

## MODELO DE NEGOCIOS PARA EQUIPOS DE FÚTBOL VENEZOLANOS: UN ENFOQUE FENOMELÓGICO.

### BUSINESS MODEL FOR VENEZUELAN FOOTBALL TEAMS: A PHENOMOLOGICAL APPROACH.

JOHNNY MONASTERIO-PÉREZ<sup>1</sup>,  
Universidad Metropolitana de Caracas, Venezuela.  
[jmonasterio@unimet.edu.ve](mailto:jmonasterio@unimet.edu.ve)

WILLIAM SILVA<sup>2</sup>  
Universidad Metropolitana de Caracas, Venezuela  
[william.silva@correo.unimet.edu.ve](mailto:william.silva@correo.unimet.edu.ve)

GABRIEL URDANETA<sup>3</sup>  
Universidad Metropolitana de Caracas, Venezuela  
[gabriel.urdaneta@correo.unimet.edu.ve](mailto:gabriel.urdaneta@correo.unimet.edu.ve)

#### Resumen

El presente artículo busca proponer un modelo de negocios para las organizaciones civiles (equipos de fútbol) de carácter nacional que promuevan el deporte venezolano. Ante la problemática situación económica del país y el poco interés hacia el fútbol por parte de la población venezolana, se ha considerado pertinente evaluar alternativas de financiamiento empleadas por equipos de fútbol del extranjero y de otras disciplinas deportivas del país. Para ello, se tomó como referencia el Caracas Fútbol Club en virtud de su trayectoria local y la participación en otras competencias de índole internacional. Se realizó una investigación de tipo proyecto factible (UPEL, 2016) y el diseño correspondió al tipo documental y de campo (Arias, 2012). Como medio de recolección de información se realizó una revisión documental a los fines de identificar las principales fuentes de ingreso y estrategias de financiamiento que aplican los equipos de fútbol extranjero; y una entrevista semiestructurada, con la finalidad de comprender y contextualizar, desde un enfoque fenomenológico, la situación financiera y las estrategias de financiamiento actualmente empleadas por algunos equipos de fútbol venezolano. Los resultados obtenidos demuestran que las principales fuentes de financiamiento

- 1 Doctor en Ciencias Gerenciales. Profesor investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, adscrito al Departamento de Banca, Contabilidad y Auditoría, Universidad Metropolitana, Venezuela. [jmonasterio@unimet.edu.ve](mailto:jmonasterio@unimet.edu.ve). ORCID 0000-0003-0762-4724.
- 2 Estudiante de la carrera de Ciencias Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Metropolitana, Venezuela. [william.silva@correo.unimet.edu.ve](mailto:william.silva@correo.unimet.edu.ve). ORCID 0000-0002-2226-4790.
- 3 Estudiante de la carrera de Ciencias Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Metropolitana, Venezuela. [gabriel.urdaneta@correo.unimet.edu.ve](mailto:gabriel.urdaneta@correo.unimet.edu.ve). ORCID 0000-0002-2226-4790.



de los equipos extranjeros son los ingresos por derechos televisivos, venta de entradas para los partidos y la gestión del área comercial; en comparación a esto, los equipos venezolanos no reciben ingresos significativos para su ingreso total por ninguna de estas vías y dependen meramente del desempeño deportivo del equipo.

**Palabras claves:** fútbol; modelo; negocios; comercialización; financiamiento; desempeño, recursos.

## Abstract

This article aims at proposing a business model for national, civil organizations (soccer teams) that promote sports in Venezuela. In view of Venezuela's problematic economic situation, and the lack of interest in soccer by its population, it has been considered pertinent to evaluate the financing alternatives that are commonly used by soccer teams and other sports disciplines teams from abroad. In order to achieve this, Caracas Fútbol Club was taken as a reference due to its local trajectory and participation in other international competitions. A feasible project-type research was conducted (UPEL, 2016) and its design corresponds to the documentary and field type (Arias, 2012). As per the data collection methods, first, a documentary review was completed to identify the primary sources of income and financing strategies applied by foreign soccer teams; and later, a semi-structured interview was executed for the purpose of understanding and contextualizing, using a phenomenological approach, the financial situation and financing strategies currently employed by some Venezuelan soccer teams. The results show that the primary sources of financing for foreign teams are the earnings from television rights, ticket sales from matches, and the management of the commercial area; when compared to this, Venezuelan teams do not receive significant income towards their total revenue from any of the aforementioned sources and, thus, depend merely on the performance of the team.

**Keywords:** soccer; model; business; merchandising; financing; performance; resources.

RECIBIDO: 09-07-2024 / ACEPTADO: 13-09-2024 / PUBLICADO: 22-12-2024

**Cómo citar:** Monasterio-Pérez et al. (2024). Modelo de negocios para equipos de fútbol venezolanos: un enfoque fenomenológico. *Almanaque*, 44, 1 - 30.  
<https://doi.org/10.58479/almanaque.2024.51>

## CONTENIDO

Resumen	1
Abstract	2
1. Introducción	5
1.1. Los modelos de negocios como alternativa de sostenimiento de los clubes de fútbol	6
2. Método	7
2.1 Diseño de la investigación	7
2.2. Alcance de estudio	7
2.4. Instrumentos de recolección de información	8
2.5. Tratamiento de los datos y procedimiento	8
2.6. Informantes claves	9
3. Resultados	9
3.1. Modelos de negocios para equipos de fútbol internacionales	9
3.1.1. Equipos Europeos	9
3.1.1.1. Real Madrid C.F.	9
3.1.1.2. F.C. Barcelona	10
3.1.1.3. Manchester United F.C.	11
3.1.2. Equipos Latinoamericanos	12
3.1.2.1. Club Atlético River Plate	12
3.1.2.2. Club de Regatas Flamengo (CRF)	13

3.2 Modelo de negocio de equipo de fútbol nacional, Caracas F.C.	14
3.2.1. Proceso de categorización	14
3.2.2 Análisis cualitativo de la entrevista	15
3.2.2.1. Categoría A.1. Ingresos provenientes del área comercial	15
3.2.2.2. Categoría A.2. Ingresos provenientes del área televisiva	16
3.2.2.3. Categoría A.3. Ingresos provenientes del área de taquilla	17
3.2.2.4. Categoría B.1. Venta de jugadores	18
3.2.2.5. Categoría B.2. Desempeño deportivo	19
3.2.2.6. Categoría C.1. Política pública deportiva	20
3.2.2.7. Categoría C.2. Acciones empleadas actualmente	20
III. Propuesta de modelo de negocio para equipos de fútbol venezolanos	21
3.2.2.7.1 Área comercial	22
3.2.2.7.2. Área de Taquilla	24
3.3.2.7.3. Área Televisiva	24
3.3.2.7.4. Área deportiva	25
4. Discusión de resultados y conclusiones	26
5. Recomendaciones y limitaciones	28
6. Referencias	28

## 1. Introducción

El fútbol es reconocido a nivel mundial como uno de los principales medios de entretenimiento para las personas. De acuerdo con la FIFA (2023), 211 federaciones nacionales de fútbol están afiliadas en la organización. Al tener una presencia tan importante, también genera un volumen económico importante. En efecto, como señala Del Olmo (2019) la industria del fútbol mueve una cifra cercana a los 500.000 millones de dólares cada año.

Venezuela cuenta con una federación de fútbol afiliada a la FIFA, que compite en la CONMEBOL, que es la confederación de fútbol de América del Sur. Según datos oficiales de la Federación Venezolana de Fútbol (FVF) (2023), fue fundada en 1925, conformada por las directivas de 11 clubes. Al año siguiente, se jugó el primer campeonato de fútbol oficial en el país. Posteriormente, vivió muchos cambios y problemas hasta que, en 1951, la FIFA y el Comité Olímpico Venezolano reconocieron oficialmente a la FVF. A partir de este momento, el fútbol tuvo un importante crecimiento en el país, con la selección y los clubes progresando con el paso de los años.

También existe una liga profesional de fútbol, Liga FUTVE. En ella compiten 20 clubes que buscan conseguir el título cada año y clasificarse para competencias internacionales. A pesar de esto, el fútbol venezolano ha sufrido una serie de problemas, incluyendo la falta de inversiones en el desarrollo del deporte, la corrupción y la falta de infraestructura adecuada para los partidos. Esto probablemente ha resultado en un declive en la calidad del juego y ha afectado negativamente la popularidad del fútbol en el país. Además, la situación económica en Venezuela ha agravado los problemas del fútbol. La escasez de recursos ha hecho que sea difícil para los clubes y la liga mantenerse financieramente. Por Ejemplo, a finales del año 2020, el equipo Trujillanos FC, participante en la Liga FUTVE, reportó problemas económicos severos, generando repercusiones como la marcha de su director técnico y sus tres mejores jugadores por incumplimiento de pago o la inhabilitación de su estadio por no cumplir con los requisitos mínimos para albergar partidos oficiales (Florit, 2021). Esta situación llevó al equipo al descenso administrativo a segunda división, y luego de hacerse públicos los problemas de Trujillanos, muchos otros clubes han sido señalados por tener problemas similares.

Los jugadores de equipos importantes como el Deportivo Táchira, Deportivo Lara o Aragua FC han denunciado incumplimiento de pagos de hasta 4 meses por parte de los clubes, por lo que el nivel de vida de los futbolistas se ve afectado. De acuerdo con José Ramón López, vicepresidente de la Asociación Única de Futbolistas Profesionales de Venezuela, se han reportado problemas financieros graves en al menos 11 equipos de la FUTVE, que afectan directamente el pago a jugadores (Diario La Nación, 2021). También mencionan que, en algunos otros casos, aunque sí se pagan los sueldos, hay incumplimiento en pagos de bonos adicionales, como en el caso del Caracas FC (Oliveros, 2022).

Basado en una investigación informal y consultas a terceros conocedores del tema, los equipos deportivos necesitan de diferentes fuentes de financiamiento para realizar proyectos. Esto incluye el área del entretenimiento, que está presente en la mayoría de los deportes profesionales de alto rendimiento, en los cuales es necesario la inversión de capital (Pérez, 2018).

En consideración a las ideas expresadas, es importante examinar otras alternativas de financiamiento, por ejemplo, un nuevo modelo de negocio, mediante el cual los equipos puedan lograr éxitos de manera sostenible. Actualmente, las principales fuentes de financiamiento que tienen los equipos nacionales son patrocinadores de camisetas, los cuales pagan hasta \$10.000 por temporada, boletería, en donde ha habido una reducción importante ya que desde el 2015 la asistencia a los estadios ha disminuido hasta un 60%, ventas de jugadores, las cuales no son frecuentes en nuestro país y premios, que solo aplican para los que clasifiquen a competencias internacionales (Brett, 2021).

El fútbol internacional es un mercado que mueve grandes masas de aficionados diariamente. El ámbito venezolano presenta un gran potencial, sin embargo, actualmente no hay una estructura adecuada para el desarrollo de esta industria en el país. Ante los factores y aspectos que comprende la identificación y análisis de estrategias para el financiamiento de los equipos de fútbol extranjeros y nacionales, y de acuerdo con lo expuesto anteriormente, se han planteado la siguiente interrogante: ¿Cuáles elementos formarían parte de un modelo de negocios mediante el cual se propongan nuevas alternativas de financiamiento para equipos de fútbol venezolanos, a implementar a partir de 2023?

Para responder esta interrogante, la investigación tiene como objetivo proponer para los equipos venezolanos, la inclusión en el modelo de negocios de alternativas de financiamiento, basados en la descripción de los modelos de negocios de equipos extranjeros exitosos. Específicamente, describiremos los modelos de negocios de equipos extranjero de reconocido éxito, cómo se financian los equipos venezolanos y, finalmente, diseñaremos un modelo que tome en consideración diferentes áreas por las que puede ingresar recursos a un equipo de fútbol venezolano.

## **1.1. Los modelos de negocios como alternativa de sostenimiento de los clubes de fútbol**

Los clubes de fútbol han estado buscando nuevas formas de financiamiento y sostenibilidad en un mercado cada vez más competitivo. Una alternativa a emplear para lograr este objetivo es a través de la implementación de modelos de negocios innovadores. Estos modelos sirven como herramientas que les permiten a los clubes generar nuevas fuentes de ingresos y mejorar su eficiencia operativa. Según un estudio realizado por Dolles y Söderman (2011), los modelos de negocio se han convertido en una herramienta importante para los clubes de fútbol para hacer frente a los desafíos económicos y mejorar su rentabilidad.

Uno de los aspectos considerados actualmente por los modelos de negocio es el manejo de la tecnología. Los clubes pueden utilizar aplicaciones móviles para ofrecer promociones personalizadas y mejorar la interacción con sus seguidores. Asimismo, también pueden

implementar estrategias de marketing innovadoras para generar ingresos adicionales. De acuerdo con Gatiús y Huch (2012), el Real Madrid y el Barcelona son unos de los clubes de fútbol que han utilizado modelos de negocio para mejorar su rentabilidad y generar nuevas fuentes de ingresos. En definitiva, los modelos de negocio son una alternativa cada vez más importante para los clubes de fútbol que buscan mantenerse a la vanguardia y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Los métodos de análisis para plantear modelos de negocios suelen ser muy diversos, entre ellos se encuentran, las tres dimensiones de Abell, modelo de negocio Canvas, análisis Pestel, análisis DAFO, estrategia del Océano Azul, o la matriz de McKinsey. El modelo de negocio Canvas se adapta perfectamente al modelo de negocio de una empresa, ya que es una herramienta que permite visualizar de manera clara y concisa los elementos clave de un negocio o proyecto. En el contexto del fútbol, un equipo es una empresa, como cualquier otra, que tiene que gestionar diferentes recursos y actividades para llegar a ser rentable (Chesbrough, 2010). El modelo de análisis Canvas es especialmente útil en este contexto, ya que permite identificar y analizar de manera sistemática cada uno de los componentes del equipo, tales como los recursos disponibles, la estructura organizativa, los canales de comunicación, la propuesta de valor, entre otros aspectos relevantes para el éxito del equipo. Además, este modelo es una herramienta altamente adaptable y personalizable, lo que significa que puede ser utilizado para diseñar estrategias específicas para equipos de diferentes tamaños, niveles de competición y objetivos.

## **2. Método**

### **2.1 Diseño de la investigación**

Esta investigación corresponde a un diseño documental y de campo (Arias, 2012), y de tipo proyecto factible (UPEL, 2016). Documental porque se recolectó información que permitió estudiar y analizar los modelos de negocios de equipos extranjeros; y de campo porque la información del equipo nacional seleccionado se obtuvo a través de la aplicación de una entrevista semiestructurada, de enfoque cualitativo fenomenológico (Husserl, 1982) esto permitió comprender, de forma inmediata, el mundo del hombre mediante una visión intelectual basada en la intuición de la cosa misma. Se consideró proyecto factible en virtud de que el estudio decanta en una propuesta orientada a dar solución a la problemática planteada mediante el aporte de alternativas de financiamiento para equipos de fútbol venezolanos, haciendo uso de la herramienta denominada “modelo de negocio”.

### **2.2. Alcance de estudio**

El estudio está orientado a identificar los elementos individuales del modelo de negocios de los equipos de fútbol internacional que puedan ser empleadas en el contexto Venezuela y se limita a identificar los elementos o variables que conforman un modelo de negocio y que sean susceptibles de decantar en una propuesta para los equipos de fútbol nacionales. Para lograr esto, se llevó a cabo un estudio detallado de las estrategias utilizadas por los equipos de fútbol con gran referencia histórica, en términos de generación de ingresos, y se compararon con las

prácticas actuales de los equipos de fútbol venezolanos. En particular, se analizaron casos de equipos de fútbol europeos y latinoamericanos, que han logrado crear modelos de negocios exitosos, basados en la explotación de múltiples fuentes de ingresos. Se estudió el caso de un equipo de fútbol nacional que ha logrado destacar en el mercado, a pesar de las limitaciones del entorno local. Con base en estos análisis, se desarrolló una propuesta modelo de negocio, mediante el cual los equipos de fútbol venezolanos puedan generar mayores ingresos y mejorar su desempeño deportivo a largo plazo.

### **2.3. Unidades de estudio**

Las unidades de estudio corresponden a los equipos de fútbol extranjeros y el nacional, Caracas F.C. Equipos pertenecientes a las ligas más importantes de Europa, Real Madrid C.F. y F.C.Barcelona de España y Manchester United F.C. de Inglaterra. También equipos extranjeros provenientes de América como Club de Regatas de Flamengo de Brasil, y el Club Atlético River Plate de Argentina. Por consiguiente, estos equipos representan la totalidad de las unidades a ser estudiadas, y por lo tanto tampoco se extraerá una muestra. En cuanto a la unidad de observación se trata de la organización que se tomará como referencia para la elaboración de la propuesta, el Caracas F.C. Los eventos de estudio serían los modelos de financiamiento de equipos deportivos y la posibilidad de aplicación para los equipos venezolanos y se plantearía para ser aplicado a partir del 2023.

### **2.4. Instrumentos de recolección de información**

La recolección de datos e información se realizó mediante la revisión documental y la aplicación de una entrevista semiestructurada, esto permitió obtener información específica y complementaria sobre el tema de estudio, a fin de alcanzar una visión completa y detallada. Mediante la revisión documental, se obtuvo información sobre los modelos de financiamiento de equipos extranjeros y modelos de financiamiento generales, usando como instrumento una matriz de registro, una matriz de categoría y una matriz de análisis. Para la entrevista semiestructurada, se utilizó un guión contentivo de 13 preguntas, a los fines de obtener información alusiva a la modalidad de negocios del club nacional de referencia (Caracas F.C). La entrevista fue aplicada de manera presencial.

### **2.5. Tratamiento de los datos y procedimiento**

La información referente a la teoría de los modelos de negocios, sus tipos, legislación y la información de equipos extranjeros, fue adquirida mediante la revisión documental, se identificaron documentos relevantes, como trabajos de grado, artículos académicos, artículos de prensa, entre otros; con la finalidad de abarcar el estadio exploratorio e identificar temas principales y subtemas; posteriormente se realizó lectura selectiva para extraer la información relevante de cada documento y organizarla (en las respectivas matrices) de acuerdo con los temas y subtemas previamente identificados. La información del equipo nacional se obtuvo a través de la entrevista semiestructurada, y posteriormente se realizó la transcripción de forma detallada, con la finalidad de realizar un análisis comparativo de ambos instrumentos de

recolección de datos y determinar así, las formas de abordar la problemática planteada, con objeto de superarla y proponer soluciones.

## **2.6. Informantes claves**

Para la fase del análisis cualitativo (interpretativo) se seleccionó como informante clave (Martín, 2009) a Rostin González (IC1), director ejecutivo de Caracas F.C en la entidad Cocodrilos Sport Park, quien tiene más de 20 años de experiencia en la gerencia deportiva. El tiempo que ha dedicado en el deporte venezolano le ha permitido capitalizar conocimientos y vivencias, contribuyendo de manera significativa a la eficacia de la gestión de los equipos de fútbol.

## **3. Resultados**

### **3.1. Modelos de negocios para equipos de fútbol internacionales**

Santamaría, Mejía y Vergara (2012) indican que los equipos de fútbol no solo deben darles importancia a los resultados deportivos sino a la administración de recursos económicos y darle un enfoque empresarial, esto incluye objetivos específicos para cada uno de los enfoques de la organización, ya sean comerciales, audiovisuales o administrativos.

#### **3.1.1. Equipos Europeos**

Es de conocimiento público y general que en Europa se encuentran los clubes de fútbol que históricamente han tenido un rendimiento deportivo destacado a nivel profesional. En Europa las ligas más populares son conocidas como las cinco grandes ligas: la inglesa, española, alemana, italiana y francesa. El tamaño de mercado en la temporada 2020/2021 para las cinco grandes ligas europeas fue de 15.6 miles de millones de euros (Deloitte, 2022).

##### **3.1.1.1. Real Madrid C.F.**

El Real Madrid Club de Fútbol es uno de los clubes de mayor trayectoria y galardonado de la historia, considerado uno de los tres grandes equipos de España. Este equipo se mantiene en el podio de ganancias anuales de los equipos de Europa (Deloitte, 2023). Como se puede observar en la figura 1, el club durante el 2022 generó 713.8 millones de euros, un aumento de 11% en comparación al 2021 (€640.7m) afectado por la pandemia. Estos ingresos en el 2022 están divididos en €318m (45%) del área comercial, €308m (43%) por parte de los derechos televisivos y €88m (12%) de boletería los días de partidos.

Figura 1. Ingresos Real Madrid C.F. 2022.



Fuente: Deloitte Football Money League (Deloitte, 2023).

Los salarios están alrededor de los €500m anuales, dando un resultado de 73% en la ratio salario/ingresos. Según Espitia y otros (2014), el modelo de negocios merengue está dividido en 2 secciones fundamentales, autogestión y comercialización. La autogestión abarca la boletería ya sea estándar o exclusiva, patrocinio, derechos imagen de los jugadores y club, como los eventos corporativos, por ejemplo, el “Tour del Bernabéu”. La comercialización integra los derechos de televisión, venta de mercancía y servicios de hostelería.

Según Rodríguez (2019), el éxito del Real Madrid radica en la estrategia de darle valor a la marca a través de fichajes de jugadores de renombre. Pero la estrategia de mercadeo va más allá de fichajes sino en el establecimiento de unos valores del club sólidos, como la excelencia y la solidaridad, que reflejaban la fortaleza de la marca y representaban todas las acciones de la institución. Estos grandes fichajes repercuten en la marca ya que envían el mensaje al mundo de que los mejores jugadores del planeta jugaban en el Real Madrid.

### 3.1.1.2. F.C. Barcelona

El Fútbol Club Barcelona, también forma parte de los 3 grandes clubes de España y su identidad jurídica no es una sociedad anónima deportiva, sino que la propiedad del club es de más de 143.000 socios (FC Barcelona, 2023). El Barcelona ha formado parte de los diez equipos con mayor ingreso en Europa (Deloitte, 2023).

Como se puede observar en la figura 2, el club durante el 2022 generó 638.2 millones de euros, un aumento de 10% en comparación al 2021 (€582.1m) afectado por la pandemia. Estos ingresos en el 2022 están divididos en €284m (45%) del área comercial, €251m (39%) por parte de los derechos televisivos y €103m (16%) de boletería los días de partidos. Los

salarios están alrededor de los €500m anuales, dando un resultado de 73% en la ratio salario/ingresos. Los patrocinadores principales del F.C. Barcelona son la plataforma de música Spotify y la marca Nike junto a una serie de determinados patrocinadores globales entre los cuales se encuentran 1XBet, Estrella Damm, Konami, Bimbo, Cupra, Gatorade y demás. A diferencia del Real Madrid el Barça tiene ciertos patrocinadores como Coca Cola, Travel+Leisure GO, entre otros (FC Barcelona, 2023).

### 3.1.1.3. Manchester United F.C.

El Manchester United Football Club es uno de los equipos más importantes y exitosos del mundo, juega en la Premier League de Inglaterra. Es una sociedad anónima que cotiza en la bolsa desde 1991. En los últimos cinco años el Manchester United ha estado en la lista de los mejores cinco clubes con mayores ingresos (Deloitte 2023).

Figura 2. Ingresos del F.C. Barcelona 2022.



Fuente: Deloitte Football Money League (Deloitte, 2023).

Como se puede observar en la figura 3, el club durante el 2022 generó 688.6 millones de euros, un aumento de 23% en comparación al 2021 (€558m) afectado por la pandemia. Estos ingresos en el 2022 están divididos en €309m (45%) del área comercial, €254m (37%) por parte de los derechos televisivos y €126m (18%) de boletería los días de partidos. Los salarios están alrededor de los €500m anuales, dando un resultado de 66% en la ratio salario/ingresos. El patrocinante principal del equipo es TeamViewer y la marca Adidas como el proveedor oficial de los uniformes. También presentan patrocinadores globales en los que se encuentran DXC Technology, Canon Medical Systems, Cadbury, Casillero del Diablo, Chevrolet, Chivas, DHL, Marriott Bonvoy, entre otros (Manchester United, 2023). Sus ingresos provienen de tres sectores principales descritos previamente, que son los ingresos comerciales, los derechos televisivos y los de boletería por día de partidos. El United recibe la mayoría de sus ingresos por patrocinio, merchandising y venta de licencias; sin dejar de lado las entradas de dinero por

boletería y eventos ya que cuentan con el estadio con mayor capacidad (74.140 espectadores) del Reino Unido (Montenegro y Perassi, 2021).

Figura 3. Ingresos del Manchester United F.C. 2022.



Fuente: Deloitte Football Money League (Deloitte, 2023).

### 3.1.2. Equipos Latinoamericanos

Según Sbdar (2018) el negocio del fútbol a nivel mundial se fundamenta en la monetización por estadio, mercadeo, televisión y venta de jugadores. Esto lleva al razonamiento de que los ingresos recaudados por los partidos es el más básico y tiene un tope que es la capacidad del estadio. El estudio realizado por Sbdar (2018) arrojó que en Europa en promedio los estadios representan el 24% de los ingresos y en Sudamérica, específicamente en Brasil y Argentina, representa el 50%, la televisión representa un bajo aporte en el segundo país mencionado (14%) y la venta de jugadores expresa lo inconsistente que es, pero generalmente da una balanza comercial positiva en sudamérica. Todo este estudio llevó a analizar la permanencia de los contratos de los jugadores, visto que la permanencia de un jugador en primera división de Brasil y Argentina es de 21 meses y en Europa es de 41 meses, esto explica las cifras millonarias pagadas por los jugadores en Europa, puesto que los ingresos provienen del mercadeo, cuando inviertes en un jugador, esta inversión se pagará sola en dos años y el tiempo de permanencia del jugador es de cuatro años, dejando dos años de ganancias, creando una inversión razonable. Mientras que en sudamérica te tardarías tres años en pagar la inversión por el jugador y tiene una permanencia de dos años.

#### 3.1.2.1. Club Atlético River Plate

El Club Atlético River Plate (CARP) es un equipo de fútbol argentino que participa en la primera división argentina, situado en la ciudad de Buenos Aires, es un club con 121 años

de antigüedad y el más ganador de la primera división argentina. Es una institución deportiva, social y educativa, que existe gracias a la comunidad. La estructura empresarial se sustenta en un sistema matricial, es decir, que los equipos de trabajo responden a diferentes líderes, tanto a los jefes ejecutivos del club como a los líderes de los proyectos específicos (Alvarez, 2022).

Parte del éxito del CARP es la definición del proyecto a llevar a cabo y la definición de roles. Para este club lo importante es la manera en la que se realizan las cosas y no quien las hace; a esta filosofía se le ha invertido tiempo y dinero (Sbdar y otros 2017). La estrategia de desarrollo de talentos para su posterior venta o simplemente comprar y vender es un importante origen de ingresos para el club. Los ingresos del equipo provienen mayormente del público que asiste a los partidos, pero la venta de jugadores juega un rol importante en el financiamiento del club (Alvarez, 2022). En la Tabla 1 se puede observar como el CARP obtuvo 51.45 millones de euros por la venta de 15 jugadores a lo largo de la temporada 2022/23 e invirtió 17.78 millones de euros en sustituir esas vacantes, dejando un balance total de 33.67 millones de euros de ganancias generadas por la venta de jugadores.

Tabla 1. Balance de transferencias de CARP, temporada 2022/23

<b>BALANCE DE TRANSFERENCIAS</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Altas/Bajas</b>	<b>Coste</b>
Ingresos	15	51,45 mill. €
Gastos	17	17,78 mill. €
Balance Total		+33,67 mill. €

Fuente: TransferMarkt - CA River Plate (2023).

### 3.1.2.2. Club de Regatas Flamengo (CRF)

El CRF al que comúnmente se le conoce solo como Flamengo, es un equipo de fútbol brasileño. Fue fundado en 1895 y juega como local en la ciudad de Río de Janeiro. Tiene una base de seguidores muy grande y una historia llena de títulos importantes en torneos nacionales e internacionales, por lo que es considerado uno de los equipos más importantes de Brasil y de toda Latinoamérica. El equipo ha empleado una exitosa estrategia empresarial enfocada en los grandes fichajes y en el merchandising que le ha permitido tener una importante recuperación económica y deportiva. Para el año 2012, en virtud de que el equipo tenía una deuda de 178 millones de dólares, se ejecutó un plan para mejorar las finanzas del equipo (AFP Brasil, 2019).

Para la temporada 2014 – 2015, el Flamengo ha generado 288 millones de dólares sólo por ventas de jugadores, y ha gastado poco menos de 190 millones de dólares en fichajes, lo cual es un número elevado para el continente, pero va muy de la mano con la estrategia que han empleado en los últimos años: construir el mejor equipo para tener resultados deportivos.

Esta estrategia ha dado sus frutos, pues el equipo ha ganado dos Copas Libertadores, una Copa de Brasil, dos Campeonatos Paulistas y una Liga de Brasil en los últimos cuatro años.

Tabla 2. Gastos e ingresos en fichajes de CRF desde la temporada 2014/15 a 2022/23

GASTOS E INGRESOS EN FICHAJES					
Club	Gastos	Altas	Ingresos	Bajas	Balance
C.R. <u>Flamengo</u>	189,35 <u>mill. €</u>	264	288,12 <u>mill. €</u>	282	98,77 <u>mill. €</u>

Fuente: TransferMarkt - CR Flamengo (2023).

El éxito deportivo del equipo y el gran volumen de personas que lo siguen, generan un atractivo para diferentes marcas y empresas, que se interesan en patrocinar al equipo y significa otro ingreso importante para el club. Para el año 2021, el Flamengo generó 176,5 millones de dólares, de los cuales 45 millones se generaron a partir de acuerdos comerciales con patrocinadores. Entre los principales patrocinadores del equipo están la marca deportiva Adidas (proveedor de la indumentaria oficial del equipo), TIM, Mercadolibre, Pixbet y Moss. La gran cantidad de espectadores también genera que el equipo reciba mucho dinero por la televisación de partidos, por la que, para 2021, recibió alrededor de 40 millones de dólares (Ferreira, 2022). La directiva del conjunto carioca busca constantemente innovar para encontrar nuevas fuentes de ingresos, esto incluye una alianza con una empresa de telecomunicaciones para ofrecer planes de telefonía; el lanzamiento de su propio servicio de streaming, FLATV+, que ofrece suscripciones anuales o mensuales a cambio de contenido exclusivo; la contratación de nuevas empresas en EEUU y China enfocadas en las redes sociales; el lanzamiento de un banco digital en asociación con el Banco de Brasilia e incluso están en el proceso de compra de un equipo profesional en Portugal para generar un ingreso en euros (EFE, 2023).

### 3.2 Modelo de negocio de equipo de fútbol nacional, Caracas F.C.

El Caracas Fútbol Club es un equipo profesional que juega en primera división venezolana, mejor conocida como Liga FUTVE. Juegan en el Estadio Olímpico de la Ciudad Universitaria con una capacidad de 23.940 asientos (TransferMarkt, 2023). Es el equipo más galardonado de la primera división venezolana con 12 títulos de esta y los principales patrocinadores del club son Empresas Polar (Maltin Polar, Pepsi y Gatorade), RS Performance, Avior Airlines, entre otros (Caracas FC, 2023).

#### 3.2.1. Proceso de categorización

En esta sección, se categoriza la información que devino de la entrevista aplicada al informante clave. Después de recolectar los datos sobre el equipo estudiado (Caracas F.C.), se revisó y analizó la respectiva información a fin de elaborar el esquema de interpretación por categorías. El objetivo fue organizar y clasificar la información para dar estructura y precisión a los datos. Las categorías se presentan a continuación:

Figura 4. Categorización de entrevista

Nivel de agrupación	Categorías
A. Ingresos	A.1. Ingresos provenientes del área comercial A.2. Ingresos provenientes del área televisiva A.3. Ingresos provenientes del área de taquilla
B. Comercialización y desempeño	B.1. Venta de jugadores B.2. Desempeño deportivo
C. Cursos de acción	C.1. Política pública deportiva C.2. Acciones empleadas actualmente

### 3.2.2 Análisis cualitativo de la entrevista

El análisis se realiza de acuerdo con las categorías apriorísticas y las categorías emergentes que surgieron en el proceso de la investigación, las cuales se analizan en concordancia a su nivel de importancia dentro del estudio y siguiendo las premisas del interaccionismo simbólico, donde las personas establecen sus significados de acuerdo con lo que cada cosa y situación representa para ellas.

#### 3.2.2.1. Categoría A.1. Ingresos provenientes del área comercial

Dentro de los ingresos anuales del club, se engloba los patrocinios mencionados en el apartado III.3 y la comercialización de la marca, lo cual representa un departamento influyente para los ingresos de éste. El equipo recibe una cierta cantidad de dinero por parte de sus patrocinadores propios y otra parte proviene de los patrocinadores globales de la liga, que generalmente son marcas o instituciones gubernamentales. Los patrocinios que el club recibe por medios propios, la mayoría, son por intercambio y otros proporcionan un aporte monetario, pero son la minoría, es decir, casi en su totalidad de los patrocinadores mencionados previamente son por intercambio. Esto significa que los contratos de patrocinio son un intercambio de servicios en los que el equipo les ofrece publicidad en sus uniformes y estadio, a cambio de un servicio o descuento en lo que tenga para ofrecer la empresa patrocinante. Como lo puede ser la relación con Avior Airlines, a cambio de la publicidad, la aerolínea ofrece un descuento en los pasajes de los jugadores y cuerpo técnico que tienen la obligación de viajar con frecuencia a lo largo de la temporada.

Los datos cuantitativos referentes a los recursos que los equipos reciben a través de lo antes mencionado no son de conocimiento público por temas de seguridad del club, los jugadores que lo conforman y sus aliados comerciales; sin embargo, los aportes monetarios de los patrocinantes individualmente no superan los 40.000 dólares (IC1). Todo lo que engloba la comercialización o merchandising de la marca, incluye la venta de uniformes y material P.O.P (Point of Purchase). Las ventas del equipo están directamente relacionadas con el desempeño deportivo del club, en pocas palabras, si el equipo gana partidos, vende

mercancía. En Venezuela se presenta un fenómeno interesante que se relaciona con las ventas, ya que cuando el Caracas FC y su mayor rival Deportivo Táchira tienen un buen desempeño en conjunto durante la temporada, estas aumentan. La venta de mercancía del Caracas Fútbol Club no representa, en promedio anual, un monto que le permita al equipo mantener sus actividades, ni se acerca (IC1).

Figura 5. Categoría A.1. Ingresos provenientes del área comercial

IC	Criterio del experto	Observación de los investigadores
IC1	Para equipos de Latinoamérica, el área comercial, incluye principalmente merchandising y patrocinios. El merchandising no genera lo suficiente para sustentar las actividades del club, sin embargo, ayuda mucho que el Caracas Fútbol Club tenga un buen posicionamiento y una marca reconocida a comparación de otros equipos. En referencia a los patrocinantes, actualmente el equipo tiene aproximadamente cinco (5), donde la mayoría son por intercambio, que ayudan a reducir los costos de ciertas actividades.	La diferencia en distribución de las alternativas de ingreso de un club venezolano difiere mucho de los clubes extranjeros. Mientras que el rubro comercial representa gran impacto en el extranjero, en el contexto nacional puede llegar a ser indiferente.

El informante clave resalta su preocupación alusiva a la carencia de ingresos a través de la vía comercial y la importancia de los contratos por intercambio con los patrocinadores, mientras que en los clubes extranjeros el rubro comercial representa un gran impacto en la recaudación de ingresos, en el ámbito global el área comercial es vital para la operación e inversiones de los equipos. La diferencia de distribución de ingresos entre los casos europeos y el venezolano estriba en conseguir patrocinadores que paguen sumas significativas, puesto que la exposición de los equipos es menor que en otros países, y los aliados comerciales no están dispuestos a desembolsar mucho dinero en estos contratos. Además, los ingresos por merchandising y otros canales que suelen representar buenas fuentes de ingresos, tampoco son de importancia, y se torna esencial buscar alternativas para hacer de estas áreas, fuentes de ingreso importantes para el equipo.

### 3.2.2.2. Categoría A.2. Ingresos provenientes del área televisiva

El área televisiva es un rubro de importancia ya que corresponde a los derechos televisivos. En Europa y Latinoamérica, representan una sección de gran importancia correspondiente a los ingresos de los equipos de fútbol. La empresa GolTV posee los derechos de transmisión de la Liga FUTVE y transmiten 6 encuentros semanales, dichos derechos son distribuidos de la siguiente manera, un porcentaje va dirigido a la liga para cubrir sus gastos y el restante es dividido en partes iguales entre los 15 equipos participantes de la liga. Esto significa que el equipo normalmente no percibe ingresos por esta vía, ya que la liga es la que distribuye los recursos y en lo que concierne a la última década, nunca ha sucedido.

Figura 6. Categoría A.2. Ingresos provenientes del área televisiva

IC	Criterios del experto	Observación de los investigadores
IC1	Actualmente el ingreso por derechos televisivos es nulo. Los derechos son exclusivamente controlados por la Liga FUTVE, que, en teoría, debería repartir parte de las ganancias entre los equipos de la liga, pero como no hay mucho público que vea los partidos por TV, el contrato con GOLTV para transmitir los partidos no es de gran valor monetario, por lo que el ingreso es mínimo.	No obtienen dinero por la televisación de partidos por el bajo rating que hay al verlos, situación que limita el valor monetario del contrato. Se identifica la necesidad de aumentar la cantidad de espectadores físicos que migren a la vía televisiva.

La apreciación del informante clave parte de su experiencia en el campo laboral. Hace énfasis en la nulidad de esta área de ingresos para el equipo, por la falta de fanáticos que cubran las otras áreas de interés mencionadas, debido a su directa relación. Ante esto, se resalta la importancia del aumento de fanaticada que vaya a los partidos para indirectamente mejorar el ámbito televisivo.

### 3.2.2.3. Categoría A.3. Ingresos provenientes del área de taquilla

Los ingresos por boletería los días de partido, son parte del corazón financiero de una institución deportiva. A pesar de que el estadio tiene una alta capacidad para espectadores, los ingresos por concepto de taquilla para el Caracas Fútbol Club son muy irregulares. Dado que en Venezuela el fútbol no es un deporte de masas, a pesar de que el club tiene una fanaticada muy fiel y pasional, se incurre en pérdidas por la poca venta de entradas. Un aproximado del costo de un partido de fútbol para el Caracas Fútbol club es de cinco a seis mil dólares, de los cuales no se recupera ni el 50% de la inversión.

Figura 7. Categoría A.3. Ingresos provenientes del área de taquilla

IC	Criterios del experto	Observación de los investigadores
IC1	Desde hace muchos años el aforo en el estadio es muy bajo. De hecho, por lo general tenemos pérdidas en los días de partido porque los ingresos por venta de entradas no son suficientes para cubrir los gastos operativos de los partidos. Los fanáticos antes solían ser muy agresivos y hoy en día tal vez no quieren traer a sus allegados. Además, se nota una pérdida de interés en el fútbol, por lo que la nueva generación no está muy interesada en ir al estadio.	A pesar de contar con una gran base de fanáticos, los partidos del Caracas FC no cuentan con gran asistencia al estadio por falta de motivación de los jóvenes y porque los fanáticos antiguos se han tornado mayores y ven el ambiente del estadio como menos seguro.

Desde el club consideran que la baja asistencia en los últimos años a los estadios puede deberse a diferentes factores. En primer lugar, la difícil situación económica del país puede haber afectado, a lo largo de los últimos años, el poder adquisitivo de los fanáticos, además,

los hinchas que frecuentaban el estadio en su mejor momento hoy en día son mayores y tienen familias. El ambiente que se vivía anteriormente en el estadio los días de partido era muy agitado y a veces violento, por lo que los fanáticos de aquella época no estarían muy motivados a traer a sus familias a los partidos. También notan una falta de interés por el fútbol nacional de manera generalizada, y al haber poco interés, también hay pocos fanáticos del equipo (IC1).

### 3.2.2.4. Categoría B.1. Venta de jugadores

Una de las bases para la continuidad del equipo en la primera división radica en el desarrollo y posterior venta de jugadores a equipos de ligas internacionales, y siempre es parte de los objetivos anuales del club. Por ende, las granjas de desarrollo de jóvenes talentos son de suma importancia para la sostenibilidad de la institución. La existencia del derecho de formación representa un ingreso irregular para el equipo, es decir, si alguno de los jugadores que hicieron su debut profesional con el Caracas Fútbol Club, son vendidos a otros equipos, el club percibe un porcentaje de esta transacción entre dos clubes ajenos al mismo. Las competiciones de la selección nacional de categorías menores son muy significativas para la exposición de jugadores jóvenes de la cantera (IC1).

La compra y venta de jugadores como negocio también es una herramienta útil para generar ingresos. En el 2022, el Caracas Fútbol Club generó 1.2 millones de euros con la venta del jugador Samson Akinyoola al Zamalek SC de Egipto, adquirido por el club en el 2021 del FK Senica de Eslovaquia (TransferMarkt, 2023). La venta de jugadores es un recurso que, aunque por momentos no sea satisfactoria, es la herramienta para mantener a flote un equipo de fútbol en situaciones difíciles, como la venta de activos de una empresa.

Figura 8. Categoría B.1. Venta y desarrollo de jugadores

IC	Criterios del experto	Observación de los investigadores
IC1	Hay momentos en los que el club se ve forzado a la venta de jugadores para mantener sus actividades. Caracas F.C. Posee nueve (9) categorías a partir de los trece (13) años que influyen en la exposición de jugadores para una futura promoción al primer equipo o venta de este. El programa de desarrollo juvenil tiene como objetivo formar jugadores para una futura venta, sin embargo, es un ingreso irregular, ya que no hay certeza de cuantos pueden ser vendidos en un año, a pesar del objetivo que se plantee.	La venta de jugadores es una herramienta versátil de generación de ingresos. La importancia de los programas de desarrollo de jugadores jóvenes o granjas juveniles es un activo importante para el club como empresa y forman parte de las estrategias a largo plazo de este. No obstante, es un último recurso para obtener ingresos en momentos de crisis.

Siempre se contempla la venta de los mejores jugadores del equipo en caso de recibir una buena oferta, pero no se puede vender a muchos jugadores que sean parte importante de la plantilla del equipo, en vista de que se debe mantener un equipo competitivo que

tenga las piezas adecuadas para conseguir los mejores resultados deportivos posibles. Si el equipo pierde a muchos futbolistas que aporten al juego, la clasificación a competiciones internacionales, que representa el mayor ingreso del equipo cada año, se torna complicada y el equipo se ve afectado también económicamente (IC1).

### 3.2.2.5. Categoría B.2. Desempeño deportivo

Como es bien sabido el fútbol es el deporte que mueve más dinero en el mundo, y la FIFA en parte es la responsable de recibir patrocinios de empresas internacionales muy importantes, aunado a los ingresos por derechos televisivos de las competiciones internacionales que organizan como, la UEFA Champions League en Europa o la Copa Libertadores de América por la CONMEBOL. Estos recursos recibidos, cada confederación destina un porcentaje para los equipos de cada una de las federaciones que la integran que clasifican a sus competiciones. Para los equipos venezolanos este aporte, proveniente de la clasificación a una copa internacional, es de gran importancia para llevar a cabo sus operaciones durante la temporada. En el caso del Caracas Fútbol Club es vital la clasificación, de no lograrse y dejar de percibir estos ingresos sumamente elevados, se ven en una posición complicada financieramente, en la cual están obligados a recurrir a la venta de jugadores clave para suplir el monto de estos ingresos y poder cubrir los egresos del club.

Figura 9. Categoría B.2. Desempeño deportivo

IC	Criterios del experto	Observación de los investigadores
IC1	El rendimiento deportivo del equipo representa la mayor parte del ingreso. Si clasificamos a la Copa Libertadores, recibimos 3 millones de dólares que nos sirven para operar con normalidad en un año. Si no clasificamos, nos vemos obligados a vender jugadores porque los ingresos por otros medios son muy escasos.	Se vive una situación atípica en Venezuela, ya que la mayor parte de los ingresos vienen dados por la clasificación a competiciones. En el extranjero, los equipos reciben mucho más dinero por otros canales, y los premios por clasificaciones pasan a un segundo plano. Por esta situación, en Venezuela se torna indispensable tener buenos resultados deportivos para poder operar con normalidad.

Los buenos resultados en el ámbito deportivo son el objetivo principal del Caracas F.C. todos los años, específicamente la clasificación a la Copa Libertadores, hazaña por la que se reciben 3 millones de dólares. Aunado a esto, el quedar campeones de la Liga FUTVE actualmente no representa un premio económico de peso, pero ser campeones siempre brinda un estatus y jerarquía al equipo que puede ser un factor importante en el regreso de la fanática al estadio (IC1). La situación irregular venezolana, por la dependencia de clasificaciones a competiciones internacionales a diferencia del contexto extranjero, es de gran preocupación, y representa una oportunidad de desarrollar las áreas de fuentes de ingresos explotadas fuera del país.

### 3.2.2.6. Categoría C.1. Política pública deportiva

La política pública en el deporte venezolano es un pilar fundamental para su funcionamiento. El gobierno nacional, entendiendo la difícil situación que presentan los equipos, por el poco patrocinio recibido por las empresas privadas, se ha dado la tarea de apoyar las disciplinas deportivas del país, dando un aporte importante para garantizar el buen funcionamiento de las ligas profesionales. Este aporte es dividido en partes iguales para todos los equipos y lo presentan como publicidad del Ministerio del Poder Popular para el deporte, de esta manera los estadios y uniformes también presentan patrocinios de la empresa pública y sus distintos organismos. El ejemplo más reciente, es el patrocinio de VenApp.

Figura 10. Categoría C.1. Política pública deportiva

IC	Criterios del experto	Observación de los investigadores
IC1	A diferencia de otras disciplinas deportivas en el país, el fútbol venezolano no recibe un ingreso anual fijo por parte del gobierno nacional. La ayuda monetaria proveniente del Ministerio del Deporte viene en forma de patrocinio de alguna empresa pública, la cual le da su patrocinio a la liga FUTVE, donde todos los equipos pertenecientes reciben el patrocinio en sus uniformes y la liga se encarga de distribuir el apoyo monetario.	La política pública no representa un gran aporte en el fútbol venezolano como en otras disciplinas, sin embargo, es un apoyo en forma de patrocinio global a la liga que ayuda a sobrellevar la coyuntura del contexto Venezuela.

De acuerdo con el informante clave, a pesar de que en otros deportes el presupuesto asignado por el Gobierno puede servir para afrontar ciertos gastos en los que deban incurrir los equipos, los recursos recibidos de la Liga FUTVE por el patrocinio proveniente de este medio es mínimo y no representa ingresos significativos con los que el equipo pueda cubrir gastos de peso, como viajes a otros países o pagos de nómina. Una asignación significativa de recursos vía presupuesto público nacional, sería de suma importancia para el desarrollo y evolución del fútbol venezolano.

### 3.2.2.7. Categoría C.2. Acciones empleadas actualmente

Los egresos del equipo están conformados principalmente por la nómina de jugadores, que representa 45% de los egresos totales, seguido de toda la logística interna, logística administrativa, transporte, estadía y toda actividad necesaria para que el equipo forme parte de la liga (IC1). Los sueldos de jugadores son de gran peso en los costos del equipo, llegando a un máximo de cinco mil dólares; para cubrir los mismos el club se plantea objetivos anuales como una empresa. Cuando no se cumple el objetivo de clasificar a La Copa Libertadores, se complica el cumplimiento de todos los pagos, por lo que es muy importante encontrar nuevas fuentes de ingresos para dejar de tener tanta dependencia del rendimiento deportivo para operar correctamente. Para recuperar la gran fanaticada del pasado, caracterizada por su

agresividad, ahora son adultos con familias, por lo que el club ha dedicado sus estrategias a inculcar que la experiencia del estadio ahora es un ambiente familiar, enfocándose en la nueva generación. Se tienen campañas en escuelas para fomentar el interés en los niños por el fútbol nacional, esto va de la mano con alianzas con colegios de Caracas, organizando eventos entre jugadores profesionales y niños, ya que es considerado el mercado meta (IC1).

Figura 11. Categoría C.2. Acciones empleadas actualmente

IC	Criterios del experto	Observación de los investigadores
IC1	Se han tomado ciertas medidas para tratar de aumentar la cantidad de fanáticos que apoyen al equipo y asistan a los partidos, con el objetivo de obtener ingresos por boletería y algunos otros medios. Acciones como visitas a colegios en Caracas y promociones en entradas a los partidos se han implementado para llamar la atención de más fanáticos, pero todavía no se ve gran aumento en la asistencia.	La gerencia del equipo ha buscado maneras de generar una mayor pasión e interés por el equipo, pero no se han visto resultados de peso. Al haber poco interés del fanático, se torna difícil generar dinero por vías como merchandising, taquilla o derechos de TV.

El experto menciona las estrategias implementadas para solucionar la problemática actual referente a la carencia de aficionados y la exploración de nuevos nichos de mercado, como la conversión de los días de partido en eventos familiares para recuperar la fanaticada de antaño.

### III. Propuesta de modelo de negocio para equipos de fútbol venezolanos

La elaboración de un modelo de negocios efectivo es esencial para cualquier empresa u organización que busque tener éxito en el mercado actual. Para desarrollar un modelo de negocios efectivo, es necesario comprender en profundidad el mercado, la competencia, las necesidades de los clientes y las oportunidades de crecimiento. En esta propuesta de modelo de negocios, se presentará una estrategia consolidada para el crecimiento deportivo y económico de un equipo de fútbol venezolano, que se adapte a las necesidades del mercado.

Los aficionados o fanáticos son parte esencial del equipo de fútbol, ya que su presencia en los estadios no solo genera un ambiente de entusiasmo y emoción, sino que también proporciona un respaldo moral y psicológico a los jugadores durante el partido. De acuerdo con la teoría de la autodeterminación, los fanáticos proporcionan un apoyo emocional que influye en la motivación y el rendimiento de los jugadores (Gagné, M. & Deci, E. L., 2005). El apoyo incondicional de los fanáticos en momentos difíciles puede ayudar a los jugadores a superar la presión y la adversidad. Los fanáticos también juegan un papel importante en la construcción de la identidad del equipo. A través de su apoyo y fidelidad, crean una cultura y una comunidad en torno al equipo, lo que puede tener un impacto significativo en la motivación

y el rendimiento de los jugadores. Lo que a su vez puede tener un impacto positivo en el rendimiento y la cohesión del equipo.

Además, los fanáticos también son esenciales para el éxito financiero del club. Los ingresos generados por la venta de entradas, merchandising y otros productos están directamente relacionados con la presencia y el compromiso de los fanáticos. De hecho, la lealtad de los fanáticos es uno de los principales factores que influyen en la capacidad del equipo para atraer patrocinadores y generar ingresos; los aficionados son una parte esencial del ecosistema del fútbol y su presencia es fundamental para el éxito de los equipos. En este sentido, la propuesta se enfoca, en primera instancia, recuperar las masas de fanáticos a los estadios venezolanos, y comenzar a generar ingresos a través de las alternativas de financiamiento de equipos de fútbol exitosos del extranjero, mencionados previamente. Al aumentar la cantidad de fanáticos, los ingresos del club se ven directamente afectados positivamente, en las áreas a desarrollar a continuación.

### **3.2.2.7.1 Área comercial**

Esta área se encarga de la gestión y explotación de los derechos de imagen, patrocinios, publicidad, merchandising y otros aspectos relacionados con la marca y la generación de ingresos del equipo. Una marca fuerte y una estrategia comercial bien pensada pueden atraer a patrocinadores y socios comerciales que estén dispuestos a invertir en el equipo, lo que puede resultar en una mayor visibilidad, más ingresos y mayores oportunidades de crecimiento para el equipo. Una gestión efectiva del merchandising y la promoción puede generar una gran lealtad y compromiso de la afición hacia el equipo, lo que puede resultar en mayores ventas y un mayor respaldo en los estadios. Además, el uso de la tecnología y las redes sociales por parte del área comercial puede permitir una mayor interacción con los aficionados y una mayor difusión del mensaje del equipo. Una gestión efectiva puede resultar en mayores recursos, mayores oportunidades de crecimiento y una mayor relación con la afición.

Los abonados (seguidores del equipo que compran entradas para todos los partidos de la temporada) son un factor crucial para la captación de fanáticos en un equipo de fútbol. La venta de abonados es importante para los equipos de fútbol ya que les proporciona una base sólida de ingresos y les permite planificar sus presupuestos de forma más efectiva. Adicionalmente, los abonados también son importantes para el desarrollo de la cultura del equipo. Al ser seguidores fieles, los abonados están más dispuestos a participar en actividades y eventos relacionados con el equipo, lo que ayuda a crear una comunidad más unida de fanáticos. Una de las formas más efectivas de atraer nuevos abonados es ofrecer paquetes de entradas atractivos que brinden un valor adicional. Estos paquetes pueden incluir boletos para partidos de alta demanda, acceso a eventos exclusivos con los jugadores, descuentos en merchandising del equipo y otros beneficios que pueden resultar atractivos para los fanáticos.

Otra estrategia para captar nuevos abonados es a través de la promoción en redes sociales y publicidad en línea. Los equipos de fútbol pueden crear anuncios en línea, dirigidos a personas que han mostrado interés en el deporte, que han asistido a partidos anteriores del equipo o simplemente son seguidores del club. También pueden utilizar las redes sociales para promocionar sus paquetes de abonados y ofrecer descuentos exclusivos para aquellos

que se suscriban a través de esas plataformas. Los equipos de fútbol pueden incentivar a los abonados actuales a referir a amigos y familiares a través de programas de recomendaciones. Al ofrecer recompensas por cada nuevo abonado que se suscriba a través de una referencia, los equipos pueden aprovechar la pasión y el compromiso de sus seguidores para atraer a nuevos fanáticos y aumentar su base de abonados.

Para un equipo de fútbol, contar con patrocinadores es fundamental para su sustentabilidad financiera y para mejorar su imagen en el mercado. Por lo tanto, es importante que el equipo tenga en cuenta algunas estrategias para atraer y mantener patrocinadores. La mayoría de los acuerdos de patrocinio pactados por equipos venezolanos son por intercambio, debido a que los patrocinadores no están dispuestos a pagar grandes sumas de dinero por la poca cantidad de fanáticos presentes en los estadios. Tomando esto en cuenta, es importante elaborar estrategias que permitan aumentar el valor de los contratos publicitarios y a su vez, atraigan nuevos fanáticos.

Para aprovechar estos patrocinios y darles un valor agregado a los abonados, se propone llegar a un acuerdo con los patrocinadores, en donde por ser abonado del club, optas por descuentos en los productos y servicios que ofrece la empresa patrocinadora. Por ejemplo, anteriormente se mencionó que Avior Airlines es patrocinador del Caracas Fútbol Club, con lo planteado recientemente, se podría llegar a un acuerdo en el que los abonados del equipo tengan un descuento al momento de comprar un pasaje aéreo.

Las redes sociales se han convertido en una herramienta valiosa para la venta de entradas de un equipo de fútbol. Es importante que los equipos venezolanos utilicen las plataformas de redes sociales para promocionar los próximos partidos y crear expectativa entre los seguidores. Al publicar contenido relevante y atractivo, como imágenes y videos de los jugadores en acción, los equipos pueden atraer la atención de los fanáticos y aumentar la posibilidad de que compren entradas. Otro beneficio de las redes sociales es que los equipos pueden utilizarlas para segmentar y dirigir a los posibles compradores de entradas. También pueden utilizar la segmentación demográfica para dirigirse a grupos específicos de fanáticos, como aquellos que viven en una determinada área geográfica o que pertenecen a un grupo de edad determinado.

Tomando como referencia las estrategias aplicadas por el Flamengo, otra manera de mantener a los aficionados interesados en el equipo y que sientan que la institución también los toma en cuenta, es organizar eventos y actividades para el disfrute de los seguidores del club. En este sentido, se propone que el equipo organice encuentros con los jugadores, como sesiones de autógrafos o encuentros informales con los fanáticos. Esto permite que los seguidores tengan un contacto cercano con sus ídolos y se sientan más conectados con el equipo. Además, puede ser una oportunidad para que los jugadores compartan sus experiencias y vivencias en el mundo del fútbol, lo que puede resultar muy motivador para los fanáticos.

Por otra parte, el equipo puede realizar actividades comunitarias en las que se involucre a la comunidad local. Por ejemplo, se pueden organizar clínicas deportivas para niños, donaciones a organizaciones benéficas, establecer un “día del hincha”, en el que se organicen eventos en el que los fanáticos puedan compartir, entre otras. Estas actividades no solo promueven una

imagen positiva del equipo, sino que también permiten que los fanáticos se sientan parte de una comunidad más grande y solidaria.

### **3.2.2.7.2. Área de Taquilla**

Para esta área de la propuesta, se propone implementar las estrategias aplicadas por organismos venezolanos, pero en este caso, de otra disciplina deportiva, el béisbol. Esta misma atmósfera se puede recrear en los estadios de fútbol venezolanos, con el objetivo de convertir los días de partido en un evento familiar al que todos los aficionados estén esperando para asistir. El objetivo de esta experiencia es hacer de la visita al estadio una experiencia única para los visitantes, logrando que las personas deseen ir al estadio por el evento en sí. Proporcionar un ambiente seguro y acogedor, que fomente la diversión y el entretenimiento, son los primeros pasos que esta propuesta pretende llevar a cabo, para mejorar la situación actual de los días de partidos, en las que los equipos incurren en pérdidas, como señaló Rostin González en la entrevista realizada.

Para crear una experiencia tan inmersiva con las personas que van al estadio, el club puede llevar a cabo una serie de estrategias y actividades que llamen la atención de los visitantes. Una de estas sería establecer un área de fanáticos donde los aficionados puedan reunirse y socializar antes del partido. Esto puede incluir la venta de alimentos y bebidas, música en vivo, juegos y actividades interactivas, así como la venta de mercancía del equipo. El equipo también puede organizar actividades especiales para los niños, como juegos inflables, áreas de pintura facial y oportunidades para conocer a las mascotas del equipo. Al involucrar a los niños en el evento, se crea una atmósfera familiar y acogedora que atrae a toda la familia. Adicionalmente, el equipo puede crear una zona VIP para los fanáticos más leales y comprometidos, ofreciéndoles acceso a experiencias exclusivas, como meet and greets con jugadores y entrenadores, asientos premium y acceso a la cancha después del juego.

### **3.3.2.7.3. Área Televisiva**

Los derechos televisivos de un equipo de fútbol son una fuente importante de ingresos para los clubes, ya que les permiten generar importantes beneficios económicos. Estos derechos consisten en el acuerdo que un equipo de fútbol firma con una cadena de televisión o un proveedor de servicios de transmisión en línea, para que esta compañía tenga los derechos exclusivos de transmisión de los partidos del equipo durante un período determinado. La generación de ingresos por esta vía, son una de las principales fuentes de ingresos para los equipos de fútbol tanto en Europa, como en América, ya que las cadenas de televisión suelen pagar sumas importantes de dinero por los derechos de transmisión. Ayudan al crecimiento de la marca, debido a que permiten a los equipos de fútbol aumentar su exposición. Al tener más partidos transmitidos en televisión, los equipos pueden llegar a nuevos públicos y mejorar su visibilidad en todo el mundo.

Es una manera de atracción de patrocinadores, ya que una mayor exposición en televisión puede ser muy atractiva para las empresas que buscan promocionar sus productos o servicios. Estos ingresos son de gran importancia para mejorar la calidad del equipo, ya sea a través de

la contratación de jugadores de élite o mediante la inversión en infraestructuras deportivas. En Venezuela los derechos televisivos son controlados y manejados por la liga FUTVE, y posteriormente asigna los residuales de los ingresos equitativamente entre los equipos de la liga. Estos ingresos son sumamente irregulares y los equipos no pueden contar con ellos en su presupuesto anual y deben asumir que los ingresos que van a percibir por esta área son nulos.

No obstante, en el modelo propuesto el área televisiva está directamente relacionado con la comercial y la de taquilla, debido a que las estrategias planteadas previamente, incentivan el progreso y desarrollo del fútbol venezolano. Al atraer más fanáticos al club y crear un ambiente popular en los estadios, genera que los derechos televisivos del mismo aumenten su valor. Eventualmente, llegando a ser una fuente de ingresos importante para los equipos de fútbol venezolanos.

#### **3.3.2.7.4. Área deportiva**

Los clubes de fútbol siempre deben tener entre sus principales objetivos el buen desempeño deportivo, ya que ser el campeón de las competiciones que juegue, le aporta jerarquía, renombre y valor al club. El objetivo de la clasificación a la Copa Libertadores debe ser el principal objetivo deportivo para los equipos venezolanos, ya que en la actualidad los premios por desempeño y clasificación representan una gran parte del presupuesto de los equipos del país debido a falta de ingresos por otras vías. Los mejores futbolistas suelen tener un precio de ficha elevado, y tomando en cuenta la situación actual de los equipos venezolanos, no se pueden hacer fichajes millonarios de jugadores destacados. Por este motivo, se propone la inversión en una red de scouting que recopile información sobre jugadores que pueden mejorar el nivel de la plantilla y cuyo precio de ficha sea asequible para el club.

Las granjas juveniles son fundamentales para el desarrollo de equipos de fútbol venezolanos y de cualquier país. Estas están conformadas por equipos de diferentes categorías inferiores que tienen como objetivo formar a jóvenes talentos del fútbol en los aspectos táctico, físico y técnico, preparándolos para dar el salto a la primera división. Además de una formación integral, que incluye aspectos físicos, nutricionales y psicológicos. Formar e identificar a los próximos talentos, les permite planificar el futuro del equipo y asegurar una base sólida de jugadores y jugadoras jóvenes.

La inversión en los equipos juveniles es de gran valor en la propuesta presentada, dado que la formación de jugadores en las granjas juveniles es mucho más económica que la compra de jugadores ya formados. Al desarrollar jugadores desde una edad temprana, los equipos pueden reducir los costos y fortalecer el club a largo plazo, ya que los jóvenes pueden mejorar el nivel del equipo mientras jueguen en él y posteriormente, su ficha puede ser vendida, dejando una ganancia importante para el club. Agregando a todo esto, los ingresos por derechos de formación de jugadores, que, a pesar de no ser unos ingresos regulares, pueden significar una entrada de dinero para el equipo.

Figura 12. Modelo de negocio Canvas propuesto para equipos de fútbol venezolanos

<b>Socios clave</b> Todo convenio con empresas privadas o públicas, es decir, patrocinadores.	<b>Actividades clave</b> Todas las actividades propuestas en cada área del modelo de negocio	<b>Propuesta de valor</b> La propuesta de valor del modelo de negocio para equipos de fútbol venezolanos, es satisfacer la necesidad económica de los mismos, aumentar la presencia de aficionados, e incentivar el desarrollo del fútbol nacional.	<b>Relaciones del cliente</b> Relación estrecha con el aficionado, a través de una atención personalizada.	<b>Segmento de clientes</b> Fanáticos del equipo de fútbol.
	<b>Recursos clave</b> Estadio y centro de entrenamiento, fanáticos, jugadores y personal del club.		<b>Canales</b> Redes sociales y publicidad digital, boca a boca, personal de taquilla y televisión	
<b>Estructura de costos</b> Nómina de jugadores, publicidad, personal del club y mantenimiento de estadio.			<b>Flujos de Ingreso</b> Los ingresos provendrán del cumplimiento de todas las áreas propuestas en el modelo de negocio	

#### 4. Discusión de resultados y conclusiones

En líneas generales, los equipos de fútbol reciben la mayor cantidad de ingresos a través de tres fuentes principales: área comercial, taquilla y derechos televisivos. La principal fuente de financiamiento para los clubes europeos son los ingresos generados por el área comercial, englobando toda la comercialización y la gestión de patrocinios, destacando cada vez más, por el interés de los equipos en invertir en esta área para aumentar sus ingresos y presencia en el mercado.

Para el Caracas F.C., obtener ingresos provenientes del área comercial se ha tornado complejo. Los fanáticos no muestran el mismo interés que hace unos años y la cantidad de fanáticos que visitan el estadio el día de los partidos ha disminuido. Tal es la situación, que el club suele tener pérdidas los días de partido porque los ingresos por venta de entradas no son suficientes para cubrir los gastos operativos de la organización del partido. Esta falta de interés también afecta las ventas de merchandising y el valor de los contratos de TV. Actualmente, el equipo depende de los premios por clasificación a competiciones internacionales para recibir ingresos suficientes para operar con normalidad.

Se evidencian diferencias muy significativas entre los medios de ingresos de los equipos internacionales y los del Caracas F.C. Los medios por los que los equipos extranjeros ingresan más dinero no representan una parte importante de los ingresos del equipo nacional, por lo que se vive una situación atípica en la que todo el enfoque se hace en rendimiento deportivo y/o ventas de jugadores. Ante estas condiciones, se deben evaluar alternativas que sean útiles para que los equipos nacionales reciban más dinero proveniente del área comercial, taquilla y derechos de TV. De acuerdo con lo evidenciado en los equipos internacionales, uno de los

pilares para llegar a este objetivo es la buena relación con los fanáticos y tener elementos que llamen la atención de las personas tanto en los partidos, como en los valores del club.

La experiencia de un partido de béisbol venezolano es única y emocionante. El béisbol es considerado el deporte nacional de Venezuela, y los partidos son muy populares entre la gente, especialmente durante la temporada de la Liga Venezolana de Béisbol Profesional. Los partidos de béisbol en Venezuela se llevan a cabo en estadios con capacidad para miles de espectadores y la atmósfera es muy animada. Los aficionados venezolanos son muy apasionados y expresivos, y se pueden escuchar cánticos, gritos y aplausos durante todo el partido. Durante el partido, los espectadores pueden disfrutar de comida y bebida, como arepas, empanadas, hamburguesas, perros calientes, agua, cerveza, entre otros. También hay actividades de entretenimiento entre innings, como concursos y juegos para los aficionados.

Siguiendo este orden de ideas, la experiencia beisbolística se podría replicar en un partido de fútbol. En la recreación del ambiente familiar de entretenimiento, ajeno a la actividad deportiva, habita un principio inculcado en la idiosincrasia del venezolano, que puede ser considerado como una oportunidad a explotar en el fútbol nacional, llamando la atención de una mayor cantidad de fanáticos. En la teoría se puede contemplar cómo cada una de las fuentes de financiamiento de un equipo de fútbol tiene un comportamiento individual, sus funcionamientos varían entre sí, y cada equipo presenta fortalezas y debilidades cambiantes en cada uno de los rubros desarrollados. Sin embargo, en la realidad, todas las áreas están conectadas y presentan un núcleo que es vital para el funcionamiento de todas, el cual yace en el área comercial.

La importancia del área comercial para el funcionamiento de las demás áreas se origina del valor de marca del equipo, el cual se obtiene a través de la captación de aficionados fieles alrededor del mundo. El valor de la marca de un club, determina su futuro éxito financiero, generando un valor agregado en el ámbito televisivo y de taquilla, obteniendo mayores ingresos por la venta de productos como las camisetas del equipo, sin dejar de lado el aporte deportivo del mismo, atrayendo el interés de jugadores importantes al club, simultáneamente incentivando jóvenes talentos a formar parte de los programas de desarrollo juvenil; que también representa una parte importante de los ingresos del equipo puesto que tener talentos jóvenes con gran proyección genera una oportunidad para vender su ficha por una suma importante de dinero.

La gestión de los equipos de fútbol como empresas que necesitan generar ingresos para operar adecuadamente y hacer inversiones que les permitan crecer en el ámbito deportivo se ha convertido en una de las prioridades de este tipo de asociaciones. Se evidencia que los equipos más destacados de Europa y otros países de América, al gestionarse de esta manera, reciben grandes beneficios financieros provenientes del área comercial, de derechos de televisión y boletería para los días de partido. Las directivas de estos equipos emplean estrategias muy relacionadas con la reputación e imagen de marca (del equipo) y la relación que tienen con sus fanáticos, puesto que mientras haya más fanáticos interesados en el equipo, se generan más oportunidades de ingresar dinero por los canales mencionados anteriormente.

La propuesta de un modelo de negocios se torna esencial en atención a que toma en consideración el desarrollo de áreas medulares que resultan clave para el incremento de

fanáticos interesados en el equipo y el éxito financiero e institucional de las organizaciones deportivas venezolanas.

## 5. Recomendaciones y limitaciones

Este trabajo admite la integración con nuevas investigaciones que sirvan a la ampliación de los criterios expuestos. Tomando como válido análisis cualitativo de los resultados, se recomienda para futuras investigaciones, la aproximación de estudios desde el enfoque cuantitativo, con el fin de expandir los conocimientos acerca de la evaluación de los modelos de negocios de equipos de fútbol venezolanos y su coyuntura actual. Aunado a esto, se recomienda el análisis de diferentes clubes nacionales con diversos desempeños deportivos históricos, para obtener diferentes perspectivas de las problemáticas planteadas a lo largo de la investigación, pese a que las bases y cimientos de la problemática son las mismas que las del Caracas F.C., es de utilidad entender las diferentes perspectivas, puesto que las infraestructuras físicas y egresos de los clubes, varían dependiendo de la latitud.

Como complemento, se recomienda a los equipos de fútbol venezolanos, a pesar del carácter resiliente que han desarrollado por el contexto donde se desenvuelven, actuar y adaptarse a los cambios de manera activa, ya que es extremadamente importante para un equipo de fútbol alinearse a los cambios en el mercado si desea mantenerse competitivo y tener éxito en el campo. El mercado del fútbol es muy dinámico y evolutivo, por lo que los equipos que se adaptan mejor a estos cambios tienen una ventaja sobre aquellos que no lo hacen.

## 6. Referencias

- Álvarez, M. (2022). La incidencia de la transformación digital en el fortalecimiento de la relación entre la marca y los "football fans": el caso del Club Atlético River Plate (CARP). Universidad de San Andrés. <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/19367/1/%5b-P%5d%20%5bW%5d%20M%20.%20Mar.%20%c3%81lvarez%2c%20Mar%c3%a-da%20Victoria.pdf>
- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica (6ta ed.). Episteme.
- Brett, Y. (2021). La desconocida industria del deporte en el Mundo. El Informador. <https://www.elinformadorve.com/destacada/la-desconocida-industria-del-deporte-en-el-mundo/>
- Business AFP Brasil. (2019). Flamengo, campeón gracias a una estrategia empresarial. La Prensa. <https://www.prensa.com/impresadeportes/flamengo-campeon-gracias-a-una-estrategia-empresarial/>
- Caracas Fútbol Club. (2023). Caracas Fútbol Club. <https://www.caracasfutbolclub.com/>
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630109000569?via%3DI-hub>

- CONMEBOL. (2018). Reglamento de Licencia de clubes <https://cdn.conmebol.com/wp-content/uploads/documents/reglamento-de-licencia-de-clubes-espanol.pdf>
- Gatius, A., Huch, J. (2012). Real Madrid: así es su modelo de negocio para liderar el fútbol mundial. LID Editorial.
- <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZgwFEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=Real+Madrid:+as%C3%AD+es+su+modelo+de+negocio+para+liderar+el+f%C3%BAAtbol+mundial&ots=kTivgxoPfQ&sig=Y87N7mj1T3k5Zv4Yatio4Bmcf-Y#v=onepage&q&f=false>
- Del Olmo, J. L. (2019). Gran negocio, fútbol. The Economy Journal. <https://www.theeconomy-journal.com/texto-diario/mostrar/1525487/gran-negocio-futbol>
- Deloitte. (2022). Deloitte UK Annual Review of Football Finance 2022. deloitte.com. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2022.pdf>
- Deloitte. (2023). Deloitte Football Money League. deloitte.com. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>
- Diario La Nación. (2021). Crisis en el fútbol venezolano: 11 clubes tienen severos problemas financieros. lanacionweb.com. <https://lanacionweb.com/deportes/crisis-en-el-futbol-venezolano-11-clubes-tienen-severos-problemas-financieros/>
- Dolles, H., & Söderman, S. (2011). Sport as a business: International, professional and commercial aspects. Routledge. <https://www.semanticscholar.org/paper/Sport-as-a-business%3A-international%2C-professional-Dolles-So%CC%88derman/c7c20109dd8899f0ac98e8fb952eb37674ee8eab>
- EFE. (2023). Imperio Flamengo: los números del club más potente de América. EFE. <https://www.efe.com/efe/deportes/imperio-flamengo-los-numeros-del-club-mas-potente-de-america/50000944-4115068>
- Sbdar, M. (2018). El caso River Plate: cómo salir de la quiebra y construir una organización perdurable. Entrevista por Gabriela Malvasio. elobservador.com. <https://www.elobservador.com.uy/nota/el-caso-river-plate-como-salir-de-la-quiebra-y-construir-una-organizacion-perdurable-20181127173620>
- Espitia, M. A., García, L. I., Muñoz, A. & Serrano, R. (2014). El deporte: dinamizador económico. Universidad Zaragoza. <https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Varela-Quintana/publication/323884908>
- FC Barcelona. (2023). Partners - FC Barcelona. <https://www.fcbarcelona.com/en/club/partners>
- Federación Venezolana de Fútbol. (2023). Historia. <http://www.federacionvenezolanadefutbol.org/hisotria/>
- Ferreira, D. (2022). ¿Cómo hace Flamengo, el equipo de De Arrascaeta, para contratar a grandes figuras? El País. <https://www.elpais.com.uy/negocios/como-hace-flamengo-el-equipo-de-de-arrascaeta-para-contratar-a-grandes-figuras.html>

- FIFA. (2023). Associations. <https://www.fifa.com/es/about-fifa/associations>
- Florit, J. (2021). El fútbol de Venezuela lucha contra sus demonios antes de la Copa América. Reuters. <https://www.reuters.com/article/futbol-venezuela-idLTAKCN2CY1M6>
- Husserl, E. (1997). Ideas Relativas a una Fenomenología Pura y una Filosofía Fenomenológica. Traducción de José Gaos. México: Fondo de Cultura Económica.
- Manchester United Football Club, (2023). Patrocinadores. <https://www.manutd.com/en/partners/global>
- Martín, J. R. (2009). Observación Participante: informantes claves y rol del investigador. NURE investigación: Revista Científica de enfermería, (42), 9. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7724016.pdf>
- Montenegro, B., Perassi, A. (2021). Valuación Manchester United Plc. Universidad de San Andrés. <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/19123/>
- Real Madrid Club de Fútbol. (2023). Patrocinadores. <https://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/el-club/patrocinadores>
- Oliveros, R. (2022). FUTVE en crisis, la falta de pago a futbolistas y narradores afecta al balompié venezolano. El Diario. <https://eldiario.com/2022/08/04/futve-en-crisis-la-falta-de-pago-a-futbolistas-y-narradores/>
- Rodríguez, A. (2019). ¿Sabes cómo generan dinero los equipos de fútbol? PQS. <https://pqs.pe/columnistas/sabes-como-generan-dinero-los-equipos-de-futbol/#:~:text=Las%20principales%20fuentes%20de%20ingresos,venta%20de%20entradas%20y%20abonos.>
- Santamaría, C., Mejía, D., & Vergara, D. (2012). PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CLUB DE FÚTBOL. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4232/SantamariaAriza-CarlosArturo-2013.pdf?sequence=3>
- Sbdar, M., Cascio, G., D'Onofrio, R., Saravia, F. Silicovich, G. (2017): "River La Máquina. Copas. Superávit. Compromiso Social". Buenos Aires: Editorial Granica
- Transfermarkt. (2023). Caracas FC: Transferencias 2022. transfermarkt.es. [https://www.transfermarkt.es/caracas-fc/transfers/verein/531/saison\\_id/2022](https://www.transfermarkt.es/caracas-fc/transfers/verein/531/saison_id/2022)
- Transfermarkt. (2023). Samson Akinyoola: Perfil del jugador. transfermarkt.es. <https://www.transfermarkt.es/samson-akinyoola/profil/spieler/652946>
- Transfermarkt. (2023). Transferencias del Club Atlético River Plate. transfermarkt.es. [https://www.transfermarkt.es/club-atletico-river-plate/transfers/verein/209/saison\\_id/2022](https://www.transfermarkt.es/club-atletico-river-plate/transfers/verein/209/saison_id/2022)
- Transfermarkt. (2023). GASTOS E INGRESOS EN FICHAJES Brasil. transfermarkt.es. [https://www.transfermarkt.es/transfers/einnahmenausgaben/statistik/plus/0?ids=a&sa=&saizon\\_id=2014&saizon\\_id\\_bis=2022&land\\_id=26&nat=&kontinent\\_id=&pos=&altersklasse=&w\\_s=&leihe=&intern=0&plus=0](https://www.transfermarkt.es/transfers/einnahmenausgaben/statistik/plus/0?ids=a&sa=&saizon_id=2014&saizon_id_bis=2022&land_id=26&nat=&kontinent_id=&pos=&altersklasse=&w_s=&leihe=&intern=0&plus=0)
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: Autor. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/3993.pdf>