



FÚTBOL Y PROCESOS ECONÓMICOS

AUTOR

ANDRÉS FELIPE GUTIÉRREZ AGUIRRE

DIRECTOR DEL PROYECTO

JAIME EDUARDO LONDOÑO MOTTA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ECONOMÍA

SANTIAGO DE CALI

2020

AGRADECIMIENTOS

A mi padre por enseñarme su amor por el fútbol, a mi madre por su infinito amor y aguante en tiempos en los que el fútbol me ha dolido y al profesor Jaime Londoño por el acompañamiento brindado.

Tabla de contenido

1. RESUMEN.....	5
2. ABSTRACT	6
3. INTRODUCCIÓN.....	7
4. OBJETIVOS	8
4.1. General:.....	8
4.2. Específicos:.....	8
5. MARCO TEÓRICO.....	9
5.1. Mercantilización deportiva y sus implicaciones en la actividad económica	9
5.2. Fenómeno del fútbol	12
5.3. Manejo empresarial y gestión del negocio	15
6. Planteamiento del problema	20
7. Metodología.....	21
6.1. Alcance de la investigación	22
7. Caracterización de los 36 clubes del fútbol profesional colombiano en su figura jurídica	22
7.1. Categoría Primera A.....	23
7.2. Categoría primera B.....	23
8. Análisis de los Estados Financieros	24
8.1. Estado de Situación Financiera.....	24
9. Ingresos operacionales de la liga colombiana y las cinco ligas europeas más importantes. ...	30
9.1. Comparación de los ingresos operacionales por rubros entre la liga colombiana en el año 2018 y las cinco ligas más importantes de Europa temporada 2018-2019.....	32
10. Conclusiones	36
11. Bibliografía.....	38

INDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

Figura 1: Efectos económicos relacionados con el deporte	10
Gráfico 1: Activos del fútbol profesional colombiano (2014-2018).....	25
Gráfico 2: Pasivos del fútbol profesional colombiano (2014-2018).....	25
Gráfico 3: Patrimonio del fútbol profesional colombiano (2014-2018)	26
Gráfico 4: Estructura patrimonial de los clubes de fútbol colombiano 2014-2018.	28
Gráfico 5: Utilidades netas de los clubes 2014-2018.	30
Gráfico 6: Ingresos operacionales de las cinco ligas más importantes de Europa (Inglaterra, España, Alemania, Italia, Francia)	31
Gráfico 7: Ingresos operacionales de los clubes del fútbol colombiano.	32
Gráfico 8: Ingresos operacionales por rubros de las ligas europeas.	34
Tabla 1: Clasificación de los clubes del fútbol profesional colombiano por Activos (2014-2018).....	27
Tabla 2: Clasificación de los clubes del fútbol profesional colombiano por Pasivos (2014-2018).....	27
Tabla 3: Clasificación de los clubes del fútbol profesional colombiano por Patrimonio (2014-2018).....	28
Tabla 4: Indicadores del Estado de Situación Financiera del fútbol profesional colombiano (2014-2018).....	29
Tabla 5: Utilidad neta y variación porcentual de la utilidad neta 2014-2018.....	30
Tabla 6: Variación de los ingresos operacionales de las ligas más importantes de Europa.....	31
Tabla 7: Ingresos operacionales del fútbol colombiano por rubros para el año 2018.	34

FÚTBOL Y PROCESOS ECONÓMICOS

1. RESUMEN

El desarrollo de las instituciones deportivas en empresas comerciales con el objetivo de modernizar el fútbol empezó a surgir a mediados del siglo XX, introduciendo mecanismos y estrategias para forjar los cimientos de una nueva industria capaz de acaparar cada rincón del mundo. En Colombia, la mercantilización del fútbol no puede mirarse por fuera de la evolución de este fenómeno en el plano internacional. A partir de la comercialización del deporte cuando se cambia la mirada del fútbol cómo espacio para la recreación a uno en dónde se busca evaluar las posibilidades de éxito empresarial bajo la apreciación de los logros deportivos; la esencia del fútbol y el sentimiento de los hinchas se ven enajenados y la dinámica social y cultural para la que el juego nació se ve afectada.

Dentro de este panorama, el trabajo pretende comparar los estados financieros de los clubes colombianos con los ingresos de las ligas europeas más importantes, abordando la forma de su organización, sea sociedad anónima o cómo socios, con el objetivo de tener una idea cual es más eficiente o conveniente. Así mismo, se tendrá en cuenta las tensiones entre la gestión deportiva empresarial y la pasión asociada a los hinchas del fútbol.

Palabras claves: Mercantilización, fútbol, gestión, cultura.

2. ABSTRACT

The development of sports institutions in commercial companies with the aim of modernizing football began to emerge in the mid-20th century, introducing mechanisms and strategies to forge the foundations of a new industry capable of monopolizing every corner of the world. In Colombia, the commodification of football can't be viewed outside the evolution of this phenomenon at the international level. From the commercialization of the sport when the view of soccer is changed as a space for recreation to one where one seeks to evaluate the possibilities of business success under the appreciation of sports achievements; the essence of football and the feeling of the fans are alienated and the social and cultural dynamics for which the game was born is affected.

Within this panorama, the dissertation aims to compare the financial statements of Colombian clubs with the income of the most important European leagues, addressing the form of their organization, being a limited company or as partners, with the aim of having an idea which is more efficient or convenient. Likewise, the tensions between business sports management and the passion associated with football fans will be taken into account.

Key words: Commodification, football, management, culture.

3. INTRODUCCIÓN

La evolución de las diferentes actividades deportivas ha transformado al deporte en una industria en la cual lo más importante es el logro de beneficios económicos, siendo estos incluso más relevantes que la salud, la identidad y el reconocimiento deportivo por los objetivos alcanzados, lo que dispone entonces que el deporte ha pasado de ser una actividad para la recreación y el desarrollo de la vida, a un negocio en el que el mercado rige las dinámicas de las “nuevas actividades deportivas” y se impone sobre los intereses sociales y culturales.

El fútbol es el deporte que tiene más trascendencia a nivel mundial, no discrimina sobre quien lo practica; hombre, mujeres, niños y adultos, y es una gran fuente de atracción de actividades económicas relacionadas con el deporte cómo: publicidad, vestuario, transporte, construcción, turismo, servicios financieros, salud, alimentación, entre otras. Las utilidades generadas por estos agregados productivos derivados del fútbol lo convierten así en una práctica importante de fuente de ingresos que contribuye de manera activa al desarrollo y crecimiento económico en países donde tiene mayor acogida.

En el presente trabajo se abarcará la mercantilización del fútbol cómo un fenómeno de carácter sociológico y económico. En primer lugar, se abordará la mercantilización deportiva y sus implicaciones en la actividad económica. Segundo, analizare el fenómeno del fútbol como espectáculo de masas y como juego, resaltando el impacto cultural en el desarrollo de territorios cómo proceso forjador de identidades y, por último, comprender el espectáculo del fútbol profesional como

un problema complejo en el que se reúne el juego y el manejo empresarial del mismo al convertirse en espectáculo, de aquí que se derivan ideas cómo la perspectiva financiera y la gestión del negocio en el marco deportivo.

4. OBJETIVOS

4.1. General:

Analizar los estados financieros de los clubes colombianos y realizar una comparación con los ingresos de las cinco ligas¹ europeas más importantes en los diferentes rubros, tales como: publicidad, patrocinios, derechos deportivos, participación en eventos y demás.

4.2. Específicos:

- Recopilar información cuantitativa de instituciones y/o revistas que llevan el control de los ingresos de las ligas.
- Resaltar la importancia del fútbol cómo un fenómeno cultural capaz de promover las masas y generar identidad cultural.
- Distinguir la forma de organización que toman los clubes del fútbol colombiano.

¹ Cinco ligas europeas más importantes: Inglaterra, España, Alemania, Italia y Francia.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Mercantilización deportiva y sus implicaciones en la actividad económica

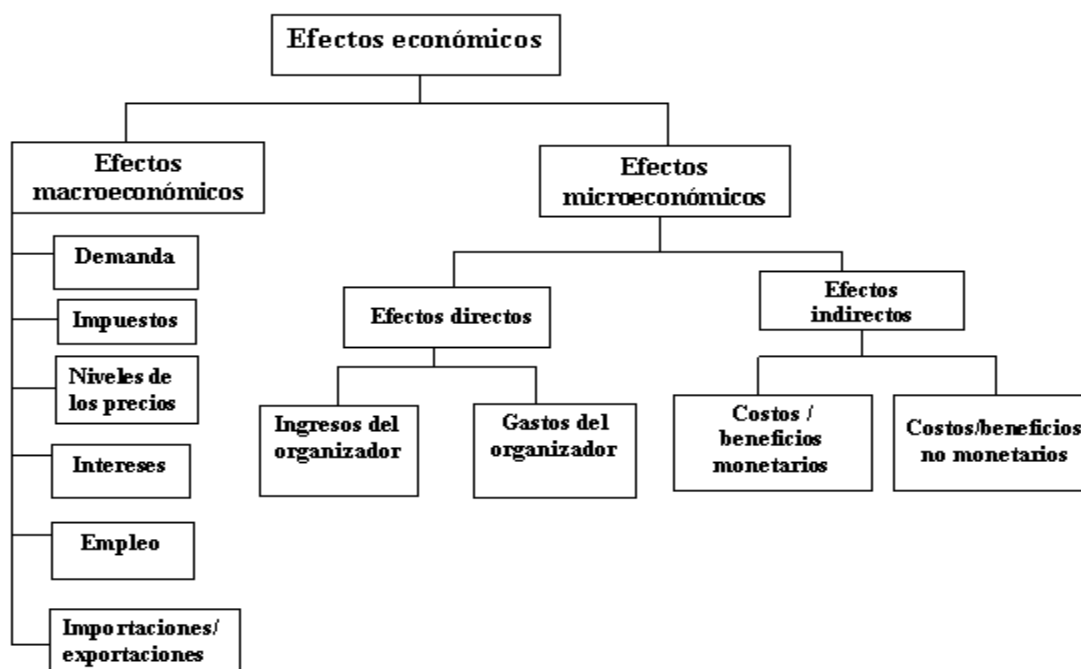
En economía se estudia todos los diferentes sectores económicos que conforman la economía de un país, tales como: el sector industrial, textil, agropecuario, servicios, entre otros. No obstante, la habitualidad de encontrar estudios que indaguen sobre otros campos que sobresalen en las realidades económicas de una comunidad son más bien pocas. Por esto, es posible ampliar la gama de investigaciones sobre la actividad deportiva gracias a los instrumentos que ofrece el análisis económico y sociológico; dónde al análisis económico se le atribuye la tarea de estudiar el comportamiento de los individuos en un tiempo determinado y los efectos económicos que se derivan de esta, mientras que la sociología económica se encarga de estudiar de cómo las personas se han comportado de esa manera (Shumpeter, 1954). Debe considerarse entonces al sector deportivo cómo uno importante en la economía porque se caracteriza por ser productor y consumidor de bienes y servicios, y por ser generador de riqueza y empleo.

Las herramientas cómo la microeconomía y la macroeconomía son muy importantes porque permiten explicar las relaciones económicas y sociales que se producen en los diferentes sectores, incluyendo el deportivo. Los impactos económicos en un país generados por la actividad deportiva pueden ser analizados por las herramientas mencionadas, desde la perspectiva de la oferta que afecta la

producción nacional de bienes y servicios, cómo desde la demanda que afecta la composición de la canasta de bienes y el nivel de consumo de los individuos.

(Heinemann, 2001) ha estudiado los efectos económicos del deporte y realiza una distinción tanto entre los efectos microeconómicos y los efectos macroeconómicos. Los primeros son fenómenos que afectan principalmente a los ofertantes que fabrican y venden los bienes y servicios, los segundos representa todo aquello que afecta a la economía nacional o a una región en específico; son cambios que alteran la demanda económica, pueden modificar precios e intereses, también los ingresos fiscales del Estado y el empleo (Heinemann, 2001). Lo anterior lo podemos ver reflejado en el siguiente gráfico:

Figura 1: Efectos económicos relacionados con el deporte.



Fuente: Heinemann (2001).

El fútbol paso de ser una actividad recreativa, lúdica y de esparcimiento, en la que los involucrados practicaban el deporte por simple afición a una actividad en dónde aquellos que por sus habilidades que los hacía destacar entre sus pares empezaron a obtener una remuneración económica, teniendo en cuenta que los salarios en un principio tenían una cuantía muy baja y que los patrocinadores eran pequeñas empresas. Lo anterior llevó a que los seguidores de los equipos contribuyeran a la demanda, es decir, las familias que asísitan a los partidos o campeonatos pagaban sumas de dinero para ver a sus equipos, apoyando y exigiendo mejores resultados. De esta forna, se empezaba a hablar de profesionalismo en el fútbol (Díez García, 2012).

Por lo anterior podemos afirmar que el concepto de fútbol ha cambiado totalmente a por lo que se le conoce en la actualidad, hoy se habla de una gran industria del entretenimiento. (Samaniego, 2006) expone que el fútbol se mercantiliza por la influencia del entorno urbano-industrial en el que se encuentra. De lo urbano, porque de allí proviene una característica de la demanda entendida como los espectadores reales y potenciales, y de lo industrial, porque se determina la lógica productiva de la empresa y la funcionalidad del fútbol, estimulando la venta de los bienes que producen los trabajadores dentro de la unidad productiva.

Un sistema capitalista se define y depende de la sociedad en la que se encuentra; es la representación de la mercantilización de procesos de intercambio, producción, distribución y consumo que se realizan mediante los agentes del mercado tales cómo los individuos y las empresas. La mercantilización es un proceso por el cual se van introduciendo al mercado diferentes actividades y

recursos que no estaban en ese marco, por ejemplo, cuando antes veías fútbol por señal abierta para saciar tu necesidad de entretenimiento, estás usando un recurso que está por fuera del mercado, pero si resuelves esa necesidad pagando una señal privada de televisión, entonces estás dentro del marco del mercado. Se ha mercantilizado el entretenimiento, por lo tanto, este capitalismo es la mercantilización de todas las cosas (Wallerstein, 1988, págs. 1-36).

Sandro Rosell² afirma que “en el marketing deportivo es muy difícil unificar los intereses comerciales con los intereses sentimentales” (Rodríguez, 2012, pág. 24) y precisamente la crítica a la mercantilización del fútbol es el distanciamiento de la práctica de este deporte de las auténticas expectativas del seguidor habitual de un equipo, y de la oportunidad de que independientemente el lugar dónde se practique, siga siendo un motivo de generación de identidad y cultura.

5.2. Fenómeno del fútbol

Las diversas tendencias y modalidades de la actividad deportiva llevan a considerar al deporte cómo un espectáculo que promueve las masas. Se hace alusión a las actividades deportivas cómo deportes en masa a aquellas prácticas que se desarrollan en un ambiente competitivo y que dentro de este hay un fin en que el individuo se pueda recrear, bajo la idea de que lo hace de una forma voluntaria y durante el tiempo libre, así, el deporte se convierte en una tradición cultural de gran arraigo.

² Sandro Rosell, ex presidente del Fútbol Club Barcelona

El concepto de recrearse establece una relación directa con el proceso de civilización porque la funcionalidad de este busca satisfacer la necesidad de una mejor convivencia social (Elias, 1988), dónde las personas han reprimido sus impulsos vitales, cómo el instinto de muerte, el instinto sexual y el de agresividad. La recreación tiende a llenar el ocio -tiempo libre- por medio de actividades cómo la música, el teatro, el baile, el canto y por supuesto por las actividades deportivas (Elias, N & Dunning, E, 1995). El tiempo libre es el camino por el cual la *recreación* se edifica; es el espacio por el cual las emociones fluyen de manera espontánea y explica porque se trabaja, pues el valor del ocio viene supeditado al esfuerzo con que se realiza alguna labor, ya que este le brinda sentido al fin de tener tiempo libre, que no es más que realizar actividades mejores y que tengan mucho más sentido. No obstante, cuando tenemos en cuenta el proceso capitalista, la necesidad de la recreación para la convivencia es aprovechada para vender y exhibir espectáculos que permitan reproducir la fuerza de productiva, es decir, se vuelve una dinámica en que se compra la fuerza productiva y vende la recuperación de esta.

De esta forma, siendo el fútbol uno de los deportes con mayor popularidad a nivel mundial que aglomera gran cantidad de personas y cumple uno de los propósitos de los espectáculos masivos cómo lo es la distracción, recae sobre él, toda la mirada del capitalismo para producir una visión del futbol cómo mercancía. (Cassanelli, 1986) explica que las transformaciones que sufren las mercancías sean de tipo económico, físico, sensorial, tangible o intangible se reducen al endiosamiento que el consumidor hace de estos objetos de características naturales, ya que la mayoría de estos sólo están al alcance de un grupo

determinados de individuos, pero aquí surge el enigma del fetiche dinero, que en la práctica se traduce al enigma del fetiche de la mercancía, pues el dinero percibe en la mercancía una forma más ostensible y atractiva (Marx, 1977, pág. 55).

Por otra parte, sobre el fútbol recaen diferentes manifestaciones simbólicas que a la par se convierten en una característica identitaria de una cultura, estas pueden provenir de los aficionados desde las graderías del estadio y de los jugadores desde el campo. “Defender el honor de barrio, de un pueblo o de un país se vuelve una tribulación existencial para los jugadores y las multitudes reunidas en el estadio, porque mentalmente se juega también con los símbolos de la nacionalidad y la patria, con la valiosa ilusión de ser los mejores” (Velasquez, 2010) re afirmando cómo el fútbol constituye parte esencial de lo que distingue a una comunidad. En adición, para el fanático del fútbol este adquiere una connotación importante de tal manera que para él signifique una religión (Galeano, 1995), siendo un camino para desvincularse o resistirse a los conflictos sociales, económicos y políticos que estén presentes, de esto podemos mencionar un claro ejemplo, el partido Argentina vs Inglaterra por los cuartos de final en el mundial de México de 1986, en dónde el contexto era que 4 años antes había sucedido la guerra de las Malvinas y los ingleses habían salido victoriosos, por lo que para los argentinos este encuentro no era más que un partido y esto se vio reflejado en la forma cómo afrontaron el partido los jugadores y la población argentina en general y en dónde posteriormente salieron victoriosos.

En general, en la actualidad nadie duda del alcance del espectáculo que ofrece el fútbol profesional y del negocio potencial que este representa cómo asunto

que compete a la sociedad. Todo lo anterior proporciona cómo este deporte atrae grupos de interés para poder ejercer su control y de esta manera convertirlo en una de las prácticas más lucrativas del planeta usando la esencia del fútbol como elemento de comercialización, además afianza la idea sobre que este fenómeno hace que el fútbol pierda todo su encanto cuando se transforma a mercancía, pues las intenciones de un incentivo lucrativo modifican los valores simbólicos de la identidad cultural:

[...] En un par de décadas, el deporte se ha convertido en una de las manifestaciones típicas del sistema de «moda generalizada» característica de nuestras democracias: después de los objetos «utilitarios», de los productos de cuidados, de las industrias culturales, el propio deporte ha sido ganado por lo efímero, por la hibridación marginal, por la seducción de lo nuevo. Ya no es el deporte aristocrático de los orígenes, sino el deporte moda a la carta, la promoción acelerada de los «productos - deporte», el marketing de las inversiones opcionales que corresponde al culto narcisista del cuerpo y de la animación; no ya la formación moral de los jóvenes de la élite social, sino el entusiasmo de masas en cuanto a las prácticas y sensaciones inéditas del cuerpo (Lipovetsky, 1996, pág. 114).

5.3. Manejo empresarial y gestión del negocio

Es claro que dentro del ámbito profesional y empresarial el fútbol ha ido más allá de una relación con sus seguidores. Por más de medio siglo se trató de

implantar la idea a los gerentes deportivos, instituciones y directivos de realizar un deporte organizado (Acuña & Delgado, 2016), esto motivado por la necesidad de mejorar su plan de dirección a partir de un modelo de gestión que fije un rumbo innovador en la toma de decisiones, obteniendo de esta forma resultados meritorios para la salud económica del fútbol. En lo anterior se destacan aspectos cómo: planeación estratégica, gerencia deportiva, modelo y sistema de gestión administrativo y más, cómo mecanismos para llevar a cabo un modelo de dirección para los clubes de fútbol profesionales.

Para (López, 2016), la gerencia deportiva es una materia de investigación que se origina en 1960 y plantea en este el comportamiento organizacional que tiene como fin alcanzar las metas propuestas. Por su parte, (Pedrosa, 2016) declara que, por medio de un sistema de gestión administrativo, las organizaciones tienen la posibilidad de alcanzar el éxito, innovando en forma integrada con personas y conocimientos técnicos-especializados. No obstante, más allá de que los procesos de la gestión empresarial buscan administrar eficientemente todos los recursos físicos y económicos, se debe hacer hincapié en que lo importante es llegar a ser eficaces y efectivos para lograr el objetivo final, visto, claramente, desde una perspectiva administrativa; obteniendo una buena solvencia económica junto con la mayor cantidad de logros propuestos. Según diversos autores, se debe considerar entonces los siguientes aspectos que conforman una adecuada gestión empresarial en un club de fútbol:

- **Administrativo:** Criterio deportivo y administrativo para obtener los mejores resultados, considerando técnicas, cómo: visión, misión valores, estrategias

a corto y largo plazo, teniendo presente lo requerido por la empresa deportiva (Pedreros, 2016).

- **Financiero:** Labores que realizan las empresas, tales como: merchandising (venta de todo tipo de artículos relacionados con el equipo), transmisiones de fútbol, publicidad en medios de comunicación y exposición de la marca, que son acciones que tienen un costo y generan ganancias (Coremberg, Sanguinetti, & Wierny, 2016).
- **Talento Humano:** Es crucial que todos los individuos que forman parte de la empresa deportiva, desde los directivos hasta los jugadores, estén motivados a hacer parte del proyecto deportivo (Pérez & Álvarez, 2015)
- **Producción y calidad:** Proceso evaluativo que permita la mejora de la calidad del rendimiento deportivo en los distintos niveles de desempeño táctico, físico y técnico (Millán, Santana, & Escoriza, 2016)
- **Marketing deportivo:** Componente clave para que las organizaciones lleguen al cliente y cumplan sus propósitos (Madrid, Santana, & Mendiivil, 2015)

Ahora bien, lo que en realidad suscita a convertir los clubes de fútbol en empresas vienen dadas por dos situaciones, una es que el marco de endeudamiento millonario de los clubes legitima la propuesta (Moreira, 2018) y otra, compete en que en los gobiernos nacionales se identifica el valor de que esta actividad deportiva es un asunto de interés público, dado los movimientos económicos que este provee, la congregación que provoca y el hecho de que por motivos de éxitos o fracasos que se den en los diferentes equipos de cabida a

convulsiones en la sociedad, por esto, la necesidad de intervenir se hace más grande para la satisfacción del público interesado (De la Pava, 2016). Por lo anterior y por autorización de la ley, los clubes pueden convertirse a sociedades anónimas o seguir bajo el concepto de asociación o corporaciones sin ánimo de lucro.

Con las sociedades o corporaciones sin ánimo de lucro sucede algo particular, no se enfocan solamente en un deporte. Diferentes clubes en Latinoamérica, además de ser un equipo de fútbol, contaban con diferentes disciplinas deportivas en su haber cómo voleibol, baloncesto, boxeo, atletismo, rugby y más. También, en esta forma de constitución, la representatividad de los socios era trascendental a la hora de la toma de decisiones en sus clubes y uno de sus principales objetivos era servir a la comunidad cómo sucede en Argentina y Chile (Muñoz & González, 2015).

Por otra parte, con las sociedades anónimas sucede que los empresarios interesados en adquirir acciones de clubes deportivos estas pasen a formar parte del mercado por su característica de título de propiedad en la legislación. Se espera entonces que por el hecho de que sea transable y para que no pierda valor en el mercado, los empresarios encaminen su idea a obtener resultados positivos que valoricen el bien, de forma que la dinámica económica, financiera y empresarial del club funcione, haciendo de la administración la mejor herramienta de valorización. En el régimen de sociedades anónimas en comparación con el de las asociaciones, la participación de los socios o la comunidad es casi nula por el hecho de que los derechos de propiedad recaen sobre pocas personas, haciendo más difícil de determinar su transparencia porque no se conoce el nombre públicamente del

dueño generando dudas en el origen y emisión de los recursos con los que la empresa realiza actividades , para evitar eso, esta sociedad debe estar vigilada por algún organismo del estado que se encargue de evaluar la naturaleza de su accionar.

Entonces, la necesidad de que los equipos de fútbol sean gestionados empresarialmente en búsqueda de rentabilidad y generación de valor es justa solo bajo una lógica racional compuesta por la relación entre emotividad y pasión, esto para que los proyectos deportivos y sociales sean sostenibles en el tiempo e involucren el reconocimiento deportivo requerido por los simpatizantes. De esta manera, profesionalizar la gestión económica y financiera de los clubes es vital para el cumplimiento de los objetivos. Pero abordando el tema jurídico en este estudio, en defensa de los hinchas confesos del fútbol nos encontramos con una confrontación que por sus niveles de controversia resulta ineludible: las posiciones de los agentes que hacen posible este espectáculo de masas, cómo los empresarios de los equipos de fútbol y la comunidad de los hinchas generan un nudo que no permite encontrar una alternativa para los dos bandos.

6. Planteamiento del problema

Para abordar el fútbol como problema de estudio, es necesario comprender cómo los factores de producción y la perspectiva recreativa del deporte influyen para que sea atractivo como espectáculo y a su vez sea rentable. De modo que hay varios aspectos que son trascendentes en el desarrollo de este fenómeno como promovedor de masas. Uno de ellos recae en la actual sociedad capitalista y su manera de transformar toda actividad social en mercancía por medio del capital y la fuerza de trabajo, otro aspecto y no menos importante, es la evolución histórica del mismo en el engranaje social y cómo este cimienta una identidad cultural en una comunidad. Con la profesionalización de la práctica futbolística, la rentabilidad de este deporte comenzó a perfilarse como uno de los objetivos principales (Levoratti & Moreira, 2014)

En la lógica de este deporte los clubes procuran maximizar su resultado deportivo y dependiendo del tipo de sociedad con la que se identifica cada equipo invierte una gran cantidad de recursos. Lo anterior puede generar un círculo financiero perverso en el cual los clubes desbordan sus presupuestos con la idea de tener el mejor capital físico y humano para alcanzar logros, y en la mayoría de los casos los costos generados por esta práctica no son acorde con los ingresos o la capacidad de endeudamiento que el club posee. De esta manera podemos inferir el fútbol actualmente no se está gestionando con una lógica financiera empresarial que se base en controlar los recursos y obtener el máximo rendimiento de la inversión realizada, sino que se gestiona bajo la pasión con criterios de irracionalidad y emotividad. Esta inadecuada gestión del fútbol genera costos

ocultos asociados como, elevado endeudamiento, enormes pérdidas financieras, incumplimiento de los pagos a los jugadores, pérdida de imagen y valor del club, y posteriormente la quiebra.

7. Metodología

En este trabajo se presentan los datos más recientes de un estudio hecho por la Superintendencia de Sociedades sobre el comportamiento financiero de los 36 clubes de fútbol colombiano, que contiene un análisis de la situación financiera de los equipos de las categorías A y B. El ejercicio que hace la Superintendencia permite mostrar el comportamiento de los equipos de fútbol colombiano, incluyendo los supervisados por la Superintendencia de Sociedades y las asociaciones y corporaciones no vigiladas por la Entidad.

El estudio indaga temas tales como las variaciones en el patrimonio de los equipos, incluyendo las variaciones en sus activos y pasivos, las variaciones en sus ingresos operacionales y los rubros dónde proviene el mayor porcentaje de los ingresos; aspectos dónde se centrará el análisis. En total, se abarcará los últimos cinco informes reportados por la Superintendencia de Sociedades que corresponden a los años 2014, 2015, 2016, 2017, y 2018 siendo este último el que se usará para realizar una comparación de ingresos por rubros con las ligas más importantes de Europa.

Por otra parte, para hacer posible la comparación de ingresos, se pretende hacer uso de la 28a edición de la Annual Review of Football Finance 2019 publicada

por Deloitte en dónde el informe refleja el continuo crecimiento de los ingresos de las cinco ligas más importantes de Europa correspondiente a la temporada 2018/19. Esta edición narra el panorama financiero del fútbol, la dinámica de los clubes para llegar a la cima, y los esfuerzos extenuantes y creativos de otras ligas de fútbol europeas para reducir la brecha de ingresos con respecto a las más importantes, además, el informe incluye ideas para mejorar la estrategia y la gobernanza en el negocio del deporte.

6.1. Alcance de la investigación

Para lograr lo anterior, se realizará un análisis de la información donde se tendrá en cuenta los datos cuantitativos de los informes anteriormente mencionados. Esto en primer lugar permitirá realizar un estudio sobre los principales componentes financieros de la liga colombiana de fútbol y posteriormente un contraste entre los ingresos diversificados la liga colombiana y las ligas europeas.

7. Caracterización de los 36 clubes del fútbol profesional colombiano en su figura jurídica

El fútbol profesional colombiano cuenta con 36 clubes, 20 clubes pertenecen a la categoría Primera A y 16 clubes a la categoría Primera B. Actualmente, 33 clubes se encuentran organizados bajo la figura jurídica de Sociedad Anónima, 2 bajo asociación y 1 como corporación. En adición, 5 de los 36 clubes enfrentan procesos concursales.

7.1. Categoría Primera A

La primera división del fútbol profesional colombiano está conformada por 18 clubes constituidos como Sociedad Anónima y 2 clubes establecidos como Asociación (**Figura 2**). Se hace mención que los clubes América de Cali, Cúcuta Deportivo, Once Caldas y Deportivo Pereira se encuentran en proceso de reorganización empresarial.

Figura 2: Clubes de la primera división del fútbol colombiano.

Escudo	Equipo	Escudo	Equipo
	Águilas Doradas Sociedad Anónima		Deportivo Pereira Corporación
	Alianza Petrolera Sociedad Anónima		Envigado F. C. Sociedad Anónima
	América de Cali Sociedad Anónima		Ind. Medellín Sociedad Anónima
	Atlético Bucaramanga Sociedad Anónima		Jaguares Sociedad Anónima
	Atlético Nacional Sociedad Anónima		Junior Sociedad Anónima
	Boyacá Chicó Sociedad Anónima		La Equidad Sociedad Anónima
	Cúcuta Deportivo Sociedad Anónima		Millonarios Sociedad Anónima
	Deportes Tolima Sociedad Anónima		Once Caldas Sociedad Anónima
	Deportivo Cali Asociación		Patriotas Sociedad Anónima
	Deportivo Pasto Asociación		Santa Fe Sociedad Anónima

Fuente: Elaboración propia.

7.2. Categoría primera B

La segunda división del fútbol profesional colombiano se encuentra conformada por 15 clubes constituidos como Sociedad Anónima y 1 club establecido como Corporación (**Figura 3**). El club Real Cartagena está en proceso de reorganización empresarial.

Figura 3: Clubes de la segunda división del fútbol colombiano.

Escudo	Equipo	Escudo	Equipo
	Atlético FC Sociedad Anónima		Leones Sociedad Anónima
	Atlético Huila Sociedad Anónima		Llaneros Sociedad Anónima
	Barranquilla FC Sociedad Anónima		Orsomarso Sociedad Anónima
	Boca Juniors de Cali Sociedad Anónima		Real Cartagena Sociedad Anónima
	Bogotá FC Sociedad Anónima		Real San Andrés Anónima
	Cortuluá Corporación		Tigres FC Sociedad Anónima
	Deportes Quindío Sociedad Anónima		Unión Magdalena Sociedad Anónima
	Fortaleza Sociedad Anónima		Valledupar Sociedad Anónima

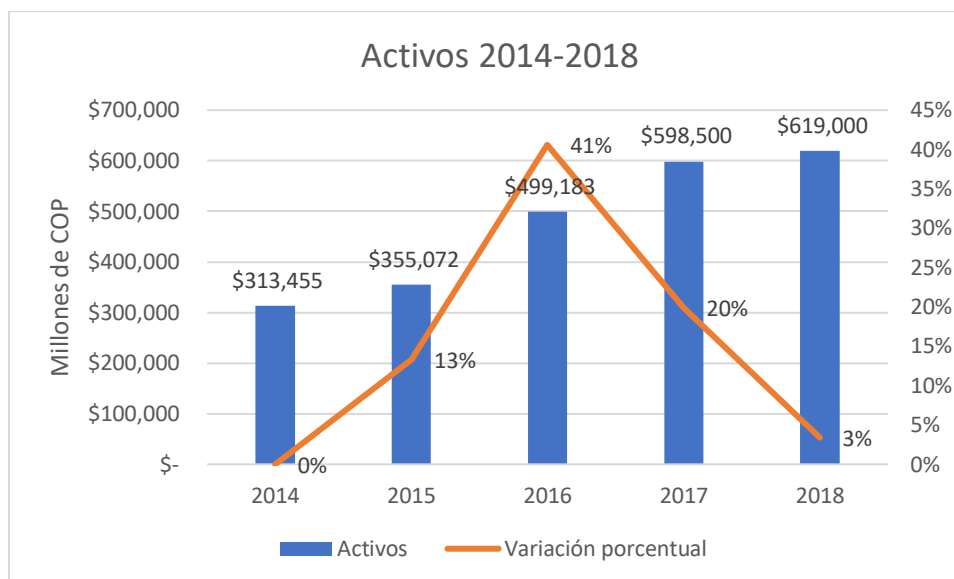
Fuente: Elaboración propia.

8. Análisis de los Estados Financieros

8.1. Estado de Situación Financiera

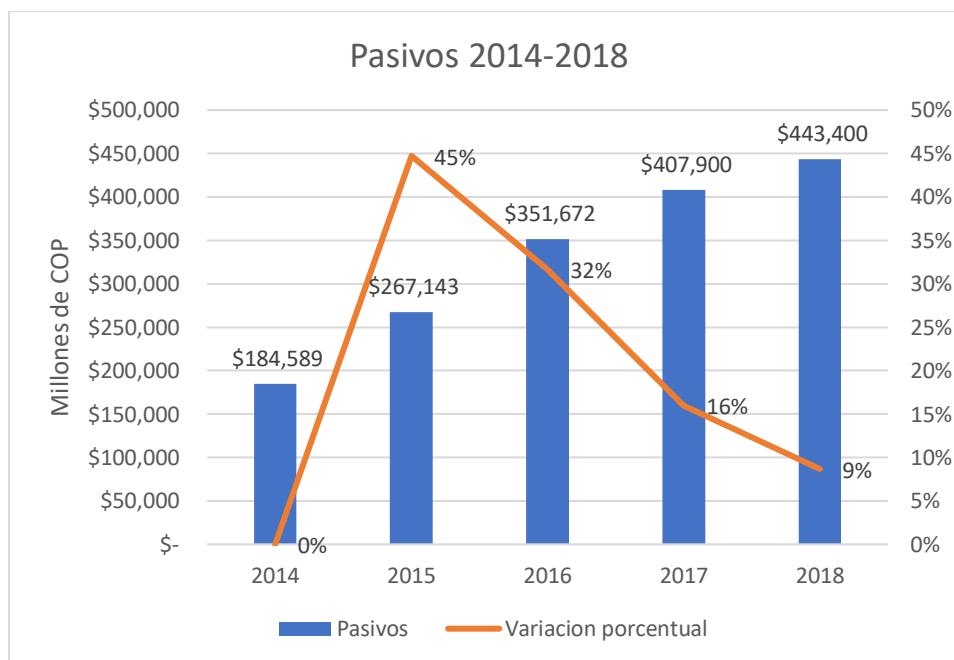
En el período de estudio, las masas patrimoniales de los clubes de fútbol presentaron un crecimiento desacelerado. Los activos aumentaron 13% en 2015, 41% en 2016, 20% en 2017 y 3% para 2018 (**Gráfico 1**); los pasivos aumentaron 45% en 2015, 32% en 2016, 16% en 2017 y 9% en 2018 (**Gráfico 2**); y finalmente, el patrimonio tuvo una disminución del 32% en 2015, un aumento del 68% en 2016, del 29% en 2017 y una disminución del 8% en 2018 (**Gráfico 3**).

Gráfico 1: Activos del fútbol profesional colombiano (2014-2018)



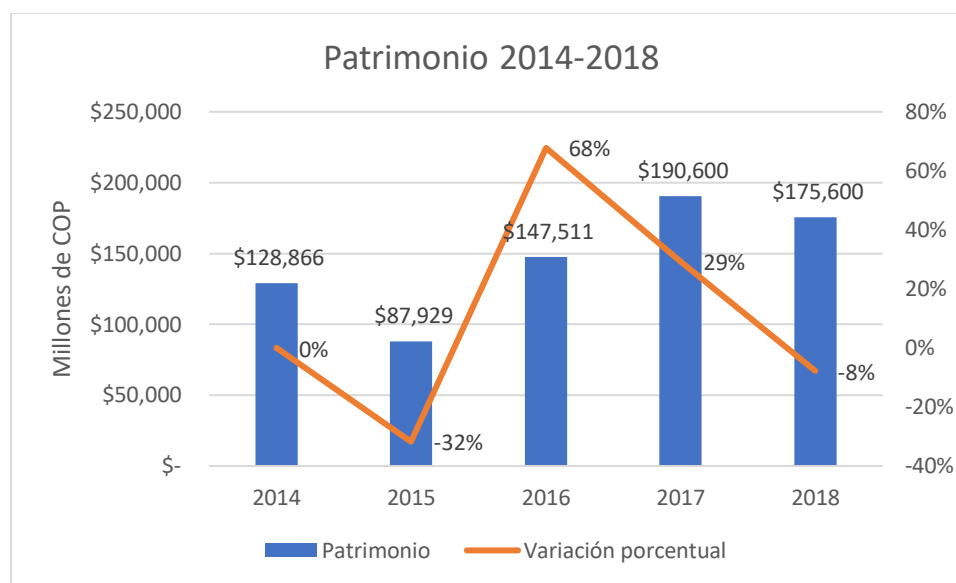
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2: Pasivos del fútbol profesional colombiano (2014-2018)



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3: Patrimonio del fútbol profesional colombiano (2014-2018)



Fuente: Elaboración propia

Desagregando las masas patrimoniales por clubes de fútbol y clasificando los resultados, se obtiene que: a nivel de activos, Atlético Nacional, Junior F.C, Deportivo Cali y Millonarios F.C se mantienen a lo largo del período 2014 a 2018 con ligeras variaciones en los cuatro primeros lugares de la clasificación como los clubes que disponen de mayores recursos (**Tabla 1**); a nivel de pasivos, mientras América de Cali, Deportivo Cali, Junior y Envigado F.C ascienden en la clasificación con el paso del tiempo, Deporte Tolima, Independiente Santa Fe y Millonarios F.C descienden y Atlético Nacional se mantiene constante (**Tabla 2**); y a nivel de patrimonio, destaca la sustancial disminución del patrimonio de Atlético Nacional en 2018, quien lideró la clasificación en 2016 y 2017, la aparición entre el top 10 del Real Santander de la categoría B para los 2014 y 2015, además de la irrupción de Deportes Quindío y Alianza Petrolera en la clasificación, el primero un club de la categoría Primera B y el segundo un club con poca trayectoria en el fútbol profesional colombiano (**Tabla 3**).

Tabla 1: Clasificación de los clubes del fútbol profesional colombiano por Activos (2014-2018)

CLAS.	2014			2015			2016			2017			2018	
	CLUB	ACTIVOS	VAR.	CLUB	ACTIVOS	VAR.	CLUB	ACTIVOS	VAR.	CLUB	ACTIVOS	VAR.	CLUB	ACTIVOS
1		\$ 88.001	+1		\$ 118.875	+1		\$ 92.470	///		\$ 93.989	+1		\$ 105.612
2		\$ 86.391	+2		\$ 57.788	-1		\$ 55.357	+1		\$ 72.296	///		\$ 86.649
3		\$ 42.241	+6		\$ 40.269	+1		\$ 50.066	-1		\$ 70.481	-2		\$ 69.860
4		\$ 31.733	+1		\$ 18.807	N		\$ 47.076	///		\$ 52.191	///		\$ 62.867
5		\$ 20.526	+1		\$ 16.831	-3		\$ 39.845	///		\$ 32.530	+2		\$ 33.398
6		\$ 17.115	+1		\$ 16.206	-3		\$ 26.835	+3		\$ 27.718	-1		\$ 29.141
7		\$ 16.015	N		\$ 12.384	-2		\$ 24.343	-1		\$ 27.407	-1		\$ 28.420
8		\$ 15.268	///		\$ 11.634	-1		\$ 15.155	-1		\$ 29.954	///		\$ 27.990
9		\$ 12.580	+1		\$ 11.076	N		\$ 13.126	-1		\$ 17.276	///		\$ 25.310
10		\$ 12.165	N		\$ 8.236	N		\$ 8.939	N		\$ 15.686	///		\$ 18.357

Fuente: Elaboración propia. Datos en millones de COP. Nota: (/// = Se mantiene constante, N= Nuevo en el top 10 de la clasificación)

Tabla 2: Clasificación de los clubes del fútbol profesional colombiano por Pasivos (2014-2018).

CLAS.	2014			2015			2016			2017			2018	
	CLUB	PASIVOS	VAR.	CLUB	PASIVOS	VAR.	CLUB	PASIVOS	VAR.	CLUB	PASIVOS	VAR.	CLUB	PASIVOS
1		\$ 34.768	+1		\$ 42.975	N		\$ 50.690	+1		\$ 47.530	+1		\$ 56.731
2		\$ 22.126	+2		\$ 32.346	-1		\$ 50.456	-1		\$ 43.716	+1		\$ 56.404
3		\$ 22.062	+2		\$ 23.790	N		\$ 32.548	+1		\$ 43.217	+1		\$ 45.868
4		\$ 21.362	+2		\$ 18.081	///		\$ 25.207	+3		\$ 24.010	+3		\$ 30.876
5		\$ 19.833	+3		\$ 17.375	-2		\$ 23.875	///		\$ 21.249	-4		\$ 27.809
6		\$ 19.188	+3		\$ 16.347	+2		\$ 17.863	-3		\$ 21.240	///		\$ 25.300
7		\$ 1.885	+3		\$ 11.892	-5		\$ 16.626	N		\$ 20.951	+1		\$ 21.352
8		\$ 16.031	N		\$ 11.798	N		\$ 16.424	N		\$ 19.028	-3		\$ 19.980
9		\$ 15.673	N		\$ 6.243	-4		\$ 12.557	-3		\$ 17.933	///		\$ 19.754
10		\$ 11.421	N		\$ 5.229	-3		\$ 10.680	-2		\$ 17.276	///		\$ 117.161

Fuente: Elaboración propia. Datos en millones de COP.

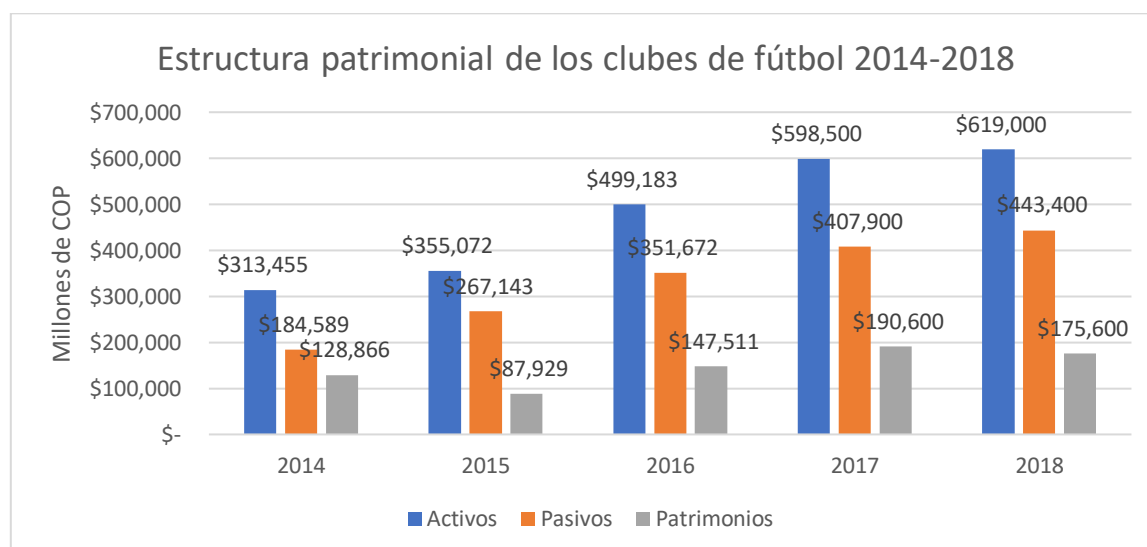
Tabla 3: Clasificación de los clubes del fútbol profesional colombiano por Patrimonio (2014-2018).

CLAS.	2014			2015			2016			2017			2018	
	CLUB	PATRIMONIO	VAR.	CLUB	PATRIMONIO	VAR.	CLUB	PATRIMONIO	VAR.	CLUB	PATRIMONIO	VAR.	CLUB	PATRIMONIO
1		\$ 65.029	///		\$ 86.528	N		\$ 41.780	///		\$ 50.273	+1		\$ 59.743
2		\$ 9.648	+1		\$ 33.846	-1		\$ 37.730	///		\$ 46.471	+1		\$ 37.567
3		\$ 9.142	-1		\$ 14.993	N		\$ 24.858	+1		\$ 30.951	+1		\$ 30.245
4		\$ 6.603	+1		\$ 6.326	N		\$ 14.527	-1		\$ 29.778	+1		\$ 16.236
5		\$ 6.078	+1		\$ 5.445	N		\$ 10.410	///		\$ 10.130	-4		\$ 13.128
6		\$ 5.147	-2		\$ 5.034	N		\$ 7.314	///		\$ 8.689	N		\$ 10.986
7		\$ 4.388	+2		\$ 4.800	-1		\$ 6.480	N		\$ 7.684	+1		\$ 8.235
8		\$ 4.365	-1		\$ 4.061	-4		\$ 5.320	-1		\$ 7.021	-2		\$ 7.067
9		\$ 2.432	-1		\$ 4.042	N		\$ 2.597	-1		\$ 4.716	+1		\$ 6.974
10		\$ 2.020	///		\$ 2.261	-3		\$ 2.164	N		\$ 4.451	-1		\$ 4.988

Fuente: Elaboración propia. Datos en millones de COP.

La estructura patrimonial de los clubes de fútbol ha sufrido varios cambios a lo largo del período 2014-2018, esto se puede observar en el (Gráfico 3 y Gráfico 4), pues ha sufrido variaciones positivas y negativas mencionadas anteriormente.

Gráfico 4: Estructura patrimonial de los clubes de fútbol colombiano 2014-2018.



Fuente: Elaboración propia.

A partir de esta estructura patrimonial, es posible obtener información relevante la solvencia y el endeudamiento de los clubes de fútbol (**Tabla 4**).

En cuanto a solvencia, se encuentra que la relación entre los bienes y derechos totales y las deudas y obligaciones totales es muy cercana a 1, más exactamente 1,69 para 2014, 1,32 para 2015 y 1,41 para 2016, 1,46 para 2017 y 1,39 para 2018. Por tanto, el margen de maniobra para atender los compromisos adquiridos es limitado, exponiendo una situación financiera delicada que da indicios de exceso de endeudamiento.

Con relación al endeudamiento, se tiene que los clubes de fútbol efectivamente optan por una estructura financiera arriesgada. Por un lado, el índice de endeudamiento sobre los activos refleja que la actividad en 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018 se financió en un 58,9%, 75,2%, 70,4%, 68,2% y 71,6% con recursos de terceros, respectivamente. Por otro lado, el índice de apalancamiento muestra que las deudas en 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018 representaron 143,2%, 303,2%, 238,4%, 214,0% y 252,5% de los recursos propios, respectivamente.

Tabla 4: Indicadores de la Situación Financiera del fútbol profesional colombiano (2014-2018).

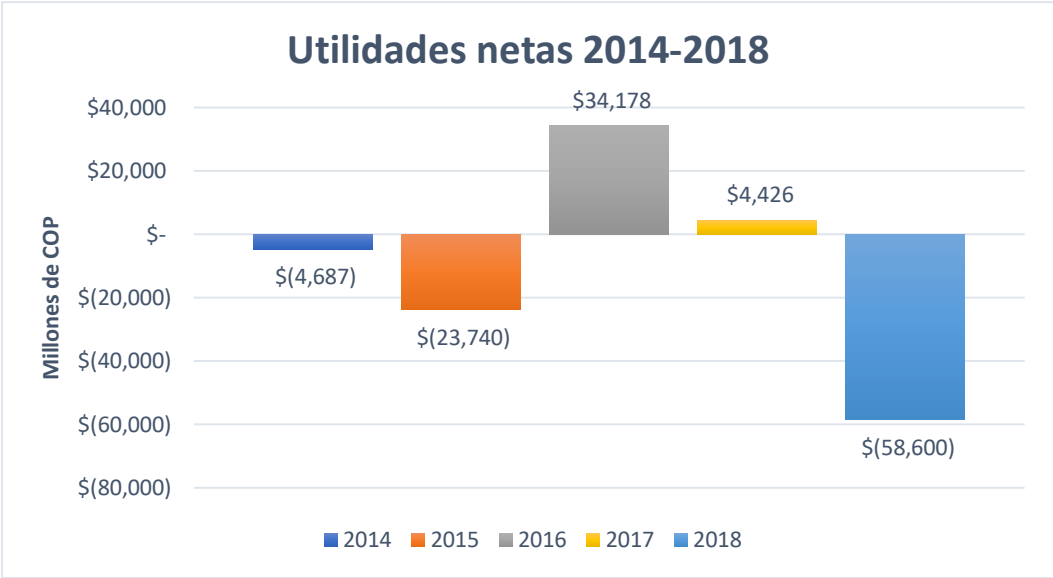
INDICADOR	2014	2015	2016	2017	2018
Solvencia	1,70	1,33	1,42	1,47	1,40
Endeudamiento sobre los activos	58,9%	75,2%	70,4%	68,2%	71,6%
Apalancamiento	143,2%	303,8%	238,4%	214,0%	252,5%

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, en el periodo de estudio, en 2014 el fútbol colombiano registro pérdidas por 4.687 millones de COP, cifra que continuó aumentando hasta registrar pérdidas por 23,740 millones de COP en 2015, esta situación cambio para el periodo de 2016 y 2017 en dónde se obtuvieron ganancias por 34,178 y 4,426 millones de

COP respectivamente, para 2018 la tendencia a la baja vista en el periodo de 2017 continuó hasta registrar pérdidas por 58.600 millones de COP en 2018 (**Gráfico 4**). Las variaciones porcentuales de las utilidades netas se presentan en la (**Tabla 5**), en 2015 se presenta una variación negativa del 80%, en 2016 una variación positiva del 169%, en 2017 una variación negativa 672% y por último una variación negativa del 108% para 2018.

Gráfico 5: Utilidades netas de los clubes 2014-2018.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Utilidad neta y variación porcentual de la utilidad neta 2014-2018.

	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad neta	-\$ 4.687	-\$ 23.740	\$ 34.178	\$ 4.426	-\$ 58.600
Variacion porcentual	0%	80%	169%	-672%	108%

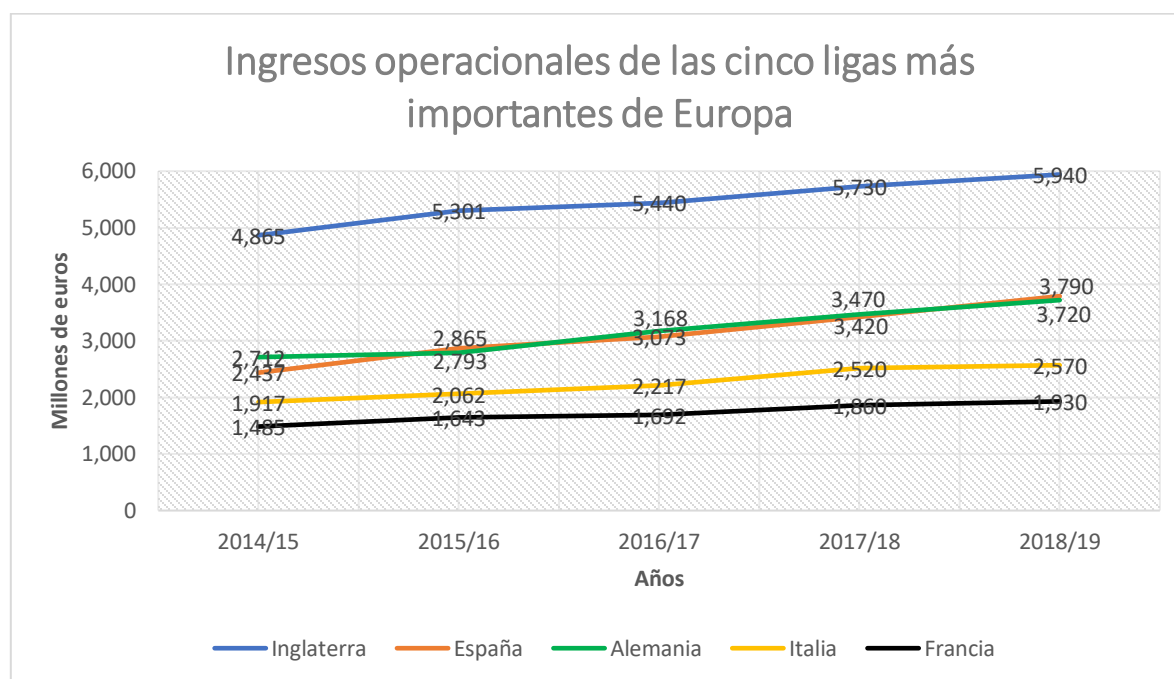
Fuente: Elaboración propia.

9. Ingresos operacionales de la liga colombiana y las cinco ligas europeas más importantes.

Los ingresos operacionales de las cinco ligas más importantes de Europa marcan una tendencia de crecimiento sostenido a través de las temporadas

comprendidas entre 2014/15 hasta 2018/19 (**Gráfico 6**). Las variaciones porcentuales fueron positivas, la más alta se registró de la temporada 2014/15 a la 2015/16 en la liga española, cuando hubo una variación del 18% (**Tabla 6**).

Gráfico 6: Ingresos operacionales de las cinco ligas más importantes de Europa (Inglaterra, España, Alemania, Italia, Francia)



Fuente: Elaboración propia.

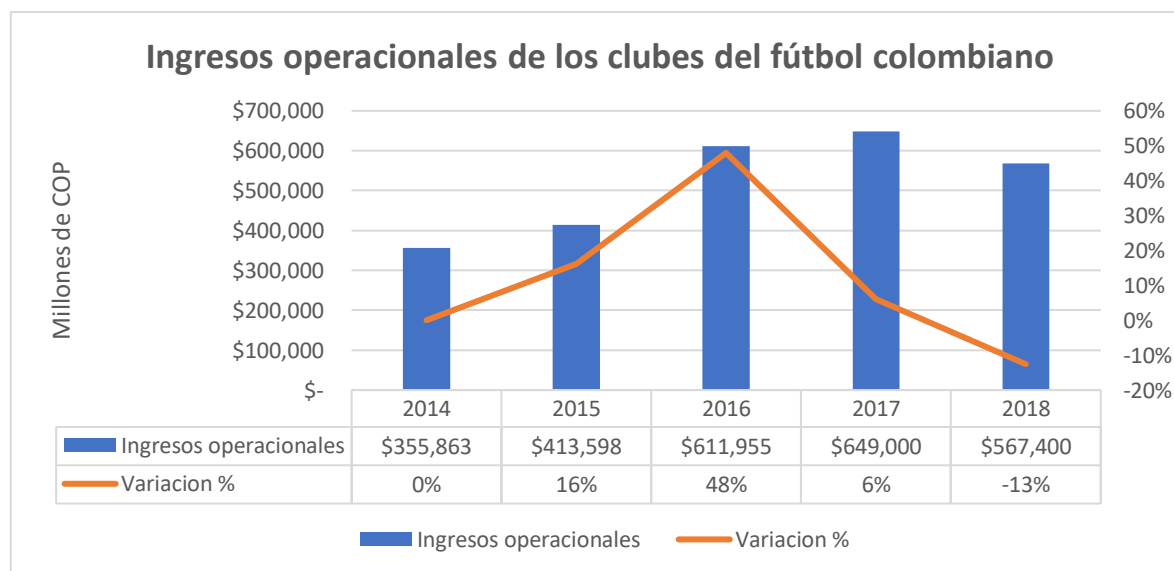
Tabla 6: Variación de los ingresos operacionales de las ligas más importantes de Europa.

	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Inglaterra	\$ 4.865	\$ 5.301	\$ 5.440	\$ 5.730	\$ 5.940
Var%	0%	9%	3%	5%	4%
España	\$ 2.437	\$ 2.865	\$ 3.073	\$ 3.420	\$ 3.790
Var%	0%	18%	7%	11%	11%
Alemania	\$ 2.712	\$ 2.793	\$ 3.168	\$ 3.470	\$ 3.720
Var%	0%	3%	13%	10%	7%
Italia	\$ 1.917	\$ 2.062	\$ 2.217	\$ 2.520	\$ 2.570
Var%	0%	8%	8%	14%	2%
Francia	\$ 1.485	\$ 1.643	\$ 1.692	\$ 1.860	\$ 1.930
Var%	0%	11%	3%	10%	4%

Fuente: Elaboración propia.

Para el fútbol colombiano se observa que hay una dinámica de crecimiento sostenible en sus ingresos operacionales de 2014 a 2017 y luego una caída en 2018. Para 2014 los ingresos fueron 355,863 millones de COP, en 2015 fueron de 413,598 millones de COP, en 2016 y 2017 se registran 611,955 y 649,000 millones de COP respectivamente, y para 2018 cambia la tendencia, los ingresos disminuyen a 567,400 millones de COP. Las variaciones porcentuales de los ingresos operacionales también se encuentran en el gráfico 7 (**Gráfico 7**), en 2015 se presenta una variación positiva del 16%, en 2016 una variación positiva del 48%, en 2017 una variación positiva del 6% y para 2018 una variación negativa del 13%.

Gráfico 7: Ingresos operacionales de los clubes del fútbol colombiano.



Fuente: Elaboración propia.

9.1. Comparación de los ingresos operacionales por rubros entre la liga colombiana en el año 2018 y las cinco ligas más importantes de Europa temporada 2018-2019.

Para realizar una comparación de ingresos entre la liga colombiana y las ligas europeas es necesario examinar las fuentes de ingreso cada una. Por un lado, las

principales fuentes de ingreso en el fútbol colombiano son: Derechos de TV, venta y prestamos de derechos deportivos, taquilla, patrocinio y publicidad, giros de la DIMAYOR, participación en eventos nacionales e internacionales, Venta de artículos deportivos, escuelas de fútbol y Otros (Donaciones). Por otro lado, las fuentes ingresos del fútbol europeo se distribuyen en cuatro grandes rubros: uno de ellos son las ventas, publicidad, patrocinio y otros (no está desagregado en patrocinio para las ligas de Inglaterra, España e Italia).

Para Colombia, la fuente de ingresos más representativa ha sido venta y préstamo de derechos deportivos, con una participación sobre los ingresos operacionales de 21,7% en 2018. Las fuentes de ingreso que sostienen el negocio de fútbol en Colombia además de la mencionada son los derechos de TV, patrocinio y publicidad, y la taquilla que se adquiere en la venta de boletería para asistir a los partidos, con una participación en los ingresos operacionales de 20,4%, 16,7% y 17,9% respectivamente **(Tabla 8)**.

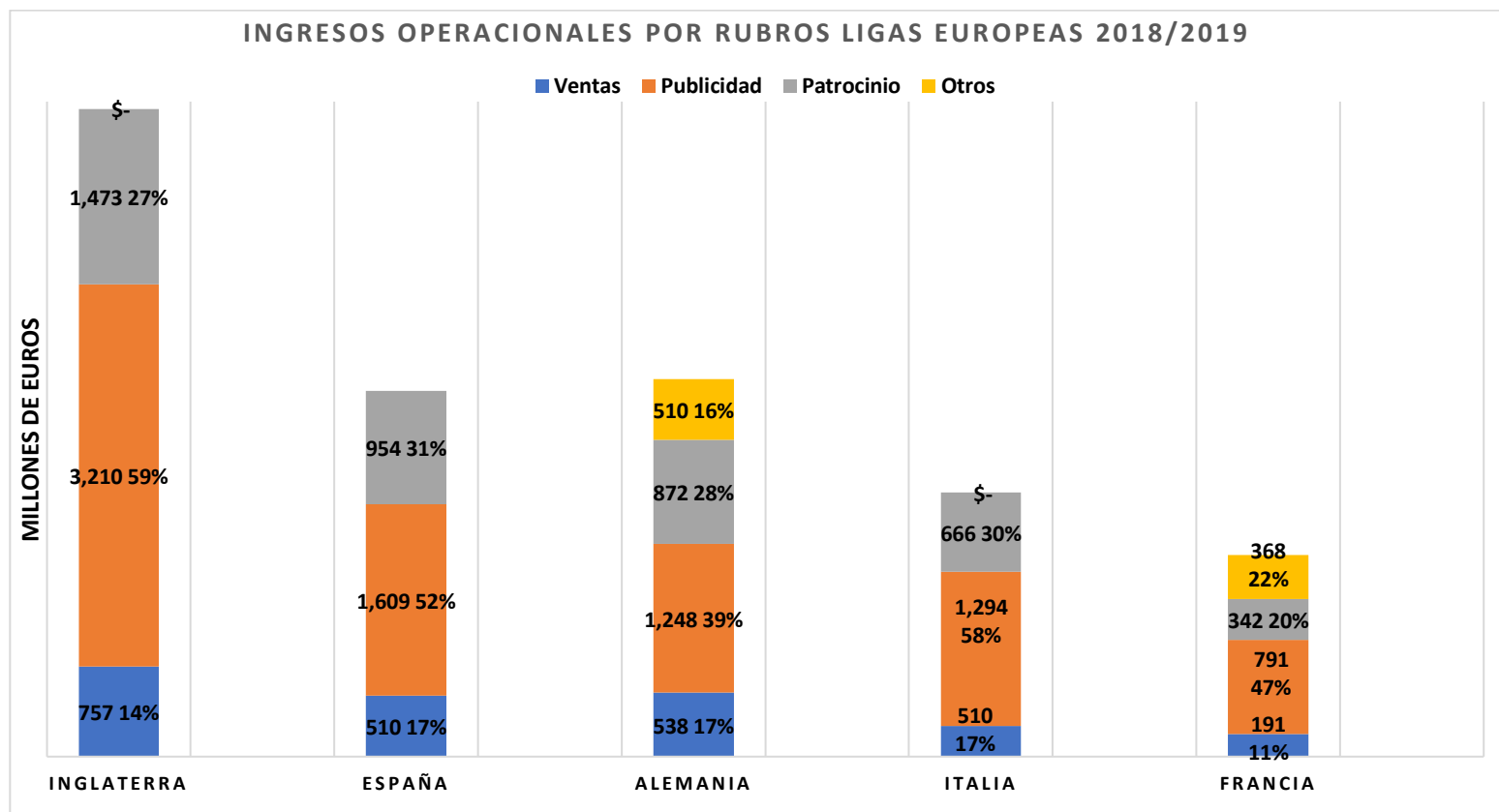
En Europa, la fuente de ingresos más importantes tanto para la liga inglesa, cómo la española, la alemana, la italiana y la francesa apuntan a la publicidad, con una participación en los ingresos operacionales que ronda en un rango del 40% y 60%. La segunda mayor fuente de ingresos proviene de los patrocinios con un rango de participación entre el 20% y 31%, la tercera fuente son las ventas con una participación entre el 11% y el 17% y por último la fuente otros con una participación entre el 16% y 22% para Alemania y Francia que no incluyen estas ganancias en la fuente de ingresos correspondiente a patrocinios **(Gráfico 9)**.

Tabla 7: Ingresos operacionales del fútbol colombiano por rubros para el año 2018.

Fuente de ingresos	2018	
	VALOR (Miles de millones de COP)	PAR%
Derechos TV Dimayor	\$ 115,6	20,4%
Venta y Prestamo de Derechos Deportivos	\$ 123,0	21,7%
Taquilla - Venta de Boletería	\$ 101,3	17,9%
Patrocinio y Publicidad	\$ 94,5	16,7%
Giros Dimayor	\$ 39,2	6,9%
Participación Eventos	\$ 38,6	6,8%
Venta de Artículos Deportivos	\$ 21,3	3,8%
Escuelas de Fútbol	\$ 11,4	2,0%
Otros	\$ 22,6	4,0%
TOTAL	\$ 567,5	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8: Ingresos operacionales por rubros de las ligas europeas.



Fuente: Elaboración propia. Nota: Ingresos "otros" no está desagregado para las ligas de Inglaterra, España e Italia.

Cuando comparamos los ingresos por rubros entre la liga colombiana y las ligas europeas, la fuente de ingresos por publicidad resalta entre todas. La mayoría de los ingresos para las ligas europeas proviene de este rubro, incluso para la liga francesa que es la liga con menor ingreso entre los cinco grandes, la publicidad representa un 47% del total de sus ingresos mientras que para la liga colombiana los ingresos por fuente publicitaria representan el 17,9%, lo que significa una diferencia de 29 puntos porcentuales, que podría ser más amplia dado que este rubro no se encuentra desagregado para Colombia (publicidad y patrocinio es un solo rubro), además, cabe aclarar que si agregamos la participación de los porcentajes entre publicidad y patrocinio en Europa y comparamos con ese mismo para Colombia, la diferencia sería abismal. Por otra parte, dónde se concentra la mayor fuente de ingresos en Colombia es lo que proviene producto de las ventas de derechos televisivos, y venta y prestamos de derechos deportivos con 42,1% en la participación del total de ingresos, de esta categoría la liga española cuenta con un 17%, la diferencia es de 25.1 puntos porcentuales y esto es explicado porque la mayor fuente ingresos se concentra en los rubros de publicidad y patrocinio.

10. Conclusiones

En general, con el estudio propuesto podemos afirmar que los clubes de fútbol generan un gran impacto económico y social en el mundo moderno. En Colombia todavía predomina el poco conocimiento sobre las relaciones económicas que rigen el fútbol profesional. La dinámica de la actividad económica en el fútbol cómo industria sigue siendo poco clara, los determinantes del desempeño deportivo y de los ingresos de los equipos no ofrece las circunstancias adecuadas para que los diferentes clubes sean administrados y gestionados de forma eficiente.

Comúnmente se pasa por alto que los equipos de fútbol surgieron sin ser organizaciones destinadas al lucro, al principio eran entidades con carácter social, promoviendo valores identitarios en comunidad, pero la profesionalización del fútbol conllevó entonces a la legitimización de un sistema que enajena ese principio, las estructuras de las ligas profesionales se dan en un contexto de competencia que da paso a la mercantilización del fútbol.

La investigación revela que el fútbol profesional colombiano no tiene la capacidad para asumir sus deudas de corto plazo y cuenta con una capacidad reducida para hacer frente a sus obligaciones a lo largo del tiempo. Las fuentes de ingreso que han mantenido el fútbol profesional colombiano como negocio han sido: Derechos de TV, patrocinio y publicidad, venta y préstamo de derechos deportivos y taquilla, y que en comparación con las ligas europeas se recomienda hacer una mejor gestión en cuanto al rubro de patrocinio y publicidad ya que vivimos en un mundo globalizado, lo que representaría una potencial fuente de ingresos que debe ser aprovechado.

Siguiendo, la actual estructura jurídica de los clubes de fútbol en sociedades anónimas no garantiza tener los mejores resultados económicos, es necesario que los clubes que quieran alcanzar el éxito deportivo deban renunciar a generar solamente ingresos y comenzar a cambiar los planes estratégicos utilizados para obtener reconocimientos deportivos, implementar diferentes comportamientos innovadores en cuanto a la gestión y el manejo empresarial de los clubes con el objetivo de lograr una ventaja competitiva en el mercado, permitiendo maximizar la disponibilidad de recursos presentes en el equipo y contribuyendo al proceso de lograr el reconocimiento deportivo.

Finalmente, el presente estudio espera que se promueva la investigación sobre el deporte cómo actividad económica, en especial el fútbol, dado la trascendencia de este en la sociedad. También, se espera que este estudio permita indagar sobre la gestión de los equipos de fútbol de una manera transparente y solida que contribuya al fortalecimiento de la relación empresario-hincha. Y, por otra parte, de una manera cordial invito a los encargados de administrar y recoger la información financiera de los clubes colombianos a que ofrezcan una mayor coherencia y accesibilidad de los datos para realizar futuros estudios.

11. Bibliografía

- Acuña, G., & Delgado, Á. (2016). *El fútbol como producto cultural: revisión y análisis bibliográfico*. Revistas Electrónicas UAM, 31-58.
- Appadurai, A. (1986). "Las mercancías y la política del valor." *En la vida social de las cosas, perspectiva cultural de las mercancías*. Mexico D.F: Editorial Grijalbo.
- Cassanelli, L. V. (1986). "Cambios en la producción y el consumo de una mercancía quasi legal en el Noreste de África." *En la vida social de las cosas, perspectiva cultural de las mercancías*, ed. Arjun Appadurai, 292-322. Mexico D.F.: Editorial Grijalbo, 1991.
- Coremberg, A., Sanguinetti, J., & Wierny, M. (2016). *El fútbol en la economía Argentina*. Journal of Sports Economics & Management, 46-48.
- De la Pava, J. (2016). *La mercantilización del fútbol profesional y el derecho a la recreación de los hinchas de los equipos en Colombia*. Manizales: Facultad de Ciencias Jurídicas.
- Díez García, J. (2012). *La administración pública y el negocio del fútbol profesional (tesis doctoral)*. León (España) : Universidad de León.
- Dorfman, A. (1980). *Reader's nuestro que estás en la tierra; ensayos sobre el imperialismo cultural*. Mexico, D.F: Nueva Imagen.
- Elias, N, & Dunning, E. (1995). *Deporte y ocio en el proceso de civilización*. México D.F: Fondo de Cultura Económica.
- Elias, N. (1988). *El proceso de civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*. México D.F: Fondo de Cultura Económica.
- Galeano, E. (1995). *EL FÚTBOL A SOL Y SOMBRA*. Siglo Veintiuno XXI editores.
- Heinemann, K. (2001). *La repercusión económica del deporte: Marco teórico y problemas prácticos*. Revista digital, 43-52.
- Lipovetsky, G. (1996). *El crepúsculo del deber: la ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- López, R. (2016). *Algunas consideraciones teóricas para el estudio de las reglamentaciones deportivas a la luz del éxito deportivo*. Paradigma, 1-23.

- Madrid, O., Santana, J., & Mendivil, J. (2015). *El papel del diseño gráfico en el marketing deportivo*. X Encuentro Latinoamericano de Diseño, 200-203.
- Marx, K. (1977). *El Capital: Crítica de la economía política*. Bogotá: Editorial Fondo de la Cultura Económica, (Orig. Pub. 1867).
- Millán, R., Santana, J., & Escoriza, L. (2016). *Fundamentos teóricos para la evaluación de la calidad en los servicios de alto rendimiento deportivo*. Revista Científica de la Educación Física y el Deporte, 161-170.
- Moreira, V. (2018). *Fútbol, modelos jurídicos y mercado: el dilema de los clubes de Sudamérica*. Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra.
- Muñoz, S., & González, S. (2015). *Sociedades anónimas deportivas: el caso del fútbol social*. Chile: Tesis de Licenciatura en Periodismo presentada en la Escuela de Periodismo, Insitituo de la Comunicación e Imagen, Universidad de Chile.
- Pedrerros, J. (2016). *Análisis de la Gestión administrativa en las Escuelas de Fútbol de Bogotá*. . Universidad Militar Nueva Granada, 1-30.
- Pedrosa, J. (2016). *Innovación en una organización pública deportiva*. Revista Española de Educación Física y Deportes, 103-126.
- Pérez, R., & Álvarez, J. (2015). *Factores motivacionales que influyen en el desarrollo de los juegos deportivos interfacultades de la Universidad de Antioquia*. Revista de educación física, 45-46.
- Rodríguez, D. P. (2012). *Cracterización general del proceso del marketing deportivo en Colombia (tesis)*. Universidad del Valle.
- Samaniego, P. (2006). *Mete Gol, Gana: El fútbol y la Economía*. Quito: FLACSO.
- Shumpeter, J. A. (1954). *Historia del Análisis Económico*. Barcelona: Ariel.
- Velasquez, A. (2010). *Ensayos de Economía: El fútbol como mercancía simbólica*. Universidad Nacional de Colombia (Sede Medellín).
- Wallerstein, I. (1988). *El capitalismo histórico*. Madrid: Editores, S. A.