

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



El ecosistema del fútbol en Colombia y su asociación con el direccionamiento
Estratégico de los clubes en la primera división colombiana.

Trabajo de Grado

Oscar Medina Rodriguez y Natalia Ospino Nuñez

Sede del Emprendimiento y la Innovación, Bogotá

2018

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



El ecosistema del fútbol en Colombia y su asociación con el direccionamiento
Estratégico de los clubes en la primera división colombiana.

Trabajo de Grado

Oscar Medina Rodriguez y Natalia Ospino Nuñez

Tutora: Merlin Grueso

Programa de Administración de Empresas

Sede del Emprendimiento y la Innovación, Bogotá

2018

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
PALABRAS CLAVE	1
ABSTRACT	2
KEY WORDS	2
1. INTRODUCCIÓN	3
1.1 Planteamiento del problema de investigación	3
1.2 Justificación	4
1.3 Objetivos de la investigación	7
1.3.1 Objetivo general:	7
1.3.2 Objetivos específicos	8
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL	8
2.1 Marco contextual	8
2.1.1 Situación actual de los clubes en Colombia.	12
2.1.2 Estructura de la competición	14
2.2 Marco conceptual	18
3. MARCO METODOLÓGICO	21
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	24
4.1 El Ecosistema del fútbol en Colombia: Sus agentes y sus relaciones	24
4.1.1 Clubes:	25
4.1.2 Jugadores de fútbol	27
4.1.3 Hinchas	28
4.1.4 Patrocinadores	28
4.1.5 Medios de comunicación	29
4.1.6 Agentes de los jugadores	31
4.1.7 Escuelas deportivas de fútbol	32
4.1.8 Estado	33
4.1.9 Federación colombiana de fútbol, dimayor y difutbol	34
4.2 Relaciones entre los agentes y direccionamiento estratégico: Caso Deportes Tolima	36
5. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	42
6. BIBLIOGRAFÍA	44

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Sistema de juego de la primera división del Fútbol Profesional Colombiano.	15
Figura 2. Sistema de juego de la segunda división del Fútbol Profesional Colombiano.....	16
Figura 3. Sistema de juego de la Copa Colombia.	16
Figura 4. Ecosistema del fútbol.	36
Figura 5. Camiseta del Deportes Tolima con la que jugó la temporada 2017 II.	38
Figura 6. Mapa de las relaciones del club Deportes Tolima.....	40
Figura 7. Matriz para analizar estrategia en redes o ecosistemas de negocio.....	41

RESUMEN

Este trabajo de grado pretende presentar una aproximación teórica del negocio del fútbol profesional colombiano en el contexto actual, desde la perspectiva de los ecosistemas de los negocios. Específicamente, este documento estudia la influencia que ejerce la estructura organizacional del negocio del fútbol en Colombia en el enfoque estratégico de los clubes de primera división, comprendiendo y sintetizando las relaciones existentes entre los distintos actores del ecosistema.

Palabras clave

Ecosistema industrial, enfoque estratégico holístico, direccionamiento estratégico, estructura organizacional, enfoque sistémico, negocio del fútbol, gerencia deportiva.

ABSTRACT

This dissertation aims to present a theoretical approach to the business of professional football in Colombia in the contemporary context, from the perspective of industrial ecosystems. Specifically, this document studies the influence that the organizational structure has in the strategic direction that clubs take, understanding and synthesizing the existing relationships between the different actors of the ecosystem.

Key words

Business/Industrial ecosystem, strategic holistic focus, strategic directioning, organizational structure, systemic approach, football soccer business, sports management.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema de investigación

La práctica del fútbol es una de las actividades favoritas de los colombianos, tanto para ver como para jugar. El fútbol es una profesión y quienes la ejercen en Colombia, lo hacen jugando para un club de fútbol que esté adscrito a la Dimayor, el ente rector del fútbol colombiano junto con la Federación Colombiana de Fútbol (FCF). Estos clubes juegan en un torneo local donde se define un campeón de manera semestral y dos equipos que son relegados a la siguiente categoría de manera anual. Quienes quedan campeones y tienen buen rendimiento durante un año calendario, clasifican a los siguientes torneos anuales continentales: la copa Libertadores y la Sudamericana. Estos torneos cuentan con un importante prestigio dentro del mundo del fútbol y por eso son considerados un buen termómetro para la calidad de los equipos. A pesar de tener el talento humano y una base de fanáticos fuerte dentro del país, el desempeño de los colombianos se ha visto tradicionalmente empañado por el de los brasileño y argentinos; desde que se juega la Copa Libertadores, Colombia solo ha tenido dos campeones y desde que se juega la Sudamericana, solo uno de los paladines ha sido colombiano. Al ser una actividad donde se premia el buen rendimiento y el juego de calidad, las ganancias económicas están directamente relacionadas con el desempeño de los clubes, que bien pueden verse inmersos en un círculo virtuoso de buenos resultados, buenas ganancias, buenas inversiones y de nuevo buenos resultados, como también en un círculo vicioso de pocas ganancias, inversiones urgentes, resultados regulares y de nuevo pocas ganancias. Los clubes de fútbol profesional tienen un nivel de desempeño deportivo irregular y una alta rotación de empleados, en específico de futbolistas debido a formas de dirigir de otras épocas, es curioso ver que en Colombia existen clubes con modelos de gestión tan dispares; hay clubes con estructuras organizacionales bien definidas y buenas prácticas administrativas acordes a la realidad empresarial que se vive, como también hay presidentes que han estado en el poder durante más de una década y ejercen la función de patronos plenipotenciarios que no incluyen a otros actores del ecosistema dentro del proceso de toma de decisiones. En estos clubes, la falta de planeación y la necesidad de conseguir recursos financieros suelen ir de la mano.

Desde la óptica de la teoría holística/sistémica/biológica de la administración, la pregunta que se plantea en este trabajo de grado es ¿De qué manera la configuración del ecosistema del fútbol en Colombia determina el direccionamiento estratégico de los clubes de primera división?

1.2 Justificación

El fútbol cumple varias funciones en Colombia, según la sentencia C370 de 1997 de la corte constitucional, además de ser un espectáculo, un oficio y una forma de realización personal para el deportista, es una actividad empresarial que mueve grandes sumas de dinero. Por ese contexto pluridisciplinar, las pasiones que despierta, la forma mercantilista que ha adoptado en los últimos años y el inmenso potencial económico, este documento es pertinente por la necesidad de maneras de gerencias acordes a estas realidades.

El fútbol desde la perspectiva de los negocios tiene el carácter de espectáculo de entretenimiento o deportivo; Los aficionados prenden el TV para ver partidos o a sus jugadores preferidos, van al estadio e interactúan con el club y otros hinchas, compran indumentaria deportiva, son fieles a las marcas, e inclusive incrementa el negocio de los domicilios y los bares cuando hay transmisiones en vivo (Soriano, 2013). Como es obvio, el fútbol siendo el deporte más popular en el mundo, es también uno de los negocios deportivos que más dinero mueve.

Las herramientas de la gerencia que se utilizan en el ámbito de fútbol, como KPIs, retroalimentación y campañas de mercadeo, son ejemplos de los esfuerzos que se hacen en los clubes de fútbol para simplificar los procesos de toma de decisión y hacer más efectiva la gestión de los recursos de la organización. Hoy por hoy, los clubes mejor gestionados son los que mejores resultados deportivos obtienen, la razón es muy sencilla: Aquellos clubes que tienen solidez financiera tienen mejor flujo de caja y pueden “adquirir ventaja competitiva”. Por ejemplo, pueden pagar mejores salarios y, por lo tanto, pagar por tener el mejor talento. Pagar el mejor talento no siempre se traduce en éxitos deportivos, hay que saber gestionar ese talento, pero es mejor contar con él que sin él. Clubes con dinero también pueden tener activos como campos de entrenamiento y estadios cercanos a las residencias de los jugadores y de primera categoría. Los clubes de fútbol son conscientes de esto y utilizan herramientas gerenciales para la consecución de sus objetivos.

Los jugadores talentosos de Colombia se van cada vez más jóvenes a jugar profesionalmente a Europa, esto como resultado de la búsqueda de mejores oportunidades y cumplir sus sueños de jugar en los mejores equipos del mundo. Mientras que los equipos locales deben rotar su nómina, al costo de sacrificar los proyectos deportivos de largo plazo. En la contracara, los clubes de élite europeos se dan el lujo de atraer al mejor talento a costos relativos muy bajos. Dada la carencia de ídolos en los clubes sudamericanos, los hinchas se alejan porque no se pueden identificar con un proyecto deportivo que sirve de vitrina para otras ligas. La consecuencia para el consumo es que los fanáticos del fútbol se enganchan más con el fútbol del viejo continente que con el sudamericano. Esto a su vez se traduce en mayores ingresos para la industria del fútbol en el Europa y más desigualdad con respecto a los resultados financieros (y deportivos) de los clubes en Sudamérica. Esa brecha existe por la diferencia en el poder adquisitivo del ciudadano promedio de Europa, pero también por la poca resistencia que ofrecen los clubes sudamericanos cuando les ofrecen unos euros. Además, existe un problema de deficiencia estratégica en los clubes, por la forma en que se ha estructurado el negocio del fútbol en este lado del mundo.

El talento para jugar fútbol en Sudamérica es evidente, basta con recorrer las calles de cualquier barrio de cualquier ciudad sudamericana y mirar a los niños que juegan a la pelota. La calidad criolla también la avalan resultados deportivos de los equipos sudamericanos vs equipos europeos: El Corinthians de Brasil le ganó hace poco al Chelsea de Londres, uno de los equipos más ricos y con mejor nómina del mundo. Antes le había ganado el Boca de Argentina al Milán de Italia, donde jugaban jugadores de clase mundial como Maldini e Inzaghi, en 2003. En 2000 Boca venció al Real Madrid de los extraordinarios Roberto Carlos y Beckham y algunos años antes, Sao Paulo le ganaba al Barcelona del legendario holandés Cruyff como técnico (Quintero, 2016). Por eso es de extrañar ver el bajo nivel de juego del fútbol de las ligas sudamericanas, comparado con el nivel de fútbol europeo.

El rezago en términos económicos de los clubes sudamericanos no puede acabar de la noche a la mañana, además, para que los clubes sudamericanos puedan pagar los salarios que se pagan en Europa, debería existir una economía industrializada como la de Europa que sostuviese esa economía del entretenimiento, donde los espectadores están dispuestos a gastar una cantidad de dinero determinada de acuerdo con su nivel de salario/ingresos. Sin embargo, más allá de los recursos disponibles, esa brecha económica aumenta por la diferencia en modos de gestionar en

Europa y en Colombia. El fútbol evoluciona y ofrece retos convertidos en oportunidades, para hacer de este deporte un factor de cambio.

Es por eso por lo que vemos una necesidad de renovar las prácticas gerenciales en el fútbol colombiano, donde lo primero es reconocer que la historia de nuestro fútbol ha sido una historia de patronazgo y de presidentes vitalicios que concentran la toma de decisiones en la cúspide de la pirámide. Lo segundo es aceptar que el fútbol colombiano no ha sido especialmente brillante en el escenario global; si se hace un recuento de las épocas más exitosas de los clubes colombianos a nivel internacional, se puede identificar una fuerte relevancia de factores externos, ajenos a la estructura del fútbol y al desarrollo interno del deporte: A mediados del siglo pasado, Millonarios se destacaba como uno de los clubes más importantes del mundo, sin embargo, el éxito deportivo del club tuvo como principal causa la fuga de talento que se dio en Argentina a mediados del siglo pasado, que permitió que los mejores jugadores de esa liga llegaran a los clubes nacionales, sin embargo, tan pronto como esos jugadores fueron encontrando cabida en ligas europeas y en su mismo país, el nivel de los equipos colombianos se desplomaba. Hay que destacar también que esta adopción de jugadores con problemas laborales en otros países provocó el veto de la Federación colombiana en la FIFA durante 4 años (Encyclopedia Britannica, s.f.).

Colombia es un país donde la corrupción permea todas las esferas de la sociedad y donde la mala administración del fútbol profesional es solo una manifestación más de la precariedad de la administración en general de las empresas del país. El caso más sonado últimamente es el de amaño de partidos por parte de apostadores que buscan dar dádivas a cambio de ciertas acciones voluntarias (expulsiones, errar un penal) que beneficiarían al apostador (Colprensa, 2017). Sin embargo, la oportunidad que ofrece el fútbol no debe ser desperdiciada, más en épocas de posconflicto y cambios de paradigmas. La cantidad de dinero que se puede obtener podría ayudar en buena medida a disminuir la desigualdad económica existente entre las partes más alejadas del país y las ciudades principales, así como la que existe entre los cinturones de pobreza y los barrios más pudientes de las metrópolis. El fútbol puede ser realmente un motor de cambio para la sociedad colombiana y actuar como un vehículo de pedagogía de los valores que son apreciados para formar comunidades. El deporte ya ha demostrado ser clave en la resolución de conflictos, un ejemplo es el caso del Rugby en el ablandamiento del régimen del Apartheid en Sudáfrica, donde jugadores negros y blancos lanzaron un mensaje de unión al pueblo sudafricano en vísperas de un importante partido de Rugby. El resultado no tuvo precedentes (Rodríguez, 2013). Así mismo, el

fútbol gestionado adecuadamente impacta positivamente en el desarrollo social y económico de las zonas tradicionalmente olvidadas del país, donde el conflicto armado es más violento. La motivación para enfocar los ojos en esas tierras es una de las paradojas más grandes del deporte rey: De esas mismas tierras donde no llega el estado, los niños no tienen más remedio que jugar descalzos en terrenos agrestes y con balones improvisados. De esas duras condiciones surgen las estrellas de la selección nacional que el presidente de la República usualmente ve desde un palco en el estadio de Barranquilla. Para nadie es un secreto que jugadores que brillan en la actualidad como Juan Guillermo Cuadrado, Yerry Mina, Dávinson Sánchez o Teófilo Gutiérrez vienen precisamente de municipios donde las oportunidades son escasas y la violencia es pan de cada día (Ruiz, 2014). Es primordial que se aproveche un deporte amado y admirado en estas regiones para promover cambios sociales y económicos. Tanto el fanatismo por el fútbol colombiano, como el buen momento deportivo que vive la selección absoluta de Colombia, que ha estado en el top 10 del ranking de la FIFA gracias a sus destacadas actuaciones en las eliminatorias y en el mundial de Brasil. Además, el gobierno nacional reconoce en el fútbol un vehículo de transformación social para el posconflicto, por lo que insta a organizar las instituciones que rigen y están en el círculo de influencia del fútbol (Coldeportes, 2016).

Este proyecto es pertinente entonces, por la necesidad que existe de una gerencia sostenible en los equipos de fútbol, en especial cuando confluyen:

- Una situación de cambio social como es el posconflicto.
- Un buen momento de resultados deportivos por parte de la Selección Colombia a nivel internacional.
- El crecimiento de los ingresos de los clubes en general por la nueva negociación de los derechos de transmisión de fútbol por televisión.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general:

- Describir la forma como estructura del ecosistema del fútbol profesional colombiano determina el direccionamiento estratégico del Deportes Tolima.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir la situación actual y la estructura del negocio del fútbol en Colombia.
- Identificar los agentes clave del ecosistema y definir las relaciones existentes entre ellos.
- Describir cómo es el direccionamiento estratégico del club Deportes Tolima.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

2.1 Marco contextual

Esta disertación es acerca del negocio del fútbol en Colombia, pero para hablar del negocio en Colombia, primero hay que hablar del fútbol: Es un deporte donde dos equipos de jugadores se enfrentan para cruzar la meta rival, custodiada por un guardameta, con una pelota esférica. La pelota debe ser pateada, también se aceptan golpes con la cabeza, el pecho y hasta los glúteos. Solo tiene derecho a tocar el balón con los brazos o manos el guardameta de cada equipo. Tiene sus orígenes regados en todo el mundo; patear un objeto esférico no parece tan contra intuitivo. Pero se podría decir que el fútbol como lo conocemos profesionalmente empezó a jugarse en Inglaterra en septiembre de 1888, donde comenzaba la primera liga de 11 contra 11 (Fletcher, 2013). Los obreros industriales de la naciente industria pesada inglesa eran los protagonistas del juego, que servía de entretenimiento en tiempos de depresión y existencialismo causados por la nueva vida urbana (Football League Limited, s.f.). Eran tiempos en que Rimbaud, Kafka y Beckett transmitían ese nuevo sentimiento melancólico existencialista a través de la escritura, mientras que un puñado de trabajadores ingleses jugaban a la pelota.

El fútbol empezó a extenderse por las islas británicas hasta Escocia y no pasó mucho tiempo antes de que llegara al continente americano, debido en gran parte por los tentáculos de los negocios ingleses, que llegaban hasta las naciones sudamericanas (industrias ferroviarias principalmente). Los barcos y buques comerciales llegaban a puertos sudamericanos provenientes de Europa cargados con obreros que en sus tiempos libres jugaban fútbol. Intencionalmente o no, los sudamericanos aprendieron de los europeos a jugar fútbol y se inspiraron a crear los primeros clubes dedicados a la práctica de este deporte.

El legado europeo es evidente si se examina la historia de los equipos tradicionales de sudamérica: Los colores de un barco genovés, de un barco “*xeneize*” en dialecto local de Génova, pintaron el escudo del equipo del barrio portuario de La boca en Argentina. Las compañías ferroviarias inglesas fundaron y bautizaron a Ferrocarril Oeste, Rosario Central y Talleres de Córdoba. Otros equipos históricos se fundaron en el contexto de aquella mezcla cultural inglesa y argentina, los egresados del colegio comercial anglicano argentino fundado por Isaac Newell formaron el club Newell’s Old Boys de Rosario. Quilmes, otro club argentino, en sus inicios era un equipo de solo inmigrantes ingleses, comerciantes y profesionales residentes en el sur de Buenos Aires. En la villa de la Central de Ferrocarriles del Gran Buenos Aires se fundó el club argentino Banfield, donde quedó campeón James Rodríguez con Julio Cesar Falcioni, arquero histórico del América de Cali, como técnico. Al otro lado del río de la Plata, el histórico equipo uruguayo, homónimo del barrio Peñarol, nació como “Club Uruguayo Railway Cricket Club” en 1891. Luego, el mayor rival de Peñarol se establecía en 1899, este fue también el primer club criollo en Sudamérica, es decir, el primer equipo conformado por oriundos de su país. Fue un grupo de estudiantes gestó la idea, tuvo la iniciativa y decidió fundar El Nacional Club de Fútbol. La aparición de este club motivó a otros uruguayos y argentinos a crear sus clubes autóctonos, sin influencia inglesa. Tres años más tarde, en 1902, nació el tercer club histórico de Montevideo, el equipo conocido popularmente como el vagabundo, pobretón, sin cancha, terreno para entrenar, ni siquiera plata para salarios, el Montevideo Wanderers. La falta de recursos no fue impedimento para que Nacional se consolidara, contra todos los pronósticos, quedaron campeones de la liga uruguaya en 1906 y repetirían varias veces en los años venideros. Desde el punto de vista histórico de la aparición de este club hay que destacar el sueño cuasi libertario de sus dirigentes, el de institucionalizar el fútbol a nivel continental (FIFA, s.f.).

Con ocasión del centenario de la independencia argentina, los equipos de Uruguay, Brasil, Chile y Argentina disputaban un torneo homenaje que resultó teniendo mucha acogida entre el público. El presidente de los Wanderers, Héctor Rivadavia Gómez encontró la oportunidad perfecta para volver el sueño continental realidad, habló con los directivos de las federaciones de los equipos presentes y ese mismo día, el 9 de julio de 1916 en la ciudad de Buenos Aires se comenzaba a gestar la idea de una entidad encargada de la práctica del fútbol profesional a nivel continental. El 15 de diciembre de ese mismo año se hizo oficial: nació la Confederación Sudamericana de Fútbol “Conmebol” (Conmebol, s.f.).

Desde ese entonces, los equipos sudamericanos han sido potencias globales: Uruguay se coronaba campeón del primer campeonato mundial de la historia disputado precisamente en Uruguay en 1930, repetiría en 1950 y se consagraría campeón olímpico en dos oportunidades, en París en 1924 y en Ámsterdam en 1928. El pequeño país oriental fue el primero de los sudamericanos en tener prestigio a nivel internacional, lo hicieron los brasileños y los argentinos también, tras sendas actuaciones en casi todas las citas mundialistas (Fédération Internationale de Football Association, 2006).

En el ámbito local, el fútbol llegaría a Colombia a través de la ciudad de Barranquilla, donde los obreros industriales ferroviarios ingleses jugaban fútbol para pasar los ratos libres. Fueron por antonomasia las ciudades costeñas las primeras en aprender a jugar al fútbol y en contagiar a las demás regiones de la pasión por este deporte. A pesar de su temprana aparición, el fútbol profesional en Colombia no logró organizarse sino hasta 1971. Antes, la lucha de poderes no dejaba que se pusieran de acuerdo los dos grupos que querían representar al fútbol nacional, la División Mayor del Fútbol Colombiano “Dimayor”, basada en Medellín y la “adefutbol”, basada en Barranquilla. Las disputas de estos dos no permitían que se pudieran sentar bases sólidas para el desarrollo del fútbol profesional colombiano. Fue al fin en 1971 cuando, gracias a la intervención de Alfonso Senior Quevedo, se crearía la Federación Colombiana de Fútbol (FCF), reconocida a nivel internacional como la entidad que representaría el fútbol del país cafetero. Antes de este período, el fútbol nacional tenía un carácter amateur, de bajo rendimiento en torneos internacionales y con solo la gloria de haber contado con estrellas del nivel de Alfredo Di Stefano y Adolfo Pedernera en el equipo de Millonarios, mismo equipo que vencería al Real Madrid en sus bodas de oro (Federación Colombiana de Fútbol, s.f.).

Es interesante ver la progresión de la mercantilización del fútbol: Antes de 1974, el fútbol era un deporte de caballeros ingleses, al mejor estilo del críquet, el tenis o el golf. Sin embargo, desde que Joao Havelange asumió la presidencia de la FIFA el fútbol se ha convertido en una máquina de hacer dinero; primero, fueron las ventas de derechos de transmisión de los mundiales a canales de televisión, luego, la popularización de los patrocinios en torneos y competencias oficiales por parte de corporaciones (Encyclopedia Britannica, s.f.) y después, la entrada en vigor de la Ley Bosman, que relajaba las transferencias de los jugadores en Europa (Fernández, 2016). Hoy en día, la capacidad financiera que tienen algunos clubes se equipara a la de grandes empresas multinacionales, empresarios de todo el mundo han visto con buenos ojos el tener participación el fútbol por la exposición que consiguen de sus marcas, además de los rentables negocios relacionados directamente al fútbol, como la transferencia de derechos deportivos de jugadores y los partidos amistosos. Por eso, es cada vez más común que se utilicen conceptos y prácticas de la gestión organizacional en la gestión del fútbol, cada vez son más las universidades ofreciendo diferentes tipos de carreras universitarias enfocadas en la administración de los recursos de los clubes de fútbol (Barnard, Ross, Savage, & Winn, 2017).

En la actualidad, solo Atlético Nacional presenta una estructura organizacional clara y bien definida, que permite delegar mejor las funciones y ser más eficientes en la gestión, estas buenas prácticas están en gran medida influenciadas por el ejemplo de gestión (y las inyecciones económicas) de la Organización Ardila Lülle, el conglomerado que desde 1996 es propietario del equipo “verde de la montaña” (Rodríguez, 2016). Esto ha abonado el terreno para que Nacional se haya vuelto el club más ganador en la historia de Colombia, con 15 ligas locales y dos Copas Libertadores. Otros clubes que cuentan con resultados sobresalientes y disputan torneos internacionales son el Independiente Santa Fe, el Club Atlético Junior, el Deportivo Independiente Medellín y el Deportivo Cali, pero ninguno de ellos logra mantenerse en la élite durante un período de tiempo extendido. En Junior, por ejemplo, existe un respaldo financiero por parte de la familia del alcalde de Barranquilla, que arriesga recursos propios para que el Junior cuente con un equipo competitivo (Redacción deportiva El Espectador, 2017). Sendos esfuerzos económicos deben a su vez respaldados por un proyecto estratégico de largo plazo que no condicione el éxito del club a dinero ajeno al del ejercicio propio de la actividad.

La falta de regularidad es evidente inclusive en el período más ganador del fútbol colombiano en el tiempo reciente: la buena racha continental del fútbol doméstico, a la cabeza de

Nacional y Santa Fe, ocurría al mismo tiempo que la mala racha, desde lo deportivo hasta lo financiero, de clubes tradicionales de Brasil y Argentina. Prueba de esto es que la final de la Copa Libertadores de 2016 que ganó Atlético Nacional contra el modesto equipo ecuatoriano Independiente del Valle fue la primera en 25 años en no tener un representante argentino o brasileño. La final sudamericana de ese mismo año era protagonizada por el mismo Atlético Nacional y Chapecoense, un equipo brasileño de poca tradición. Además, el año anterior Santa Fe le ganaba por penales a Huracán de Argentina, que llegaba por primera vez a una final de torneo internacional. En el presente torneo, esos mismos clubes de Argentina y Brasil como Boca, River, Independiente de Avellaneda, Gremio de Portoalegre y Flamengo han sabido afrontar sus crisis internas y son de nuevo los protagonistas de las copas internacionales, mientras que Nacional, el campeón defensor, fue eliminado en la primera ronda. Si bien existe una dosis de suerte en los resultados del fútbol, la irregularidad y la disparidad en los resultados se puede reducir con gestiones coherentes con estrategias de largo plazo.

2.1.1 Situación actual de los clubes en Colombia.

En los últimos años ha habido dos documentos que han cambiado la forma en la que se organiza el fútbol en Colombia. El primero es la Ley 1445 de 2011, la popular nueva ley del deporte. El segundo, es el plan decenal (2014-2024) que tiene como objetivo lograr una transformación social a través del fútbol (Deportes Semana, 2013). El carácter de gerencia en el fútbol en general es relativamente reciente y aún más si se habla del fútbol colombiano en particular, la conciencia de que estos se deben manejar como se maneja una empresa, en el sentido de fortalecer las finanzas de la institución, respaldar los procesos haciendo planes estratégicos y desarrollar una visión de largo plazo apenas está despertando (Redacción deportes El Espectador, 2017). Antes se veía una actitud de gasto desproporcionado con respecto a los ingresos, esto lo ilustran los números que ofrece uno de los órganos gubernamentales que vigila el funcionamiento como sociedades de los clubes de fútbol profesional en Colombia: la Superintendencia de Sociedades (Supersociedades). Según la Supersociedades, el 2014 fue el primer año donde el fútbol colombiano empezó a registrar ganancias (Superintendencia de Sociedades, 2016), desde el año 2010. En su informe más reciente, que data de mayo de 2016, se observa que la mayoría de

los equipos de fútbol profesional colombiano presentan balances positivos al cierre del año 2015. El patrimonio aumentó en un 30% y el activo lo hizo en un 27,4%, teniendo como referencia el año inmediatamente anterior. Buena parte de este aumento se debe a la capitalización de los clubes luego de convertirse en Sociedades Anónimas (Superintendencia de Sociedades, 2016), animados por la ya mencionada ley del deporte, que insta a los clubes a tomar esta figura societaria, haciendo los trámites para la conversión más simples (Semana, 2010). La democratización y los nuevos ingresos por la emisión de acciones que se hace después de dicha conversión significan una oportunidad de capitalización que da más posibilidades para que los clubes sigan teniendo sus balances en verde y no volver a caer en la crisis que caracterizó a la mayoría de los clubes antes de que sancionara la nueva ley del deporte (Semana, 2010).

A pesar de que se registren ganancias, el análisis del informe financiero de las sociedades deportivas junto con la indagación respectiva de las fuentes de los ingresos de los clubes deja entrever algunos problemas de solidez que estas tienen y que serán explicadas a continuación. Los clubes de fútbol hoy en día funcionan a partir de tres categorías de fuentes de ingresos, el *matchday*, la explotación comercial y los derechos de televisión. En Colombia, hay que sumarle la venta de jugadores, que se considera un ingreso operacional más. Según el último informe de la superintendencia de sociedades, la mayoría de los ingresos provienen de:

- *Matchday* (22%): Lo que se registra en ingresos por los días de partido. Boletería (incluyendo abonos) y ventas en el estadio.
- La venta de derechos deportivos (19,2%): Transferencias de fichas de jugadores.
- Derechos de televisión (17.2%): Lo que pagan los canales de televisión por transmitir los partidos.
- Explotación comercial (12.3%): Lo que se ingresa por patrocinios. (Superintendencia de Sociedades, 2016)

Lo primero que se puede observar, es que los ingresos en general de los clubes están divididos en porciones considerablemente equitativas. El equilibrio de los ingresos de los clubes en Colombia es muy positivo, porque genera estabilidad, sin embargo, lo que se percibe en estos apartes está muy lejos del potencial:

- El rubro de *matchday*, que está íntimamente asociado a la venta de entradas, está muy por debajo de su posible rendimiento. La asistencia a los estadios, salvo algunas excepciones como el Medellín, el Junior y el Nacional, es notablemente baja. El promedio para el torneo

apertura 2016 fue de 9100, o un 28% de ocupación, lo que deja en evidencia la oportunidad de mejora en este aspecto (worldfootball, s.f.) (wikipedia.org, s.f.).

- Uno de los principales ítems sea el de la venta de jugadores. Esto significa que los equipos hallan una buena parte de sus ingresos en la transferencia de sus fichas clave o de sus jóvenes más prometedores, porque sus derechos deportivos son más costosos y, por ende, más beneficiosos para el club. Algunos clubes tienen como modelo de negocio ser “fábricas de jugadores”, sin embargo, los jugadores se van de los clubes colombianos a edades muy tempranas y consecuentemente, los derechos deportivos de los jugadores son mucho menores a los que se podrían vender tan solo un par de años más tarde, si el proceso de maduración de estos jugadores ocurriera en Colombia.
- Los derechos de televisión negociados en 2014 fueron bastante onerosos, alrededor de un billón de pesos fue la totalidad del negocio entre WIN y la dimayor. Estos ingresos son los más altos de la historia, pero no todos los recursos van a parar a las arcas de los equipos de fútbol. Según el periodista Alejandro Pino Calad, los clubes de fútbol apenas ingresan un 23% de ese billón, el resto se queda en el camino en forma de gastos operacionales y comisiones (Calad, 2015).

Es posible identificar entonces tres conclusiones de los resultados financieros de los equipos de fútbol en Colombia:

- Hay un equilibrio entre las fuentes de ingresos.
- La cantidad que se percibe por cada rubro puede incrementar ostensiblemente.
- Los clubes presentan balances en general positivos, impulsados por la capitalización, resultado de convertir sus corporaciones en sociedades anónimas.

Un aparte con respecto a los derechos de TV pactados recientemente. Individualmente, los equipos se quejan de la poca transparencia y de la distribución de los ingresos de televisión. Mientras los equipos grandes reclaman más ingresos por ser ellos quienes más atraen al público a ver los partidos, los más chicos dependen de estos ingresos para poder armar un equipo competitivo con los de primer nivel (semana.com, 2016).

2.1.2 Estructura de la competición

Actualmente el fútbol profesional colombiano en su primera división funciona de la siguiente manera: En seis meses se decide un campeón, es decir que hay dos campeones al año. Primero hay una fase de “todos contra todos”, es decir 20 fechas donde los equipos se enfrentan entre sí y acumulan puntos (Por ganar un partido se otorgan tres puntos, por empatar, uno y por perder, ninguno) para después llegar a dos cuadrangulares (dos grupos donde cuatro equipos se enfrentan entre sí) o a un *fixture*, es decir los ocho primeros equipos del “todos contra todos” se enfrentan entre sí en eliminatorias directas, hasta elegir a un campeón. Por otro lado, existe una tabla de “reclasificación”, donde se suman los puntos de los dos torneos del año. Quien termine liderando la tabla de reclasificación tiene un cupo a la primera fase de la Copa Libertadores (el torneo que reúne a los mejores equipos del continente). Quien termine de segundo tiene un cupo a la copa sudamericana (el torneo que reúne a los mejores que no participan de la Copa Libertadores). También existe una tabla de descensos, que acumula los últimos cuatro torneos. Quienes tengan menor promedio (puntos/número de partidos) al final de cada año, descienden a segunda división (figura 1). El torneo de segunda división funciona como un torneo anual, donde hay una ronda de “todos contra todos” de 38 fechas. Quienes estén en los ocho primeros puestos al final de esta fase clasifican a los cuadrangulares finales. En esta fase se conforman dos grupos de cuatro equipos cada uno, colocados en los grupos por sorteo.



Figura 1. Sistema de juego de la primera división del Fútbol Profesional Colombiano.

Fuente: dimayor.com.co



Figura 3. Sistema de juego de la segunda división del Fútbol Profesional Colombiano.

Fuente: dimayor.com.co



Figura 2. Sistema de juego de la Copa Colombia.

Fuente: dimayor.com.co

El líder de cada grupo al cabo de 6 fechas de todos contra todos ascenderá a primera división (figura 2). El tercer torneo que está a cargo de la dimayor es la Copa Colombia, que incluye a los equipos de la primera y la segunda división en un torneo de un año de largo. Tiene el formato de copa, es decir, con más rondas de eliminación directa que encuentros de “todos contra todos” (figura 3).

Los clubes que saben organizarse como empresas se gestionan responsablemente, tienen visión de largo plazo, se adaptan bien a lo que el mercado pide e innovan en su campo de acción. Pero poco se obtiene de uno o dos equipos que se encuentren en esa tónica, se convierten en aislados que poco aportan al fútbol nacional en conjunto, estos equipos muchas veces compiten con nóminas alternativas en los juegos de liga y en consecuencia no logran ser competitivos en el largo plazo a nivel internacional porque el nivel local no es competitivo; por inercia estos clubes tenderán al nivel del fútbol doméstico. La baja competencia a nivel local no prepara suficientemente bien a los equipos nacionales para enfrentar a los clubes internacionales; algo parecido a lo que enuncia Porter en su descripción de la fuerza de la rivalidad competitiva en el análisis de la competitividad de las naciones cuando dice que, si se tiene una clientela exigente o con un gusto refinado a nivel local, los productores nacionales que tengan éxito serán competitivos a nivel internacional. Porter cita como ejemplo a los alemanes, quienes son especialmente exigentes y meticulosos con la ingeniería y la eficiencia. Esto conduce a que las empresas nacionales dedicadas a la fabricación de vehículos manejen altos estándares de calidad, que ponen a los autos alemanes en la cúspide del mercado automotor mundial. Es fácil entender desde esta perspectiva por qué los carros alemanes se encuentran entre los mejores del mundo, generación tras generación se transmite la importancia de la ingeniería y de esta visión de eficiencia en la vida de los alemanes, casi que se puede decir la demanda por automóviles de calidad se lleva en la sangre. En otras palabras, la exigencia por la excelencia en el círculo más cercano de influencia facilita la competencia en niveles más altos. Volviendo al tema de aquellos clubes que lo están haciendo relativamente bien, la hegemonía de estos es cada vez más notoria en la liga doméstica, pero a nivel internacional apenas están al nivel de los mejores del continente cuando estos pasan un mal momento (Reportaje, La Opinión, 2014) (Figueroa & Carvajal, 2015) (DPA, 2017). Mientras tanto, los demás clubes del rentado nacional se preocupan por el día a día, por si podrán competir en el siguiente torneo por falta de patrocinadores o de sedes donde jugar. De la otra cara de la moneda, el hecho de tener, aunque sea un equipo que se gestione adecuadamente puede lograr que los demás clubes también se animen a mejorar y copien buenas prácticas del pionero.

Los clubes que no cuentan con organización en la gestión viven en un ciclo de ensayo y error, semestre a semestre, donde a veces se combinan mágicamente los ingredientes correctos, que pueden ser dos o tres jugadores que resultaron jugando muy bien juntos y estando en su mejor momento deportivo, o la contratación de un entrenador súper dotado que motiva a sus jugadores

como nunca nadie lo había hecho y crea en ellos el espíritu de competencia adecuado para conseguir buenos resultados deportivos. Esos momentos boyantes, pero sin direccionamiento estratégico duran poco. Sirven para destacar en un año o semestre en particular, pero nunca durante largos períodos de tiempo, porque de seguro esa fórmula que adivinaron será comprada por otro club con una capacidad de pago más alta.

2.2 Marco conceptual

Para construir esta nueva visión de la gestión del fútbol profesional colombiano hemos tomado como marco teórico la teoría ecológica de los negocios que fue desarrollada a principios de los años 90 por James F. Moore y que fue creciendo en literatura a medida que se volvía más pertinente distintos mercados donde la complejidad se volvía la ley. Moore hizo en primer lugar un análisis de las empresas tecnológicas que empezaban a surgir en Silicon Valley, concluyendo que aquellas que eran capaces de organizarse como en un ecosistema y que lograban apoyar los procesos de los demás agentes para apuntar hacia un mismo objetivo resultaban siendo las que triunfaban en el sector. Moore consideró esto necesario en gran medida por la complejidad existente en estos ecosistemas que, por la necesidad de innovación, premia la colaboración y no la competencia. La cercana interrelación de los agentes y la turbulencia presente en el sector tecnológico, donde se rompen esquemas más rápidamente que en cualquier otra industria, puso presión para cambiar los paradigmas de estrategia de negocios en esas industrias de alta tecnología. Autores como Peter Senge, Marco Iansiti y Roy Levien desarrollaron después que Moore la teoría ecológica de los negocios. Moore, Iansiti y Levien utilizan la metáfora de los ecosistemas naturales para los negocios y se apoyan en conceptos de la biología para describir la complejidad de los ecosistemas industriales. Senge habla del pensamiento sistémico como la quinta disciplina de las organizaciones inteligentes, que rompe con el esquema de pensamiento lineal tradicional para considerar a la organización de una manera global (Scheel Mayenberger, 2008). Conceptos como la comprensión holística de las organizaciones y el enfoque sistémico para la resolución de problemas se plantean desafiar la simplificación y aislamiento de los fenómenos para su análisis. La co-evolución de las especies, las intrincadas relaciones existentes en los ecosistemas que permiten su supervivencia y los ciclos de la vida: nacimiento, crecimiento, liderazgo y muerte o

transformación, son para Moore, Iansiti y Levien, en buena medida, un símil con las relaciones que una compañía mantiene con su círculo de influencia (Iansiti & Levien, 2004).

Si bien el enfoque ecológico del que se ha hablado es usado ampliamente en la industria tecnológica para definir las relaciones que deben existir entre los agentes para enfrentar los entornos altamente turbulentos en los que se encuentran, a medida que han pasado los años la teoría en cuestión ha encontrado cabida en otros mercados, porque en términos generales las industrias tienden a volverse más complejas debido a la introducción de la alta tecnología en los procesos y la globalización del comercio.

Moore y los teóricos de los ecosistemas industriales afirman que los sistemas premian la colaboración dentro de la industria en contraposición a la competencia y brindan una perspectiva de las relaciones entre los miembros del denominado ecosistema. Dice Moore por ejemplo que para ser perdurables en el tiempo es preferible trabajar de la mano con los demás participantes de la industria y en la medida de lo posible ejercer una posición de liderazgo en el ambiente externo (Predators vs. Prey: A New Ecology of Competition, 1993, pág. 81). La alegoría de los ecosistemas naturales ilustra la importancia de las relaciones en el establecimiento y éxito de un sistema complejo. Esto aplica perfectamente a cualquier organización que quiera sobrevivir en ambientes turbulentos, la organización estará íntimamente relacionada y será apoyada por lo que los otros participantes del ecosistema estén haciendo.

El objetivo inicial de la tesis es identificar qué tanto la estrategia de un club está influenciada por su contexto/estructura del negocio. Para conseguir este objetivo es clave establecer las relaciones entre los distintos agentes que hacen parte del negocio del fútbol, la mejor forma de empezar es entender que en el negocio todos los agentes interactúan de alguna u otra forma y son responsables de los patrones de comportamiento que se encuentran dentro del ecosistema. Todos los agentes son una pieza en el éxito o fracaso de los clubes, los equipos pueden ser exitosos desde lo deportivo y lo financiero gracias o a pesar de los otros agentes. Estudiar los elementos o agentes que componen el ecosistema aisladamente es insuficiente porque ignora el impacto de las relaciones causa-efecto que hay dentro del ecosistema. Lo primero que se debe hacer en un estudio sistémico es definir los agentes que interactúan en el ecosistema del fútbol, donde se han podido definir nueve: Los clubes, los hinchas, los patrocinadores, los medios de comunicación, los jugadores, los agentes de los jugadores, las escuelas deportivas de fútbol, el estado y la federación colombiana de fútbol.

La estrategia es la planeación e implementación de procesos por parte de una compañía para llegar a unos objetivos o metas trazadas. La concepción tradicional es que detrás de cada empresa exitosa, hay una estrategia superior, esta idea de estrategia se apoya en construcciones como liderazgo estratégico, dirección corporativa, competencia y análisis de la industria. Hablar de una estrategia sólida que está detrás del éxito corporativo permite inferir que las compañías son organizaciones independientes, proactivas y completas en sí mismas, que tienen la capacidad de implementar y desarrollar su propia estrategia (Mouzas & Ford, 2008). Sin embargo, en el enfoque de los ecosistemas o redes de negocio, la estrategia de una compañía no es independiente de sus contrapartes y existe una necesidad de manejar interdependencias de actividades y recursos entre actores que hagan parte de la red (Eng, 2005).

La noción tradicional de estrategia tiene un enfoque de organización industrial, cuyas suposiciones no son las más apropiadas para el enfoque de redes. El enfoque de la organización industrial pone especial atención a la relación existente entre la firma y su canal de distribución, el ambiente es definido por las 5 fuerzas de Porter: Poder de negociación con proveedores, poder de negociación con clientes, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y competencia. Estas determinan qué tan rentable es la compañía a comparación de la industria. Según este enfoque, la ventaja competitiva sostenible consiste en diferenciación, liderazgo en costos y enfoque o especialización. En el enfoque de redes, lo más relevante son las relaciones con otros actores de la red. No se puede concebir el desarrollo de la estrategia como un proceso donde cada actor busca una estrategia competitiva individualmente. En el enfoque de redes, se debe considerar la combinación de recursos, aparte de la coordinación de actividades, fruto de la interdependencia de las relaciones y la heterogeneidad de los mercados (Eng, 2005).

La estrategia en el enfoque de redes es inherentemente dinámica, dado que las relaciones con otros actores producen resultados estratégicos con muchos efectos. El aprendizaje es un concepto que se asemeja al modelo de actores-actividades-recursos en términos de su dinamismo, dada la necesidad que hay de aprendizaje colectivo para gestionar recursos heterogéneos y adaptarse para aumentar la eficiencia en tiempos de cambio. La interdependencia entre los actores sugiere la importancia de acciones y aprendizaje colectivo para manejar lazos de relaciones y “constelaciones” de relaciones (más de un lazo de relaciones). El aprendizaje en el contexto de las relaciones y la gestión de los recursos puede capturar el desarrollo constante de conocimiento resultante de las dinámicas de las constelaciones de relaciones de una red dada (Eng, 2005).

Para fines prácticos, se utilizó como referencia el caso del club Deportes Tolima porque es un club que refleja el estado actual de los clubes en general: el estadio donde juega es arrendado por la alcaldía, tiene una hinchada fija que es la de la ciudad donde juega, cuenta con patrocinadores, tiene divisiones inferiores y es una sociedad anónima. Con respecto a su estrategia, el Deportes Tolima es un ejemplo ilustrativo porque al parecer no tiene ninguna, su presidente y máximo accionista es quien toma las decisiones en el club arbitrariamente, ignorando a socios minoritarios tanto en la formulación de estrategias, como en la toma de decisiones y la rendición de cuentas (Caracol Radio, 2017). La falta de fondos en el club es un problema recurrente que solo se subsana con la venta de sus principales figuras (Hernandez, 2013).

3. MARCO METODOLÓGICO

El tipo de estudio que se llevó a cabo es:

- Cualitativo, porque no se van a tratar temas económicos ni cifras en detalle, se hace es un estudio de los atributos, características o cualidades de las relaciones que tienen los agentes o actores del ecosistema del Deportes Tolima y si estos trascienden a la estrategia del club.
- De alcance exploratorio, porque el tema tratado en el trabajo de grado, así como los objetivos de la investigación, son relativamente nuevos y poco investigados en Colombia, la literatura relacionada con el análisis del negocio del fútbol profesional colombiano desde el punto de vista del ecosistema de los negocios es escasa.
- Con análisis documental a partir de fuentes de internet primordialmente:
- El método aplicado es analítico, para identificar las relaciones causa-efecto entre las partes que caracterizan la realidad del negocio.

La unidad de análisis en este trabajo de grado comprende el ecosistema de los negocios, concepto acuñado por James F. Moore y cuyo análisis tomaron posteriormente autores como Iansiti y Levien, Scheel Mayerberg, Mouzas y Ford y Eng, autores en los que se basa este análisis ecológico del negocio del fútbol colombiano. Ellos entienden a una compañía como una parte interdependiente de un ecosistema, que lo conforman los actores que tienen algún tipo de relación

entre ellos y tienen un mismo fin. El mapeo empezó desde la perspectiva del equipo de fútbol profesional Deportes Tolima, expandiendo su círculo de influencia/interacción a través del uso de fuentes secundarias (páginas web, organigramas, documentos) hasta poder delimitar el ecosistema. Usando las fuentes secundarias se pudo hacer una clasificación de los agentes dependiendo de qué tan determinante sea el rol que juegan dentro del ecosistema. Después de haber escogido y clasificado a los agentes, se analizaron las relaciones que existen entre ellos y por último se estudió la estructura del fútbol a nivel sistémico para examinar su relevancia en el direccionamiento estratégico de los clubes. Una vez que se conoce la función y relaciones en detalle de los miembros de los ecosistemas, se establecieron algunas recomendaciones preliminares de los roles que podrían tomar para mejorar las relaciones con los demás y lograr construir un ecosistema estratégico más sólido.

Al ecosistema lo componen nueve agentes:

- El gobierno y sus entes de vigilancia y control, como Coldeportes y la superintendencia de sociedades.
- Los entes rectores (Dimayor y FCF).
- Los clubes de fútbol profesional.
- Las escuelas y divisiones menores del fútbol, en alguna medida organizados por la Difutbol (división de fútbol aficionado).
- Los jugadores representados por Acolfutpro.
- Los agentes de los jugadores, quienes negocian su ficha deportiva.
- Los patrocinadores.
- Los medios de comunicación.
- Los hinchas o aficionados.

Por otra parte, la unidad de análisis también comprende la estrategia del club Deportes Tolima. Deportes Tolima es un club de fútbol colombiano fundado en 1954 y organizado como Sociedad Anónima desde 2011 (Dinero, 2011). Juega y ha jugado casi todas las temporadas en la primera A, que es la división de honor del fútbol colombiano. Nunca ha estado en proceso de liquidación según la Superintendencia de Sociedades. En el 2016 registró ingresos operacionales por valor de 24.935 millones de pesos y ganancias por 2.498 millones de pesos. Activos por 26.836 millones de pesos, pasivos por 16.425 millones de pesos y patrimonio de 10.410 millones de pesos (Supersociedades , 2017). Estos números lo ubican entre el quinto y décimo club de fútbol por

desempeño financiero. No tiene estadio propio, arrienda el Manuel Murillo Toro, propiedad de la ciudad de Ibagué. Su máximo accionista y presidente es Gabriel Camargo Salamanca (Dimayor, 2018). La asistencia al estadio es de un poco más de 6000 personas en promedio (KienyKe, 2017).

La técnica de recolección de información es primordialmente documental, haciendo un análisis crítico y una interpretación de datos secundarios, que comprenden artículos científicos como “*Is there any hope*” de Mouzas y Ford del *Australasian Marketing Journal*, “*Predator or Prey: A new ecology of Competition*” de James F. Moore, “*The Keystone Advantage*” y “*Strategy as Ecology*” de Iansiti y Levien, los tres tomados del *Harvard Business Review* y “*Conceptualization of Strategy in Business Networks: An Assessment*” de Teck-Yong Eng extraído del *Journal of Marketing Channels*. Además, se utilizaron reportes y estudios hechos por la Superintendencia de Sociedades acerca de las finanzas de los clubes, por Transparencia Internacional acerca de la percepción de corrupción y gobernabilidad en el fútbol. La investigación se apoyó también en artículos de diarios latinoamericanos como La Nación de Uruguay, El Tiempo, El Espectador, Caracol, RCN, Las2orillas.com, razonpublica.com, KienyKe, El Nuevo Día, La República, eldeportivo.com.co y Semana. También se utilizaron fuentes de medios europeos como As, Panenka, la BBC, Bloomberg, Totalsportek.com, The Guardian y El País de España. También se utilizó información de sitios corporativos como dimayor.com, atleticonacional.com, fifa.com, fcf.com y Tolima.gov.co. Por último, también se tomaron como referencia documental libros de temas administrativos, económicos y de actualidad del fútbol como “*La Caída del Imperio*” de Andrew Jennings, “*La Gran Burbuja del Fútbol*” de José María Gay de Liébana, “*La Pelota no Entra por Azar*” de Ferrán Soriano, “*La Economía de la Manipulación*” de Robert Schiller y George Akerloff, “*The Strategic Drucker*” de Robert Swaim, “*The Keystone Advantage*” de Iansiti y Levien, “*Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*” de James F. Moore, “*Mintzberg on Management*” de Henry Mintzberg y “*Dinámica de Ecosistemas Industriales*” de Carlos Scheel Mayenberger.

Esta técnica de recolección de información permitió que se pudiera hacer un análisis de la situación actual del fútbol como negocio en Colombia, luego se describió su estructura como resultado de esa recopilación documental. Esa información ayudó a que se hiciera la delimitación del ecosistema del fútbol en Colombia, sin antes describir el modelo de negocio del fútbol colombiano, como resultado del análisis situacional y estructural, mencionando la dinámica

existente entre los actores. Luego, se hizo un análisis del direccionamiento estratégico del club que permitió dar respuesta al objetivo general del trabajo de grado.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 El Ecosistema del fútbol en Colombia: Sus agentes y sus relaciones

Entendiendo al fútbol como un negocio, son agentes todos aquellos que hacen parte activa económicamente dentro del ecosistema. En esta parte del trabajo de grado se han identificado a los agentes del fútbol, a través del análisis histórico de la evolución del ecosistema. Como dice James F. Moore, un ecosistema se forma al principio con agentes dispersos que comienzan a relacionarse y con el paso del tiempo sus relaciones se vuelven más claras y presentan características de co-evolución. Después de haberlos definido se hizo la tarea de evaluar las relaciones que tienen actualmente entre ellos, tomando como ejemplo práctico el club Deportes Tolima, para posteriormente identificar cómo la estructura del fútbol influencia el direccionamiento estratégico de los clubes, a través del caso práctico. David Ford y Stefanos Mouzas han descrito la estrategia que debe tener una empresa cuando se entiende parte de un ecosistema. Ellos argumentan que una empresa debe enfocar la estrategia en el manejo de las relaciones y la posición relativa que se tiene en el ecosistema, en contraposición a la noción tradicional de adivinar el futuro y considerar que una empresa puede en realidad aplicar un plan estratégico a cabalidad. Ford y Mouzas también aseveran que las relaciones y agentes involucrados en un ecosistema industrial dado son infinitas y por lo tanto imposibles de identificar realísticamente, dicen que lo que puede hacer una empresa es tomar una imagen de la red dependiendo de los objetivos que tenga la empresa. Como el objetivo en este trabajo de grado es comprobar que existe una relación entre la estructura y el direccionamiento estratégico de los clubes, se delimitó la imagen de la red de la manera más básica, tomando en cuenta aquellos agentes que directamente tienen relación con los clubes (Mouzas & Ford, 2008).

El nacimiento del ecosistema del fútbol en Colombia se remonta a 1909, con la creación del Barranquilla FC. En los años venideros se fundarían equipos aficionados que serían los

precursores de los equipos profesionales que conocemos hoy en día. Entre los primeros clubes que se fundaron se encuentran el Polo Club Bogotá, el Escuela Militar Bogotá, el Bartolinos Bogotá, el Equipo del Colegio Claveriano FC Bucaramanga, el Cali FC, el Sporting FC Medellín, El Deportivo Santa Marta, el Antioquia FC Medellín (posteriormente el Deportivo Independiente Medellín), el Central FF Medellín y el Albión FC Medellín. Con excepción del Deportivo Independiente Medellín, estos primeros clubes no suenan para nada familiares en la memoria colectiva del deporte nacional, precisamente por su carácter amateur y porque desaparecieron antes de poder llegar al profesionalismo. Todos los antes mencionados se fundaron antes de 1916, mientras que los equipos más reconocidos se fundarían en los siguientes años: América de Cali en 1918, Atlético Junior en 1924, Santa Fe en 1941, Millonarios y Cúcuta en 1946, Deportivo Pasto en 1949, Atlético Nacional en 1950, Deportes Quindío en 1951, Unión Magdalena en 1953, Atlético Bucaramanga en 1958, Once Caldas en 1961 y Deportivo Cali en 1962 (Ballesteros, 2007). En 1936 se creaba la Asociación Colombiana de Fútbol, ratificada por la FIFA el año siguiente. Los años venideros tuvieron como característica la disputa de poder, por lo que el profesionalismo no llegaría hasta 1948, con la creación de la Dimayor. Los años siguientes estuvieron marcados por más luchas de poder que ralentizaban los esfuerzos por consolidar las bases del fútbol profesional colombiano. Finalmente, en 1971 se instauró oficialmente la Federación Colombiana de Fútbol como único ente rector del fútbol colombiano, con el reconocimiento de la FIFA. El primer patrocinio del que se tiene registro histórico es el patrocinio de SHARP al Deportivo Cali en el año de 1977. Gracias al registro fotográfico que dispone Jorge Zuluaga en Pinterest (Zuluaga, 2015). Por el lado de los jugadores, si bien es claro que han estado desde los inicios, hay que destacar que el sindicato de futbolistas no nació sino hasta 2004, mediante la creación de ACOLFUTPRO o Asociación Colombiana de Futbolistas Profesionales, con el objetivo de defender los derechos constitucionales y legales de los futbolistas profesionales en el país.

4.1.1 Clubes:

Son las sociedades o corporaciones que son dueñas de los derechos deportivos de un equipo de fútbol o “ficha” como se le conoce popularmente. Son estas las que contratan jugadores,

perciben ingresos por mercadeo, actividades relacionadas al día del partido (ventas de boletería y de artículos del club) y derechos de televisión.

Los clubes de fútbol profesional en Colombia son 36, 20 en la primera división y 16 en la segunda. Según la clasificación por derechos de televisión, son 24 clase A y 12 clase B. Los clubes están pasando por una etapa de transición. Están ingresando más dinero que nunca, hay garantías para poder convertir los clubes en sociedades anónimas y el alcance que pueden tener aumenta gracias a las herramientas tecnológicas disponibles.

Con algunas excepciones, los clubes de fútbol en Colombia, pertenecientes a la Dimayor no consiguen ser competitivos en la región, ni deportivamente, ni institucionalmente. Su carácter de negocio privado ha sido llevado en pro de la dirigencia y de una visión estratégica anticuada, donde se priorizan los resultados de corto plazo y se tiene un enfoque introspectivo, a la vez que no se logran plantear y mucho menos alcanzar objetivos de largo plazo. Hay importantes retos que ponen al fútbol colombiano a pensar en grande para poder sostener la bonanza en la que se encuentra actualmente el deporte más importante en Colombia. Es el más importante por cantidad de gente que lo practica, por número de aficionados y por cantidad de dinero que mueve.

Como ya se ha dicho, con el desarrollo de este trabajo se pretende presentar una visión basada en la estrategia empresarial que sirva como herramienta para los clubes, esta interpretación del negocio del fútbol se basará en el enfoque ecológico de James F. Moore, que integra los elementos del entorno y los relaciona con la compañía o compañías líderes del sector. Este enfoque ecológico resulta bastante útil para definir el papel de los agentes que se ven afectados por el fútbol, tanto directa como indirectamente.

La imperiosa necesidad de un nuevo enfoque se evidencia en lo lejos que están los equipos de su potencial, la asistencia a los estadios representa el 30% de los ingresos de todos los equipos, de los que la mayoría aún pueden explotar más este campo: La asistencia promedio no supera los 10.000 espectadores, pero de los veinte equipos de la liga, solo seis superaron esa marca en el torneo apertura 2015 (worldfootball.net, s.f.), mientras que en el clausura 2014 solo lo hicieron cinco de dieciocho (worldfootball.net, s.f.) y en el apertura de ese mismo año, tres, también de dieciocho (worldfootball.net, s.f.). El segundo rubro en importancia es el de ingresos por publicidad, estos representan el 17%, en este aspecto, los equipos de fútbol, en su mayoría, también están lejos de su potencial, no hay una base sólida de ingresos para los clubes. Equipos como el Deportes Tolima, el Deportivo Pasto, el Boyacá Chico F.C., entre otros, han tenido problemas

recientemente debido a la falta de un patrocinio estable (Franco, 2013). Los derechos de televisión son la tercera entrada más importante para los clubes de la liga, estos representan aproximadamente el 15% del total de los ingresos y la cuarta son los derechos deportivos con alrededor del 14%, estos también podrían mejorar, teniendo en cuenta que tan solo el 20% de los ingresos por derechos de televisión van a parar a las arcas de los equipos (Casale, 2015) y que la mayoría de jugadores que van a parar a Europa a cambio de importantes sumas de dinero, no lo hacen directamente, sino a través de otros clubes en ligas intermedias como la liga argentina o la liga mexicana.

Los grandes causantes de la falta de nivel de la mayoría de los clubes de la primera y segunda división son la falta de visión y estrategia, los líos de corrupción y de estructura de la liga, terminan perjudicando la credibilidad de las instituciones futbolísticas y deportivas en general, consecuentemente se evidencia una paulatina disminución de espectadores en las tribunas de los estadios. La asistencia a los partidos es cada vez más baja, la situación económica de muchos equipos es preocupante y el nivel futbolístico no toma un rumbo muy distinto. Para los equipos no es nada fácil afrontar los torneos sin el apoyo de la hinchada, debido a los retornos en la taquilla y a la inversión de los patrocinadores, muchos equipos pasan por terribles crisis financieras acompañadas de similares resultados deportivos.

Bajo los parámetros de Iansiti y Levien, el club de fútbol actuaría como la pieza clave del ecosistema (Keystone). La razón es que los clubes son los que generan valor para los demás miembros del ecosistema, es el centro conectado con todos y que orchestra la contribución de cada uno de ellos. Tiene como responsabilidad generar una “estrategia de pieza clave” para propender por la salud de su ecosistema, garantizando así un rendimiento óptimo sostenido para él mismo.

4.1.2 Jugadores de fútbol

Son los que se dedican a jugar al fútbol profesionalmente. Están organizados desde el 26 de marzo de 2004 en la asociación de futbolistas profesionales de Colombia, o ACOLFUTPRO. Este ente se encarga de velar por los derechos de los futbolistas y de alguna manera hacerle un contrapeso a la dimayor. Promueven la retribución económica justa y en los plazos pactados, así como la seguridad social y en general condiciones de trabajo dignas para los protagonistas del deporte. La más grande victoria de ACOLFUTPRO ha sido garantizar el pago a tiempo de todos

los futbolistas del rentado nacional, hoy no hay ningún pago atrasado por los clubes de la primera división (Revista Dinero, 2017).

4.1.3 Hinchas

Los que siguen algún equipo. Una encuesta denominada “El Poder del Fútbol”, a cargo del ministerio del interior reveló que el fútbol es importante para el 97% de los colombianos. Lo que convierte a este deporte en el factor más en común entre todos los colombianos, nos une sin importar religión, genero, condición social, región, etc. Recientemente se ha hecho otra encuesta a cargo de Fanvox y transparencia internacional que aborda el tema de la percepción de corrupción en Colombia, es la primera de su clase en Colombia y es muy reveladora al respecto de lo que percibe la gente del común acerca del fútbol y su en el país. Participaron de la encuesta poco menos de mil personas, de noventa y cuatro municipios, de veintiséis departamentos. Los resultados muestran que el 79% de los encuestados no tienen confianza en las instituciones que rigen el fútbol. De igual manera, solo 6% de los encuestados creen que la dimayor, la difutbol y la FCF tienen un alto nivel de transparencia (Corporación Transparencia por Colombia, FanVox y Foro Nacional por Colombia, 2016). Los desarrolladores de un aplicativo móvil que muestra resultados de fútbol en tiempo real han hecho otra encuesta donde se pregunta por la confianza que se tiene en el máximo ente rector del fútbol internacional, la FIFA. En Colombia solo 6% la tienen (footballaddicts y Transparency International, 2015).

4.1.4 Patrocinadores

Los que voluntariamente le pagan al club de fútbol por algunos derechos relacionados con la publicidad de la marca, bien sea en las camisetas, el estadio, el muro visible en ruedas de prensa, etc.

Como lo ha expresado Eduardo Silva Meluk, con respecto a la estrategia que adoptó el y su equipo directivo cuando tomó las riendas del Deportivo Independiente de Medellín, el club gana poder de negociación cuando, con buenos resultados en mano, va a presentarle una propuesta a los patrocinadores, pero buenos resultados no solo en lo deportivo, sino también en términos de

hinchas que van al estadio, así como de hinchas que prenden el televisor para ver al equipo. La enseñanza que deja Meluk es que los hinchas, además de brindar entradas económicas a partir de la taquilla y la compra de productos relacionados al equipo, son la mejor forma de convencer al patrocinador de que desembolse un buen dinero, porque en últimas, el patrocinador lo que busca es tener mayor penetración en mercados más grandes.

4.1.5 Medios de comunicación

Los que transmiten los partidos de televisión. Son puntualmente aquellos que pagan por obtener los derechos de transmitir los juegos en la señal de televisión y en internet. Los medios son actores casi pasivos, porque se limitan a negociar una vez cada tanto tiempo los derechos de transmisión, no tienen poder de decisión en cómo se distribuyen los ingresos dentro de la dimayor. Solo tendrían algún poder si los derechos dejaran de negociarse de forma colectiva y pasaran a hacerlo individualmente, como sucedía en España hace algunas temporadas. Sin embargo, hay un tema que, si bien no lo manejan los medios de comunicación directamente, si tiene que ver con ellos.

. Ese tema es el problema de la mala distribución de los recursos relacionados con derechos televisivos que hace que quepa la mediocridad y el deseo de no competir al máximo, porque si bien hay una buena cantidad de recursos para distribuir, algunos empresarios han encontrado incentivos para armar equipos poco competitivos e inclusive beneficiarse del (Hernández, 2012). En Colombia, para repartir el dinero que se percibe por derechos de transmisión se distinguen entre clubes clase A y clase B. Antes de seguir explicando el modelo, hay que tener dos consideraciones en mente, la primera es que hay partir de la base de que los derechos de televisión son un ingreso muy importante para los clubes de fútbol, porque con ellos pueden armar nóminas o equipos competitivos. La segunda, es que la dimayor está a cargo de las dos ligas profesionales de fútbol, la primera y la segunda división, siendo la primera división la más exigente de las dos, debido a que aquí se encuentran los equipos de mejor rendimiento que clasifican a torneos internacionales y ganan campeonatos, conocidos popularmente como estrellas. Ahora sí, siguiendo con la explicación del modelo, la repartición de los derechos de televisión se da de la siguiente manera: Si un equipo ha estado en la primera división por tres años consecutivos

al menos, se le considera un equipo de clase A, sin importar si se encuentra en la primera o en la segunda categoría, los demás son clase B. Entre todos los equipos clase A, se divide el 90% de los derechos de televisión equitativamente, entre los de clase B, el restante 10%.

Lo mencionado en el párrafo anterior se traduce en dos situaciones que desde el punto de vista competitivo no son deseables. La primera de ellas es que los clubes pueden estar en la segunda división con ingresos por derechos de televisión de clase A, indefinidamente. La segunda es que puede resultar habiendo 36 equipos clase A y 0 clase B, en el caso más extremo. La primera situación es indeseable porque significa que puede haber equipos interesados en mantener un nivel bajo de competición para seguir en la segunda división, pagar salarios bajos y echarse al bolsillo una plata fácil. Es un vacío que se puede explotar. Un equilibrio manipulativo, en palabras de George Akerloff y Bob Schiller (2016):

Entre todos esos empresarios llegando metafóricamente al mostrador de la caja (para, como cualquier cristiano en un supermercado, elegir la fila más corta), echando un vistazo, y decidiendo dónde gastar sus dólares para inversión, algunos mirarán si existe la posibilidad de obtener beneficios inusuales. (...) Y las economías tendrán un equilibrio manipulativo en el que se aprovechará cualquier oportunidad de lograr un beneficio por encima del ordinario (p. 93).

El otro efecto indeseable es que los clubes inevitablemente se repartirán la torta del 90% en fracciones cada vez menores, porque la regla dicta que los clubes pueden llegar a ser clase A, sin embargo, un club no podrá ser clase B, por más años en la segunda división que lleve. También hay una evidente falta de justicia para aquellos equipos de la segunda división que logran ascender, pero al no ser clubes clase A, no pueden tener los ingresos para competir contra los equipos de la primera división.

Este modelo de televisión deja mucho que desear desde la perspectiva de los incentivos que ofrece. No fomenta la competencia y no tiene en cuenta el rating que puede generar un club. Un modelo como el de la liga inglesa o el de la liga española, que lo adoptó luego de ver el éxito de la liga inglesa, tiene un sistema de incentivos mucho más justo, que se puede resumir de la siguiente forma:

- 50% se reparten equitativamente.
- 25% se reparten por méritos deportivos. Puestos al finalizar el año, básicamente.
- 25% se reparten de acuerdo con la capacidad de generar ingresos de cada club. Rating, básicamente (totalsportek2, 2015) (totalsportek2, 2016).

Esto para los equipos de la primera división, a quienes les correspondería el 90%. El 10% restante se puede dividir de una forma similar entre los clubes de la segunda división.

4.1.6 Agentes de los jugadores

Son dueños de los derechos deportivos de los jugadores de fútbol profesional, se quedan con una gran tajada de las transferencias que se hacen en el exterior.

La mayoría de los jugadores que van a parar a Europa a cambio de importantes sumas de dinero, no lo hacen directamente desde Colombia sino a través de otros clubes en ligas intermedias como la liga argentina o la liga mexicana, James Rodríguez, por ejemplo, es un jugador valorado en 80 millones de euros y que fue comprado por el F.C. Porto por 7,35 millones de euros, siendo este su primer equipo europeo. Si bien James Rodríguez es un jugador colombiano del que muchos compatriotas están orgullosos gracias a sus actuaciones en Europa y con la selección Colombia, los que han visto los beneficios económicos a partir de la plusvalía de su ficha no han sido los clubes colombianos: el volante “10” fue cedido por el Envigado F.C. en 2008 a cambio de 250.000 euros a Banfield. Luego de cosechar éxitos deportivos en el club argentino, donde se consagró campeón del torneo apertura en 2009, siendo uno de los bastiones del equipo, Banfield vendió los derechos del joven promesa colombiano al FC Porto a cambio de 7,35 millones de euros. Cabe resaltar que el tiempo transcurrido entre estas dos transacciones fue de apenas dos años y medio (transfermarkt, 2015). Casos como el de James se repiten con casi todos los jugadores de élite colombianos que actúan en Europa, esto se debe a que los jugadores no tienen un proceso de formación y maduración adecuado en Colombia, que sí lo tienen en los países “trampolín” como Argentina, Brasil y México, países que suelen recibir más dinero por esas transferencias que Colombia (La Página Millonaria, 2011).

4.1.7 Escuelas deportivas de fútbol

Donde juegan los jugadores aficionados. Aquí se forman los futuros jugadores de fútbol profesional. Estas escuelas están adscritas a los torneos de fútbol aficionado en sus distintas categorías (difutbol), según lo confirmó el presidente de esa entidad. Las condiciones en las que juegan regularmente no son las mejores, como también lo confirmo el señor Álvaro Gonzáles Alzate.

Los clubes en la actualidad realizan la mayor parte de la responsabilidad social empresarial fomentando los semilleros o escuelas de formación de fútbol para niños, que cumplen una doble función. La primera es que el club puede formar a sus futuros talentos desde tempranas edades, con los valores y estilo del club. La segunda función que cumplen es la que corresponde a la responsabilidad social empresarial, porque los niños y jóvenes que no lleguen a ser profesionales igual gozarán de una formación deportiva y personal, aprendiendo valores y ocupando de forma sana su tiempo libre. Sin embargo, el plan decenal de fútbol reconoce la necesidad de expandir estos programas de responsabilidad social empresarial, principalmente para crear un mayor impacto en las comunidades. Lo que se traduciría en mejores prospectos de futbolistas de cara al futuro (Guevara, 2017).

El Deportivo Cali es reconocido como el club insignia en manejo de divisiones menores. Su modelo se basa en la consolidación de las fuerzas básicas en el equipo titular del club, con una política que dicta que al menos 70% de los jugadores de la plantilla deben ser “canteranos”. Según la revista dinero, el Cali invierte actualmente alrededor de 1,2 millones de dólares en sus divisiones inferiores anualmente. Estas divisiones, según Álvaro Martínez, cuentan con 210 niños y jóvenes de categoría élite. Es una cifra bastante menor considerando la cantidad de atletas que se producen. Tan solo con la venta de dos jugadores que surgieron en el Cali, Mateo Casierra y Rafael Santos Borré, el club recuperó 12 millones de dólares (Revista Dinero, 2017).

El caso del Cali, junto con el de Nacional y Envigado, que también cuentan con “canteras” fuertes, resultan de vital importancia para analizar la sostenibilidad de los clubes en Colombia. Si se apuesta por las divisiones inferiores, los resultados de largo plazo van a ser mucho más satisfactorios, tanto en lo económico, por la plata que se ahorra en transferencias y salarios, además de los ingresos por ventas que pueden representar esos jugadores, como en lo deportivo, por la oferta de jugadores que tendrían los clubes. Además, con un adecuado esquema de entrenamiento

en las divisiones inferiores, es posible implementar un estilo de juego desde que se los jugadores empiezan su proceso de formación y aprenden los fundamentos técnicos y tácticos que llevarán inconscientemente consigo durante toda su vida de atletas, se puede moldear exactamente el tipo de jugador que el club requiere. Es conocido el caso del FC Barcelona, que produce ese mediocampista con visión amplia del campo, que decide inteligentemente, que maneja los tiempos del partido desde la parte anterior del mediocampo y no necesita ser particularmente atlético, alto o musculoso. Jugadores como Pep Guardiola, Xavi, Iniesta, Busquets y Thiago Alcántara son algunos ejemplos.

4.1.8 Estado

Con excepción del estadio del Deportivo Cali, los gobiernos departamentales o distritales son los dueños de los estadios de los equipos del país. El gobierno nacional, a través de algunos de sus órganos de control, tiene como función vigilar el funcionamiento del negocio del fútbol para que todo ocurra dentro de la ley. La superintendencia de sociedades y la superintendencia financiera son las principales responsables de vigilar el correcto funcionamiento de los clubes como Sociedades Anónimas. Coldeportes, se encarga de gestionar la estructura del fútbol nacional.

Actualmente se siguen dos documentos clave para la planeación, organización y ejecución del fútbol en Colombia. El primero de ellos es el plan decenal del Fútbol (2014-2024), el segundo es la nueva ley del deporte, la ley 1445 de 2015. En la segunda, como se mencionó anteriormente, insta a los clubes a convertirse en sociedades anónimas para obtener algunos beneficios entre los que se incluyen la democratización y la capitalización, a cambio de una establecerse en una figura societaria que facilita la vigilancia y el control. El primero de ellos es especialmente ilustrativo con respecto a los retos que presenta de cara al futuro organizar el fútbol nacional. Según el plan decenal de fútbol, el organismo que se encarga de poner en marcha el plan para utilizarlo como promotor de valores como la integración y la paz es la Comisión Técnica Nacional para la Seguridad, Comodidad y Convivencia en el Fútbol (CTNSCCF), entidad creada tras la entrada en vigor de la ley 1270 de 2009.

Se reconoce por parte del estado, que la normatividad existente con respecto al fútbol es muy confusa y a veces contradictoria, por la cantidad de leyes y decretos que se han expedido al

respecto. Si bien la actual ley del deporte toca algunos temas importantes como la organización de los clubes en sociedades anónimas, no se ocupa de otros aspectos de importancia, como la promoción del fútbol en el país, temas que sí son abordados por la CTNSCCF. Además, la normatividad resulta poco efectiva por no brindar vinculación y no tener poder efectivo sobre los problemas que deberían regular (Comisión Nacional de Seguridad, Convivencia y Comodidad del Fútbol, 2014). El plan decenal del fútbol tendrá como objetivo unificar toda la normatividad, además de otorgarle poder efectivo a los órganos competentes y dotarlos de recursos igualmente. El órgano que estará a cargo de que todo marche de acuerdo con el plan, es la CTNSCCF.

Por su parte, los gobiernos departamentales deben garantizar que haya una utilización óptima en los estadios, debe actuar en conformidad con lo estipulado en el plan decenal de fútbol y brindarle el apoyo necesario a los clubes para que estos puedan explotar comercialmente el estadio. El directivo de WUICS, entidad encargada de la planeación estratégica del FC Barcelona dice que un club puede llegar a ser el principal activo de una ciudad, lo que da aún más relevancia al papel de los gobiernos departamentales. Estos deben entender que conforme el equipo logre cumplir sus metas de expansión, eventualmente la región se verá beneficiada por la exposición que tenga el club y la imagen que este promueva.

4.1.9 Federación colombiana de fútbol, dimayor y difutbol

La Federación Colombia de Fútbol es el ente que rige al fútbol colombiano. Deciden las normas y las reglas que deben acatar los clubes de fútbol. Son los encargados de organizar los torneos de fútbol. De esta se desprende la dimayor y la difutbol. La primera rige al fútbol profesional colombiano y la segunda, al fútbol aficionado.

El escándalo de corrupción de la FIFA (FIFAgate) de 2015, desvelado por el periodista británico Andrew Jennings y castigado por el FBI, que compromete a directivos en la esfera más alta de la dirigencia del fútbol mundial, incluyendo a su presidente Joseph Blatter, ha salpicado a la Federación Colombiana de Fútbol. El presidente del órgano rector del balompié nacional hasta 2015, Luis Bedoya, fue declarado culpable de recibir sobornos y de cometer fraude bancario para ocultarlos. Bedoya habría aceptado recibir coimas entre 2007 y 2015 a cambio de votar a favor de las compañías Traffic, Datisa y Torneos y Competencias para otorgarles los derechos de televisión

de la Copa América para sus ediciones 2013, 2015, 2019 y 2023, así como los de la Copa Libertadores (EFE Bogotá, 2015). Cabe resaltar que el ex presidente colombiano había llegado al poder apenas en el 2006. Además de Bedoya, la fiscal Loretta Lynch, a cargo de la investigación por corrupción en la FIFA, ha inculcado a otros 16 dirigentes latinoamericanos, entre ellos el ex presidente de la Conmebol Juan Ángel Napout y el ex presidente de la Confederación Brasileña de Fútbol Ricardo Teixeira, para que respondan por cargos similares a los de Bedoya (AFP, 2015).

Andrew Jennings cuenta que la corrupción en el fútbol no es algo nuevo, ni algo que llegara con el presidente Blatter. El autor dice que el modo de proceder descubierto por la justicia estadounidense ha sido la norma desde la presidencia de Joao Havelange, quien tomara el cargo de presidente de la FIFA en 1974 (Jennings, La caída del Imperio, 2015). En ese entonces, Horst Dassler estaba en el otro lado de la ecuación con su empresa de marketing deportivo ISL. La familia de Dassler había fundado Adidas en la región alemana de Baviera, por lo que Horst tenía en su seno seguir en el mundo de los negocios deportivos. Dassler junto a Havelange orquestaron las estrategias para hacerse con los torneos futbolísticos más importantes del mundo a través de dádivas y coimas (Jennings, La caída del Imperio, 2015).

La consecuencia económica inmediata es que los derechos de explotación de los eventos deportivos se negocian a un precio mucho más bajo del que se podría obtener si se hiciera un proceso de contratación transparente. Además, una buena parte del dinero que pagan las empresas de marketing deportivo a la FIFA y a la Conmebol se perdieron porque fueron a parar a los bolsillos de quienes vendieron su voto. La consecuencia a mediano y largo plazo es la falta de confianza de la hinchada en los clubes, en las instituciones y el negocio del fútbol en general.

Los problemas de corrupción están dentro como fuera de la esfera del fútbol nacional y no va a ser tarea fácil librarse de ellos, porque los que se benefician de estas prácticas fuera de la ley o poco éticas siempre opondrán resistencia a las reformas y a que se vigile el negocio de cerca.

Transparencia internacional ha hecho algunas observaciones al respecto. Ellos afirman que la falta de claridad y transparencia en las cuentas del fútbol acerca de sus operaciones, finanzas y códigos de conducta, así como el hecho de que estas no sean públicas, forman un caldo de cultivo para la corrupción (Transparencia Internacional, 2015). Además de las extralimitaciones de los directivos del fútbol para favorecer sus intereses personales, hay problemas de estructura y de coherencia por parte de los entes que rigen el fútbol para coordinar una estrategia a largo plazo, un buen ejemplo es el reciente cuadrangular de ascenso, que fue una medida improvisada y apresurada

para que algunos equipos tradicionales del rentado nacional tuvieran la posibilidad de estar de nuevo en la primera A. Esta y otras medidas del estilo, como por ejemplo la dudosa forma en la que se han otorgado las fichas deportivas a algunos clubes en Colombia perjudican la intención de hacer proyectos de largo plazo (Redacción Deportiva, Diario El Espectador, 2016).

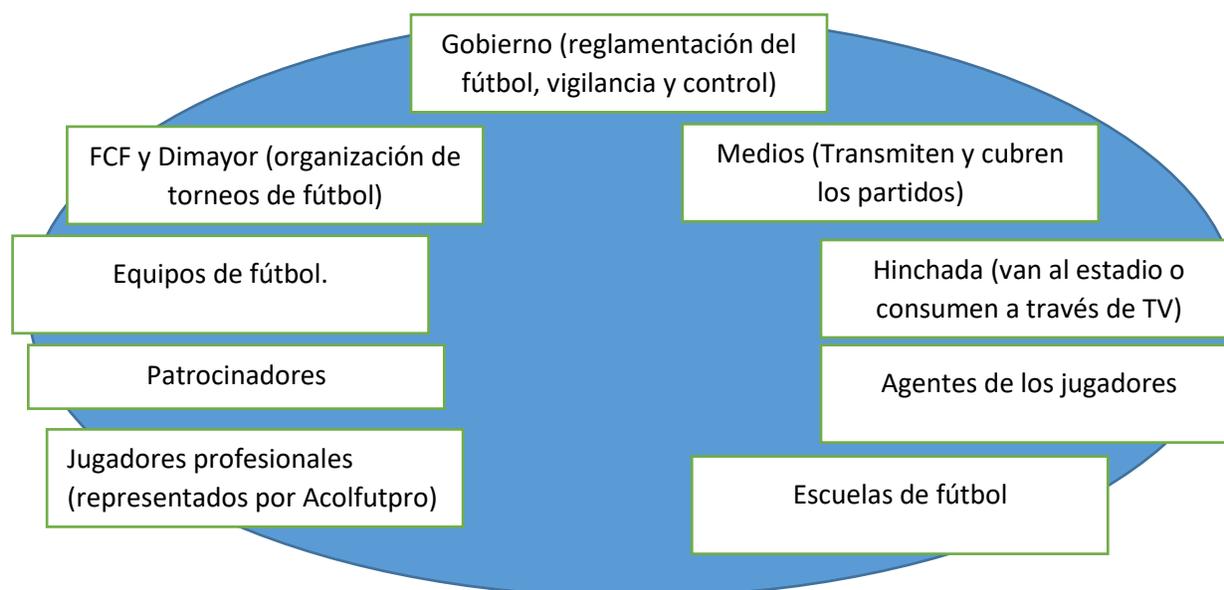


Figura 4. Ecosistema del fútbol.

Fuente: Trabajo de los autores

4.2 Relaciones entre los agentes y direccionamiento estratégico: Caso Deportes Tolima

En la sección anterior se identificaron los agentes relacionados con el negocio del fútbol. A continuación, con el caso práctico del Deportes Tolima, se analiza en detalle las relaciones entre los agentes y además de eso, la estrategia que tiene el Deportes Tolima.

El club: Deportes Tolima es un club de fútbol colombiano fundado en 1954 y organizado como Sociedad Anónima desde 2011 (Dinero, 2011). Juega y ha jugado casi todas las temporadas en la primera A. Nunca ha estado en proceso de liquidación según la Superintendencia de Sociedades. En el 2016 registró ingresos operacionales por valor de 24.935 millones de pesos y ganancias por 2.498 millones de pesos. Activos por 26.836 millones de pesos, pasivos por 16.425 millones de pesos y patrimonio de 10.410 millones de pesos (Supersociedades, 2017). Estos números lo ubican entre el quinto y décimo club de fútbol por desempeño financiero. No tiene

estadio propio, arrienda el Manuel Murillo Toro, propiedad de la ciudad de Ibagué. Su máximo accionista y presidente es Gabriel Camargo Salamanca (Dimayor, 2018).

El Deportes Tolima y jugadores de fútbol: Tienen relación directa. El Deportes Tolima es el empleador de toda la plantilla de jugadores profesionales del club. Los jugadores que militan en el Deportes Tolima son miembros de Acolfutpro y son representados por este en caso de que haya un conflicto entre las partes. Acolfutpro es el gremio de futbolistas que vela porque se cumplan sus derechos como trabajadores, así como de informar a los jugadores de estos. Recientemente, Acolfutpro ha brindado su apoyo a jugadores del Tolima que han sido amedrentados por aficionados del equipo ibaguereño, quienes pretendían que se le cercenara el derecho al trabajo a tres jugadores por supuesto bajo rendimiento (El Rincón del Vinotinto, 2017). En otro sonado caso, Acolfutpro respaldó a Breiner Bonilla ante el despido por parte del club debido a bajo rendimiento del jugador que ofició como central en el Deportes Tolima. Resulta que un día, Breiner causó una falta de pena máxima que sentenció el equipo rival y terminó eliminando a su equipo. El presidente del club decidió rescindir su contrato por este desafortunado hecho (Acolfutpro, 2015).

Deportes Tolima y los hinchas: En el año 2017, Deportes Tolima promedió 5.750 espectadores en cada partido de local que jugó en el estadio Manuel Murillo Toro (worldfootball.net, 2018). El estadio tiene una capacidad de 31.000 espectadores (worldfootball.net, 2018), lo que quiere decir que la tasa de ocupación del estadio es del 19.1%. El presidente del club culpa a los policías y los malos tratos con la ciudadanía de la baja asistencia a los estadios. El máximo dirigente dice que ha intentado de todo para que la hinchada acompañe al equipo que suele ser protagonista en los torneos en los que participa. Entre las medidas que ha tomado se encuentran el “gancho” (2x1 en boletería) y bajos precios en las entradas (Deportes Pulzo, 2016). Cuando el equipo ha quedado campeón o está en instancias definitivas, la hinchada acompaña al equipo en números bastante más altos. En 2003 por ejemplo, el mismo Camargo afirma que cuando el club salió campeón, había más de 80.000 personas en el estadio y en las calles celebrando el título (Hernandez, 2013). No es de los equipos con más fanática en el país, pero si tiene una buena base de hinchas.

Deportes Tolima y patrocinadores: El presidente del club ha reiterado que el apoyo que le brindan las empresas privadas y públicas, tanto locales como nacionales y extranjeras es mínimo para lo que el club necesita. Ese ha sido el caso durante más de una década (Redacción El Tiempo,

2007). Las empresas que patrocinan al club no lo hacen durante mucho tiempo y suelen hacerlo con aportes menores a los que se necesitan para mantener el equilibrio financiero del club, por eso la indumentaria del Deportes Tolima suele estar llena de patrocinios de todos los tamaños y todos los colores, como si de un uniforme de NASCAR se tratase (figura 5). La relación que tiene Camargo con los patrocinadores es de mendicidad, pues como él lo expresa, se ha “cansado de poner la totuma para ver quién nos ayuda” mientras que “en otras partes se pelean por la camiseta de los equipos” (Hernandez, 2013).



Figura 5. Camiseta del Deportes Tolima con la que jugó la temporada 2017 II.

Fuente: elrincondelvinotinto.com

El Deportes Tolima y los medios de comunicación: En la relación entre el club y los medios de comunicación se destaca un altercado que tuvo el presidente del club Gabriel Camargo con un periodista llamado Alejandro Rodríguez, donde el primero no permitió el ingreso del segundo en la presentación del cuerpo técnico del Deportes Tolima a principios de 2017. Este hecho se tomó como un acto de censura hacia el periodismo y la libertad de expresión, por lo que los periodistas que se encontraban en el recinto donde se efectuaba el evento se retiraron (El Nuevo Día, 2017).

La relación entre los periodistas y el club en cabeza de Gabriel Camargo Salamanca está muy deteriorada, al punto que la asociación de periodistas deportivos ACORD le dirigió una misiva al máximo accionista, donde se muestran molestos por las repetidas actitudes del club ante los periodistas, quienes sienten que deben rogar por una autorización o una acreditación, cuando estas debieran ser dadas sin trabas para que los periodistas puedan cumplir con su trabajo (Junta Directiva ACORD Tolima, 2011). Más recientemente, el canal PYC Noticias hace un cubrimiento de la situación con los periodistas en la sede deportiva del cuadro tolimense. En el video, los periodistas no son permitidos en el entrenamiento por orden expresa de “el senador”, como se le conoce popularmente al ex parlamentario Gabriel Camargo (PYC Noticias, 2017).

El Deportes Tolima y los agentes de los jugadores: No hay información explícita acerca de la relación existente entre el Deportes Tolima y los agentes de los jugadores, quienes son los que negocian su ficha o derechos deportivos. Sin embargo, sí hay evidencia de que la venta de jugadores es lo que mantiene la solvencia del club, por lo que se podría deducir que la relación entre las partes es positiva y estable a lo largo del tiempo (Caracol Radio, 2017).

El Deportes Tolima y las escuelas de fútbol: El Deportes Tolima y las escuelas de fútbol tienen una relación indirecta. El club hace convocatorias para reforzar sus divisiones inferiores en Ibagué, Bogotá y en zonas alejadas del Tolima (El Rincón del Vinotinto, 2015). El Deportes Tolima ha hecho un convenio con Indeportes, institución gubernamental que promueve el deporte en ese departamento, este convenio permitió masificar el fútbol en localidades alejadas de la región como Venadillo, Líbano, Cajamarca y Purificación. Con el convenio también se capacitaron a 37 entrenadores de los clubes pertenecientes a la Liga de Fútbol del Tolima, entidad encargada del desarrollo del fútbol amateur en el Tolima (Gobernación del Tolima, 2013). También cuenta con un equipo sub 20 que entrena con el equipo mayor (El Rincón del Vinotinto, 2018).

El Deportes Tolima y el estado: La relación entre el Deportes Tolima y el estado es muy cercana. En primer lugar, uno de los patrocinadores del Tolima es el estado a través de la licorera del Tolima y en particular de su marca Tapa Roja (Hernandez, 2013). En segundo lugar, el estadio Manuel Murillo Toro donde oficia de local el Deportes Tolima es propiedad de la alcaldía, quien arrienda el uso del escenario deportivo al club y en tercero, el municipio es accionista minoritario del club (El Olfato Redacción Ibagué, 2017). Según ha descrito la redacción del diario ibaguereño El Olfato, el Deportes Tolima solamente paga una porción del arriendo del estadio y no ha sido

transparente con las cuentas del club, por lo que el alcalde de Ibagué ha manifestado su intención con hacerse a la ficha del equipo para velar por su democratización.

El Deportes Tolima y la Dimayor: La relación es muy estrecha, debido a que la Dimayor es el ente rector del fútbol profesional colombiano y como tal, se encarga de organizar las competencias donde juega el Deportes Tolima, así como de velar por el cumplimiento de los reglamentos a los cuales se ha acogido el club por ser parte de la Dimayor. El Tolima es uno de los socios fundadores de la Dimayor (Dimayor, 2018).

A continuación, un mapeo de las relaciones del Deportes Tolima:

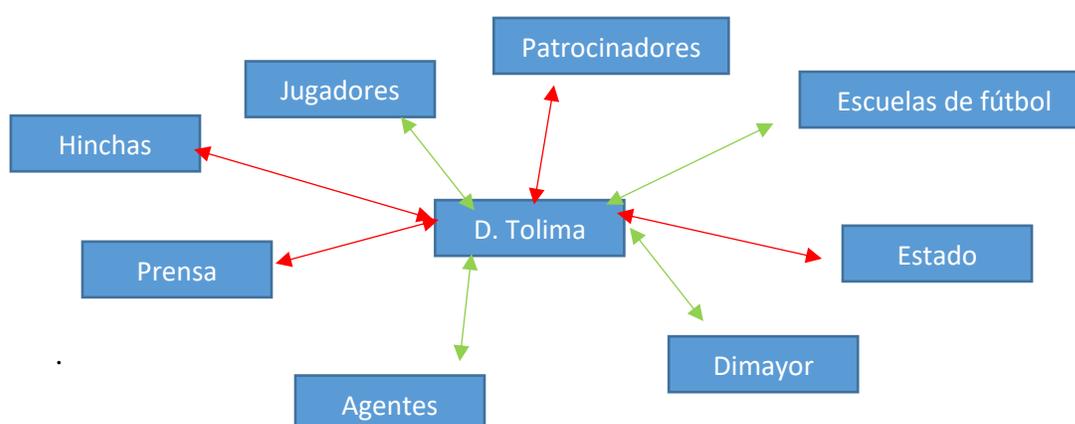


Figura 6. Mapa de las relaciones del club Deportes Tolima

Fuente: Trabajo de los autores.

La flecha roja indica que la relación no es estable ni está en su máximo potencial. La verde significa que las cosas en general bien, sin que se descarte espacio para la mejora. Hay relaciones existentes entre los otros agentes, pero como se ha dicho anteriormente, identificar y analizar todas estas relaciones es una tarea imposible, por lo que se delimitó una imagen de la red para facilitar el estudio de la influencia de la estructura en el direccionamiento estratégico del club.

Deportes Tolima es un club cuyos resultados son regulares, ni buenos ni malos. No ha descendido a la segunda división en bastante tiempo, suele clasificar a instancias finales y logra armar nóminas competitivas. Las finanzas del club son buenas, mostrándose con un balance positivo para el último año. Hay quienes dirían que, para el tamaño de la ciudad y sus ingresos, el club lo hace bastante bien, sin embargo, analizando las relaciones descritas anteriormente, se puede ver que el club no está maximizando el beneficio que obtiene de las relaciones con los actores de

su ecosistema. De forma general, el club sostiene buenas relaciones con sus jugadores, por ende, con sus agentes, con las escuelas de fútbol y con la dimayor. Del otro lado, las relaciones que el club sostiene con hinchas, patrocinadores, estado y prensa es muy mala. Según Mouzas y Ford, el estrategia puede utilizar una matriz parecida a aquella desarrollada por Igor Ansoff para mostrar qué puede pasar en las relaciones entre los actores de la red o ecosistema (figura 7).

	EXISTING PROCESS	EVOLVING PROCESS
EXISTING STRUCTURE	1 REVIEW	2 CHANGE RELATIONSHIPS
EVOLVING STRUCTURE	3 ESTABLISH NEW RELATIONSHIPS	4 CHANGE NETWORK POSITIONS

Figura 7. Matriz para analizar estrategia en redes o ecosistemas de negocio.

Fuente: Mouzas, Ford (2006)

En esta matriz existen 4 decisiones que se pueden tomar: revisar (cuadrante 1), cuando hay una estructura existente y un proceso existente; cambiar de relaciones (2), cuando hay una estructura existente y un proceso evolucionando; establecer nuevas relaciones (3), cuando la estructura es la que evoluciona y el proceso no cambia y cambiar posición en la red (4), cuando tanto el proceso como la estructura están cambiando. En el caso del negocio del fútbol y del ecosistema del Tolima, la estructura no está cambiando, por lo que se descartaría tomar acciones en los cuadrantes 3 y 4. Quedaría entonces las opciones de revisar y cambiar relaciones con los actores existentes.

La estructura y estrategia del club están íntimamente relacionadas, porque el club no puede salirse de su contexto para la toma de decisiones. La estructura del Tolima tiene que ver con el direccionamiento estratégico en el sentido de que la primera define la segunda; las relaciones que tiene el club con sus agentes describen la estrategia del primero desde la teoría de los ecosistemas. Como se puede ver al analizar el mapa de relaciones y lo que ha ocurrido en la práctica durante los últimos años, el Deportes Tolima tiene una estrategia basada en la venta de jugadores para su subsistencia. Esto quiere decir que las relaciones que tiene con los jugadores, agentes y demás

actores que puedan estar involucrados en el proceso de venta de jugadores son más fuertes que aquellas relaciones donde se consigue financiación a través de patrocinios y *matchday*.

5. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

El ecosistema de negocios del fútbol ha nacido hace relativamente poco. La nueva forma de regir al fútbol tiene bases muy recientes para la gran mayoría de los clubes. Solo sobresale un caso de gestión que supo adelantarse a los demás, el del club Atlético Nacional, que supo gestionar sus recursos desde que la organización Ardila Lülle tomó sus riendas. En una entrevista, Víctor Marulanda, gerente de gestión y desarrollo del club cuenta que lo hizo a través de sistemas de verificación de calidad, planificación estratégica, visión de largo plazo y siempre cuidando las finanzas (Atlético Nacional, 2011) (Kienyke, 2016).

Se ha hecho pues, la identificación de los miembros del ecosistema del fútbol, se han mencionado las relaciones que se han construido. Esta visión del fútbol como un ecosistema permite analizar la situación actual como una oportunidad para potencializar los éxitos que se han venido presentando. Dado el claro desorden normativo y las deficiencias en aspectos clave del negocio como la asistencia a los estadios y el aspecto comercial de la mayoría de los clubes de fútbol, no se puede confiar en que los éxitos que han tenido la Selección Colombia y los clubes Atlético Nacional y Santa Fe se deban a la estructura del fútbol colombiano. Bien pueda ser una generación dorada o la combinación de factores externos, respectivamente, lo que han motivado dichos éxitos, lo cierto es que hay mucho por reformar y en esta etapa de consolidación del ecosistema a través de la potencialización de las relaciones entre sus miembros, es donde debe haber un real compromiso de todos los involucrados. De lo contrario, es posible que el ecosistema se venga abajo, no para morir, pero sí para volver a la mediocridad que caracterizó al fútbol colombiano en años posteriores a la generación dorada de los años 90.

¿Qué ocurre con el direccionamiento estratégico del club frente a la estructura del fútbol? ¿Tiene influencia la segunda sobre la primera? En el documento se describió la estructura como algo más allá de los que ponen las reglas del juego. Dentro de la estructura caben todos aquellos que influyen en la economía del club de forma directa e indirecta, como hinchas, patrocinadores,

escuelas de fútbol y el mismo estado, además de la dimayor que es el ente rector del fútbol colombiano. El direccionamiento estratégico del club desde la perspectiva de los ecosistemas no puede verse de forma separada, como si el éxito del club dependiera únicamente de una planeación estratégica del club. Lo que pueda pasar en el futuro es incierto y comprender la miríada de acciones que influyen en un momento específico en el futuro es una falacia, por lo que el enfoque estratégico debe ser en lo que se puede hacer en el ahora, que es manejar las relaciones con el ecosistema o red. De tal manera que direccionamiento estratégico y la estructura son dos caras de la misma moneda, no se puede entender el primero sin el segundo.

Los clubes deben adoptar cuanto antes la tecnología en sus modelos de gestión. Hoy en día existen programas capaces de automatizar muchos procesos de la compañía, como el manejo de nómina, el rendimiento en los entrenamientos y es estado físico de los jugadores. Además, con la implementación de la carnetización para todos los hinchas de los clubes, se podrá formar el activo más importante que puede tener un club, las bases de datos de sus hinchas. Con dichas bases de datos, se podrán formular estrategias precisas de mercadeo y fidelización que lleven el negocio al siguiente nivel. Además, la carnetización, junto con la detección biométrica, ayudará a disminuir sustancialmente la inseguridad en los estadios y fomentará la asistencia a los mismos.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Acolfutpro. (7 de octubre de 2015). *Deportes Tolima atenta contra el derecho laboral*. Obtenido de Acolfutpro: <http://acolfutpro.org/p/deportes-tolima-atenta-contra-el-derecho-laboral/>
- AFP. (13 de diciembre de 2015). *Justicia de EE.UU. inculpa a otros 16 dirigentes de la FIFA*. Obtenido de eltiempo.com: <http://www.eltiempo.com/deportes/futbol/escandalo-de-la-fifa-justicia-de-eeuu-inculpa-a-otros-16-dirigentes/16448389>
- Akerlof, G. A., & Shiller, R. J. (2016). *La Economía de la Manipulación*. Bogotá: Planeta.
- Argüello, F. (3 de agosto de 2014). *Las complicadas cuentas del Atlético Huila*. Obtenido de lanacion.com.co: <http://www.lanacion.com.co/index.php/deportes/item/238985-las-complicadas-cuentas-del-atletico-huila>
- As.com. (3 de diciembre de 2015). *Dimayor debe pagar multa por derechos de transmisión del FPC*. Obtenido de colombia.as.com: http://colombia.as.com/colombia/2015/12/03/futbol/1449183584_658889.html
- as.com México. (4 de febrero de 2017). *En Argentina consideran 'una vergüenza' la transmisión de Chivas TV*. Obtenido de AS: http://mexico.as.com/mexico/2017/02/03/futbol/1486151308_823742.html
- Atlético Nacional. (29 de agosto de 2011). *Manual del Sistema de Gestión de Calidad Atlético Nacional S.A. No. DE-01*. Obtenido de Atlético Nacional: http://www.atlnacional.com.co/documentos/iso_web_atlnacional.pdf
- Ballesteros, F. (18 de May de 2007). *Colombia - Foundation Dates of Clubs*. Obtenido de <http://www.rsssf.com/tablesc/colfound.html>
- Barnard, M., Ross, C., Savage, J., & Winn, C. (2017). *Deloitte Annual Review of Football Finance 2017*. Manchester: Deloitte Sports Business Group.
- Bolea, I. (25 de agosto de 2012). *Cuidar al aficionado: el exitoso modelo alemán*. Obtenido de abc.es: <http://www.abc.es/20120825/deportes-futbol/abci-modelo-bundesliga-201208241252.html>
- Calad, A. P. (20 de agosto de 2015). *Así son las cuentas de los derechos de TV en el fútbol colombiano*. Obtenido de blogs.golcaracol.com:

<http://blogs.golcaracol.com/gotasdeveneno/2015/08/20/asi-son-las-cuentas-de-los-derechos-de-tv-en-el-futbol-colombiano/>

Calvo, R. (6 de mayo de 2014). *Mundial Suiza 1954: El milagro alemán*. Obtenido de nacion.com:

http://www.nacion.com/blogs/el_buzon_de_rodrigo/Mundial_de_futbol_Suiza_1954-Seleccion_de_Alemania_Occidental-FIFA_10_1412958694.html

Caracol Radio. (3 de diciembre de 2017). *Yo tenía razón: Camargo sobre la salida de "Cheché" y la llegada de Gamero*. Obtenido de caracol.com.co:

http://caracol.com.co/radio/2017/12/03/deportes/1512332899_649928.html

Casale, A. (9 de agosto de 2015). *Fútbol para todos, dinero para pocos*. Obtenido de elespectador.com: <http://www.elespectador.com/opinion/futbol-todos-dinero-pocos>

Coldeportes. (20 de enero de 2016). *El deporte juega un papel clave en el posconflicto*. Obtenido de coldeportes.gov.co:

http://www.coldeportes.gov.co/sala_prensa/noticias_coldeportes/el_deporte_jugara_un_papel_79136_79136

Colprensa. (13 de mayo de 2016). *Finanzas de los clubes de fútbol evolucionan bien*. Obtenido de vanguardia.com: <http://www.vanguardia.com/deportes/futbol-colombiano/358194-finanzas-de-los-clubes-de-futbol-evolucionan-bien>

Colprensa. (1 de Julio de 2017). *Presidente de Dimayor dice que hubo intento de soborno de partidos de la B*. Obtenido de El Colombiano:

<http://www.elcolombiano.com/deportes/futbol-colombiano/intento-de-soborno-en-partidos-de-la-b-IL6827291>

Comisión Nacional de Seguridad, Convivencia y Comodidad del Fútbol. (mayo de 2014). *Plan Decenal de Fútbol (2014-2024)*. Obtenido de Ministerio del Interior:

<http://www.mininterior.gov.co/el-poder-del-futbol-la-gran-encuesta>

Conmebol. (s.f.). *Quiénes Somos - La Conmebol*. Obtenido de conmebol.com:

http://web.archive.org/web/20130116144606/http://conmebol.com/pages/Quienes_Somos_2.html

Corporación Transparencia por Colombia, FanVox y Foro Nacional por Colombia. (agosto de 2016). *Resultados de la primera encuesta sobre fútbol transparente*. Obtenido de

- transparenciacolombia.org.co: <http://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/2016/09/Reporte-F%C3%BAAtbol-Transparente-2016.pdf>
- Deportes ElTiempo. (1 de octubre de 2015). *La de Santa Fe no es la primera denuncia de corrupción en el FPC*. Obtenido de eltiempo.com: <http://www.eltiempo.com/deportes/futbol-colombiano/escandalos-de-corrupcion-en-el-futbol-colombiano/16392222>
- Deportes Pulzo. (15 de diciembre de 2016). *¿Por qué el estadio Manuel Murillo Toro solo se llena en finales?* Obtenido de pulzo.com: <http://www.pulzo.com/deportes/razones-ausencia-publico-tolima-su-estadio/PP177713>
- Deportes Semana. (12 de julio de 2013). *El rugby como milagro sudafricano*. Obtenido de Semana: <http://www.semana.com/mundo/articulo/mandela-el-rugby-para-unir-sudafrica/367325-3>
- Dimayor. (23 de Octubre de 2016). *Ilustración del sistema de juego de la primera división del FPC*. Obtenido de dimayor.com/sistema
- Dimayor. (5 de febrero de 2018). *Club Deportes Tolima S.A.* Obtenido de Dimayor: <http://dimayor.com.co/?club=deportes-tolima>
- Dinero. (20 de agosto de 2011). *Acción del Deportes Tolima costará \$100*. Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/accion-del-deportes-tolima-costara-100/133670>
- Donato, L. (7 de mayo de 2012). *L'Opinione - 'Un cavaliere non lascia mai la sua Signora': Del Piero saluta la Juventus con il suo Scudetto più bello*. Obtenido de Goal.com: <http://www.goal.com/it/news/787/approfondimenti/2012/05/07/3086571/lopinione-un-cavaliere-non-lascia-mai-la-sua-signora-del>
- DPA. (2 de enero de 2017). *Crisis Económica en todo el fútbol argentino*. Obtenido de SpheraSports: <http://www.spherasports.com/crisis-economica-en-todo-el-futbol-argentino-114656/>
- EFE. (15 de julio de 2016). *Chivas TV: Vergara quiere llevar internet a regiones pobres de México*. Obtenido de La Opinión: <http://laopinion.com/2016/07/15/chivas-tv-vergara-quiere-llevar-internet-a-regiones-pobres-de-mexico/>

- EFE Bogotá. (3 de diciembre de 2015). *Luis Bedoya acepta dos cargos de corrupción*. Obtenido de As.com:
http://colombia.as.com/colombia/2015/12/03/futbol/1449173110_062096.html
- El Nuevo Día. (5 de enero de 2017). *Escándalo y censura en rueda de prensa del Deportes Tolima*. Obtenido de elnuevodia.com.co:
<http://m.elnuevodia.com.co/nuevodia/deportes/deportes-tolima/299751-escandalo-y-censura-en-rueda-de-prensa-del-deportes-tolima>
- El Olfato Redacción Ibagué. (15 de agosto de 2017). *Lo que le contestó 'formalmente' Jaramillo a Camargo sobre la compra del Tolima*. Obtenido de elolfato.com:
<http://www.elolfato.com/lo-que-le-contesto-formalmente-jaramillo-a-gabriel-camargo-sobre-la-compra-del-deportes-tolima/>
- El Rincón del Vinotinto. (7 de enero de 2015). *¡Atención! Todo lo que debe saber para integrar las divisiones menores del DEPORTES TOLIMA*. Obtenido de elrincondelvinotinto.com:
<http://www.elrincondelvinotinto.com/2015/01/atencion-todo-lo-que-debe-saber-para.html>
- El Rincón del Vinotinto. (7 de agosto de 2017). *Acolfutpro se pronunció sobre presión ejercida por la Revolución Vinotinto Sur a jugadores del Deportes Tolima*. Obtenido de rincondelvinotinto.com: <http://www.elrincondelvinotinto.com/2017/08/acolfutpro-se-pronuncio-sobre-la.html>
- El Rincón del Vinotinto. (5 de enero de 2018). *Deportes Tolima SUB-20 también 'encendió' motores: Alista presencia en la Supercopa Juvenil FCF*. Obtenido de elrincondelvinotinto.com: <http://www.elrincondelvinotinto.com/2018/01/deportes-tolima-sub-20-tambien-encendio.html>
- Encyclopedia Britannica. (s.f.). *Football*. Recuperado el 14 de noviembre de 2017, de Britannica.com: <https://www.britannica.com/sports/football-soccer>
- Eng, T.-Y. (2005). Conceptualization of Strategy in Business Networks: An Assessment. *Journal of Marketing Channels*, 79-93.
- Estepa, J. (marzo de 2013). *Del fútbol a color al tremendo 'catenaccio' italiano*. Obtenido de marca.com:
http://www.marca.com/reportajes/2010/03/mexico_1970/2010/03/30/seccion_02/1269929338.html

- Federación Colombiana de Fútbol. (s.f.). *La historia de nuestro fútbol*. Recuperado el 18 de julio de 2017, de FCF.com.co: <http://fcf.com.co/index.php/tour-de-la-historia/1025-la-historia-de-nuestro-futbol>
- Fédération Internationale de Football Association. (10 de julio de 2006). *FIFA World Cup - Statistical overview*. Obtenido de FIFA.com: https://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/mcwc/ip-301_01a_fwc-stats_new_8865.pdf
- Fernández, J. (28 de diciembre de 2016). *Ley Bosman: amor u odio eterno al fútbol moderno*. Obtenido de Público: <http://www.publico.es/deportes/ley-bosman-amor-u-odio.html>
- FIFA. (30 de Septiembre de 2014). *El fútbol en Alemania: Una historia no tan larga*. Obtenido de Fifa.com: <http://es.fifa.com/live-scores/news/y=2014/m=9/news=el-futbol-en-alemania-una-historia-no-tan-larga-2445546.html>
- FIFA. (s.f.). *Historia de Juego, El Crecimiento Global*. Obtenido de Fifa.com: <http://web.archive.org/web/20120412093708/http://es.fifa.com/classicfootball/history/game/historygame4.html>
- Figuerola, R., & Carvajal, P. (15 de noviembre de 2015). *"La crisis institucional del fútbol en Chile: la sociedad fluye a través del fútbol y el fútbol fluye a través de la sociedad"*. Obtenido de UChile: <http://www.uchile.cl/noticias/117531/la-crisis-institucional-del-futbol-en-chile>
- Fletcher, P. (29 de julio de 2013). *Solving the mystery of the first goal in league football*. Obtenido de BBC Sport: <http://www.bbc.com/sport/football/23397062>
- Football League Limited. (s.f.). *The History of the Football League*. Obtenido de The Football League: <http://web.archive.org/web/20080516014937/http://www.football-league.premiumtv.co.uk/page/History/0,,10794,00.html>
- footballaddicts y Transparency International. (6 de mayo de 2015). *Four out of five international fans think Blatter should not stand again for President*. Obtenido de fans.footballaddicts.com: <http://fans.footballaddicts.com/four-out-of-five-international-fans-think-blatter-should-not-stand-again-for-president/>
- Foster, R. (9 de febrero de 2017). *Want to watch a new football League? Try México's popular and exciting Liga MX*. Obtenido de The Guardian:

- <https://www.theguardian.com/football/the-agony-and-the-ecstasy/2017/feb/09/football-league-liga-mx-mexico-club-america-chivas>
- Franco, W. (2 de noviembre de 2013). *Al mejor postor: Una mirada a los sponsor del FPC*. Obtenido de ElDeportivo.com.co:
<http://www.eldeportivo.com.co/notiInt.php?id=12505&titulo=12505>
- FutbolRed. (7 de Octubre de 2010). *La histoia negra del fútbol nacional: Gran especial de FutbolRed*. Obtenido de <http://www.futbolred.com/liga-postobon/la-historia-negra-del-futbol-nacional-gran-especial-de-futbolred+8089363>
- Gay de Liébana, J. M. (2015). *La gran burbuja del fútbol: Los modelos de negocio que oculta el deporte más importante del mundo*. Conecta.
- Ginker, J. (26 de octubre de 2016). *Minas, acero y un balón a orillas del Ruhr*. Obtenido de panenka.org: <http://www.panenka.org/pasaportes/minas-acero-y-un-balon-a-orillas-del-ruhr/>
- Gobernación del Tolima. (11 de diciembre de 2013). *Más de mil 500 niños participaron en la descentralización que hizo el Deportes Tolima en convenio con Indeportes*. Obtenido de [tolima.gov.co: http://www.tolima.gov.co/publicaciones/6793/mas-de-mil-500-ninos-participaron-de-la-descentralizacion-que-hizo-el-deportes-tolima-en-convenio-con-indeportes](http://www.tolima.gov.co/publicaciones/6793/mas-de-mil-500-ninos-participaron-de-la-descentralizacion-que-hizo-el-deportes-tolima-en-convenio-con-indeportes)
- Gómez, R. (31 de octubre de 2016). *El fútbol colombiano podría estar manchado por apuestas ilegales*. Obtenido de [publimetro.co: http://www.publimetro.co/deportes/escandalo-corrupcion-futbol-profesional-colombiano-apuestas-ilegales-amano-de-partidos-compra-de-arbitros-2016-fpc/lmkpjE!w6fhBjemSFFKQ/](http://www.publimetro.co/deportes/escandalo-corrupcion-futbol-profesional-colombiano-apuestas-ilegales-amano-de-partidos-compra-de-arbitros-2016-fpc/lmkpjE!w6fhBjemSFFKQ/)
- Guevara, L. (15 de junio de 2017). *Equipos de fútbol apuestan por los más pequeños en RSE*. Obtenido de [Larepublica.co: https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/equipos-de-futbol-apuestan-por-los-mas-pequenos-en-rse-2519735](https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/equipos-de-futbol-apuestan-por-los-mas-pequenos-en-rse-2519735)
- Hernández, G. (16 de mayo de 2012). *¿A dónde van los US\$35 millones que anualmente le dejará la Tv al FPC?* Obtenido de [elespectador.com: http://www.elespectador.com/deportes/futbolcolombiano/donde-van-los-us35-millones-anualmente-le-dejara-tv-al-articulo-346535](http://www.elespectador.com/deportes/futbolcolombiano/donde-van-los-us35-millones-anualmente-le-dejara-tv-al-articulo-346535)

- Hernandez, J. (20 de mayo de 2013). *"Al pan pan y al vino vino": Camargo*. Obtenido de elnuevodia.com: http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/deportes/182630-al-pan-pan-y-al-vino-vino-camargo?quicktabs_3=0
- Iansini, M., & Levien, R. (marzo de 2004). *Strategy as Ecology*. Obtenido de hbr.org: <http://info.psu.edu.sa/psu/fnm/asalleh/IansitiLivienStrategyAsEcology.pdf>
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). *The Keystone Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jennings, A. (2015). *La caída del Imperio*. Bogotá: Aguilar.
- Junta Directiva ACORD Tolima. (3 de noviembre de 2011). *Carta abierta de la ACORD Tolima a Gabriel Camargo por el maltrato a la prensa*. Obtenido de issuu.com: https://issuu.com/elnuevodia/docs/carta_abierta
- Kienyke. (18 de noviembre de 2016). *¿A qué se debe el éxito de Atlético Nacional?* Obtenido de Kienyke: <http://www.kienyke.com/deportes/por-que-nacional-es-el-equipo-mas-grande-de-colombia/>
- KienyKe. (28 de septiembre de 2016). *Dimayor fijo 'NO' a las pretensiones del G8*. Obtenido de <http://www.kienyke.com/deportes/dimayor-derechos-de-television-g8/>
- KienyKe. (27 de abril de 2017). *Estos son los equipos más taquilleros en el fútbol colombiano*. Obtenido de kienyke.com: <https://www.kienyke.com/deportes/futbol/cual-es-el-equipo-mas-taquillero-de-la-liga-aguila-2017-america-de-cali-medellin-atletico-nacional>
- La Página Millonaria. (18 de agosto de 2011). *River, beneficiado por el traspaso de Falcao*. Obtenido de lapaginamillonaria.com: <http://lapaginamillonaria.com/river-plate/10863/river-cobrara-casi-un-millon-y-medio-de-euros-por-el-pase-de-fal>
- Law, P., & Guest, L. (22 de octubre de 1997). *Fútbol y televisión: Una historia de gran éxito*. Obtenido de fifa.com: <http://es.fifa.com/news/y=1997/m=10/news=futbol-television-una-historia-gran-exito-76069.html>
- Mahler, J. (22 de mayo de 2013). *Has German Soccer Conquered Europe? Not Quite*. Obtenido de bloomberg.com: <https://www.bloomberg.com/view/articles/2013-05-22/has-german-soccer-conquered-europe-not-quite>
- Martinpixel. (26 de julio de 2016). *Vimos el primer partido transmitido por Chivas TV y esta fue nuestra experiencia*. Obtenido de Xataka:

- <https://www.xataka.com.mx/multimedia/vimos-el-primer-partido-transmitido-por-chivas-tv-y-esta-fue-nuestra-experiencia>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg on Management*. Nueva York: MacMillan.
- Moore, J. F. (1993). Predators vs. Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 76.
- Moore, J. F. (1996). *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. Nueva York: HarperCollins Publishers.
- Mouzas, S., & Ford, D. (2008). Is there any hope? The idea of strategy in business networks. *Australian Marketing Journal*, 64-78.
- Picón Espinel, J. Y. (20 de octubre de 2015). *El Cúcuta Deportivo, equipo de una sola gloria y muchos dolores*. Obtenido de las2orillas.co: <http://www.las2orillas.co/el-cucuta-deportivo-equipo-de-una-sola-gloria-muchos-dolores/>
- Pino, A. (1 de octubre de 2012). *Narcotráfico y fútbol en Colombia, pasado y presente*. Obtenido de razonpublica.com: <http://www.razonpublica.com/index.php/econom%C3%ADa-y-sociedad/3299-narcotrafico-y-futbol-en-colombia-pasado-y-presente.html>
- PYC Noticias. (4 de agosto de 2017). *Realidad de Medios de Comunicación en Practicas del Deportes Tolima Agosto 1*. Obtenido de youtube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=Kvqa9rqI0ZE>
- Quintero, J. (9 de diciembre de 2016). *La historia del Mundial de Clubes*. Obtenido de El Colombiano: <http://www.elcolombiano.com/nacional-en-el-mundial-de-clubes/historia-del-mundial-de-clubes-JB5542920>
- Redacción deportes de El Espectador. (20 de agosto de 2015). *Boyacá Chicó no posee recursos para cumplir con el torneo colombiano*. Obtenido de elespectador.com: <http://www.elespectador.com/deportes/futbolcolombiano/boyaca-chico-no-posee-recursos-cumplir-el-torneo-colomb-articulo-580499>
- Redacción deportes El Espectador. (22 de marzo de 2017). *Atlético Nacional, un club ejemplar en Colombia: La fábrica de la pasión*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/deportes/atletico-nacional-un-club-ejemplar-en-colombia-la-fabrica-de-la-pasion-articulo-685237>

- Redacción deportiva El Espectador. (9 de noviembre de 2017). *Júnior, cuando invertir paga*.
Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/deportes/futbol-colombiano/junior-cuando-invertir-paga-articulo-722274>
- Redacción Deportiva, Diario El Espectador. (14 de marzo de 2016). *Los clubes fantasma de la Dimayor*. Obtenido de elespectador.com:
<http://www.elespectador.com/deportes/futbolcolombiano/los-clubes-fantasmas-de-dimayor-articulo-621970>
- Redacción El Tiempo. (11 de enero de 2007). *Directivos del Deportes Tolima buscarán asegurar la continuidad de los patrocinadores*. Obtenido de eltiempo.com:
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3395047>
- Reportaje, La Opinión. (17 de abril de 2014). *Liga de Brasil sufre fuerte crisis*. Obtenido de laopinion.com: <http://laopinion.com/2014/04/17/liga-de-brasil-sufre-fuerte-crisis/>
- Revista Dinero. (12 de febrero de 2017). *¿Cómo va el negocio del fútbol en Colombia?* Obtenido de dinero.com: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/como-va-el-negocio-del-futbol-en-colombia/241556>
- Rodriguez, A. (5 de Diciembre de 2013). *Nelson Mandela, el hombre que unió a Sudáfrica a través del Rugby*. Obtenido de Cadena Ser:
http://cadenaser.com/ser/2013/12/05/deportes/1386203295_850215.html
- Rodríguez, C. (26 de julio de 2016). *Las cinco claves del éxito empresarial de Atlético Nacional*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/empresas/las-cinco-claves-del-exito-empresarial-de-atletico-nacional-2403856>
- Ruiz, R. (3 de julio de 2014). *Balas, pobreza y lágrimas en la infancia de los colombianos Cuadrado y Zuñiga*. Obtenido de elpais.es: <http://www.abc.es/mundial-futbol/brasil-2014/abci-cuadrado-zuniga-colombia-infancia-201407021943.html>
- Scheel Mayenberger, C. (2008). *Dinámica de Ecosistemas Industriales*. México D.F: Trillas.
- Semana. (13 de octubre de 2010). *Consenso para la transformación de clubes deportivos en sociedades anónimas*. Obtenido de semana.com:
<http://www.semana.com/politica/articulo/consenso-para-transformacion-clubes-deportivos-sociedades-anonimas/123211-3>
- semana.com. (30 de septiembre de 2016). *¿El fútbol colombiano se podría quedar sin Millonarios y Nacional?* Obtenido de semana.com:

<http://www.semana.com/deportes/articulo/la-disputa-en-la-dimayor-por-los-derechos-de-television/496037>

Soriano, F. (2013). *La pelota no entra por azar*. Buenos Aires: Granica.

Superintendencia de Sociedades. (25 de junio de 2015). *Por primera vez en cuatro años, el consolidado de los 36 clubes de fútbol presenta ganancias*. Obtenido de supersociedades.gov.co: <http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Paginas/2015/Por-primera-vez-en-cuatro-a%C3%B1os,-el-consolidado-de-los-36-clubes-de-f%C3%BAtbol-presenta-ganancias.aspx>

Superintendencia de Sociedades. (12 de mayo de 2016). *Comportamiento financiero de los clubes de fútbol en 2015*. Obtenido de supersociedades.gov.co: <http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2016/EE2-%20Estudio%20Final%20de%20F%C3%BAtbol%20-%202016%20V%2012.pdf>

Supersociedades . (15 de mayo de 2017). *Comportamiento financiero de los clubes de fútbol en 2016*. Obtenido de supersociedades: <https://www.supersociedades.gov.co/Historial%20de%20Noticias/2017/EE-%20Estudio%20Final%20de%20F%C3%BAtbol%20-%202017%20%20Mayo%2015.pdf>

Swaim, R. (2011). *The Strategic Drucker*. Singapur: John Wiley and Sons.

totalsportek2. (11 de febrero de 2015). *Premier League TV Rights Money Distribution (2016-19)*. Obtenido de totalsportek.com: <http://www.totalsportek.com/money/premier-league-tv-rights-money-distribution/>

totalsportek2. (7 de mayo de 2016). *Spanish La Liga TV Rights Sale & Equal Distribution 2016-2017 Season*. Obtenido de totalsportek.com: <http://www.totalsportek.com/money/spanish-la-liga-tv-rights-sale-equal-distribution-model/>

transfermarkt. (1 de julio de 2015). *JAMES RODRÍGUEZ*. Obtenido de transfermarkt.es: <http://www.transfermarkt.es/james-rodriguez/profil/spieler/88103>

Transparencia Internacional. (noviembre de 2015). *The Transparency International Football Governance League Table*. Obtenido de issuu.com: https://issuu.com/transparencyinternational/docs/2015_footballgovernanceleaguetable_?e=2496456/31444500

What is Bundesliga. (13 de octubre de 2015). Obtenido de football-bible.com:

<https://www.football-bible.com/soccer-info/what-is-bundesliga.html>

Where are they now? (s.f.). *Peter Bonetti.* Obtenido de where-are-they-now.co.uk:

<http://www.where-are-they-now.co.uk/footballer/BONETTI+Peter/3945>

wikipedia.org. (s.f.). *Anexo: Estadios de Colombia.* Obtenido de es.wikipedia.org:

https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Estadios_de_Colombia

worldfootball. (s.f.). *Primera A 2016 Apertura > Espectadores > En casa.* Obtenido de

col.worldfootball.net: <http://col.worldfootball.net/espectadores/col-primera-a-2016-apertura/1/>

worldfootball.net. (5 de febrero de 2018). *Manuel Murillo Toro, Ibagué (Colombia).* Obtenido de

worldfootball.net: <http://col.worldfootball.net/estadios/manuel-murillo-toro-ibague/>

worldfootball.net. (5 de febrero de 2018). *Primera A 2017>>Espectadores>>En casa.* Obtenido

de worldfootball.net: <http://col.worldfootball.net/espectadores/col-primera-a-2017-apertura/1/>

worldfootball.net. (s.f.). *Primera A 2014 Apertura » Espectadores » En casa.* Obtenido de

worldfootball.net: <http://col.worldfootball.net/espectadores/col-primera-a-2014-apertura/1/>

worldfootball.net. (s.f.). *Primera A 2014 Clausura » Espectadores » En casa.* Obtenido de

worldfootball.net: <http://col.worldfootball.net/espectadores/col-primera-a-2014-clausura/1/>

worldfootball.net. (s.f.). *Primera A 2015 Apertura » Espectadores » En casa.* Obtenido de

worldfootball.net: <http://col.worldfootball.net/espectadores/col-primera-a-2015-apertura/1/>

Zuluaga, J. (24 de 10 de 2015). *Cali 1977 Copa Libertadores.* Obtenido de

<https://es.pinterest.com/pin/339599628129219803/>