administración Financiera, fundamentos y aplicaciones para crear valor*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administracion*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education de Mexico.

- Robinson, T. (24 de diciembre de 2015). *outside of the boot*. Recuperado el 10 de octubre de 2018, de <http://outsideoftheboot.com/2015/12/24/deportivo-cali-colombias-cantera-de-oro/>
- Semana. (19 de abril de 2014). *Fútbol en Colombia: pasión e identidad*. Recuperado el 24 de septiembre de 2018, de www.Semana.com:
<https://www.semana.com/nacion/articulo/futbol-en-colombia-pasion-identidad/384019-3>
- Superintendencia de Sociedades. (2 de septiembre de 2015). Oficio 115-113931. *Implementación de NIIF y causal de disolución*. Colombia.
- Superintendencia de sociedades. (15 de mayo de 2017). *Comportamiento financiero de los clubes de fútbol en 2016*. Recuperado el 15 de enero de 2019, de www.supersociedades.gov.co:
https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Sectores%20Economicos/EE-%20Estudio%20Final%20de%20F%C3%BAtbol%20-%202017%20%20Mayo%2015.pdf
- Superintendencia de Sociedades. (18 de noviembre de 2016). Oficio 2016-01-554697. Colombia.
- Superintendencia de Sociedades. (12 de mayo de 2016). *Comportamiento financiero de los clubes de fútbol en 2015*. Recuperado el 19 de enero de 2019, de www.supersociedades.gov.co:
<https://www.supersociedades.gov.co/Historial%20de%20Noticias/2016/EE2-%20Estudio%20Final%20de%20F%C3%BAtbol%20-%202016%20V%2012.pdf>
- Superintendencia de sociedades. (17 de abril de 2018). *Comportamiento financiero de los clubes de fútbol en 2017*. Recuperado el 15 de enero de 2019, de www.supersociedades.gov.co:

https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/sectores%20Econ%C3%B3micos/EE-%20Estudio%20Final%20de%20F%C3%BAtbol%20-%202018%20IV%2023RuedaPrensa.pdf

Tejada Ponce, Á., & González Jaén, J. (enero de 2012). ¿Es necesaria una nueva adaptación contable para las sociedades anónimas deportivas? (U. d.-L. Mancha, Ed.) *Partida Doble*(239), 50-63.

Tua Pereda, J. (1989). Algunas implicaciones del paradigma de utilidad en la disciplina contable. *Técnica contable*, 261-280.

Universidad Veracruzana. (s.f.). *Universidad Veracruzana*. Recuperado el octubre de 2018, de <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2013/08/INFORMACION-FINANCIERA.pdf>

Wernerfelt, B. (1984). A resource-Based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

10. Anexos

10.1. Anexo A



GOBIERNO
DE COLOMBIA



COLDEPORTES

Página 1 de 2



http://gesdoccoldeportes.gov.co/SGD_WEB/www/validateDocument.jsp?id=6lKww%2Fgt%2FXZ9aO3vkBxfaw%3D%3D

Cód. Dependencia y Radicado No

COLDEPORTES 04-09-2016 15:22
Al Contestar Cite Este No.: 2018EE0018641 Folio Anex:1 FA:1
ORIGEN 331-GRUPO INTERNO DE TRABAJO DEPORTE PROFESIONAL / CARLOS ARCECIO ANDRADE CALDERON
DESTINO JUAN CAMILO LEON HORMAZA
ASUNTO RESPUESTA A 2018ER0012640
OBS.

2018EE0018641



Bogotá D.C.

Señor

JUAN CAMILO LEON HORMAZA

juan.camilo.leon@correounivalle.edu.co

Asunto: Radicación 2018ER0012640. CONTESTAR FAVOR CITAR NUMERO DE OFICIO

Cordial Saludo

De manera atenta acusamos recibo del oficio de la referencia, por medio del cual solicita información o pronunciamiento alguno sobre el impacto de las NIIF en los Estados Financieros y específicamente los activos intangibles.

Al respecto, este Despacho le manifiesta que la Ley 1445 de 2011 determinó que la Superintendencia de Sociedades ejerce las funciones de Inspección Vigilancia y Control sobre los Clubes con deportistas profesionales organizados como sociedades y que se enmarca al ámbito del Derecho Societario.

A su vez esa Superintendencia mediante oficio 2016-01-554697 del 18 de noviembre de 2016 emite un concepto con relación con el impacto de la aplicación de los marcos de referencia contable bajo NIIF. El cual este Despacho se permite anexar.

Por ultimo, a nivel de colaboración se la está remitiendo copia de su solicitud al doctor MAURICIO ESPAÑO LEON en su condición de Coordinador del Grupo de Investigación y Regulación Contable de la Superintendencia de Sociedades

Cordialmente,

Carlos Arcecio Andrade Calderon
Coordinador GIT Deporte Profesional

Anexos: Oficio 2016-01-554697



Al contestar cite el No. 2016-01-554697

Tipo: Salida Fecha: 18/11/2016 08:52:55 AM
Trámite: 29001 - CONSULTAS CONTABLES
Sociedad: 860007410 - DIVISION MAYOR DEL Exp. 74921
Remitente: 115 - GRUPO DE INVESTIGACION Y REGULACION CO
Destino: 860007410 - DIVISION MAYOR DEL FUTBOL COLOMBIA
Folios: 3 Anexos: NO
Tipo Documental: OFICIO Consecutivo: 115-207197

Doctor
JORGE FERNANDO PERDOMO POLANÍA
Presidente
DIVISIÓN MAYOR DEL FUTBOL COLOMBIANO
Carrera 15 No. 32-83
Bogotá D.C.

E mail: secretariogeneral@dimayor.com

REF: Radicación 2016-01-551162 del 15/11/2016

Me refiero al escrito radicado con el número de referencia mediante el cual solicita concepto en relación con el impacto de la aplicación de los marcos de referencia contable bajo NIIF, actualmente vigentes, en los clubes del fútbol profesional colombiano, dado que el proceso afecta significativamente los estados financieros de estas empresas, en especial por el tratamiento de los intangibles, tales como los derechos deportivos de formación, entre otros, que ya no pueden tener el mismo tratamiento bajo NIIF, situación que impactará en la situación financiera de los clubes, los que eventualmente quedarían inmersos en causal de disolución por pérdidas.

Agrega que tales entidades han invertido importantes recursos en la formación de nuevos talentos (jugadores de fútbol), que bajo la anterior normatividad se manejaban como un diferido y ahora con NIIF se tratan como gasto, pero al realizarse los ajustes correspondientes quedarían en causal de disolución de disolución y por tal requiere concepto para el manejo de esta situación.

Previo a resolver la situación planteada es necesario precisar que el concepto se emite respecto de las sociedades comerciales y los clubes con deportistas profesionales convertidos en sociedades anónimas, entidades empresariales bajo la órbita de competencia de esta superintendencia.

Es claro que el nuevo marco de referencia contable genera efectos no sólo en la contabilidad de las empresas sino en la realidad de la información financiera, por



**En la Superintendencia de Sociedades
trabajamos con integridad por un País sin
corrupción.**

Entidad No. 1 en el Índice de Transparencia de las Entidades
Públicas, ITEP.





**SUPERINTENDENCIA
DE SOCIEDADES**

2/3
OFICIO
2016-01-554697
DIVISION MAYOR DEL FUTBOL COLOMBIANO

los reconocimientos que deben hacerse acorde con lo dispuesto por las normas internacionales de información financiera- NIIF- para el caso, los cargos diferidos que no cumplen con la condición de activos.

Sobre el particular, esta Entidad emitió concepto a través del oficio 115-113931 del 2 de septiembre de 2015, en el que se indicó que la sociedad que resulte efectivamente incurso en la causal de disolución por pérdidas con ocasión de los ajustes que suscita la aplicación por primera vez, es indispensable que tenga en cuenta que el efecto de dicha causal se verá reflejado en los estados financieros que se produzcan en el primer período de aplicación de la nueva normatividad. Así que, para el caso de las PyMES (Grupo 2 de aplicación de NIIF) será el corte de 2016, los cuales deben presentarse en el año siguiente (2017) para consideración del máximo órgano social, a quienes corresponderá adoptar las medidas conducentes para restablecer el patrimonio.

Respecto de las medidas tendientes a restablecer el patrimonio, se señaló en el referido oficio, que "... de acuerdo con el artículo 24 de la Ley 1429 de 2008, se cuenta con un período de 18 meses. Por lo demás, no debe olvidarse que lo que debe cumplirse dentro de dicho plazo es la estructuración de acciones positivas dirigidas a restablecer el patrimonio, sin que se entienda, necesariamente, que la proporción entre patrimonio y capital debe quedar totalmente superada dentro del referido plazo de 18 meses".

En tal sentido se pronunció esta entidad en oficio 220-032562 del 4 de abril de 2013 y que a continuación se cita:

"(...) Al ser la Ley 1429 posterior, jurídicamente es claro a todas luces que el artículo que debe aplicarse es el 24 y por ende, las decisiones y las medidas que tomen los asociados para salir de la causal de disolución, bien pueden realizarse dentro de los 18 meses o superar dicho término, lo importante, recalcamos, es que los accionistas o socios de la sociedad, actúen, analicen, procedan a estructurar un plan de choque que conduzca a sacar adelante a la compañía. En todo caso frente a la causal relacionada con la disolución y liquidación desde la vigencia de la ley que dio vida a la sociedad por acciones simplificada, el término se planteó en 18 meses para tomar las decisiones relacionadas con el enervamiento de la causal.

4- En este orden de ideas y ubicados dentro del universo referido, en relación con las inquietudes planteadas en su escrito, podemos afirmar que dentro de la normatividad jurídica no existe un plazo para que las medidas adoptadas



**En la Superintendencia de Sociedades trabajamos con
integridad por un País sin corrupción.**

Entidad No. 1 en el Índice de Transparencia de las Entidades Públicas, ITEP.

www.supersociedades.gov.co / webmaster@supersociedades.gov.co - Colombia -





**SUPERINTENDENCIA
DE SOCIEDADES**

3/3
OFICIO
2016-01-554697
DIVISION MAYOR DEL FUTBOL COLOMBIANO

solucionen la causal de disolución por pérdidas, pero no hay duda alguna, que ello debe ser dentro del tiempo estrictamente necesario de acuerdo con las medidas adoptadas. No puede entonces calcularse si son 1 o 2 años para que los correctivos lleguen a buen puerto, y es entonces una labor que le corresponde emprender a los administradores, determinando ellos, con la responsabilidad que les incumbe a la luz del artículo 23 de la Ley 222 de 1995, y teniendo como soporte las directrices trazadas por los asociados, la forma pronta para emprender la tarea, mirar que los trámites se cumplan a cabalidad y que los efectos que ellos generan produzcan el resultado buscado..."

En los anteriores términos se da por atendida su consulta.

MAURICIO ESPAÑOL LEÓN
Coordinador Grupo Investigación y Regulación Contable

TRD: REVISIÓN