

# ¿Son los ingresos por derechos televisivos el salvavidas económico del Fútbol Profesional Colombiano?

**Juan David Paladines Ruiz**

**Trabajo de Grado para optar por los títulos de Administrador de Empresas y Comunicador Social**

**Énfasis periodismo**

**Director  
Mauricio Castro Rojas**



Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**  
Bogotá

Facultad de Comunicación  
y Lenguaje  
Carrera de Comunicación Social



Pontificia Universidad  
**JAVERIANA**  
Bogotá



Facultad de  
**Ciencias**  
Económicas y  
Administrativas

**Bogotá, 2022**

Artículo 23, Resolución 13 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

Bogotá, 16 de noviembre del 2022

Doctora

**Marisol Cano**

Decana

Facultad de Comunicación y Lenguaje

Ciudad

Apreciada Decana

Me permito presentar mi trabajo de grado *¿Son los ingresos por derechos televisivos el salvavidas económico del Fútbol Profesional Colombiano?* con el fin de optar al grado de comunicador social con énfasis en periodismo.

Cordial saludo,

Juan David Paladines

Juan David Paladines Ruiz

Bogotá, 16 de noviembre del 2022

Doctora

**Marisol Cano**

Decana

Facultad de Comunicación y Lenguaje

Ciudad

Apreciada Decana

A pesar de existir un sin número de deportes en el mundo, es indudable la popularidad e importancia del fútbol dentro de nuestras sociedades, el cual viene despertando pasiones desde sus inicios en Inglaterra en el siglo XVII.

Debido a su relevancia en nuestro país, y al hecho que hace ya algunos años venimos escuchando de la crisis financiera por la que atraviesan los equipos profesionales de fútbol, considero muy pertinente el trabajo realizado por Juan David Paladines Ruiz donde se analiza desde un punto financiero y de la comunicación, si los ingresos provenientes por los derechos televisivos son el único factor que explica la difícil situación financiera por la que atraviesan varios clubes profesionales en la actualidad.

El trabajo que presentó cumple con las condiciones que se requieren para el requisito de trabajo de grado en la carrera de comunicación social.

Cordial saludo,

Mauricio Castro Rojas

Profesor

Departamento de Comunicación

## Tabla de contenido

<i>Introducción</i> .....	7
<i>Planteamiento del problema</i> .....	9
<i>Justificación</i> .....	10
<i>Objetivos</i> .....	11
<i>Metodología</i> .....	11
<i>Estado del Arte</i> .....	13
<b>Plataformas de transmisión</b> .....	13
<b>Derechos televisivos – Impacto económico en los clubes</b> .....	15
<b>Competencia en el mercado de los derechos</b> .....	18
<i>Marco Teórico</i> .....	21
<i>Capítulo 1: El negocio del fútbol colombiano</i> .....	24
<b>El fútbol como negocio</b> .....	24
<b>¿Cómo se sostiene un equipo de fútbol en Colombia</b> .....	28
<b>El negocio está en la televisión</b> .....	30
<b>Patrocinadores del campeonato</b> .....	39
<b>Transmisión por televisión en los últimos años</b> .....	40
<i>Capítulo 2: Posiciones a favor y en contra del modelo actual</i> .....	42
<i>Capítulo 3: Análisis financiero</i> .....	46
<b>Comunicación Organizacional</b> .....	56
<b>Caso Deportivo Cali</b> .....	60
<i>Propuesta</i> .....	62
<i>Conclusiones</i> .....	66

*Recomendaciones* .....68  
*Bibliografía* .....69

## **Introducción**

El Fútbol Profesional Colombiano es una de las principales atracciones deportivas de nuestro país desde que se profesionalizó en 1948. Hoy en día está conformado por 36 clubes asociados a Dimayor, quien rige como ente rector. En los últimos años la situación económica de la gran mayoría de equipos ha sido precaria y los estados de resultados consolidados lo demuestran. Los derechos televisivos han sido vendidos a diferentes postores a través de los años siendo Win Sports quien los posee actualmente hasta el año 2026. Con la llegada de este canal el acceso al fútbol por televisión se ha privatizado siendo la televisión cerrada mediante cable operadores y suscripción al canal Premium la única forma legal de ver la totalidad de los encuentros.

A pesar de las polémicas que ha generado y el desarraigo del público local con el canal de televisión y con los equipos en sí, por sus bajos rendimientos y peligros externos a un partido como lo son las peleas entre barras que han alejado a las familias de los estadios, el fútbol sigue siendo una gran atracción deportiva. La competencia por obtener los derechos televisivos genera contratos millonarios entre las federaciones y las industrias mediáticas llevando a casos como el colombiano donde el rubro que representa la mayor cantidad de ingresos es la repartición por derechos televisivos. Sin embargo, en el ámbito local muchos presidentes de clubes se han quejado del modelo actual de repartición argumentando que no promueve la competitividad y no es justo con los equipos más representativos del país.

El presente trabajo de grado busca entender el modelo actual, su viabilidad, sus pros y sus contras, además de revisar las propuestas a futuro para generar una repartición acorde a las exigencias de los clubes. Para lograr llegar a una propuesta final es necesario investigar que se está

haciendo actualmente en otras latitudes y así ver su aplicabilidad en Colombia o tomarlos como referencia para modificarlos de acuerdo a lo necesitado en el rentado local.

La importancia de este trabajo recae no solo en la propuesta de un modelo alternativo, sino en el diagnóstico de la crisis por la que está pasando el Fútbol Profesional Colombiano que permita entender la problemática y las posibles causas de ellas. Si bien el fútbol es un deporte, este no deja de ser un negocio que afecta directa o indirectamente a cientos de familias colombianas. Como se evidencia en el capítulo 1, los ingresos que genera el fútbol ascienden a cientos de miles de millones de dólares en el mundo lo cual tiene impacto en todos los stakeholders: hinchas, jugadores, directivos, vendedores de mercancía, árbitros, entre otros.

Posteriormente, en el segundo capítulo hay una aproximación a las distintas posiciones que han tomado los dirigentes de los clubes frente al modelo actual de repartición de ingresos. A la fecha hay un reproche mayoritario del sistema, sin embargo, en las votaciones no se ponen de acuerdo por lo que no se ha aprobado el cambio. En este apartado se mencionan las distintas propuestas que se han presentado y que difieren entre sí por lo cual cada alternativa tiene críticas en cuanto favorecen más a ciertos equipos.

Con el proceder de la investigación surgió la necesidad de realizar un análisis financiero de los clubes para intentar probar la hipótesis de que un cambio en el modelo de repartición de ingresos por el concepto de derechos televisivos sería determinante en combatir la crisis por la que atraviesan los clubes del Fútbol Profesional Colombiano. El entendimiento de los estados financieros permitió detectar otras profundas problemáticas más allá de la repartición actual.

Por último, es importante investigar los distintos problemas para seguir trabajando en la profesionalización del fútbol y que este sea ejemplo a seguir para otros deportes en Colombia que no cuentan con la misma estructura institucional y financiera. Es importante indagar para

generar condiciones de equidad entre lo que producen los clubes, jugadores y medios de comunicación con lo que reciben en contraprestación. En el trabajo se analizarán los informes presentados por la Superintendencia de Sociedades que recopilan los estados financieros presentados por los equipos, centrándose en los ingresos operacionales en específico aquellos referentes a repartición por derechos televisivos y algunos indicadores como EBITDA, Deuda/EBITDA. Además, se realizarán entrevistas a directivos de distintos clubes del Fútbol Profesional Colombiano para saber su postura frente al modelo y posibles propuestas para reformarlo.

### **Planteamiento del problema**

El fútbol a nivel mundial es una industria rentable que reparte millones de dólares a jugadores, técnicos, accionistas, representantes, entre otros. En Colombia la realidad de este sector deportivo dista de las cifras de ligas europeas como la francesa, italiana, española e inglesa o de competencias americanas como la estadounidense, mexicana y brasilera. En los últimos años la crisis financiera del balompié local se evidencia en los resultados internacionales de los equipos, condiciones de los campos de juego, infraestructura de los estadios y los ingresos económicos de los clubes por diferentes conceptos como venta de boletería, patrocinios, derechos televisivos y venta de jugadores.

Uno de los detonantes de este trabajo de grado fueron los informes de la Superintendencia de Sociedades sobre el Fútbol Profesional Colombiano que esclarecían la precaria situación económica por la que atraviesan gran parte de los equipos adscritos a Dimayor. El problema se agudizó aún más en el 2020 con la llegada del Covid-19 que forzó la suspensión temporal del campeonato por lo cual solo hubo un torneo en ese año. Adicionalmente, cuando retomaron actividades estas se llevaron a cabo sin público lo cual afectó económicamente a los clubes

puesto que debían pagar los costos asociados a abrir un estadio pero no recibían ingresos por entrada de público.

Al leer los informes de los últimos años queda en evidencia que los ingresos por concepto de derechos televisivos son los más grandes actualmente y la mayoría de clubes dependen de ellos para subsistir. No obstante, estos parecen no ser suficientes para lidiar la batalla frente a la contingencia actual por lo cuál es necesario preguntarse si ¿son los ingresos por derechos televisivos el salvavidas económico del Fútbol Profesional Colombiano?

### **Justificación**

Este trabajo de grado surge de la necesidad de combatir la crisis financiera por la que atraviesa el Fútbol Profesional Colombiano. Dicha problemática debe ser abordada por su impacto en la sociedad, el deporte en general traspasa los límites atléticos y repercute en el día a día de los colombianos. El deporte como actividad física más allá de las competiciones de alto rendimiento es un pilar de las políticas públicas que quieren combatir diferentes problemas como salud y criminalidad en jóvenes. Esta última es de gran importancia y está siendo impulsada por organizaciones como la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito con programas que tienen como herramienta el deporte para la búsqueda de la paz.

El trabajo tiene un enfoque en el área de finanzas donde los estados de resultados de los equipos socios de Dimayor son el principal objeto de estudio, en especial el balance general, pérdidas y ganancias y las notas que son de gran relevancia para entender a fondo las cifras otorgadas por las instituciones. El manejo administrativo y gerencial es el otro foco del trabajo puesto que mediante este se puede dar una explicación parcial de los resultados económicos de los clubes.

## **Objetivos**

### General

El objetivo general del trabajo es analizar el modelo de repartición de ingresos por concepto de venta de derechos televisivos de los clubes del fútbol colombiano para concluir si es esta la causa de las pérdidas financieras que presentan la mayoría de equipos. En paralelo, hacer una propuesta formal que sirva como alternativa al sistema actual que recopile las necesidades de los clubes partiendo de lo que se ha discutido a la fecha y lo hecho en otras ligas.

### Específicos

1. Comparar la financiación de clubes de distintas ligas tanto europeas como suramericanas con la Liga BetPlay.
2. Concientizar sobre la necesidad de profesionalizar los clubes y entenderlos como una empresa más allá de un equipo de fútbol.
3. Analizar el impacto e importancia de los medios de televisión en la difusión y financiación de los equipos de fútbol en Colombia.

## **Metodología**

Los enfoques de investigación cualitativos y cuantitativos han sido planteados de forma divergente a través de los años (Brannen, 2007). Como lo plantea Julia Brannen, con el paso del tiempo los investigadores desarrollaron sus propios hábitos y experticias, acompañados del entorno en que trabajan que los llevaron a inclinarse por uno de los enfoques; dejando de lado el opuesto y ampliando la brecha aún más entre ellos. Sin embargo, desde finales de la década de los 90's hubo presiones de distintos sectores: audiencia, universidades, gobiernos que modificaron el paradigma y empezaron a incluir ambos enfoques en las investigaciones. Las

preguntas previas que se plantea un investigador, así como las necesidades del estudio, conllevan a plantearse una metodología mixta (Brannen, 2007).

Entendiendo lo complementario de los enfoques y la naturaleza de este trabajo con componentes de comunicación social y administración de empresas se optó por una metodología mixta que aporte lo necesario desde ambos paradigmas. Se utilizaron métodos cuantitativos al revisar informes como el de la Superintendencia de Sociedades que recopilan los estados financieros de todos los equipos asociados a Dimayor. La perspectiva numérica permitió analizar distintas variables de los ingresos de los equipos y con estos datos estructurar un cuestionario enfocado a los puntos críticos de la investigación. Por otra parte, como lo menciona Hammersley, el rol de la investigación cualitativa busca explorar a profundidad las interpretaciones de las fuentes (p. 161, 1996). Con las entrevistas se buscaba entender las posturas de los dirigentes del fútbol colombiano en aras de saber su posición frente al modelo de repartición de derechos que se usa actualmente, además de preguntarles por propuestas propias para la misma problemática. En el proceso siempre se contrastaban las respuestas con datos cuantitativos recolectados en los informes y estados financieros publicados por los clubes.

Existen diferentes tipos de entrevistas entre las que se destacan la no estructurada o abierta, semiestructurada, estructurada y grupos focales. La primera de ellas es usada con mayor frecuencia en las investigaciones cualitativas. La entrevista es de los métodos de recolección de información más utilizados y se encuentran en la mayoría de los artículos de investigación publicados (Silverman, 2014). Si bien el autor aclara que no se debe menospreciar otros métodos, las entrevistas suelen ser más baratas y toman menos tiempo.

A pesar de las bondades de las entrevistas no estructuradas, estas tienen ciertos defectos como el acceso directo a los datos o que no habla de las experiencias sino más bien de la

representación de las experiencias por parte de los entrevistados (Silverman, 2014). Las entrevistas y las preguntas no son actores pasivos, por el contrario, Baker afirma que tanto el entrevistador como el entrevistado son sujetos activos en la construcción de una realidad.

En este proyecto se realizaron entrevistas después de analizar las distintas metodologías que estaban al alcance. Como lo afirman Bechhofer y Paterson, es necesario hacer un escaneo previo a la investigación para no tomar decisiones aceleradas que pueden no ser las óptimas para los objetivos planteados (p. 57, 2000). Una aproximación única a los datos no es ideal ya que se elimina la posibilidad de llegar a la tan ansiada “triangulación de datos.” Este concepto hace referencia a la observación de un solo dato desde distintas perspectivas para así lograr un mejor entendimiento del mismo. Si bien la entrevista es parte fundamental del proceso debe estar apoyada de otros instrumentos de recolección de información. Hancké expone que hay que “evitar tener que depender de los datos de la entrevista únicamente. Triangula las ideas que obtuviste durante las entrevistas con material que respalde lo que encuentres” (p. 104, 2009).

El proceso de triangulación en esta investigación es de suma importancia puesto que permitió articular instrumentos de recolección de información cualitativos y cuantitativos para así contrastar lo que se iba encontrando en las diferentes fuentes. Es un proceso iterativo que fortalece los descubrimientos y le da mayor soporte a los datos y opiniones que dan las fuentes tanto secundarias como primarias. Además, el estar constantemente triangulando permitió reestructurar las preguntas de las entrevistas en aras de encaminarlas hacia los objetivos del proyecto de grado, y así evitar obtener mucha información que no aportara a lo que se estaba buscando con el trabajo.

## **Estado del arte**

### **Plataformas de transmisión**

Las plataformas de transmisión son importantes para este trabajo de grado por la trascendencia que tienen hoy en día en la reproducción de programas. Actualmente, los contenidos audiovisuales están mutando hacia nuevas tecnologías como las plataformas de transmisión y los eventos deportivos tanto en vivo como en diferido no son ajenos a ello. En la investigación realizada no se encontraron trabajos publicados en Colombia referentes a las plataformas de streaming y los derechos televisivos como salvavidas económico de los clubes. Sin embargo, en Estados Unidos y Europa ya se han hecho publicaciones resaltando el cambio en las tendencias de transmisiones deportivas.

Las plataformas de transmisión de eventos deportivos específicamente de partidos de fútbol se encuentran en un cambio de la televisión tradicional que se impuso en la segunda mitad del siglo XX. Con el auge del internet en los años 2000 las formas de transmisión han tomado distintos caminos hasta llegar a donde estamos actualmente donde las plataformas de streaming son un nuevo competidor en el mercado de derechos televisivos.

En el texto de Alcolea-Díaz y García (2019) se expone la evolución de las transmisiones deportivas, especialmente las de fútbol a través de televisión. Además, argumentan que la aparición de nuevas tecnologías como HD, 3D Y 4K, han incrementado la competencia por parte de las empresas audiovisuales por los derechos de transmisión. Por su parte Hasan y Dietl (2007) hacen una comparación de la TV pagada y la televisión gratis respecto a la venta de derechos deportivos y su impacto en los consumidores.

Con el paso de los años las plataformas de streaming (OTT) han adquirido gran importancia en el mercado deportivo como lo afirman Alcolea-Díaz y García (2019) quienes presentan esta como la nueva competencia de la televisión tradicional. Matilla y Gil (2018)

esperan que para el 2030 el 80% del mercado sea controlado por las OTT, en especial por los gustos de la audiencia millennial.

En España el consumo deportivo a través de radio es mucho mayor que en otros países, ya que según Recio (2018), el 49% de los hinchas del fútbol lo consumen por este medio. No obstante, Alcolea-Díaz y García (2019) presentan un cambio en la tendencia de consumo en los jóvenes entre 16 y 24 años quienes para el 2017 en España ya consumían más contenidos audiovisuales desde sus dispositivos móviles que desde un televisor. Budzinski, Gaenssle y Kunz-Kaltenhäuser (2019) argumentan que las nuevas generaciones prefieren transmisiones en línea y nuevos medios sobre la parrilla tradicional de televisión, ya que les ofrecen formas de consumo flexibles, que les permitan ver contenidos independientemente del lugar y la hora. Para interactuar en línea con contenidos deportivos el público joven hace uso de otras plataformas como YouTube y Twitch. Las plataformas de transmisión de fútbol no se limitan únicamente al partido en sí, como lo mencionan Christos, Panagiotis, Athanasios y Douvis (2018) los paquetes de derechos incluyen la posibilidad de mostrar momentos destacados, clips en internet y teléfonos móviles además de transmisiones en vivo más allá de la televisiva. Los deportes son importantes para la industria audiovisual ya que hay una relación simbiótica entre ellos, como lo mencionan Budzinski, Lindstädt-Dreusicke y Gaenssle (2019) cuando afirman que los contenidos deportivos no solo impulsan el consumo de televisión, sino también el de servicios de streaming.

Para comprender este fenómeno bilateral entre medios e instituciones deportivas es pertinente analizar las repercusiones económicas que tienen la venta de derechos televisivos en los clubes.

### **Derechos televisivos - Impacto económico en los clubes**

La relación entre derechos televisivos y el impacto económico en los clubes es de gran importancia ya que se ha convertido en su principal fuente de financiación. Según Gerrard (2006) en la liga inglesa los ingresos mayoritarios de los clubes provenían en un 45% de contratos televisivos, otro 30% por venta de entradas, 20% de patrocinios y el 5% restante de merchandising. Es importante entender la diferenciación entre las distintas ligas puesto que en cada una de ellas se distribuyen los ingresos por derechos televisivos de forma diferente. En el caso inglés existe una distribución equitativa entre los miembros asociados en búsqueda de promover la competencia y estimular a los equipos con bajo presupuesto. Además, Christos, Panagiotis, Athanasios y Douvis (2018) exponen como se reparte un dinero adicional de premios dependiendo el rendimiento de cada club para recompensarlo por su participación, los autores citan a Buck y Terrazono (2005) quienes sostienen que este dinero proviene de los contratos de televisión firmados por la Premier League.

Según Ginesta Portet (2011) desde la década de los noventa los ingresos de los clubes por ventas de derechos televisivos se han incrementado constantemente. No obstante, este mismo autor afirma que desde finales de la década de los 2000, los clubes debieron hacer un cambio en su mentalidad y no solo enfocarse en los equipos como un club deportivo sino en una empresa como tal. A diferencia de la Premier League, en la liga española los derechos se negocian directamente con cada club lo cual abrió paso para que los grandes equipos obtuvieran mayores ganancias que los clubes pequeños. Esto último, sumado a la mirada empresarial del negocio permitió que clubes como el Real Madrid hicieran grandes fichajes en la época como el de Cristiano Ronaldo en el verano del 2009, quien en su momento sería el traspaso más caro de la historia. La adquisición del jugador era financiada tanto por la venta de derechos televisivos como por los ingresos en el área comercial que se generaron con el revuelo de la compra. Los

jugadores de fútbol pasaron de ser un activo netamente deportivo para monetizarse en otras áreas permitiendo de esta manera a los clubes financiarse constantemente y no solo el día del partido.

Ginesta Portet (2011) hace alusión a Ferrán Soriano, ex vicepresidente del FC Barcelona, exponiendo que el alza de los ingresos por mercadeo “culmina un cambio de modelo fundamental que convierte el negocio de los clubes de fútbol en un negocio de entretenimiento global” a lo que añade que desde el año 2003 el mundo del futbol se empezaba a distanciar

“entre los clubes que se convertían en proveedores de entretenimiento, con marcas de ámbito global, y los otros clubes que se circunscribían en mercados más locales. Los primeros podrían crecer, contratar a los mejores jugadores, ganar campeonatos y obtener más ingresos que les permitieran, otra vez, seguir contratando los mejores jugadores para ganar” (Soriano, 2009, p. 27).

Los clubes cada vez más dependen de la venta de derechos para financiarse, es por ello que Alcolea-Díaz y García (2019) argumentan que debe pensarse ya no solo en la televisión paga tradicional sino en plataformas OTT. Además, en diferentes tipos de contratos que permitan a la audiencia suscribirse en periodos de tiempo específico o pagar para ver a cierto equipo en específico sin necesidad de ver a otros; todo esto sumado a la necesidad de mantener al consumidor leal al producto más allá de una cuestión de atracción sino con otras alternativas como partidos en realidad virtual.

Los ingresos económicos de los clubes potenciados por los derechos televisivos son una corriente mundial que sobrepasa al fútbol y se evidencia en otros deportes y otras ligas, especialmente en Estados Unidos donde los contratos de la NFL (Futbol americano), NBA

(Basquetbol) y MLB (Béisbol) son los que tienen la tarifa de contrato anual más grande superando a cualquier liga europea de fútbol (Dietl, Hasan, 2007, p. 406). La relación con otras grandes ligas del deporte va más allá de lo comparativo, retomando el carácter empresarial que han tomado los clubes desde inicio de siglo, según Ginesta Portet (2011) se han llegado a acuerdos de colaboración entre clubes como el Real Madrid con la NFL y MLS en pro de explotar nuevos mercados emergentes.

La relevancia que han adquirido los derechos televisivos en la economía de las ligas y de los clubes ha incrementado la disputa por la obtención de estos. En el siguiente apartado se tratará a profundidad el tema por su alto valor en la realidad actual.

### **Competencia en el mercado de los derechos**

Para entender la importancia del impacto económico de los derechos televisivos en las finanzas de los clubes hay que analizar la competencia entre los participantes pujantes por las transmisiones. Existen diversas regulaciones en distintos países donde las grandes cadenas de entretenimiento tienen un mayor monopolio sobre otras donde impera el libre mercado.

En la liga inglesa a diferencia de otras como la italiana o española se venden los paquetes de transmisión de manera colectiva. En un principio según Christos, Panagiotis, Athanasios y Douvis (2018) el canal público BBC y el privado ITV (Independent Television) fueron los primeros en adquirir derechos pagando 2 millones de libras esterlinas anuales que al cambio promedio de noviembre de 2022 equivale a 2 millones 400 mil dólares aproximadamente. El crecimiento exponencial se evidenció cuando en la subasta de derechos televisivos de la Premier League de 1992, BSkyB obtuvo derechos para transmitir sesenta partidos en vivo por cinco años

pagando la suma de 37 millones de libras anuales (McAuley, 2004), aproximadamente 58 millones de dólares según la tasa de cambio promedio de diciembre de 1992 (Investing, 2022).

El método de venta colectivo ha sido criticado por algunos, incluyendo instituciones oficiales como la OFT (Office of Fair Trading) quienes en 1996 llevaron el caso al Tribunal de Prácticas Restrictivas argumentando que se limitaba la posibilidad de los clubes de usufructuar la venta de sus propios derechos televisivos. No obstante, el modelo de explotación individual de los clubes usado en España hace imposible la rentabilidad de derechos televisivos por televisión paga según Alcolea-Díaz y García (2019). Este último se presta para la imposición de MediaPro quien es financiado por un gigante de la industria como lo es Qatar Media Corporation, seguido por el otro principal actor de la industria televisiva española, Telefónica.

El poder de una pequeña élite de grupos económicos inmersos en la industria del entretenimiento, sumado a la venta de derechos televisivos colectivos se ha constituido como un cartel según Budzinski, Gaessle y Kunz-Kaltenhäuser (2019). Los anteriores argumentan que el fútbol al ser un producto con elasticidad precio-demanda inelástica permite que la ardua competición por obtener los derechos derive en un aumento de precios que se ve reflejado a la larga en los consumidores. Por otra parte, un mercado cartelizado restringe el desarrollo de mercados emergentes innovadores.

Para combatir los carteles y velar por un mercado libre y competitivo existen comisiones como la Europea o las nacionales como la British Ofcom o la CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia) que regulan el alcance de las actividades de los conglomerados empresariales. Esta última, según Alcolea-Díaz y García (2019) limita la exclusividad de contenidos de Telefónica ya que esta adquirió Canal+. Para evitar beneficiar a los grandes medios en detrimento de los clubes la CNMC recomendó vender de manera particular los

derechos pero de una manera centralizada. No obstante, la Comisión Europea discierne de lo anterior ya que como lo exponen Budzinski, Gaessle y Kunz-Kaltenhäuser (2019) las ventajas de un sistema de ventas colectivo de derechos televisivos sobrepasan las posibles desventajas referidas al bienestar del consumidor en dicho modelo.

En el caso de la Premier League inglesa en pro de evitar la cartelización un único comprador no puede comprar todos los paquetes de derechos que salen a la venta. Por su parte en la Bundesliga (liga alemana), en aras de promover la competitividad entre medios innovadores se enfatizó en la participación de canales en línea según Budzinski, Gaessle y Kunz-Kaltenhäuser (2019). En el caso español, ante la compra de Canal+ por parte de Telefónica la CNMC exigió que los competidores pudiesen comprar hasta el 50% de los canales Premium; según Ginesta Portet (2011) esto iba en contravía de la exclusividad de contenido que se había acordado previamente. Sin embargo, al haber una adquisición de un medio por parte de otro conglomerado debía hacerse dicha excepción.

A través de un modelo matemático Hasan y Dietl (2007) comparan la televisión paga con la televisión gratis donde concluyen que para ambas modalidades el precio debe ser mayor para no ser superada por otros actores del mercado. Según Ginesta Portet (2011) el sector de la televisión por satélite es uno de los más rentables del mundo y el fútbol es una pieza fundamental a lo que el autor lo cataloga como un activo imprescindible.

En Colombia no se han hecho estudios a profundidad del impacto que podrían tener diferentes plataformas de streaming en la transmisión de eventos deportivos en específico del Fútbol Profesional Colombiano. El modelo actual negociado entre Win Sports y el ente rector Dimayor según Gómez (2017), es similar al hecho en la Eredivisie (liga holandesa) donde crearon un canal exclusivo para las transmisiones de los juegos. Ante la obligación que tiene el

canal de negociar con los diferentes cable operadores de televisión cerrada en igualdad de condiciones se evita la monopolización del fútbol por parte de una sola empresa. El contrato con Win Sports no solo incluye televisión tradicional sino que se transmite en línea a través de Win Sports Online en la plataforma de IPTV y esta “ofrece contenidos en diferentes modalidades: señal en vivo, video en demanda (VOD) y pague por ver” (Gómez, 2017, p. 106) lo cual representa la primera aproximación a nuevas tecnologías del deporte colombiano.

Para entender el alcance de las nuevas tecnologías, plataformas de streaming y televisión en el fútbol colombiano es necesaria una explicación de la normativa por la cual se rigen los involucrados en las transmisiones.

### **Marco Teórico**

El Estado Colombiano de acuerdo con la constitución política de 1991 es quien controla y gestiona el espectro electromagnético, el cual es un bien público inajenable. La televisión hace parte de este y tiene a su vez varias divisiones entre las que se encuentran la abierta y la cerrada. El artículo 18 de la Ley 182 de 1995 establece que “El servicio de televisión se clasificará en función de los siguientes criterios: tecnología principal de la transmisión utilizada, usuarios del servicio, orientación general de la programación emitida, niveles de cubrimiento del servicio”, en el primer criterio se encuentra la televisión cableada o cerrada donde la señal llega a través de un medio destinado exclusivamente para la transmisión (Bahamón, 2010). Por su parte, la televisión abierta es otra categoría donde se define según el destino de la señal hacia los usuarios, es “aquella que puede ser recibida libremente por cualquier persona ubicada en el área de servicio de la estación” (Bahamón, 2010, p. 1306).

La televisión abierta en Colombia a su vez está dividida en tres categorías: televisión abierta nacional, televisión abierta regional y televisión abierta local. La primera de ellas cuenta

con el operador público nacional: RTVC (Radio Televisión Nacional de Colombia) es la concesión del Estado que no le genera contraprestación alguna y emite contenidos de interés público, social, educativo y cultural. Por otra parte, está la televisión comercial de la cual hacen parte los canales nacionales de operación privada como lo son Caracol y RCN. La televisión cerrada por su parte cuenta con la televisión por suscripción y la comunitaria. Existen dos modalidades de suscripción: cableada y satelital, y al ser concesionadas, ambas generan contraprestación al Estado Colombiano por su uso y la tarifa es cobrada sobre los ingresos brutos de los cable operadores.

Además de la división de la televisión en Colombia, otro eje fundamental para este proyecto son los estados financieros. El trabajo tiene como objetivo analizar la posible correlación entre repartición de ingresos por derechos televisivos y finanzas de los equipos. Por consiguiente, es pertinente entender la normativa financiera que rige a los clubes como empresas constituidas legalmente.

Las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) “son una serie de principios contables y estándares técnicos cuyo objetivo consiste en armonizar la normativa contable a nivel internacional.” (Donoso, 2017) Dentro de ella se encuentran los estados financieros que Elizalde (2019) citando a Catacora (2012) define el principal proceso contable que se lleva dentro de una empresa y sobre ellos se toman decisiones que afectan a los distintos stakeholders de una compañía. Esta información es útil no solo para los accionistas y acreedores sino también para los empleados y otros públicos interesados en conocer la compañía, sus rendimientos, situación económica y capacidad de generar flujos de efectivo (Horngren, 2007).

Los estados financieros están compuestos a su vez por cinco principales elementos los cuales son Estado de Situación Financiera o Balance General, Estado de Resultados o Ganancias

y Pérdidas, Estado de Cambios en el Patrimonio, Flujos de Efectivo y notas a los estados financieros (NIIF). El primero de ellos está compuesto por activos y pasivos los cuales se dividen en corriente y no corriente, y por otra parte está el patrimonio (Sevilla, 2015). Para Llorente (2014) un activo es “un recurso con valor que alguien posee con la intención de que genere un beneficio futuro.” Entre los activos más comunes se encuentran el efectivo y sus equivalentes, cuentas por cobrar, inventarios, propiedad planta y equipo. Por su parte, los pasivos son las deudas y obligaciones financieras con las que una compañía se financia para ejercer su actividad (Llorente, 2014) y los rubros más comunes son préstamos, cuentas por pagar, provisiones, obligaciones laborales, impuestos, y obligaciones financieras. El término corriente hace referencia a lo que espera hacerse efectivo o pagarse a corto plazo (hasta un año); en contraparte no corriente se refiere a largo plazo y espera ser ejecutado en más de un año. Después, está el patrimonio el cual Samper (2015) define como los elementos de financiación propia de una empresa como: capital social, donaciones, y resultado del ejercicio. La suma de pasivo total más patrimonio es igual al total de activos.

Un segundo elemento es el Estado de Resultados, también conocido como el PyG (pérdidas y ganancias). El objetivo final de este es mostrar la utilidad o pérdida que haya tenido la empresa en cierto periodo de tiempo tanto por ingresos operacionales como por actividades fuera de la unidad de negocio de la empresa (Elizalde, 2019). El primer rubro son los ingresos operacionales los cuales hacen referencia a los que “proviene únicamente de la actividad ordinaria de la empresa” (Llamas, 2020). A estos ingresos se les relacionan ciertos costos de ventas (en el caso de industrias de bienes, las de servicios no los tienen necesariamente) que al restársele a los anteriores dan como resultado la utilidad bruta de la empresa. Si a ello se les restan los gastos administrativos se obtiene el EBITDA que en inglés traduce a los ingresos antes

de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Este es uno de los rubros más importantes ya que muestra “una imagen fiel de lo que la empresa está ganando o perdiendo en el núcleo del negocio... te permite saber de una manera rápida y sencilla si tu negocio es rentable o no” (Banco de Santander). Al restársele al EBITDA los intereses, depreciación, amortización e impuestos se obtiene finalmente el resultado del ejercicio el cual es conocido como la utilidad neta de la compañía, la cual puede ser ganancia o pérdida.

Por último, las notas a los estados financieros son explicaciones de los rubros presentados anteriormente que tienen el objetivo de dar una estructura clara de las prácticas contables de una compañía y que se está incluyendo exactamente en cada apartado (Euroinnova). Las notas son uno de los aspectos más importantes de los EEEF ya que permiten entender con mayor exactitud la situación financiera de una compañía que a veces puede ser analizada erróneamente solo desde los números expresados en el balance general o en un PyG.

Entendiendo la relevancia que tienen tanto los derechos televisivos como los estados financieros en las organizaciones deportivas surge la necesidad de explicar la magnitud económica del Fútbol Profesional Colombiano.

## **Capítulo 1 El negocio del fútbol colombiano**

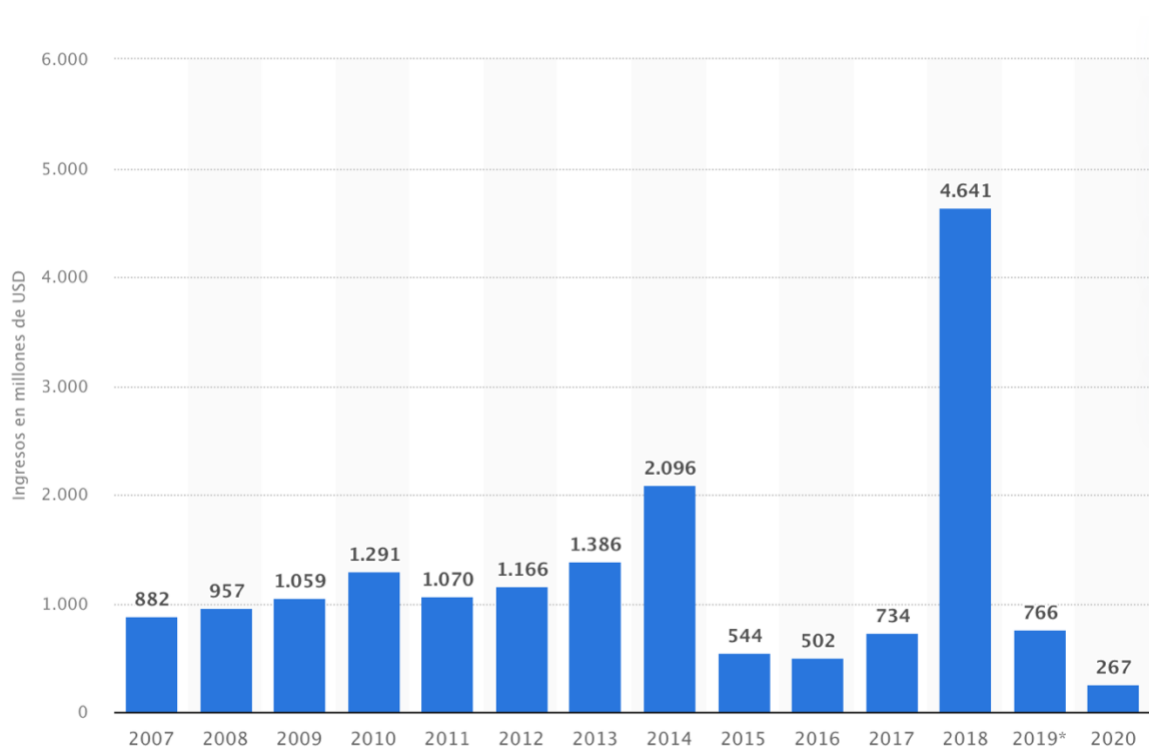
### **1.1. El fútbol como negocio**

El fútbol a través de los años pasó de ser no solo el deporte más popular a nivel mundial sino a ser una industria que genera miles de millones de dólares. Por ejemplo, según el informe financiero de la FIFA en 2020, aún con los inconvenientes por el Covid-19 “los ingresos contratados ascendían a 5125 millones de USD, cifra que representa el 80% de los ingresos totales presupuestados para el ciclo 2019-2022.” Los años de mundial representan un alza adicional para los ingresos de FIFA y Rusia 2018 rompió todos los records. Esta tendencia se ha

ido repitiendo en cada una de las últimas citas mundiales. Según el Informe de Finanzas de la FIFA 2018, entre 2015 y 2018 los ingresos ascendieron a 6421 millones de dólares; estos apalancados en un 83% (5357 millones de USD) por la copa del mundo. En el siguiente gráfico se evidencia el incremento exponencial de ingresos en el 2018 y como los años de mundiales 2010 y 2014 también son superiores a los demás.

### Figura 1

*Ingresos anuales de la FIFA en millones de USD*



Fuente: Statista (2021)

La FIFA no es la única asociación que hace del fútbol una actividad rentable. Para la temporada 2020-2021 *La Liga Santander* (Primera división española) repartió a los clubes participantes un total de 1444,7 millones de euros, lo que equivalía a la fecha aproximadamente 1620 millones de dólares, recaudados por derechos televisivos (AS, 2021). A su vez, la *Premier League* (primera división inglesa) es quien más reparte entre sus miembros. Para el mismo

periodo de tiempo distribuyeron un total de 2518 millones libras esterlinas, aproximadamente 3150 millones de dólares a los clubes (Premier League, 2021) que a un cambio promedio de 1,2 libras por euro (Investing) representa alrededor de 3 mil millones de euros, aproximadamente el doble que la liga española.

Si bien la FIFA es quien reúne a las distintas asociaciones de cada país, los diferentes continentes tienen su propia federación. La UEFA es la encargada del fútbol en Europa y tiene sus propios ingresos, para la temporada 2019-2020 ingresos brutos de 3640 millones de dólares aproximadamente y netos de 3057 millones de dólares (Investing). Del total de ingresos netos la UEFA según su sistema de distribución reparte el 93,5% entre los clubes participantes de Champions League, UEFA Europa League y Supercopa de la UEFA, mientras que el 6,5% restante lo guarda para el fútbol europeo. Por su parte, la Conmebol es el ente encargado del fútbol suramericano. Según los Estados Financieros de la Conmebol en 2019, obtuvieron ingresos totales de 509 millones de dólares, un incremento del 146% en comparación al 2015 cuando se dio el cambio de presidente. La reinversión en el fútbol es similar a la europea con un total del 93%.

A pesar de las grandes diferencias en ingresos entre continentes, las asociaciones locales como la Dimayor (ente rector del Fútbol Profesional Colombiano) también tienen en este deporte una gran fuente de ingresos, pero según el informe anual de la Superintendencia de Sociedades los costos y gastos del consolidado de los equipos superan a los ingresos por lo cual el resultado del ejercicio deriva en pérdida, cabe aclarar que vistos por separado no todos los equipos dejaron pérdidas. En el año 2019 se presentó una mejora sustancial de los ingresos operacionales de los clubes pasando de 570 mil millones de pesos (193 millones de dólares aproximadamente según tasa de cambio del Banco de La República) a 648 mil millones de pesos (198 millones de

dólares), lo que representa un incremento del 13,6%. Si bien la utilidad neta seguía siendo negativa esta pasó de estar alrededor de 57 mil millones de pesos, lo equivalente a aproximadamente 19,2 millones de dólares según la tasa promedio del 2018 (Banco de la República) a 18 mil millones de pesos que representaban 5,5 millones de USD al cambio promedio de 2019, como lo muestra la tabla 1.

**Tabla 1**

*Ingresos operacionales y utilidad neta de los clubes Dimayor 2018 vs 2019 (Cifras en miles de millones de pesos)*

	Pesos			
	2018	2019	Var \$	Var %
Ingresos Operacionales	\$ 570	\$ 648	\$ 78	13,6%
Utilidad neta	-\$ 58	-\$ 19	\$ 39	67,5%

Fuente: Superintendencia de sociedades (2020)

A pesar de la evidente recuperación de los 36 equipos adscritos a Dimayor, la pandemia revivió la crisis del fútbol local. Dos equipos no fueron tenidos en cuenta para el informe, Cúcuta Deportivo y Deportivo Pereira, ya que el primero de ellos entró en liquidación y el segundo en una reestructuración. Teniendo esto en cuenta, el consolidado de los ingresos operacionales en 2020 cayeron en un 34% mientras que la pérdida volvió a niveles similares al 2018 aumentando a 55 mil millones de pesos (14,9 millones de dólares). Ver tabla 2.

**Tabla 2**

*Ingresos operacionales y utilidad neta de los clubes Dimayor 2019 vs 2020 (Cifras en miles de millones de pesos)*

	Pesos			
	2019	2020	Var \$	Var %
Ingresos Operacionales	\$ 627	\$ 414	-\$ 213	-34%
Utilidad neta	-\$ 18	-\$ 56	-\$ 37	-204%

Fuente: Superintendencia de Sociedades (2020)

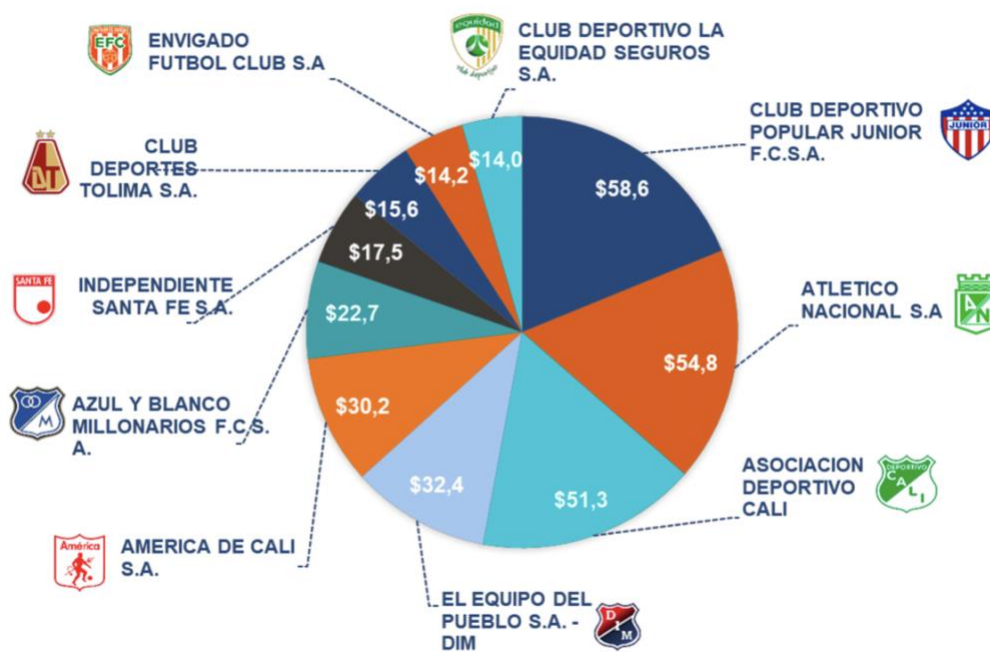
No obstante, el 2020 fue un año excepcional en el cual solo se jugó un torneo y esto llevó a que los ingresos por patrocinios y derechos televisivos disminuyeran. Para entender la composición económica del FPC (Fútbol Profesional Colombiano) es importante saber ¿Cómo se financian los equipos afiliados a Dimayor?

### 1.2. ¿Cómo se sostiene un equipo de fútbol en Colombia?

Los equipos en Colombia en su gran mayoría son sociedades anónimas a excepción del Deportivo Cali y el Deportivo Pasto que están registradas como asociaciones. A pesar de las dificultades expuestas anteriormente derivadas del Covid-19, los clubes lograron recaudar grandes sumas de dinero encabezados por el Junior con ingresos operacionales por 58,6 mil millones de pesos (15,7 millones de dólares).

**Figura 2**

*Clubes con mayores ingresos operacionales en 2020. Cifras es miles de millones de pesos*



Fuente: Superintendencia de Sociedades (2020)

Los ingresos operacionales de los equipos en Colombia están conformados por derechos televisivos, venta de derechos deportivos, patrocinios y publicidad, participación en eventos, venta de boletas, venta de artículos deportivos, préstamos de derechos deportivos, giros Dimayor y escuelas de formación.

La participación en torneos internacionales es una fuente de financiación importante para los clubes y un aliciente para obtener buenos resultados en la liga local que los hagan merecedores de un cupo en Copa Libertadores o Copa Suramericana. Estos torneos son organizados por Conmebol y año tras año han ido aumentando la bolsa de premios para los participantes. Como lo expresó Alejandro Domínguez, presidente de la Conmebol, “el monto global se incrementará en USD 15,100,000 pasando de USD 229,260,000 repartidos en el 2021 a USD 244,360,000 en el 2022”. A esto se le suma un factor adicional, los premios de Conmebol son dados en dólares lo cual ante una tasa de cambio elevada aumenta los ingresos en pesos. Por ejemplo, Atlético Nacional fue campeón de la Copa Libertadores en 2016 lo que le generó ingresos por premios de 7 millones 300 mil dólares (Caracol Radio, 2016); mientras que el ganador de la edición 2022 ganará alrededor de 25 millones de dólares lo cual representa un gran aumento en los premios (Conmebol, 2021).

Los ingresos operacionales del fútbol colombiano están representados en su mayoría por derechos televisivos, venta de derechos deportivos, patrocinadores y sponsors.

### **Tabla 3**

*Ranking de tipo de ingresos de los 34 clubes de Dimayor 2019 vs 2020. Cifras en miles de millones de pesos.*

TIPO	% Part. 2020	\$	
		2019	2020
Derechos TV Dimayor	26,6%	\$ 136,5	\$ 111,5
Venta Derechos Deportivos	25,4%	\$ 166,8	\$ 106,7
Patrocinio y Publicidad	21,1%	\$ 106,0	\$ 88,4
Participación Eventos	7,7%	\$ 46,7	\$ 32,2
Venta de Boletería	6,4%	\$ 101,3	\$ 26,9
Venta de Artículos Deportivos	3,3%	\$ 22,0	\$ 13,6
Préstamo Derechos Deportivos	3,1%	\$ 15,7	\$ 13,1
Otros	3,0%	\$ 11,0	\$ 12,4
Giros Dimayor	2,2%	\$ 10,1	\$ 9,1
Escuelas de Fútbol	1,3%	\$ 13,1	\$ 5,6

Fuente: Superintendencia de Sociedades (2020).

A pesar de la baja en el 2020, al haber menos partidos transmitidos ya que se jugó un solo torneo y no dos como se hace tradicionalmente en Colombia, los derechos televisivos son cada vez más el músculo financiero más importante para la mayoría de los clubes. Además, se evidencia el impacto de la pandemia principalmente en la venta de boletería que se redujo en un 75% aproximadamente siendo el rubro más afectado.

### 1.3. El negocio está en la televisión

Los montos pagados por las empresas para que el fútbol colombiano porte su nombre, y los sponsors particulares de cada equipo han ido en aumento llegando a cifras de gran valor para el mercado colombiano. Sin embargo, los ingresos por patrocinios y publicidad son el tercer ítem en porcentaje. Según el informe de la Superintendencia de Sociedades los derechos televisivos y la venta de derechos deportivos representan la mayoría de los ingresos de los clubes.

Los ingresos por derechos televisivos en 2020 si bien bajaron a raíz de la pandemia, fueron alrededor de 111,500,000M de pesos (30 millones de dólares aproximadamente según tasa de cambio promedio del 2020 del Banco de la República). La importancia de este ítem nos

lleva a analizar más de cerca cómo funciona la repartición de ingresos por derechos de televisión en Colombia y compararla a otras ligas latinoamericanas y europeas.

La liga española de fútbol repartió los ingresos por derechos televisivos en la temporada 2020/2021 rigiéndose bajo el Real Decreto Ley 5/2015 el cual estipula que para la primera división el 50% se reparte de manera equitativa. Otro 25% se distribuye acorde a los resultados deportivos de los 5 años anteriores.

Para calcular el monto a repartir por ediciones recientes según el Boletín Oficial del Estado, se realiza un promedio ponderado donde la última temporada pesa un 35%, la anterior 20% y las tres que le preceden un 15% cada una. Después de hechos los cálculos el monto a repartir entre los equipos varía según su posición, al primero se le entrega el 17% de la bolsa, al segundo el 15% y así sucesivamente hasta llegar al penúltimo que recibe 0,5% y el último recibe 0,25%. (AS, 2021)

El 25% restante de la bolsa se reparte basado en el recaudo de cada club por venta de boletas y abonos y por la participación en la generación en la comercialización de sus transmisiones deportivas. Un punto fundamental es que ningún club puede superar el 20% de dicho reparto y a todos se les garantiza un 2% como mínimo. Al sumar todos los porcentajes el equipo que más recibió en la temporada 2020-2021 fue el Barcelona con ingresos de alrededor 165 mil millones de euros (aproximadamente 185,6 millones de dólares), seguidos por el Real Madrid quien obtuvo 163 mil millones de euros (182,6 millones de dólares como se evidencia en la tabla 4.

#### **Tabla 4**

*Ranking ingresos Liga Española temporada 2020 - 2021*

<b>Club</b>	<b>Ingresos Operacionales (Euros)</b>	<b>Ingresos Operacionales (Dólares)</b>
Barcelona	165,6 €	\$185,5
Real Madrid	163,0 €	\$182,6
Atlético de Madrid	130,1 €	\$145,7
Sevilla	84,2 €	\$94,3
Valencia	73,3 €	\$82,1
Villarreal	73,3 €	\$82,1
Athletic Club	72,2 €	\$80,9
Real Sociedad	66,4 €	\$74,4
Real Betis	59,5 €	\$66,6
Getafe	58,5 €	\$65,5
Celta de Vigo	53,3 €	\$59,7
Granada	52,5 €	\$58,8
Eibar	51,8 €	\$58,0
Deportivo Alavés	51,1 €	\$57,2
Levante	50,3 €	\$56,3
Osasuna	49,7 €	\$55,7
Real Valladolid	48,5 €	\$54,3
Cadiz	47,3 €	\$53,0
Elche	47,3 €	\$53,0
Huesca	46,8 €	\$52,4
<b>TOTALES</b>	<b>1.444,7 €</b>	<b>\$1.618,1</b>

Fuente: Arés (2021)

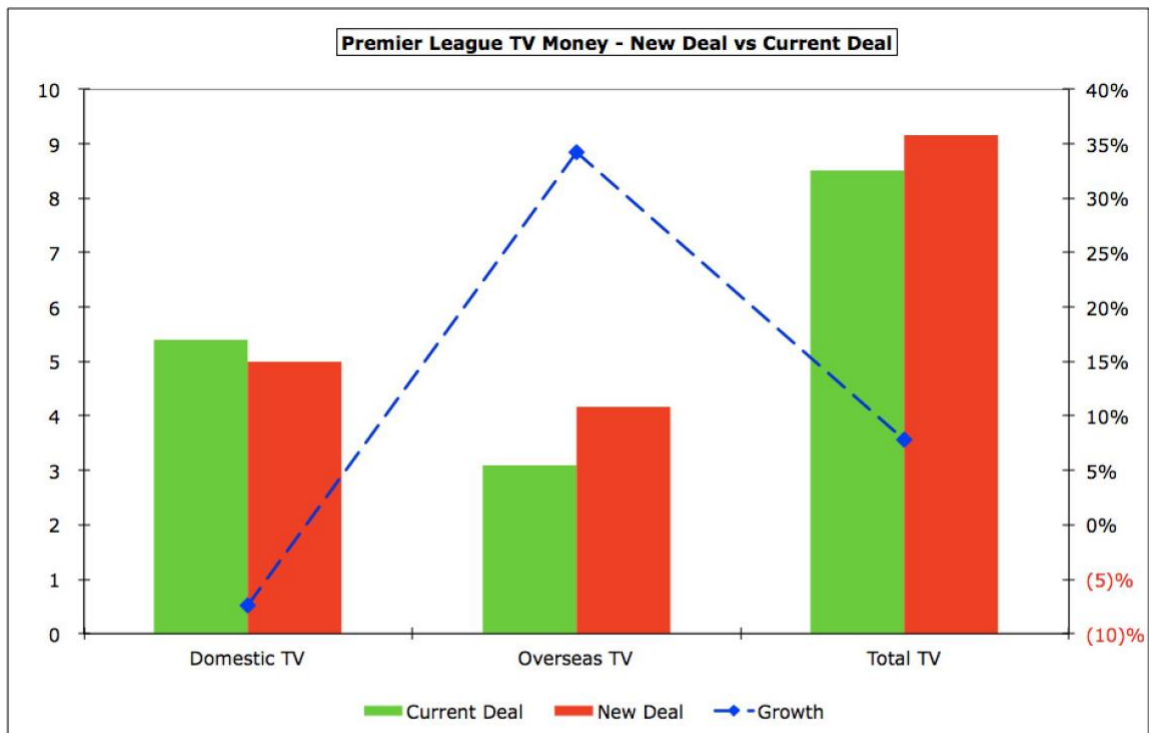
La liga que mayores ingresos tiene por derechos televisivos en el mundo es la Premier League. El analista, Swiss Ramble explica los nuevos contratos televisivos de la liga para el periodo entre 2019 y 2022. Para empezar hay que diferenciar los ingresos entre derechos domésticos e internacionales.

El siguiente gráfico muestra la diferencia en ingresos entre derechos locales (Domestic TV) e internacionales (Overseas TV). Además hace una comparación entre el contrato vigente para entonces (2016-2019) con el nuevo contrato firmado para el periodo (2019-2022). La línea azul es un indicativo del porcentaje de crecimiento para los diferentes tipos de derechos entre el contrato vigente y el nuevo contrato. A las conclusiones que se puede llegar es que si bien los

ingresos por derechos televisivos domésticos cayeron en 7%, esto se compensa con el aumento de 34% de ingresos por ventas a cadenas internacionales interesadas en transmitir la Premier League. El incremento total de ingresos por derechos televisivos con el nuevo contrato es de 8%, 0,7 billones de libras esterlinas (0,9 billones de dólares aproximadamente) Ver figura 3.

**Figura 3**

*Variación de ingresos por derechos televisivos de la Liga Premier*



£ blns	Period	Years	Domestic TV	Overseas TV	Total TV
Current Deal	2016-19	3 1	5.4 1.8	3.1 1.0	8.5 2.8
New Deal	2019-22	3 1	5.0 1.7	4.2 1.4	9.2 3.1
Growth	2019-22	3	(0.4) (7)%	1.1 34%	0.7 8%

Prepared by @SwissRamble

Source: Associated Press

Nota: La figura muestra la variación de ingresos por tv nacional e internacional entre el acuerdo vigente y el nuevo acuerdo. Fuente: Swiss Ramble (2020)

Con el nuevo acuerdo, la repartición entre los clubes por el 50% de los ingresos es equitativa. Un 25% adicional es repartido según el número de veces que el partido del equipo sea televisado en vivo, garantizándole a cada club un mínimo de 15,6 millones de dólares. El 25% restante es distribuido con base en mérito deportivo, por cada posición se pagan 2,5 millones de dólares. Este último ítem permite premiar a los de mejor desempeño, además de darle importancia a todos los partidos aún para los equipos que no están peleando por ingresar a torneos internacionales o evitar la pérdida de categoría. Para ilustrar mejor la repartición tomamos esta imagen de la página oficial de la Premier League que desglosa los ingresos de los 20 clubes participantes, tanto por derechos en el Reino Unido como internacionales.

#### Figura 4

*Repartición de ingresos por derechos televisivos nacionales e internacionales de la Premier League temporada 2020 - 2021*

Club Name	Live	UK			International		Central Commercial	Total Payment
		Equal Share	Facility Fees	Merit Payment	Equal Share	Merit Payment		
Manchester City	27	31,375,697	24,424,705	34,961,500	47,541,599	8,325,500	5,924,232	<b>152,553,233</b>
Manchester United	28	31,375,697	25,291,836	33,213,425	47,541,599	7,909,225	5,924,232	<b>151,256,014</b>
Liverpool	29	31,375,697	26,158,967	31,465,350	47,541,599	7,492,950	5,924,232	<b>149,958,795</b>
Chelsea	30	31,375,697	27,026,098	29,717,275	47,541,599	7,076,675	5,924,232	<b>148,661,576</b>
Leicester City	22	31,375,697	20,089,050	27,969,200	47,541,599	6,660,400	5,924,232	<b>139,560,178</b>
West Ham United	22	31,375,697	20,089,050	26,221,125	47,541,599	6,244,125	5,924,232	<b>137,395,828</b>
Tottenham Hotspur	25	31,375,697	22,690,443	24,473,050	47,541,599	5,827,850	5,924,232	<b>137,832,871</b>
Arsenal	24	31,375,697	21,823,312	22,724,975	47,541,599	5,411,575	5,924,232	<b>134,801,390</b>
Leeds United	24	31,375,697	21,823,312	20,976,900	47,541,599	4,995,300	5,924,232	<b>132,637,040</b>
Everton	24	31,375,697	21,823,312	19,228,825	47,541,599	4,579,025	5,924,232	<b>130,472,690</b>
Aston Villa	19	31,375,697	17,487,657	17,480,750	47,541,599	4,162,750	5,924,232	<b>123,972,685</b>
Newcastle United	18	31,375,697	16,620,526	15,732,675	47,541,599	3,746,475	5,924,232	<b>120,941,204</b>
Wolverhampton Wanderers	17	31,375,697	15,753,395	13,984,600	47,541,599	3,330,200	5,924,232	<b>117,909,723</b>
Crystal Palace	14	31,375,697	13,152,002	12,236,525	47,541,599	2,913,925	5,924,232	<b>113,143,980</b>
Southampton	14	31,375,697	13,152,002	10,488,450	47,541,599	2,497,650	5,924,232	<b>110,979,630</b>
Brighton & Hove Albion	15	31,375,697	14,019,133	8,740,375	47,541,599	2,081,375	5,924,232	<b>109,682,411</b>
Burnley	11	31,375,697	10,550,609	6,992,300	47,541,599	1,665,100	5,924,232	<b>104,049,537</b>
Fulham	15	31,375,697	14,019,133	5,244,225	47,541,599	1,248,825	5,924,232	<b>105,353,711</b>
West Bromwich Albion	11	31,375,697	10,550,609	3,496,150	47,541,599	832,550	5,924,232	<b>99,720,837</b>
Sheffield United	11	31,375,697	10,550,609	1,748,075	47,541,599	416,275	5,924,232	<b>97,556,487</b>
All figures in £		<b>627,513,940</b>	<b>367,095,760</b>	<b>367,095,750</b>	<b>950,831,980</b>	<b>87,417,750</b>	<b>118,484,640</b>	<b>2,518,439,820</b>

Fuente: Premier League (2021)

La figura muestra la repartición de ingresos por derechos televisivos la cual tiene un componente doméstico entre el Reino Unido y otro a nivel internacional. Sumando ambos ingresos la repartición equitativa por club asciende a 102,5 millones de dólares aproximadamente. El equipo que mayores ingresos tuvo en la temporada fue el campeón de la liga Manchester City con un total de 198 millones de dólares aproximadamente, en contraparte el que menos recibió fue el Sheffield United quien obtuvo 127 millones de dólares aproximadamente. Esta comparación evidencia que es un sistema equitativo que reconoce a los participantes con mejores actuaciones pero a su vez garantiza ingresos equitativos para los demás competidores.

El fútbol en Argentina dista un poco de los otros ejemplos ya que a través de su historia la AFA y el Estado han dependido el uno del otro. En el 2009 bajo el poder de Cristina Fernández se creó el programa *Futbol Para Todos* para “estatizar” las transmisiones del fútbol argentino y en contraprestación el Estado le pagaba a la AFA 600 millones de pesos argentinos anuales, lo que al cambio de la fecha representaba alrededor de 160 millones de dólares, por los derechos de televisión. (Gammacurta, 2019) En 2016, en el mandato de Mauricio Macri, se decidió interrumpir el contrato con AFA y licitar los derechos del fútbol argentino entre tres oferentes: Fox-Turner, Mediapro y ESPN. Al final la alianza Fox-Turner fue la ganadora y firmó contrato hasta 2022 con una posibilidad de extensión de cinco años más (Aira, 2019). Con este nuevo contrato los ingresos para la temporada 2018-2019 por derechos televisivos fueron 3744 millones de pesos argentinos que con un cambio de 162 dólares por peso (El Economista, Investing) son aproximadamente 23 millones de dólares. Cabe aclarar que esta tasa es muy volátil por la situación económica de Argentina y los datos se tomaron teniendo en cuenta la plataforma de Investing y el periódico El Economista que coincidían con la tasa de cambio. Los ingresos por

sponsors fueron de 3,3 millones de dólares, para ser repartidos entre los 26 clubes de primera división que competían en ese entonces. La forma de distribución de los ingresos por derechos se divide en 50% en partes iguales, 25% por mérito deportivo y el 25% restante por trayectoria. Por otra parte, los ingresos por *sponsors* se reparten en partes iguales. Además, La AFA y la Liga Profesional firmaron una extensión de contrato con Torneos, a finales de 2020 por seis años más que incluye transmisiones por plataformas digitales (OTT) o canales de TV en los países y regiones donde no hay acuerdos con las televisiones locales (Diario Ole, 2020).

El fútbol brasileño también tiene ciertas particularidades ya que su calendario futbolístico está dividido en dos partes. Por un lado los equipos juegan campeonatos estatales y por otra parte juegan el equivalente a la liga o primera división de todo el país en un torneo llamado *Brasileirao*. Hasta mediados de 2021 los clubes que se enfrentaban en un partido, se dividían los derechos de televisión entre los dos y eran los encargados de negociar con quienes quisieran transmitir el partido. El 24 de agosto de 2021 el senado aprobó la “Lei do Mandante” donde de ahora en adelante el equipo que oficia de local en un encuentro es el dueño de la totalidad de los derechos y es libre de negociarlos con quien quiera. (Amaya, 2021) Además, el 5% de los ingresos por derechos de retransmisión son repartidos entre los jugadores (Prensario, 2021). Según datos de la consultora local Pluri publicados en La Tercera, entre el torneo de primera y el de segunda división se reparten 350 millones de dólares anuales. Además, la Copa de Brasil vendió sus derechos a O Globo en sociedad con Amazon por 94 millones de dólares. Adicionalmente, los torneos estatales que generaron ingresos de aproximadamente 55 millones de dólares para un total de 500 millones de dólares aproximadamente sumando las diferentes competiciones (Fuentealba, 2022).

El tercer caso latinoamericano que vale la pena revisar por la similitud económica con el torneo colombiano es la LigaPro de Ecuador. Desde el 2018 los derechos televisivos fueron adquiridos por GolTV quien a su vez negoció con los diferentes cable operadores presentes en Ecuador para la aparición en la parrilla de canales. En el 2020 solo se mantuvo el acuerdo con DirecTV por lo cual únicamente los suscriptores a este podían ver los partidos de la liga. Posteriormente, en el 2021 GolTV llegó a un acuerdo con Star+ para la transmisión de los partidos tanto en suelo ecuatoriano como a nivel internacional a través de las plataformas de Disney+ y Star+. Este acuerdo le permitió a la liga tener una mayor visibilidad de su producto a nivel internacional. Si bien esta negociación es bastante llamativa, cabe aclarar que se da en medio de una deuda adquirida por GolTV con la LigaPro en el 2021 por 15 millones de dólares, equivalentes al 52% del contrato. En conclusión, la LigaPro desde el 2022 puede ser vista en diferentes países lo cual le da mayor visibilización a los jugadores ecuatorianos para posibles ventas.

El caso colombiano ha sido objeto de controversia y repudio por parte de los equipos grandes quienes quieren cambiar la forma de repartición de ingresos. Los clubes están divididos en dos categorías A y B. Para obtener el estatus tipo A un equipo debe haber permanecido mínimo tres años seguidos en primera división, además de pagar 5 mil millones de pesos a Dimayor, de los cuales dos deben ser por adelantado como lo mencionó el presidente de Jaguares, Nelson Soto. (Antena 2 Cali, 2020)

Después de dividir a los equipos entre clase A y B, la Dimayor reparte el 90% de los ingresos por derechos de televisión de forma equitativa entre los socios tipo A. El 10% restante se reparte en montos iguales entre los socios tipo B. (Caracol Radio, 2021) En 2019, la Dimayor obtuvo ingresos por derechos de 125 mil millones de pesos, un incremento de 10 mil millones en

comparación al año anterior. (Liévano, 2020) Cabe aclarar que esto no depende de si los equipos se encuentran en primera o segunda división, por ejemplo el Real Cartagena es socio A ya que en algún momento estuvo tres años seguidos en primera división y con esto cumple los requisitos. Frente al modelo actual de repartición, el vicepresidente del Deportivo Cali, Luis Fernando Mena, expresó que no está para nada de acuerdo, que están siendo injustos y agregó “No me vengan a decir que un equipo de la B tiene los mismos gastos que un equipo de la A”. Además de los derechos televisivos, y la venta de derechos deportivos que depende de cada club, la tercera gran fuente de ingresos corresponde a patrocinio y publicidad.

Después de analizar algunas ligas importantes a nivel mundial y otras equiparables con la Liga Colombiana, la siguiente tabla muestra los diferentes valores asociados a los ingresos por venta de derechos televisivos de dichas competiciones.

**Tabla 5**

*Ingresos por derechos televisivos en ligas de fútbol del mundo. Cifras en millones de dólares.*

<b>Ligas</b>	<b>Ingresos (USD)</b>
Inglaterra	\$3.274
España	\$1.618
Brasil	\$350
Argentina	\$67
Colombia	\$33
Ecuador	\$30

Nota: Los datos de la Liga Argentina fluctúan por la tasa de cambio, son un promedio de cálculos propios y otras fuentes Fuente: Elaboración propia, Fuentealba (2022)

En conclusión es evidente la diferencia de ingresos por derechos televisivos entre las diferentes ligas. La Premier League es por un gran margen la que más recibe frente a otras del viejo continente como la española que recibe la mitad. En cuanto a Sur América la liga brasilera tiene un poderío económico marcado frente a los demás países. La liga Argentina que

históricamente ha sido de las más poderosas del continente se ha visto perjudicado por la devaluación de su moneda. Por último, al comparar Colombia con Ecuador si bien la cifra es similar, hay que tener en cuenta que en Colombia compiten 20 equipos en primera división y 16 en segunda mientras que en Ecuador son 12 en primera división y 12 en segunda por lo cual la repartición por club es mucho mayor. Además, el hecho de que la LigaPro sea transmitida por Star+, una plataforma con audiencia mundial, facilita el acceso y difusión de sus contenidos.

Para comprender de donde surge el contrato que actualmente tiene Dimayor con Win Sports es pertinente entender la historia de los patrocinadores del campeonato y los dueños de los derechos televisivos a través del tiempo.

#### **1.4. Patrocinadores del campeonato**

El fútbol colombiano tuvo un giro económico en 1990, después de 42 años de torneos profesionales se buscó un patrocinador para que la competición llevara su nombre. La empresa Protabaco con su marca de cigarrillos Mustang adquirió los derechos lo cual inició una nueva era en el rentado local donde habría más plata para sus miembros. El contrato estaba firmado hasta el 31 de diciembre de 2009, cuando tuvieron que buscar un nuevo patrocinador ante la imposibilidad de continuar con Mustang al ir en contra de la ley anti-tabaco que se había aprobado en el congreso. Fue así como a partir del 2010 llegó un nuevo patrocinador al fútbol colombiano, Postobón.

La empresa de gaseosas le ganó la puja a su competencia directa Coca-Cola y al banco BBVA. Según datos del periódico La Vanguardia, la empresa se comprometía a pagar 45 mil millones de pesos por 5 años, además de encargarse de la hidratación de los equipos y dos mil millones adicionales para promover las divisiones menores con el torneo sub-18 (Vanguardia, 2019). El contrato fue firmado hasta el 31 de diciembre de 2014, cuando se dio por terminado e

ingresó un nuevo patrocinador, Bavaria con uno de sus productos insignia, Cerveza Águila. El nuevo nombre de la liga iría desde enero de 2015 hasta diciembre de 2019. Este movimiento fue importante ya que Águila no solo patrocinaría la liga, sino que también es sponsor de la Federación Colombiana de Fútbol, el otro ente rector del fútbol que está encargado de la Selección Colombia en sus distintas disciplinas. Ramón Jesurum, presidente de la Federación Colombiana de Fútbol, indicó que Bavaria duplicaba lo dado por Postobón y daba un adelantando a los clubes para subsanar sus finanzas (Forero, 2014). A la par, Postobón se retiraba de la liga sin dejar atrás su patrocinio directo a algunos equipos y pasaba a invertir en el ciclismo y patinaje colombiano. Al finalizar el contrato con Águila, a partir del 2020 el nuevo y actual patrocinador del fútbol colombiano pasó a ser la casa de apuestas BetPlay.

### **1.5. Transmisión por televisión en los últimos años**

La televisión en Colombia llegó a Colombia en 1954 bajo el mandato del general Gustavo Rojas Pinilla. En 1955 se transmitió el primer partido cuando se enfrentaron Deportivo Cali e Independiente Santa Fe. En el presente trabajo, nos concentraremos en los últimos años, desde 2006, donde los derechos de transmisión del fútbol profesional colombiano han pasado por diferentes dueños.

En el 2006 los derechos fueron adquiridos por RCN (televisión abierta) y las empresas por suscripción TV Cable (TELMEX) y UNE (televisión cerrada) firmaron un contrato por cinco años. Según Wilson Díaz, periodista de El Colombiano, los acuerdos eran diferentes para cada una de las modalidades; TV Cable y UNE pagaron 15 millones de dólares para poder transmitir ocho de los nueve partidos por fecha y a cada equipo le correspondían aproximadamente 300 millones de pesos anualmente. Por su parte, RCN se encargaba del partido restante y el club que efectuaba de local recibía 60 millones de pesos. (Díaz, s.f.) Este arreglo generó un cambio en los

horarios tradicionales de los encuentros ya que las empresas de televisión cerrada serían las encargadas de proponerlos según sus intereses.

En el 2012 RCN adquirió nuevamente los derechos para transmitir los partidos por televisión abierta. Por otra parte, los derechos de televisión cerrada fueron adjudicados hasta 2017 a DIRECTV y SuperCable quienes fueron los operadores encargados de la transmisión. Es importante aclarar que no se firmaron contratos de exclusividad como se tenía anteriormente con TELMEX, además la producción y señal de origen era una sola y esta se transfería a los operadores. En DIRECTV además se empezó a usar la tecnología HD en la transmisión de partidos. (FutbolRed, 2011) En conclusión, para el periodo comprendido entre 2012 y 2017 RCN transmitió por televisión abierta un partido los sábados y otro los domingos, mientras que las empresas por suscripción de cable tenían los derechos para transmitir los demás partidos. No obstante, tanto DIRECTV como SuperCable también contaban con la programación de RCN en sus parrillas.

Además de los ya mencionados, DIMAYOR acordó con la Cooperativa Multiactiva de Televisión Comunitaria (Comutv) el poder transmitir cada fecha siete juegos de la Liga, uno del Torneo (Segunda División) y otro de la Copa. Con dicho acuerdo se buscaba acceder a 16 departamentos a través de los 120 sistemas de televisión que componían la Cooperativa y garantizaban que el fútbol llegara a todos estos lugares remotos de estratos 1, 2 y 3 que no contaban con acceso a un cable operador por suscripción (Dimayor, 2012). Otras compañías de televisión como UNE, Telefónica y Telmex no llegaron a un acuerdo por lo que el FPC no se pudo ver entre 2012 y 2017 en sus pantallas.

En noviembre de 2012 entró en circulación WIN SPORTS, quien a la larga se convertiría en el principal actor de transmisiones de fútbol colombiano. Los socios principales de dicho

canal eran RCN y DIRECTV e inicialmente transmitieron abiertamente los partidos del fútbol colombiano. A finales del 2017, el entonces presidente de la Dimayor, Jorge Perdomo, en entrevista con Caracol Radio aseguró que la comisión de mercadeo de la institución tomó la decisión de lanzar un canal Premium en el 2018. Finalmente, en la asamblea de noviembre de 2018 el canal fue aprobado y entró en circulación en enero de 2020. WIN SPORTS firmó un contrato con Dimayor hasta el 2026 donde se le otorgaron los derechos televisivos a nivel nacional, internacional y de streaming (Martán, 2022). Con la creación del canal Premium se acabó la transmisión de fútbol por televisión abierta. Actualmente, cuatro partidos por fecha van por la señal básica de WIN mientras que los seis restantes van por el canal Premium y están reservados para los partidos más importantes de la fecha que usualmente incluyen a los equipos más grandes e históricos del país.

Con la llegada del canal Premium de Win Sports y el modelo actual de repartición de ingresos por derechos televisivos se han desatado polémicas al interior de Dimayor por parte de clubes que muestran su inconformismo con el sistema.

## **Capítulo 2: Posiciones a favor y en contra del modelo actual de repartición**

El modelo actual de repartición de ingresos por derechos televisivos establece que los socios tipo A son aquellos que han estado tres o más años consecutivos en primera categoría y además pagaron la cuota de ingreso. Actualmente, son 25 equipos que tienen este estatus. El modelo de repartición establece que de la totalidad de los ingresos por el concepto de venta de derechos televisivos el 90% se reparte en partes iguales entre los socios clase A y el 10% restante se divide equitativamente entre los 11 equipos restantes clase B.

Según los defensores del modelo vigente, este es justo tanto para equipos grandes como pequeños ya que como lo argumenta el presidente del Boyacá Chicó, Eduardo Pimentel, en

proporción todos los equipos tienen los mismos gastos financieros, operativos y logísticos. Si bien muchos de los dirigentes le encuentran reparos al sistema este ha perdurado en el tiempo ya que no se ha llegado a consensos y la mayoría de los afiliados a Dimayor termina votando a favor de la permanencia del modelo actual.

No obstante, son más los detractores del modelo el cual ha sido blanco de críticas tanto por hinchas, como periodistas y dirigentes. A través de los años se han dado debates respecto al tema tildándolo de injusto, que premia la mediocridad e incluso que da paso a actitudes de mala fe por parte de clubes que se benefician de estar en segunda división con ingresos paritarios a clubes de primera división. El presidente del Deportivo Cali, uno de los equipos que se opone al sistema actual, en entrevista que se le hizo el 25 de febrero de 2022, argumentó que no es justo que un club de segunda división con estatus clase A y nóminas mensuales de alrededor de 100 millones de pesos reciban lo mismo que un club como el Cali cuya nómina ronda los mil 200 millones mensuales.

En 2021 diferentes clubes se juntaron para presentar la solicitud formal de cambios en los estatutos, según datos de Publimetro los equipos que hicieron parte de esta petición fueron: Fortaleza, Tigres, Bogotá, Barranquilla, Boca Juniors, Valledupar, Orsomarso, Leones, Llaneros, Santa Fe, América, Alianza Petrolera, Deportes Tolima, Once Caldas, Independiente Medellín, Deportivo Cali, Junior, Millonarios y Atlético Nacional. A pesar de mostrar una intención de cambio esta no se ha consolidado. Es importante resaltar que para cambiar el modelo de repartición es necesario que en la asamblea de Dimayor se tengan mayoría de votos es decir 19 de los 36 clubes con derecho al voto. Si bien se han presentado iniciativas como la anteriormente mencionada, no se ha logrado un cambio ya que entre los detractores del sistema a su vez hay

diferentes alternativas entre los llamados clubes chicos y los grandes que no ha llevado a consensos.

Una de las propuestas que se presentó en el 2021 fue un modelo variable que tuviera en cuenta el rating, resultados deportivos, historia del equipo y que aumentara el porcentaje de 10 a 15 para los clubes clase B (Morales, 2021). En entrevista con La República en marzo del 2021, el expresidente del Deportivo Cali, Marco Caicedo, comentó que la intención era que entre el 85% restante a repartir, la mitad fuera por el rating que cada equipo tenga y por otra parte la idea de crear un fondo para el desarrollo de árbitros y la Liga Femenina. No obstante, con Win Sports como dueño de los derechos televisivos hasta el 2026 y el paso a televisión cerrada, el rating puede que no sea tan preciso ya que la empresa se enfoca más en las suscripciones que en la cantidad de público viendo los partidos.

Para enfrentar las adversidades que representa el contrato con Win Sports, en abril del 2022 Millonarios presentó una propuesta de repartición teniendo en cuenta el número de suscripciones al canal y relacionarlos con los clubes del cual son hinchas (El Tiempo, 2022). Otra de las propuestas que se han puesto sobre la mesa es la de eliminar o modificar el sistema de socios clase A y B ya que algunos dirigentes consideran irracional que un equipo clase A que juegue en primera división reciba lo mismo que uno que compite en segunda categoría.

En contraparte, algunos equipos pequeños como Leones y Fortaleza que también se oponen al modelo actual han realizado propuestas de repartición no por rating o suscripciones sino meramente por rendimiento deportivo. Según los dirigentes de estos equipos esta alternativa traería mayor equilibrio deportivo ya que permitiría a quienes asciendan tener condiciones más equitativas y además evitaría que los equipos clase A que juegan en segunda tengan ingresos por el concepto de televisión superiores a los de sus pares tipo B. La propuesta en términos de

porcentaje consiste en una repartición en partes iguales del 30% para los 36 clubes afiliados a Dimayor. El siguiente 20% sería acorde a los logros deportivos del último año: de los cuales el 90% sería para primera división y el 10% restante para los de segunda. Un 5% adicional se repartiría en la misma proporción mencionada anteriormente, pero teniendo en cuenta los resultados de los últimos 5 años. El siguiente 20% de la bolsa total con la que se completarían tres cuartos de la repartición se haría combinando el rating televisivo y la asistencia a los estadios en juegos de local y se dividiría 80% para primera división y 20% para segunda. Otro 15% adicional se dividiría en partes iguales para los socios clase A, un 5% para quienes hayan terminado el proceso de afiliación en el último año, y otro 3% para los que participaron en el torneo de segunda categoría el año anterior. Por último, el 2% restante se repartiría entre los dos equipos que ascienden y los dos que descienden anualmente. La siguiente tabla permite aclarar los porcentajes asignados.

**Tabla 6**

*Propuesta de repartición de ingresos Leones y Fortaleza*

<b>Repartición</b>	<b>% a repartir</b>	<b>Asignación % según división</b>
Partes iguales 36 clubes	30%	
Logros deportivos último año	20%	90% primera división - 10 %segunda
Logros deportivos últimos 5 años	5%	90% primera división - 10 %segunda
Rating y asistencia a estadio local	20%	80% primera división - 20 % segunda
Partes iguales socios clase A	15%	
Afiliados clase A último año	5%	
Participantes segunda división último año	3%	
Equipos que ascienden y descienden	2%	

Fuente: El Tiempo (2022)

Como se ve en la tabla, este modelo incluye nuevas variables como el rating televisivo y la asistencia a los estadios en los juegos que el equipo oficia como local. Además, le da menor relevancia a la división por socios clase A y B y por el contrario realza la distinción entre

primera y segunda categoría. Por último, incluye la repartición basada en méritos deportivos lo cual es una propuesta generalizada por parte de los dirigentes y que se utiliza hoy en día en las principales ligas del mundo.

Para entender la situación de los clubes adscritos a Dimayor y el impacto que tienen los ingresos por derechos televisivos es permitiente realizar un análisis financiero desglosado de los equipos para ver si existe correlación alguna entre el modelo actual y la realidad económica de las organizaciones.

### **Capítulo 3: Análisis Financiero**

El siguiente análisis tiene en cuenta 33 de los 36 equipos adscritos a la Dimayor. Los equipos excluidos son Cúcuta Deportivo y Deportivo Pereira ya que se encuentran en proceso de liquidación y sus datos no son equiparables con los demás. Por último, no se encontraron los estados financieros correspondientes al Deportivo Pasto. Las cifras que se van a presentar a continuación están expresadas en miles de pesos colombianos.

El primer dato que obtuvimos de cada uno de los clubes analizados fue el EBITDA. Para calcular este indicador revisamos las notas a los Estados Financieros publicados por la Superintendencia de Sociedades de cada uno de los clubes y tomamos en cuenta los ingresos operacionales al que se le restaron los costos de ventas, operacionales y de administración y se le sumaron las amortizaciones y depreciaciones que estuviesen en estos rubros. Este indicador es de suma importancia para entender el comportamiento de una empresa ya que refleja como va una compañía en lo que respecta a su modelo de negocio quitando otros factores que pueden alterar las cifras y dar una conclusión errónea de la realidad. Al ver la totalidad de los clubes hay un EBITDA acumulado de \$21,670,887 M (5,8 millones de dólares aproximadamente a la tasa de cambio promedio de 2021) lo cual es un resultado positivo para el FPC; sin embargo, este dato

no es generalizado y hay una desviación estándar de aproximadamente \$4,000,000 M. La siguiente gráfica muestra el EBITDA de todos los socios de Dimayor en 2021 con Envigado siendo el mayor con \$14,268,513M (3,8 millones de dólares) y Deportivo Cali siendo el menor por bastante margen con - \$20,380,888M (-7,4 millones de dólares).

**Tabla 7**

*EBITDA de los 33 clubes analizados del FPC. Cifras en pesos*

<b>Club</b>	<b>EBITDA (COP)</b>
Envigado	\$ 14.268.513.000
América	\$ 13.844.209.000
Deportes Tolima	\$ 10.612.562.000
Junior	\$ 6.361.136.000
La Equidad	\$ 3.186.085.000
Millonarios	\$ 2.556.018.000
Santa Fe	\$ 1.641.896.460
Unión Magdalena	\$ 1.602.634.000
Quindío	\$ 1.348.486.000
Alianza Petrolera	\$ 1.035.261.778
Jaguares	\$ 1.025.544.907
Patriotas Boyacá	\$ 985.463.000
Boyacá Chicó	\$ 854.015.784
Tigres	\$ 500.211.003
Barranquilla	\$ 486.847.000
Real Santander	\$ 463.246.000
Real Cartagena	\$ 266.844.000
Águilas Doradas	\$ 97.778.592
Leones	\$ 7.276.000
Bucaramanga	-\$ 16.394.000
Once Caldas	-\$ 46.321.000
Boca Juniors	-\$ 105.075.689
Valledupar	-\$ 113.919.571
Bogotá	-\$ 122.167.000
Atlético Huila	-\$ 275.300.229
Orsomarso	-\$ 286.330.893
Atlético	-\$ 537.978.000
Fortaleza	-\$ 792.463.000
Llaneros	-\$ 1.386.831.000
Atlético Nacional	-\$ 2.760.859.000
Medellín	-\$ 2.942.000.000
Cortulua	-\$ 9.706.613.000
Deportivo Cali	-\$ 20.380.888.000
<b>Total general</b>	<b>\$ 21.670.887.142</b>

Fuente: Elaboración propia

Al realizar este análisis se evidencia que hay clubes grandes con números positivos y otros con números negativos lo cual lleva a pensar que, si bien el modelo actual de repartición de ingresos por derechos televisivos puede ser injusto y objeto de mejora, este no es el determinante de la crisis en la que están envueltos algunos clubes del FPC.

Para entender las diferencias en los resultados financieros entre clubes grandes se analizaron sus EBITDA's. En este trabajo se entiende como clubes grandes a Atlético Nacional, Independiente Medellín, Junior, Millonarios, Santa Fe, Deportes Tolima, Deportivo y América de Cali. Este último es quien mejores números obtuvo en el 2021 a pesar de estar en proceso de reorganización con un EBITDA de 13 mil millones de pesos (3,5 millones de dólares), seguido por Deportes Tolima con 10 mil millones (2,7 millones de dólares), Junior con 6 mil millones (1,6 millones de dólares), Millonarios con 2 mil millones (534 mil dólares) y Santa Fe con mil millones (267 mil dólares), siendo estos los que reportaron cifras positivas. En el lado de las pérdidas quien más tuvo fue el Deportivo Cali con 20 mil millones (-5,3 millones de dólares), y tanto Atlético Nacional como Independiente Medellín tuvieron EBITDA's de menos 2 mil 800 millones (- 748 mil dólares).

### **Tabla 8**

*EBITDA clubes grandes de Colombia. Cifras en pesos*

<b>Club</b>	<b>EBITDA</b>
América	\$ 13.844.209.000
Deportes Tolima	\$ 10.612.562.000
Junior	\$ 6.361.136.000
Millonarios	\$ 2.556.018.000
Santa Fe	\$ 1.641.896.460
Atlético Nacional	-\$ 2.760.859.000
Medellín	-\$ 2.942.000.000
Deportivo Cali	-\$ 20.380.888.000
<b>Total general</b>	<b>\$ 8.932.074.460</b>

Fuente: Elaboración Propia

Es importante analizar los clubes grandes por separado para este trabajo ya que son los que más fervientemente se oponen al modelo actual de repartición de ingresos por derechos televisivos por lo que según ellos es injusto. Para entender un poco más la situación financiera de los socios tipo A y B, los separamos para ver sus indicadores por separado.

Los equipos clase A son aquellos que cumplen con los requisitos estipulados por Dimayor de haber jugado cierta cantidad de torneos de primera división y además cancelaron la cuota de ingreso para poder ser catalogados como tal. Actualmente de los 36 clubes inscritos a Dimayor, 25 son clase A y los 11 restantes clase B. Al hacer el mismo ejercicio de filtrar los equipos según su estatus nos damos cuenta de que los indicadores varían y no hay una clara tendencia positiva o negativa lo cual fortalece el argumento que el modelo de repartición no es el motivo de la crisis de algunos equipos del Fútbol Profesional Colombiano. Por otra parte, los ingresos por el concepto de la repartición de la venta de derechos televisivos a Win Sports, de los clubes clase A ronda en los 4 mil 500 millones de pesos (1,2 millones de dólares) por equipo de pesos anuales lo cual, contrastado con el EBITDA del Deportivo Cali, así se duplicará lo que se recibe por derechos de televisión no saldaría la deuda que tiene el equipo actualmente.

Por su parte, los clubes tipo B reciben en partes iguales el 10% del total de la bolsa lo cual representa aproximadamente mil 100 millones de pesos (293 mil dólares aproximadamente según tasa de cambio promedio del 2021 del Banco de la República) anuales por club. De los 11 equipos que hacen parte de este nivel se analizó a todos y se obtuvo un EBITDA total de -1,887,185 M (-504 mil dólares), donde solo 4 de ellos reportaron cifras positivas. Tigres, Barranquilla, Real Santander y Leones obtuvieron indicadores de 500,211 M (133 mil dólares), 486,847 M (130 mil dólares), 463,246 M (123 mil dólares) y 7,276 M (2 mil dólares)

respectivamente; en contraparte los equipos con peores cifras fueron Orsomarso, Atlético, Fortaleza y Llaneros con -286,331 M (-76 mil dólares), -537,978 M (-143 mil dólares), -792,463 M (-211 mil dólares) y -1,386,831 M (-370 mil dólares) en su respectivo orden. Ver tabla 9.

**Tabla 9**

*EBITDA socios clase B. Cifras en pesos*

<b>Club</b>	<b>EBITDA</b>
Tigres	\$ 500.211.003
Barranquilla	\$ 486.847.000
Real Santander	\$ 463.246.000
Leones	\$ 7.276.000
Boca Juniors	-\$ 105.075.689
Valledupar	-\$ 113.919.571
Bogotá	-\$ 122.167.000
Orsomarso	-\$ 286.330.893
Atlético	-\$ 537.978.000
Fortaleza	-\$ 792.463.000
Llaneros	-\$ 1.386.831.000
Total general	-\$ 1.887.185.150

Fuente: Elaboración propia

Los datos de los clubes tipo B llevan a pensar que el sistema si bien no es el único problema y se demuestra en que las cifras de los equipos son disímiles, también los afecta puesto que en este caso el modelo de negocio o manera de manejar los clubes no está generando ingresos suficientes que sobrepasen sus costos.

El EBITDA no es el único indicador útil para comprender la situación financiera de los equipos del FPC. Una de las principales fuentes de financiación en las distintas industrias es a través de créditos otorgados por el sector financiero. No todos los clubes tienen acceso a ello ya que algunos se encuentran en reorganización y los acreedores bancarios evitan prestarles, sin que esto signifique que no les hayan prestado anteriormente. Los equipos que se encuentran en esta

situación son: Cúcuta Deportivo el cual fue decretado en proceso de liquidación por la Superintendencia de Sociedades el 11 de noviembre de 2020, además su reconocimiento deportivo fue suspendido temporalmente por el Ministerio del Deporte el 28 de octubre de 2020, Deportivo Pereira, Once Caldas, América de Cali y Real Cartagena. Para adentrarse en el endeudamiento de los clubes y su capacidad de pago frente a las deudas adquiridas se obtuvo el indicador Deuda/EBITDA. Este mide la capacidad de pago que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, y se expresa en veces. (García, 2017) Entre más alto sea el indicador la capacidad de pago de las deudas adquiridas será menor lo cual incrementa las posibilidades de impago y sus posteriores consecuencias. De los clubes con EBITDA's positivos el promedio del indicador es de 6,16 lo cual significa que la deuda representa 6 veces el EBITDA. Si bien no existe un rango publicado formalmente este indicador tiene algunas escalas donde menor a 3,5 es una empresa saludable financieramente, entre 3,5 y 4 es razonable, sobre 4 los bancos evitan prestar y sobre 6 ya es considerado como una bandera roja donde las empresas están sobre endeudadas. No obstante, hay un dato que altera el análisis ya que Leones tiene su indicador Deuda/EBITDA en 121,58 el cual hace que la desviación estándar del indicador pase de 0,9 a 25,8. Si retiramos este número del análisis el promedio del indicador baja a 0,66 el cual es un número sano para las empresas. Los datos de los clubes con EBITDA positivo o sin cifras de obligaciones financieras son aquellos que se tuvieron en cuenta para el análisis previo ya que aquellos clubes con EBITDA negativo si continúan con estos números en ningún periodo podrían pagar las deudas adquiridas por lo cual el indicador lo que diría es que una empresa con EBITDA negativo no es viable salvo con una reestructuración financiera.

Para profundizar el análisis se hizo el mismo ejercicio de calcular el EBITDA de los mismos equipos y el indicador de deuda/EBITDA del 2019 ya que este es un periodo comparable

a diferencia de 2020 que por la coyuntura del Covid-19 se suspendió el campeonato y solo terminó jugándose una de las dos ligas que se hacen habitualmente. El EBITDA acumulado de los 33 clubes analizados fue de 77,002,807 M (23,5 millones de dólares) lo cual es 55 mil millones de pesos más que en el 2021 y 17,3 millones de dólares más en el mismo periodo. Esta diferencia es preocupante ya que evidencia unas finanzas generales en caída libre y donde los derechos televisivos parecen no ser el salvavidas necesario.

El indicador de deuda/EBITDA para los 25 clubes que tuvieron EBITDA's positivos en el periodo fue de 1,37 lo que denotaba en aquel entonces unas finanzas sanas generalmente de los socios de Dimayor. Los casos de cambios drásticos de resultados financieros los podemos evidenciar con Atlético Nacional y Deportivo Cali que pasaron de tener EBITDA's de 6 mil millones de pesos (1,8 millones de dólares) en 2019 a -2 mil millones (-748 mil dólares) y -20 mil millones respectivamente (-5,3 millones de dólares) en 2021. En el 2019 el sistema de repartición de ingresos era el mismo al que está vigente a la fecha lo cual lleva a pensar que más allá del sistema hay algo que los clubes están haciendo diferente ya que el rubro por televisión continua fijo. También hay ejemplos contrarios como los de Millonarios y Santa Fe que pasaron de tener en 2019 EBITDA's de - 4 mil millones de pesos (- 1,2 millones de dólares) y -5 mil millones (- 1,5 millones de dólares) a mejorar en el 2021 con mil millones de pesos (267 mil dólares) para el cuadro cardenal y dos mil millones de pesos (534 mil dólares) para los azules. Este dato fue llamativo por lo que se trata de clubes grandes que han tenido un cambio de sus finanzas por lo cual calculamos la desviación estándar del EBITDA en 2019 para los clubes grandes y dio 8 mil millones de pesos (2,4 millones de dólares) lo cual denota la heterogeneidad de la tendencia. El mismo comportamiento financiero disparejo se repite tanto para socios tipo A como clase B lo cual permite concluir que hay factores adicionales al reparto por derechos

televisivos de la inestabilidad económica de los clubes del Fútbol Profesional Colombiano. Ante la inquietud surgen otras preguntas cómo ¿influye el manejo administrativo y la estructura jerárquica en los resultados económicos de un equipo de fútbol en Colombia?

**Tabla 10**

*Variación EBITDA´s 2019 vs 2021 cifras en pesos*

<b>Club</b>	<b>EBITDA 2019</b>	<b>EBITDA 2021</b>	<b>VAR \$</b>
Envigado	\$ 8.306.183.754	\$ 14.268.513.000	\$ 5.962.329.246
América	\$ 17.085.004.000	\$ 13.844.209.000	-\$ 3.240.795.000
Deportes Tolima	\$ 10.774.458.000	\$ 10.612.562.000	-\$ 161.896.000
Junior	\$ 13.182.579.000	\$ 6.361.136.000	-\$ 6.821.443.000
La Equidad	\$ 2.113.709.000	\$ 3.186.085.000	\$ 1.072.376.000
Millonarios	-\$ 4.641.104.000	\$ 2.556.018.000	\$ 7.197.122.000
Santa Fe	-\$ 5.820.271.864	\$ 1.641.896.460	\$ 7.462.168.324
Unión Magdalena	\$ 438.534.000	\$ 1.602.634.000	\$ 1.164.100.000
Quindío	\$ 3.220.467.000	\$ 1.348.486.000	-\$ 1.871.981.000
Alianza Petrolera	\$ 327.146.905	\$ 1.035.261.778	\$ 708.114.873
Jaguars	\$ 1.692.305.703	\$ 1.025.544.907	-\$ 666.760.796
Patriotas Boyacá	\$ 1.678.775.000	\$ 985.463.000	-\$ 693.312.000
Boyacá Chicó	\$ 1.210.782.689	\$ 854.015.784	-\$ 356.766.905
Tigres	\$ 189.761.322	\$ 500.211.003	\$ 310.449.681
Barranquilla	\$ 480.005.000	\$ 486.847.000	\$ 6.842.000
Real Santander	\$ 339.194.000	\$ 463.246.000	\$ 124.052.000
Real Cartagena	\$ 2.777.056.000	\$ 266.844.000	-\$ 2.510.212.000
Águilas Doradas	\$ 5.260.465.213	\$ 97.778.592	-\$ 5.162.686.621
Leones	\$ 1.040.061.000	\$ 7.276.000	-\$ 1.032.785.000
Bucaramanga	\$ 344.506.000	-\$ 16.394.000	-\$ 360.900.000
Once Caldas	-\$ 288.637.000	-\$ 46.321.000	\$ 242.316.000
Boca Juniors	\$ 1.142.001.957	-\$ 105.075.689	-\$ 1.247.077.646
Valledupar	\$ 480.178.624	-\$ 113.919.571	-\$ 594.098.195
Bogotá	\$ 461.090.000	-\$ 122.167.000	-\$ 583.257.000
Atlético Huila	\$ 7.541.991.090	-\$ 275.300.229	-\$ 7.817.291.319
Orsomarso	-\$ 270.243.889	-\$ 286.330.893	-\$ 16.087.004
Atlético	\$ 248.460.000	-\$ 537.978.000	-\$ 786.438.000
Fortaleza	-\$ 227.586.000	-\$ 792.463.000	-\$ 564.877.000
Llaneros	-\$ 128.938.744	-\$ 1.386.831.000	-\$ 1.257.892.256
Atlético Nacional	\$ 6.385.283.000	-\$ 2.760.859.000	-\$ 9.146.142.000
Medellín	-\$ 4.591.000.000	-\$ 2.942.000.000	\$ 1.649.000.000
Cortulua	-\$ 526.394.000	-\$ 9.706.613.000	-\$ 9.180.219.000
Deportivo Cali	\$ 6.776.985.000	-\$ 20.380.888.000	-\$ 27.157.873.000
<b>Totales</b>	<b>\$ 77.002.807.760</b>	<b>\$ 21.670.887.142</b>	<b>-\$ 55.331.920.618</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 10 es un consolidado de los cálculos del EBITDA para cada uno de los 33 clubes analizados. En ella se evidencia el evidente declive en las finanzas de los equipos que se vio

profundizado por el Covid-19. Si bien hay equipos que dieron giros negativos como el Deportivo Cali, existen casos como el de Envigado, América y Deportes Tolima que mejoraron sus indicadores o en su defecto continuaron igual.

Un caso para analizar es el de Junior el cual cuenta con un EBITDA de seis mil millones de pesos (1,6 millones de dólares) y a su vez no reporta obligaciones financieras ni a corto ni largo plazo. Esto podría ser explicado por su financiación por parte del grupo empresarial de la familia Char la cual es dueña del equipo. En el fútbol colombiano existen otros casos de clubes pertenecientes a grupos empresariales fuertes como lo es el caso de Atlético Nacional que pertenece a la Organización Ardila Lulle. No obstante, este último es manejado por dirigentes ajenos a la familia a quienes se les delega la responsabilidad a diferencia del equipo barranquillero donde los Char están involucrados de forma directa con las decisiones del día a día del club. En contraparte, hay casos como el del Deportivo Cali donde no se cuenta con un solo dueño, sino que es una asociación donde las decisiones las toma una junta directiva que es escogida por los socios cada cuatro años. El equipo verdiblanco pasa por una de sus mayores crisis económicas y deportivas de su historia por lo cual la posibilidad de cambiar la estructura y buscar inversionistas ha surgido, pero esto implicaría una reforma a los estatutos que debe ser votada en una asamblea. Esta disyuntiva entre qué modelo es mejor si el asociativo o el de equipos privados se debatirá en el próximo apartado de comunicación organizacional.

### **Comunicación Organizacional**

Un factor importante de este trabajo es la comunicación externa de los clubes, en especial el trato y acceso que dan al gremio periodístico. Esta relación es importante para el objetivo del trabajo puesto que según Buleje (2022) existe una correlación entre la comunicación y la contabilidad de las empresas. En teoría las compañías con una destacada comunicación interna

generan ambientes laborales óptimos que efficientan el rendimiento y por ende concluyen en mejores resultados financieros. Para recopilar información al respecto se entrevistaron tres periodistas que pidieron reservar su identidad para no ser estigmatizados por sus declaraciones frente a los clubes. El primero de ellos expuso que los llamados clubes grandes o tradicionales (Atlético Nacional, Deportivo Independiente Medellín, Junior, Millonarios, Santa Fe, Deportivo Cali y América de Cali) tienden a buscar medios partidarios que no se atrevan a criticar a las directivas de los equipos. Un aspecto importante para resaltar es que este año Dimayor dio la potestad a los clubes de definir quienes asisten y quienes no a partidos, ruedas de prensa y entrenamiento ampliando la capacidad de los clubes de restringir el acceso a periodistas. Según este mismo reportero la labor de los jefes de prensa no es solo comunicar sino también proteger el bienestar interno del club evitando que se filtre información que pueda generar controversias. Por último, argumenta que los equipos pequeños hacen lo contrario aprobando una mayor presencia de medios que los acompañen para darse visibilidad como lo hace Fortaleza.

Es una constante en las respuestas que para medios pequeños e independientes resulta casi imposible acceder a la información de los equipos. Según los jóvenes periodistas clubes como Millonarios ya cuentan con cierta afinidad con algunos medios tradicionales y otros independientes a quienes priorizan al momento de dar acceso a la información. La comunicación de los clubes es más abierta con canales y periodistas de recorrido en plataformas tradicionales como la radio y la televisión. Por otra parte, exponen que cuando no se tiene mayor nombre en la industria periodística el trato y el respeto no es igual al que se tiene con figuras rimbombantes del ámbito informativo.

Las acreditaciones para prensa y medios es un aspecto fundamental en la comunicación de los clubes. Según los entrevistados, el acceso a estas para cubrir a Independiente Santa Fe es

mucho más fácil que con su rival de patio Millonarios. Uno de los principales argumentos es el número de personas solicitando el acceso al club que dificulta recibir las credenciales. Otra de las labores de los jefes de prensa trata de analizar a los distintos periodistas que solicitan los permisos ya que, según palabras de uno de ellos, hay periodistas “clasiqueros” que solo buscan ir a partidos importantes y desaparecen en los encuentros de menor importancia; este es otro de los motivos desde la perspectiva de los clubes de a quien otorgar y a quien no las credenciales. A diferencia de lo que ocurre en Cali, Medellín y Bogotá donde hay dos equipos principales por ciudad, en Barranquilla y la costa caribe en general el Junior acapara la mayoría de las miradas tanto de espectadores como de periodistas. Esta unanimidad altera las dinámicas de obtención de información y acceso a la misma ya que todo torna alrededor de un solo club y no hay el constante vaivén del ámbito periodístico entre lo que hace un equipo y lo que hace su rival de patio.

A pesar de las dificultades por las que atraviesan los periodistas en sus inicios para poder ser tenidos en cuenta, muchos de ellos realzan la labor de los jefes de prensa. Según sus propias palabras, en muchos de los clubes grandes con mayor difusión mediática los jefes crean grupos en WhatsApp donde constantemente les suministran información a los periodistas. La comunicación de los clubes grandes y los periodistas que los cubren tienen dos grandes vertientes: los medios nacionales y la prensa local/regional. En esta última por lo general es donde hay un mayor número de periodistas intentando acceder a la información, ya sea para los medios en los que trabajan o sus canales independientes. Un ejemplo para seguir es el de Equidad Seguros; no solo es abierto con su información, sino que trabajan de la mano con los periodistas para gestionar entrevistas o encuentros entre jugadores, cuerpo técnico y periodistas. El equipo asegurador no solo tiene un manejo ejemplar de sus comunicaciones, sino que está

acompañado de rendimientos financieros óptimos para un club de su tamaño. En 2019 tuvieron un EBITDA de \$ 2,113,709 M de pesos (644 mil dólares) y en 2021 incrementaron su EBITDA a \$ 3,186,085 M de pesos (851 mil dólares). Otro ejemplo para seguir de comunicación interna de un club es el del Deportivo Cali. A pesar de los malos resultados deportivos, el club contrató a Pablo García, quien era el jefe de prensa de Santa Fe, para encargarse de las comunicaciones. Hoy en día a todos los asociados se les comparte una revista digital en días de partido donde se habla del juego a disputarse y momentos históricos que se han vivido frente al rival de turno. Hechos como este permiten al aficionado seguir de cerca tanto la actualidad del club, como enterarse de su historia.

Por último, es importante recalcar que los equipos de comunicaciones de los clubes no son ajenos a la actividad deportiva de los mismos. Existen planes estructurales de comunicación donde hay una línea a seguir y trabajar en conjunto entre dirigentes, cuerpo técnico, jugadores y los encargados de medios; por ejemplo, el jefe de prensa debe estar al tanto de la forma de ser del actual director técnico del equipo, y si este es una persona que solo concede entrevistas de máximo 10 minutos, pues asimismo se deben gestionar para no generar inconformidades tanto internas del club como con la prensa externa. No obstante, todos deben regirse bajo el manual de comunicaciones de Dimayor que tiene ciertos lineamientos que se deben cumplir sí o sí como lo es la rueda de prensa, de lo contrario el equipo que no se presente será sancionado con una multa.

En el apartado anterior se presentaba el dilema entre los sistemas de inversionista mayoritario contra una asociación. La comunicación organizacional interna en este último es de vital importancia puesto que, si bien hay una junta directiva electa por los socios, estos deben transmitir información clara y veraz en cada una de las asambleas que se lleven a cabo. El Deportivo Cali y el Deportivo Pasto son actualmente los únicos dos clubes con modelo de

asociación en el fútbol colombiano, pero no es una rareza a nivel mundial. En Argentina la gran mayoría de clubes son asociaciones como Boca Juniors, River Plate, Independiente de Avellaneda, Racing, San Lorenzo, entre otros. En Europa hay ejemplos de ambos modelos, por el lado de fondos de inversión propietarios de equipos exitosos se encuentran el Manchester City y el Paris Saint Germain, mientras que los dos máximos exponentes del balompié español Barcelona y Real Madrid son asociaciones. Ejemplos como los anteriores indican que no hay un modelo que sea necesariamente mejor que el otro, sin embargo, en Colombia el contexto es diferente y la falta de asociados e interesados en asociarse parecen dificultar la viabilidad del modelo.

Como lo vamos a ver en el siguiente apartado el Deportivo Cali es un caso de estudio donde no existe una sinergia entre comunicación organizacional, manejo gerencial del equipo y resultados financieros.

### **Caso Deportivo Cali**

Para intentar entender si es factible un modelo asociativo en Colombia se analizará el caso del Deportivo Cali. Desde la perspectiva económica el Deportivo Cali es un equipo en crisis con pasivos que en 2022 ascienden a los 100 mil millones de pesos (25 millones dólares aproximadamente) y cuyo EBITDA ronda los -20 mil millones de pesos (-5,3 millones de dólares). En la última elección de junta directiva en el 2021 estaban habilitados aproximadamente 1000 socios para votar, esta cantidad es insuficiente para cubrir las necesidades económicas del club ya que el dinero recaudado de la cuota de sostenimiento mensual por el número de afiliados es menor a los costos y gastos que tienen la institución. El declive financiero y deportivo no se ha visto reflejado en la comunicación interna del club con sus socios que como se mencionó anteriormente tiene aspectos positivos para resaltar. Sin

embargo, la comunicación con los hinchas no socios no ha sido tan efectiva: por una parte, existe un rechazo generalizado a las decisiones tomadas por la junta directiva y por otra se ha fallado en las estrategias de atracción de nuevos asociados. Desde la óptica interna hay posiciones divididas frente a la posibilidad de vender parte del club a inversionistas para subsanar las finanzas del equipo antes de que sea demasiado tarde.

Entendiendo el contexto actual del club es pertinente saber que para cambiar el modelo es necesario reformar los estatutos y esto debe ser aprobado por los accionistas en una asamblea citada formalmente. En el caso de los demás equipos que no tienen estructura asociativa las decisiones las puede tomar el máximo inversionista sin necesidad de aprobación de los hinchas del equipo. Es por ello por lo que los procesos de toma de decisiones en el Deportivo Cali son más demorados y dan paso a la expresión de “tanta democracia le hace daño al club.” El profesor de la Universidad de California Christopher Kelty quien se enfoca en la relación que existe entre esfera pública, participación y tecnología asegura que enfatizar tanto en las características de participación y no lo suficiente en la institucionalización termina en un proceso de co-optación (Kelty, 2017, p. S88). Por ende, el autor concluye en su texto “*Too much democracy in all the wrong places*” que en ocasiones la participación es buena en cuanto a que tiene un propósito en aras de un entorno democrático, pero puede ser contraproducente cuando se buscan objetivos ajenos al propósito inicial y hay demasiada vigilancia que no permiten en el caso de un club como el Cali que se avance rápidamente en aras de dar solución a la coyuntura actual.

Otra de las críticas que se le hace al modelo asociativo del Deportivo Cali es que los socios vigentes no representan el pensamiento de la totalidad de los hinchas. El profesor emérito de política internacional de la Universidad de Trinity, Mark Franklin, se pregunta en algunas de sus críticas al exceso de democracia si hay sesgo entre quienes tienen la posibilidad de participar

en elecciones o si aquellos que participan en un evento son siempre los mismos y se excluye a otros. (Franklin, 2003, p.1) Estas mismas interrogantes se plantean en los debates que rondan las comunicaciones del Deportivo Cali cuando asociados opositores a la junta actual e hinchas particulares discuten sobre la imposibilidad de acceder a las decisiones que se toman referentes al club del cual son aficionados. En contraparte, una de las respuestas recurrentes es que para hacer sentir la voz de reclamo es necesario que se asocien y de esta manera su voto sea válido en las asambleas donde se toman las decisiones. En conclusión, un buen o mal manejo de las comunicaciones internas y/o externas no implican un mal resultado financiero.

### **Propuesta**

Después de entender el contexto de las plataformas de streaming en el mundo de los deportes en específico del fútbol y los diferentes sistemas de repartición de ingresos por el concepto de derechos televisivos, el objetivo es hacer una propuesta que permita al Fútbol Profesional Colombiano re potencializarse y salir de la crisis económica y deportiva en la que se encuentra actualmente. A lo largo de la investigación se entendió que el problema no radica únicamente en la repartición, sino que parte desde la negociación de los derechos televisivos por lo cual la propuesta parte desde dicho contrato.

Actualmente, los treinta y seis equipos afiliados a Dimayor le otorgan el derecho a la institución y en las asambleas que se llevan a cabo periódicamente se toman decisiones relevantes como lo son el sistema del campeonato, negociación de derechos televisivos, y repartición de ingresos, entre otros. En 2018 se firmó un acuerdo con Win Sports donde se le otorgaron los derechos exclusivos de transmisión en Colombia, a nivel internacional y en plataformas en línea. En 2020, entró en circulación el canal Premium lo cual implicó un cambio a lo que se venía realizando históricamente ya que el fútbol pasó de ser transmitido en televisión

abierta a televisión cerrada y a ser pago para verlo en su totalidad. Este giro generó inconformidad en muchos de los seguidores que no estaban dispuestos a pagar una suscripción mensual por un producto que para algunos no es de calidad. Uno de los principales problemas con el cobro es que lo que se otorga a cambio es únicamente partidos del fútbol colombiano mientras que por un cobro similar un televidente puede tener acceso a plataformas como Netflix con una gran cantidad y variedad de contenido.

Entendiendo la dificultad y malestar que generó la llegada de Win Sports como acaparador total del Fútbol Profesional Colombiano, la siguiente propuesta busca modificar la modalidad de contrato y la correspondiente repartición de los ingresos recibidos por dicho acuerdo. No obstante, cabe aclarar que el presente trabajo no tiene como objetivo modificar, omitir o cancelar el contrato vigente sino por el contrario tomarlo como referencia para corregir lo que se considera un error de negociaciones anteriores.

En aras de optimizar los recursos y promover un Fútbol Profesional Colombiano más atractivo para hinchas, patrocinadores, jugadores, clubes e inversionistas es conveniente diversificar los derechos televisivos. Actualmente se realizó una sola negociación que monopolizó el producto e imposibilitó a Dimayor la posibilidad de negociar con otros interesados. Siguiendo las experiencias positivas que han tenido ligas como la inglesa sería ideal que los derechos de la Liga BetPlay no fuesen exclusivos de un solo canal, sino que por el contrario haya varios expositores que promuevan la competencia y de esta manera velar por incrementar la calidad del producto. Por otra parte, es fundamental negociar por aparte los derechos internacionales y de plataformas de streaming evitando que vengan en un solo paquete ya que de esta manera se puede obtener mayor dinero por cada rubro. Otro de los factores fundamentales para tener en cuenta es la posibilidad de retornar a un fútbol accesible para todos

sin que esto signifique gratuidad. Los canales cuentan con negociaciones paralelas con cable operadores los cuales pagan por tenerlos en sus parrillas, en este orden de ideas quien pague una suscripción a operadores como DirecTV, Claro, UNE, entre otros, está pagando por la posibilidad de ver los partidos del FPC.

El retornar a televisión abierta no solo tiene una importancia fundamental en recuperar el sentimiento y arraigo con la liga colombiana, sino que facilitaría el sistema de repartición de ingresos por derechos televisivos que se expondrá a continuación. La propuesta parte de la eliminación por completo de la división por categorías que se hace actualmente entre socios tipo A y B que se explicó anteriormente. Según la investigación este método promueve cierta mediocridad y relajación entre quienes obtienen el estatus élite y les garantiza un cobro asegurado indiferentemente de sus resultados deportivos. Además, para poder catalogarse como socio tipo A no es necesario únicamente el logro de estar un número determinado de temporadas en primera división, sino que deben pagar por ello lo cual termina por ser una especie de castigo para quien lo logra.

Entendiendo la necesidad de promover la equidad y la competitividad del torneo se dividiría la bolsa 85% para los clubes que jueguen en primera división en el año y el 15% restante para los equipos que hayan competido en segunda división. Entre el total a repartir entre primera y segunda división el 50% se daría por méritos deportivo entregando de mayor a menor dependiendo la ubicación en la tabla. Adicionalmente, otro 20% se dividiría por rating televisivo por lo cual es importante buscar mediciones certeras que garanticen una repartición efectiva. El objetivo de este ítem es ser justos con aquellos clubes que atraen un mayor número de espectadores que hacen de las transmisiones un producto atractivo y aumentan el valor de negociación por los derechos. Un 15% adicional se repartiría por rendimiento en copas

internacionales de los cuales Colombia tiene 8 cupos garantizados anualmente (4 Copa Libertadores, 4 Copa Suramericana) esto premiaría e incentivaría no solo a buscar un buen puesto a nivel local sino a trascender internacionalmente donde los equipos colombianos han quedado a deber desde la obtención de la Copa Libertadores por parte de Atlético Nacional en el 2016. Por otra parte, se repartiría 10% en partes iguales buscando que todos los equipos tengan algún ingreso garantizado por el concepto de venta de derechos televisivos. Por último, el 5% restante se dividiría según el ranking de pago a tiempo de salarios a los jugadores, cuerpo técnico, utileros y demás en pro de generar condiciones de trabajo dignas y apegadas a la ley. Ver tabla 11.

### **Tabla 11**

#### *Propuesta repartición de ingresos derechos televisivos*

<b>Repartición</b>	<b>% a repartir</b>	<b>Asignación % según división</b>
Méritos deportivos	50%	85% primera división - 15% segunda
Rating televisivo	20%	85% primera división - 15% segunda
Rendimiento en Copas Internacionales	15%	
Partes iguales	10%	
Ranking pago a tiempo salarios	5%	

Fuente: Elaboración propia

Con dicho modelo de repartición y negociación de venta de derechos televisivos se busca otorgar mayor justicia a los clubes según su rendimiento y aportes a hacer del Fútbol Profesional Colombiano una liga reconocida y con mayor difusión en primera instancia a nivel continental. Es fundamental negociar con canales extranjeros que garanticen la difusión masiva de los contenidos afuera de Colombia ya que de esta manera el producto puede darse a conocer. El ejemplo de la liga ecuatoriana que se mencionó en capítulos anteriores vale la pena recordarlo ya que una competición con menos equipos y menos triunfos continentales se transmite en otros países por Star+ lo cual permite a los interesados ver los contenidos incluidos en un paquete con

otros deportes y competencias. Es importante poder negociar contratos en moneda extranjera para beneficiarse de la devaluación del peso colombiano lo cual aumentaría los ingresos de los clubes.

## **Conclusiones**

El presente trabajo permitió entender que la profunda crisis por la que atraviesa el Fútbol Profesional Colombiano no es solamente por el modelo de repartición de ingresos por derechos televisivos como se creía inicialmente. Por otra parte, si bien las propuestas que se han presentado para cambiar el sistema actual en gran medida provienen de los llamados clubes grandes estos presentan indicadores económicos dispares cuando todos se rigen bajo la misma repartición, por ejemplo, Junior de Barranquilla tuvo un EBITDA de 6 mil millones de pesos colombianos en 2021, mientras que el Deportivo Cali tuvo un EBITDA en el mismo periodo de 20 mil millones. Adicionalmente, al analizar a todos los clubes no existe una relación marcada entre grandeza y resultados económicos que pudiese indicar un mayor o menor beneficio del modelo actual. No obstante, en aras de un mayor grado de justicia y equidad en la repartición si es pertinente reformar lo que está actualmente.

Una de las principales enseñanzas que deja esta investigación es la necesidad de innovar hacia tecnologías modernas que permitan que una competencia deportiva tenga trascendencia a nivel internacional. Con el paso del tiempo las transmisiones de fútbol en Colombia pasaron de la radio, a la televisión abierta a la televisión cerrada, pero siguen sin explotarse otras alternativas que pueden ser complementarias y no necesariamente excluyentes como lo que ocurre actualmente con Win Sports. La negociación que se llevó a cabo con el canal y la apertura de una señal Premium son parte del declive del Fútbol Profesional Colombiano que cada vez es visto por menos personas. Sumado a este factor se encuentran otros que no se pueden dejar de

lado como la intolerancia y violencia que se viven en los estadios por parte de mal llamados hinchas que han alejado a familias enteras de los escenarios deportivos. Esta problemática si bien no es el foco del trabajo termina por ser uno de los puntos que explican el deterioro de un producto que conducen a su crisis económica; a menor interés, menor inversión, menores ingresos.

Con la exclusividad pactada hasta 2026 con Win Sports el acceso a periodistas externos ha variado considerablemente. El monopolio del canal ha obstaculizado la labor de muchos comunicadores a quienes se les dificulta el acceso al cubrimiento de partidos ya que no tienen los derechos. No obstante, el canal no es el único responsable de ello, en entrevistas que se realizaron a jóvenes reporteros nos comentaron el papel que juegan los encargados de las comunicaciones en los equipos para dar acceso a entrenamientos, ruedas de prensa, entrevistas e información del día a día más allá de los partidos y como algunos son mucho más abiertos que otros. La comunicación organizacional de los clubes fue otro de los elementos importantes que se analizaron y se llegó a la conclusión que no existe correlación alguna entre esta y los indicadores económicos de los equipos. El caso del Deportivo Cali que se trató a lo largo del documento es un claro ejemplo de ello; un club con un jefe de prensa reconocido por periodistas e hinchas, una comunicación asertiva eficiente con los asociados, pero que vive una crisis financiera crítica.

El análisis financiero realizado nos permitió llegar a una última conclusión que recalca la importancia de la gestión directiva de un equipo. Al revisar el detalle de los estados financieros de los clubes se evidenció que indiferentemente de los ingresos por repartición de derechos televisivos otorgada por Dimayor estos no van a salvar o a liquidar a un equipo sino la responsabilidad del gasto que estos tienen. Por ejemplo, el Deportivo Cali tiene un serio

problema de manejo ya que sus gastos sobrepasan considerablemente sus ingresos operacionales y con el tiempo van teniendo una menor liquidez.

## **Recomendaciones**

Este trabajo de grado deja cuatro principales recomendaciones para quien le interese o se vea representado ya sean dirigentes de clubes, dirigentes de la Dimayor, periodistas, o medios de comunicación que se enfoquen en transmitir eventos deportivos. En primer lugar, se recomienda modificar el sistema de repartición por el concepto de derechos televisivos para lograr una distribución más justa, que elimine la zona de confort en la que se encuentran varios equipos y promueva la búsqueda del éxito deportivo para alcanzar reconocimiento económico.

La segunda recomendación es replantear las negociaciones con canales deportivos, conglomerados de comunicación, medios locales e internacionales para desmonopolizar el Fútbol Profesional Colombiano y lograr acuerdos que permitan una mayor difusión, con mayor alcance a nivel local y que garantice un mayor recaudo de dinero. Es importante que el producto sea abierto al público local para que este se promueva desde el aficionado local y este sea un canal de exportación al mundo.

Otra recomendación es la necesidad de mejorar el manejo gerencial de los equipos ya que de aquí se explica gran parte de la crisis económica de los clubes. Si bien muchos de ellos cuentan con ingresos operacionales anuales muy grandes, los gastos sobrepasan dichos ingresos haciendo que la actividad genere una pérdida y por ende muchos equipos se encuentran en reorganización y otros en proceso de liquidación como el Cúcuta Deportivo.

Por último, la comunicación interna de una organización en este caso deportiva es fundamental para su correcto desempeño. Debe haber cierta estructura jerárquica que facilite la toma de decisiones en momentos críticos ya que una excesiva burocracia o incluso democracia

puede ser perjudicial para el bienestar de una institución. La imposibilidad de llegar a consensos es un obstáculo para el desarrollo o el cambio y en este trabajo se mencionan dos ejemplos claros de ello. Por una parte, el caso del Deportivo Cali, una asociación en crisis económica que no puede hacer cambios estructurales ya que por su modelo asociativo todo cambio debe ser aprobado por los socios. Por otro lado, se encuentra el modelo de repartición de ingresos que no ha podido ser modificado aún cuando la mayoría está en desacuerdo con este ¿Por qué? Porque los socios de Dimayor quieren un nuevo sistema, pero todos votan por sus propios intereses y no logran ser mayoría.

### **Bibliografía básica:**

- Alcolea-Díaz, G. (2019). Football broadcasting rights in Spain in the digital age: between pay television and streaming services.
- Bechhofer, F., & Paterson, L. (2000). *Principles of Research Design in the Social Sciences* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203136720>
- Billings, A. C., & Hardin, M. (Eds.). (2014). *Routledge handbook of sport and new media*. London: Routledge.
- Blaikie, N., & Priest, J. (2019). *Designing social research: The logic of anticipation*. John Wiley & Sons.
- Brannen, J. (2005). Mixing methods: The entry of qualitative and quantitative approaches into the research process. *International journal of social research methodology*, 8(3), 173-184.
- Bryman, A. (2001). *Social research methods*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Budzinski, O., Gaenssle, S., & Kunz-Kaltenhäuser, P. (2019). How does online streaming affect

- antitrust remedies to centralized marketing? The case of European football broadcasting rights. *The Case of European Football Broadcasting Rights (June 30, 2019)*. *Ilmenau Economics Discussion Papers*, 25(128).
- Cabrera, J. T. (2014). Fútbol colombiano: conversión de clubes en sociedades anónimas. *Revista Republicana*, (16).
- Carrión, F. M., & Samaniego, P. (2013). La crisis del fútbol ecuatoriano: Entre el endeudamiento, la fragilidad institucional y la violencia. *Nueva sociedad*, (248), 101.
- Christos, K., Panagiotis, A., Athanasios, L., & Douvis, J. (2018). The English Premier League TV Rights Selling Model—Historical Study. *Gymnasium*, 19(1).
- De & Adalia, Abihail & Hurtado, Buleje & David, Asesor & Villegas, Auris & Buleje, Abihail. (2022). San, Juan & Bautista, Facultad & Comunicación, Y & Ciencias, Administrativas & Programa, De & Contabilidad. Como contribuye la comunicación organizacional en la contabilidad.
- Dietl, H., & Hasan, T. (2007). Pay-TV versus Free-TV: A model of sports broadcasting rights sales. *Eastern Economic Journal*, 33(3), 405-428.
- Escudero, E., & Fernández, L. (2003). Fútbol y Bolsa. *BOLSA DE MADRID*.
- Esparcia, A. C., Torres, M. J. F., & Ostío, E. C. (2016). Fútbol y redes sociales. Análisis de la gestión de Relaciones Públicas 2.0 por los clubes de fútbol. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 22(1), 239-254. [https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.5209/rev\\_ESMP.2016.v22.n1.52592](https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.5209/rev_ESMP.2016.v22.n1.52592)
- Euroinnova Business School. (2022, 15 noviembre). *Máster online de controller financiero*. <https://www.euroinnova.co/blog/que-son-las-notas-a-los-estados-financieros>
- Franklin, M. N. (2003). Too much democracy? How elections to the European Parliament

- depress turnout at national elections in Europe. In *Congress of the European Consortium of Political Research, Marburg, Germany*.
- Ginesta Portet, X. (2011). El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio.
- Gómez, J. S. (2017). *Derechos de transmisión de eventos deportivos : un análisis frente a la libre competencia*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10554/34227>.
- Hancke, B. (2009). *Intelligent research design: A guide for beginning researchers in the social sciences*. Oxford: Oxford University Press.
- Hammersley, M. (1996) 'The relationship between qualitative and quantitative research: paradigm loyalty versus methodological eclecticism', in Richardson, J. (ed.) *Handbook of Qualitative Research Methods for Psychology and the Social Sciences*, Leicester, British Psychological Society. (pp159-74).
- Kelty, C. M. (2017). Too much democracy in all the wrong places: toward a grammar of participation. *Current Anthropology*, 58(S15), S77-S90.
- Mesa Callejas, R. J., Arboleda Sierra, R., Gaviria García, N., Ramírez Zuluaga, C., & Giraldo, I. (2013). Aproximaciones al estudio de las asociaciones deportivas: El caso de clubes y ligas en Antioquia-Colombia.
- Moreira, V. (2018). Fútbol, modelos jurídicos y mercado: el dilema de los clubes en Sudamérica. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (116), 135-154.
- Morgan, D. L. (1998). Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications for health research. *Qualitative Health Research*, 8, 362–376.
- Peeters, T. (2009). Broadcasting rights and competitive balance in European soccer.

- Porter, C., & Jaimes, S. M. (2019). Manchester United, capitalismo global y resistencia local. *Trans-pasando Fronteras*, (13).
- Rezende, A. J., & dos Santos Custódio, R. (2012). Un Análisis de la Evidenciación de los Derechos Federativos en las Demostraciones Contables de los Clubs de Fútbol Brasileños. *Revista de educação e pesquisa em contabilidade*, 6(3), 229-245.
- Richelieu, A. (2018). A sport-oriented place branding strategy for cities, regions and countries. *Sport, Business and Management: An International Journal*.
- Rojas, A. R., & Alvarado, G. E. M. (2015). Tratamiento contable para el reconocimiento y valoración de los derechos de pase y costos de formación en el fútbol profesional colombiano. *Criterios Revista Estudiantes Facultad De Ciencias Económicas*, 5(1), 41-54.
- Tipo de cambio Dólar Peso argentino hoy | Cotización USD/ARS - Investing.com.* (2022, 16 octubre). Investing.com Español. <https://es.investing.com/currencies/usd-ars>

### **Artículos periodísticos**

- Agencia EFE. (2020, 31 enero). Conmebol duplica sus ingresos por patrocinios en cuatro años. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/conmebol-duplica-sus-ingresos-por-patrocinios-en-cuatro-anos-nndc-noticia/>
- Aguilera, R. F. (2022, 10 julio). *El Brasileirao: Los millones que mueve la mejor liga del mundo, que recibe a Arturo Vidal*. La Tercera. <https://www.latercera.com/el-deportivo/noticia/el-brasileirao-los-millones-que-mueve-la-mejor-liga-del-mundo-que-recibe-a-arturo-vidal/QB2KDBL3BJAMFLUH73BVI4FKHE/>
- Aira, C. (2020, 15 julio). Derechos de TV: la verdadera pelea del fútbol argentino.

- Radio Gráfica*. <https://radiografica.org.ar/2020/07/15/derechos-de-tv-la-verdadera-pelea-del-futbol-argentino-en-desarrollo/>
- Amaya, H. (2021, 31 agosto). Brasil: Ley que modifica la propiedad de los derechos de TV en el fútbol brasileño muy cerca de sancionarse. *TAVI*.  
<https://tavitam.com/brasil-ley-que-modifica-la-propiedad-de-los-derechos-de-tv-en-el-futbol-brasileño-muy-cerca-de-sancionarse/>
- Arés, R. (2021, 29 diciembre). Así queda el reparto de los derechos de TV en Primera y Segunda. *AS*. [https://as.com/futbol/2021/12/29/primera/1640804067\\_005644.html](https://as.com/futbol/2021/12/29/primera/1640804067_005644.html)
- BetPlay. (s. f.). *Liga BetPlay Dimayor* [Comunicado de prensa].  
<https://betplay.com.co/blog/liga-betplay-dimayor/5e42b237949a662af2825c77>
- Borda Díaz, J. A. (2017, 8 noviembre). El canal ‘premium’ de Win Sports es una bofetada al hincha. *El Tiempo*. <https://blogs.eltiempo.com/muchas-pelotas/2017/11/08/el-canal-premium-de-win-sports-es-una-bofetada-al-hincha/>
- Buriticá, G. (2014, 9 agosto). *Supercable, licenciatario de televisión del fútbol profesional colombiano* [Comunicado de prensa].  
<https://web.archive.org/web/20140810105005/http://certificadocolombia.com/supercable-telecomunicaciones>
- Caracol Radio. (2017, 6 noviembre). *El canal premium será una realidad en el 2018: Jorge Perdomo*. [https://caracol.com.co/radio/2017/11/06/deportes/1510000206\\_450976.html](https://caracol.com.co/radio/2017/11/06/deportes/1510000206_450976.html)
- Caracol Radio. (2021, 15 marzo). ¿Cómo se reparten los derechos de televisión en ligas de fútbol del mundo? *Caracol Radio*.  
[https://caracol.com.co/radio/2021/03/15/deportes/1615812992\\_356044.html](https://caracol.com.co/radio/2021/03/15/deportes/1615812992_356044.html)

Caracol Radio Medellín. (2016, 28 julio). Atlético Nacional ingresa US 7,3 millones al ganar la Copa Libertadores. *Caracol Radio*.

[https://caracol.com.co/emisora/2016/07/28/medellin/1469706804\\_865229.html](https://caracol.com.co/emisora/2016/07/28/medellin/1469706804_865229.html)

Castro, E. (2020, 19 julio). Revelan multimillonaria cifra que pagan equipos «Clase B» para ser «Clase A» en Dimayor. *Antena 2*. <https://www.antena2.com/futbol/ligaaguila/revelan-multimillonaria-cifra-que-pagan-equipos-clase-b-para-ser-clase-a-en>

Conmebol. (2020). *Informe de Finanzas 2019*. <https://www.conmebol.com/wp-content/uploads/2020/04/72Congreso-Informe-de-Finanzas.pdf>

Conmebol. (2020, 3 abril). *Por unanimidad Congreso de la CONMEBOL aprueba estados contables 2019 y presupuesto 2020 - CONMEBOL*. CONMEBOL – Sitio Oficial de la CONMEBOL. <https://www.conmebol.com/noticias/por-unanimidad-congreso-de-la-conmebol-aprueba-estados-contables-2019-y-presupuesto-2020/>

Conmebol. (2021, 22 diciembre). *Otro golazo: La CONMEBOL aumentará sus premios en el 2022 - CONMEBOL*. CONMEBOL - Sitio Oficial de la CONMEBOL.

<https://www.conmebol.com/noticias/otro-golazo-la-conmebol-aumentara-sus-premios-en-el-2022/#:%7E:text=El%20campe%C3%B3n%20de%20la%20CONMEBOL,entregado%20en%20la%20edici%C3%B3n%202021>

*Crime Prevention through Sports*. (s. f.). United Nations Office on Drugs and Crime. <https://www.unodc.org/dohadeclaration/es/topics/crime-prevention-through-sports.html>

Díaz Sánchez, W. (2010). Fútbol y televisión: Fútbol y televisión. *El Colombiano*.

[https://www.elcolombiano.com/historico/futbol\\_y\\_television-MVEC\\_AO\\_4121961](https://www.elcolombiano.com/historico/futbol_y_television-MVEC_AO_4121961)

Dimayor. (2012, 27 enero). *La televisión comunitaria transmitirá el Fútbol Profesional*

*Colombiano* [Comunicado de prensa].

[https://web.archive.org/web/20120304024514/http://dimayor.com/noticias/la\\_televisio\\_n\\_c omunitaria\\_transmitira\\_el\\_futbol\\_profesional\\_colombiano\\_455.html](https://web.archive.org/web/20120304024514/http://dimayor.com/noticias/la_televisio_n_c omunitaria_transmitira_el_futbol_profesional_colombiano_455.html)

Dimayor. (2012, marzo 12). *Comunicado Dimayor* [Comunicado de prensa].

<https://web.archive.org/web/20120314205135/http://dimayor.com/noticias/comunicado- dimayor-507.html>

Dimayor. (2020, 8 septiembre). *Supersociedades resalta el buen comportamiento financiero de los clubes en el FPC* [Comunicado de prensa].

<https://dimayor.com.co/2020/09/supersociedades-resalta-el-buen-comportamiento- financiero-de-los-clubes-en-el-fpc/>

Dimayor. (2021, 9 febrero). *DIMAYOR y LaLiga renuevan su acuerdo de colaboración presentando el Fair Play Financiero* [Comunicado de prensa].

<https://dimayor.com.co/2021/02/dimayor-y-laliga-renuevan-su-acuerdo-de-colaboracion- presentando-el-fair-play-financiero/>

*Dimayor tendrá nuevo «round» sobre los dineros de la TV.* (2022, 19 abril). El Tiempo.

<https://www.eltiempo.com/deportes/futbol-colombiano/dimayor-clubes-discutiran- distribucion-de-derechos-de-tv-666112>

El fútbol, sin afición, no es nada: FÚTBOL JOAQUÍN CAPARRÓS (Análisis). (2020, May 24). *EFE News*

Service <https://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?url=https%3A%2F%2Fwww.proqu>

[est.com%2Fwire-feeds%2Fel-f%C3%BAAtbol-sin-afici%C3%B3n-no-es-nada%2Fdocview%2F2405951759%2Fse-2%3Faccountid%3D13250](https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/08-22-2022-futbol-colombiano-derechos-de-tv-y-supervivencia)

El Nuevo Siglo. (s. f.). *Fútbol colombiano, derechos de TV y supervivencia.*

<https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/08-22-2022-futbol-colombiano-derechos-de-tv-y-supervivencia>

*Equipos del fútbol colombiano inconformes con la repartición del dinero por los derechos de televisión.* (2021, 9 febrero). infobae.

<https://www.infobae.com/america/colombia/2021/02/09/equipos-del-futbol-colombiano-inconformes-con-la-reparticion-del-dinero-por-los-derechos-de-television/>

FIFA. (2020). *Resumen financiero de 2020.*

<https://publications.fifa.com/es/annual-report-2020/2020-financials-and-2022-budget/2020-financials-in-review/>

Forero Oliveros, G. (2014, 4 diciembre). Bavaria se desquita de Postobón y por \$85.000 millones patrocinará el fútbol. *La República.*

<https://www.larepublica.co/empresas/bavaria-se-desquita-de-postobon-y-por-85-000-millones-patrocinar-el-futbol-2199271>

FutbolRed. (2011, 4 junio). Directv adquirió por cinco años derechos de TV del fútbol colombiano. *FutbolRed.* <https://www.futbolred.com/archivo/documento/CMS-9535509>

FutbolRed. (2014, 5 diciembre). Top 5: los patrocinadores del fútbol rentado de nuestro país. *FutbolRed.* <https://www.futbolred.com/archivo/documento/CMS-14934098>

Gammacurta, G. (2019, 26 junio). La Superliga repartió \$ 4.200 millones y el ingreso

- de los clubes aumentó un 55%. *Ámbito*.  
<https://www.ambito.com/deportes/superliga/larepartio-4200-millones-y-el-ingreso-los-clubes-aumento-un-55-n5039332>
- Gol Caracol. (2017, 16 mayo). Estos son los requisitos para ser un equipo profesional de fútbol en Colombia. *Gol Caracol*.  
<https://gol.caracol.com/futbol-colombiano/liga/estos-son-los-requisitos-para-ser-un-equipo-profesional-de-futbol-en-colombia>
- Gómez, J. S., & Pineda, M. P. (2020, 22 mayo). *¿Qué está pasando con los derechos televisivos del FPC?* <https://mariapaupineda.wixsite.com/misitio/historia-fpc-y-derechos-de-tv>
- La Liga. (2015, 30 abril). *La Liga*. <https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/derechos-audiovisuales>
- La Silla Vacía [La Mesa de Centro]. (2019, 14 noviembre). *El negocio del fútbol en Colombia | La Mesa de Centro - CAP41* [Vídeo]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=BuAkZJQOh18>
- Machado, M. (2020, 9 septiembre). Cambia de nombre: este es el nuevo patrocinador de la Liga colombiana. *FutbolRed*.  
<https://www.futbolred.com/futbol-colombiano/liga-aguila/liga-aguila-2020-liga-colombiana-tendra-a-betplay-de-nuevo-patrocinador-liga-betplay-94299>
- Marca. (2021, 30 diciembre). LaLiga y la Premier: así son los ingresos por televisión en cada competición club a club. *MARCA*.  
<https://www.marca.com/futbol/2021/12/30/61cd72f9ca4741f7058b4611.html>
- Más Deportes. (2021, 3 enero). AFA y Disney extienden hasta 2030 los derechos de transmisión del Fútbol Argentino. *Más Deportes*.

<https://masdeportes.com.co/internacional/afa-y-disney-extienden-hasta-2030-los-derechos-de-transmision-del-futbol-argentino/>

Meluk, G., & Ascencio, J. O. (1998, 12 septiembre). FÚTBOL POR LAS NUBES. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-814284>

Morales Arévalo, N. (2021, 18 marzo). «Proponemos una repartición del dinero de los derechos de televisión por rating». *La República*.

<https://www.larepublica.co/empresas/proponemos-una-reparticion-del-dinero-de-los-derechos-de-television-por-rating-3141032>

Olé. (2020, 29 diciembre). Nuevo acuerdo con Torneos para los derechos de TV internacionales del fútbol argentino. *Olé*. [https://www.ole.com.ar/futbol\\_primera/acuerdo-torneos-derechos-futbol\\_0\\_FG2clz48y.html](https://www.ole.com.ar/futbol_primera/acuerdo-torneos-derechos-futbol_0_FG2clz48y.html)

Peñaloza, M. A. (2009, 6 noviembre). Postobón fue el mejor postor. *Vanguardia*.

<https://www.vanguardia.com/deportes/otros-deportes/postobon-es-el-nuevo-patrocinador-del-futbol-nacional-LBVL44836>

Planet Football. (2020, 31 julio). Club-by-club: A breakdown of the 2019–20 Premier.

League prize money. *Planet Football*.

<https://www.planetfootball.com/quick-reads/club-by-club-a-breakdown-of-the-2019-20-premier-league-prize-money/>

Portafolio. (2016, 28 julio). Nacional alcanza la gloria deportiva y económica.

*Portafolio*.

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/nacional-campeon-copa-libertadores-de-america-y-equipo-millonario-499151>

Portafolio. (2016, 25 noviembre). Atlético Nacional sigue bailando la «danza de

- millones» este año. *Portafolio*.  
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/ganancias-de-nacional-se-disparan-en-el-2016-501875>
- Premier League. (2021, 12 junio). *Premier League value of central payments to clubs 2020/21*. <https://www.premierleague.com/news/2222377>.
- Prensario Internacional. (2021, 21 septiembre). Brasil: aprueban nueva ley para las transmisiones de fútbol. *Prensario Internacional*. <https://www.prensario.net/35621-Brasil-aprueban-nueva-ley-para-las-transmisiones-de-futbol-.note.aspx>
- Primicias. (2022, 12 enero). *El campeonato ecuatoriano 2022 se podrá ver por Star Plus*. <https://www.primicias.ec/noticias/jugada/campeonato-ecuatoriano-convenio-star-plus-2022/>
- Rajoy Brey, M. (Ed.). (2015). *Boletín Oficial del Estado* (Vol. 104, Número Sec. I. Pág. 37989). Jefatura del Estado.
- REDMÁS [Zona Franca]. (2020, 27 enero). *¿Vale la pena pagar por el canal premium de fútbol profesional colombiano?* [Vídeo]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=RwhUzJxxa7c>
- Roca, Á. (2021, 26 enero). Salen a la luz las cuentas de los gigantes del fútbol mundial: así está el 'top 20' *MARCA*.  
<https://www.marca.com/futbol/2021/01/26/600ffbb3ca4741490f8b45aa.html>
- Romero, P. (2015, 18 agosto). Al 2021, la TV le dejará al fútbol colombiano un billón de pesos. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16251575>
- Santos Galeano, E. (2017, 21 diciembre). Los problemas del Canal Premium de Win y la

- Dimayor. *Habla el balón*.  
<https://web.archive.org/web/20180121071255/http://hablaelbalon.com/4-falacias-canal-premium-win-sports/>
- Semana. (2017, 23 agosto). Se acaba el fútbol colombiano por televisión abierta. *Semana*.  
<https://www.semana.com/deportes/articulo/se-acaba-el-futbol-colombiano-por-television-abierta-dimayor/537398/>
- Statista. (2022, 28 abril). *FIFA: ingresos anuales 2007–2021*.  
<https://es.statista.com/estadisticas/504079/evolucion-anual-de-los-ingresos-de-la-fifa/>
- Statista. (2022, 28 abril). *UEFA: desglose de ingresos en la temporada 2019/2020*.  
<https://es.statista.com/estadisticas/503290/uefa-desglose-de-ingresos/#:%7E:text=UEFA%3A%20desglose%20de%20ingresos%20en%20la%20temporada%202019%2F2020&text=En%20esa%20temporada%2C%20la%20UEFA,concepto%20de%20derechos%20de%20emisi%C3%B3n>
- SuperTrending. (2020, 4 julio). El primer partido televisado del fútbol colombiano.  
*RCN*. <https://www.canalrcn.com/supertrending/futbol/liga-betplay/el-primer-partido-televisado-del-futbol-colombiano-122825>
- Swiss Ramble. (2020, 24 julio). *Based on the 7% fall in domestic rights and 34% increase in overseas rights, domestic revenue will drop by £110m*, [Tweet]. Twitter.  
<https://twitter.com/SwissRamble/status/1286547713472036864>
- UEFA. (2019, 18 julio). *Sistema de distribución de ingresos*. UEFA.com.  
<https://es.uefa.com/insideuefa/stakeholders/news/0253-0f8e6d8534cf-2c149a0f31fe-1000--sistema-de-distribucion-de-ingresos/>
- Yong Iparraquirre, J. A. (2022, 5 enero). *Resultados financieros de la CONMEBOL por el*

*periodo 2020* [Post]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/resultados-financieros-de-la-conmebol-por-el-periodo-josue-alberto/?originalSubdomain=es>

Ziegler, M. (2021, 25 mayo). Big clubs paid more despite every game being televised. *The Times*. <https://www.thetimes.co.uk/article/big-clubs-paid-more-despite-every-game-being-televised->

[kvdfnl982#:~:text=Facility%20fees%20of%20about%20%C2%A3,more%20than%20%C2%A330%20million](https://www.thetimes.co.uk/article/big-clubs-paid-more-despite-every-game-being-televised-kvdfnl982#:~:text=Facility%20fees%20of%20about%20%C2%A3,more%20than%20%C2%A330%20million)