

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Marco analítico del estudio de enfoque estratégico y modelos de negocio en su relación con la composición de las fuentes de ingreso y rentabilidad para la mejora económica-financiera en los clubes deportivos de fútbol profesional peruano en la actualidad

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Octavio Alejandro Varillas Rojas

Asesor:

Baltazar Caravedo Molinari

Lima, 2023

La tesis:

Marco analítico del estudio de enfoque estratégico y modelos de negocio en su relación con la composición de las fuentes de ingreso y rentabilidad para la mejora económica-financiera en los clubes deportivos de fútbol profesional peruano en la actualidad

ha sido aprobada por:

Manuel Alejandro Diaz Gamarra
[Presidente del Jurado]

Baltazar Caravedo Molinari
[Asesor Jurado]

Miguel Ignacio Cordova Espinoza
[Tercer Jurado]

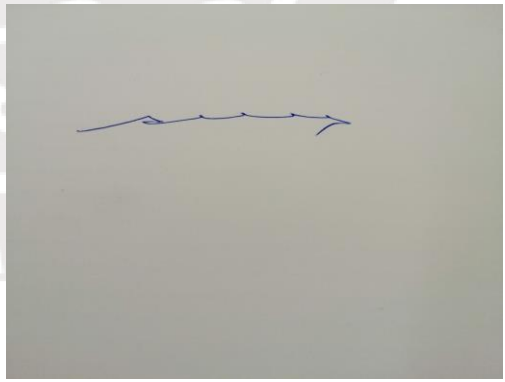


Informe de similitud

Yo, Baltazar Caravedo Molinari, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Marco analítico del estudio de enfoque estratégico y modelos de negocio en su relación en relación con la composición de las fuentes de ingreso y rentabilidad para la mejora económica-financiera en los clubes deportivos de fútbol profesional peruano en la actualidad, del autor Octavio Alejandro Varillas Rojas, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 29/11/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 29 de noviembre del 2023.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Caravedo Molinari, Baltazar	
DNI:08244589	Firma 
ORCID: 0000-0001-8964-5478	

A mi familia por ayudarme durante estos 6 años de vida universitaria, en la que tuvimos dificultades en la que pudimos salir adelante. A mis padres Carmen y Rolando porque me ayudaron en las buenas y en las malas y porque hicieron posible mi éxito educativo. A mi hermano Paolo porque también aportó a que pueda llegar hasta acá. A mis amigos y profesores por haber convivido conmigo en cada clase.

Ahora les puedo decir a todos: ¡Lo logre!

Octavio Alejandro Varillas Rojas



RESUMEN

Las Instituciones Deportivas del Fútbol Profesional han ido incorporando los conceptos organizacionales de la Gestión. De tener como principal objetivo el hecho de ganar campeonatos han pasado a poner un mayor énfasis a la estabilidad financiera. Así, los conceptos como Enfoque Estratégico, Modelos de Negocio, Fuentes de Ingreso y Rentabilidad han tomado fuerza en estos últimos veinte años.

La construcción del esqueleto del Marco Teórico de la presente investigación está sustentada en los estudios empíricos de Litvishko, Veynberg, Ziyadin, Sousa & Rakhimova (2019), Sánchez, Barajas & Sánchez-Fernández (2019), Sánchez, Barajas & Sánchez-Fernández (2020) y Tormo (2018). Por ejemplo, Litvishko, Veynberg, Ziyadin, Sousa & Rakhimova (2019) plantean para la Industria Futbolística 2 Enfoques Estratégicos: en Logros Deportivos y en Rentabilidad. De igual modo lo proponen Sánchez, Barajas & Sánchez-Fernández (2020) y Terrien, Scelles, Morrow, Maltese & Durand (2017), mientras que Litvishko, Veynberg, Ziyadin, Sousa & Rakhimova (2019) propone la existencia de 4 Modelos de Negocio: Concentración, Enfoque Diverso, Estrategia Media y Diversificación. Además, Tormo (2018) refuerza la idea de que existen 6 Fuentes de Ingreso en la Industria Futbolística: Taquillas, Derechos Televisivos, Marketing, Comercial, Ingresos por Participaciones en Torneos e Ingresos por Venta de Jugadores.

Por último, para el Marco Contextual se llevó a cabo un PESTEL para analizar el entorno de la Industria Futbolística en el Perú, así también se realizó el Análisis de la Oferta y la Demanda del sector. Gracias a la publicación de la Federación Peruana de Fútbol (2018), se ha podido encontrar información acerca de la realidad institucional de la Industria Futbolística Peruana en general, la cual indica que existe un lento desarrollo de la incorporación del Gobierno Corporativo y de Profesionalización dentro de los clubes peruanos.

Palabras Clave: Enfoque Estratégico, Modelos de Negocio, Fuentes de Ingreso, Rentabilidad, Industria Futbolística

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Planteamiento del Problema de Investigación	2
1.1 Explicación del Problema Empírico	2
1.2 Breve Explicación de Algunos Conceptos	4
2. Objetivos de Investigación	6
2.1 Objetivo Principal	6
2.2 Objetivos Específicos	6
3. Justificación	6
3.1 Justificación Social	6
3.2 Justificación Organizacional	6
3.3 Justificación Académica	7
4. Viabilidad	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	8
1. Enfoque Estratégico	8
1.1 Definición de Enfoque Estratégico	8
1.2 Importancia del Enfoque Estratégico	9
1.3 Enfoque Estratégico en la Industria Futbolística	10
2. Modelos de Negocio	11
2.1 Definición de Modelo de Negocio	11

2.2	Importancia de los Modelos de Negocio	12
2.3	Modelos de Negocio en la Industria Futbolística	12
3.	Fuentes de Ingreso	14
3.1	Definición de Fuentes de Ingreso	14
3.2	Importancia de las Fuentes de Ingreso en las Organizaciones	16
3.3	Principales Fuentes de Ingreso en la Industria Futbolística	16
4.	Rentabilidad	26
4.1	Rentabilidad Económica	27
4.2	Rentabilidad Financiera	27
5.	Regulación Económica y su Relación con la Industria Futbolística	28
5.1	Regulación Económica	28
5.2	Surgimiento del Fair Play Financiero	28
5.3	Propósito del Fair Play Financiero	30
6.	Marco Analítico	30
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL		34
1.	Industria del Fútbol	34
1.1	Análisis de la Industria Futbolística Mundial	34
1.2	Análisis de la Industria Futbolística Peruana	34
1.3	Análisis de la Industria Futbolística Sudamericana en su relación a Perú	39
2.	Análisis del Entorno	42
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		46
1.	Secuencia Metodológica	46

2. Enfoque, Alcance y Diseño Metodológico	46
2.1 Enfoque de la Investigación	46
2.2 Alcance de la Investigación	46
3. Selección Muestral/Unidad de Análisis	47
4. Técnicas de Recolección de la Información	47
5. Técnicas de Análisis	47
6. Ética de la Investigación	47
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
1. Sobre las Entrevistas	48
2. Hallazgos-Enfoque Estratégico	52
3. Hallazgos-Modelos de Negocio	52
4. Hallazgos-Fuentes de Ingreso	52
5. Hallazgos-Rentabilidad	52
CONCLUSIONES	54
REFERENCIAS	55
ANEXOS	66
ANEXO A: Lista de Entrevistados	66
ANEXO B: Resumen de las Entrevistas	67

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modelos de Negocio según Litvishko, Veynberg, Ziyadin, Sousa y Rakhimova (2019)	13
Tabla 2: Ejemplos de Fuentes de Ingreso	15
Tabla 3: Fuentes de Ingreso, Gastos y Requerimientos de Capital en la Industria Futbolística	18
Tabla 4: Modelo SSSL (Spectators-Subsidies-Sponsors-Local)	19
Tabla 5: Premios por participación en Copa Libertadores	25
Tabla 6: Influencia del modelo de negocio en el rendimiento financiero de los clubes de fútbol daneses (millones de coronas danesas), en el período 2010-2015	32
Tabla 7: Tabla de Dimensiones	48
Tabla 8: Dimensión 1: Enfoque Estratégico	49
Tabla 9: Dimensión 2: Modelos de Negocio	51
Tabla 10: Dimensión 3: Fuentes de Ingreso	52
Tabla 11: Dimensión 4: Rentabilidad	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Alineamiento y Enfoque de los Recursos en la Estrategia	9
Figura 2: Fuentes de Ingreso en la Industria Futbolística	17
Figura 3: Ingresos Totales de los Clubes de la Premier League en la Temporada 2018/2019	21
Figura 4: Ingresos Totales Perdidos por No Asistencia a Partidos 2019-2020 y por toda la Temporada 2020-2021 de la Primera División del Fútbol Inglés (English Premier League)	22
Figura 5: Número de Equipos sin Participar en Competiciones Europeas por No Disponer de Licencia	29
Figura 6: Marco Analítico	31
Figura 7: Fuentes de Ingreso en la Industria Futbolística Peruana	36
Figura 8: Composición de Ingresos de Equipos Peruanos 2013 vs 2017	37
Figura 9: Porcentaje de Hinchas o Simpatizantes de un Club de Fútbol Profesional Peruano 2012-2018	39
Figura 10: Benchmarking Macroeconómico (2017) / Tasa de Crecimiento Anual de Ingresos en la Industria del Fútbol de la Región	40
Figura 11: Ingreso por Taquilla sobre Ingresos Totales y % de Uso de Capacidad de Estadios	41
Figura 12: Ingresos por Transferencia de Jugadores en Países de la Región (en US\$. MM.)	42

INTRODUCCIÓN

El Fútbol Profesional Peruano vive una fuerte crisis económica e institucional, la cual de acuerdo con Arévalo se ha desenvuelto sin una visión clara de los caminos conducentes al progreso futbolístico (Arévalo, 2002), haciendo que la calidad del espectáculo ofrecido no esté a la altura de las expectativas. A pesar de existe un interés parcial de los clubes peruanos en adaptarse a las condiciones que rigen en la Industria Futbolística Mundial, la Industria Futbolística Peruana aún presenta rasgos de Gestión Deportiva opaca y sin transparencia (Panfichi, Vila, Chávez & Saravia, 2020), afectando su desarrollo integral.

Así surge la presente investigación, la cual comenzará con el planteamiento de la investigación, en la que se hará un bosquejo de la actualidad de la Industria Futbolística Peruana y se desarrollará unas breves definiciones de los conceptos de Enfoque Estratégico, Modelos de Negocio, Fuentes de Ingreso y Rentabilidad, los cuales permiten comprender el porqué de la situación de las instituciones deportivas.

En el segundo capítulo, se desarrollarán los conceptos previamente mencionados, de tal modo que se permita conocer las distintas Teorías, Modelos y Enfoques relacionados a la Industria Futbolística. Este capítulo está dividido en 4 partes, las cuales corresponden al desarrollo de cada uno de los 4 conceptos y modelos (Enfoque Estratégico, Modelos de Negocio, Fuentes de Ingreso y Rentabilidad).

El tercer capítulo estará compuesto de la parte contextual, en el cual se describirá que tan posicionada se encuentra la Industria Futbolística Peruana con respecto de los otros países de la región, todo esto a través análisis como el PESTEL y FODA.

El cuarto capítulo contendrá lo referido a la Metodología y la explicación de los aspectos relacionados a la recolección de información acerca de la Industria Futbolística Peruana, los cuales estarán basados principalmente en la elaboración de entrevistas a especialistas, tales como Gerentes Deportivos y/o Dirigentes del Fútbol Profesional Peruano.

Por último, el quinto y último capítulo presentará los hallazgos producto de la realización de las entrevistas y la relación de estas con las respectivas variables, acompañadas de las conclusiones y/o recomendaciones finales de la presente investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para cada empresa en actividad los ingresos son una parte clave de su funcionamiento puesto que se necesitan de estos recursos para crecer en el mercado. Cada organización tiene la obligación de implementar las estrategias adecuadas para obtener estos ingresos de manera tal que permita un mayor beneficio, requiriendo explorar y potenciar distintas formas para conseguir los ingresos necesarios. En ese sentido, la industria futbolística no es la excepción.

A medida que ha ido pasando el tiempo la posibilidad de obtener ingresos de distintas formas está en aumento progresivo. Por ejemplo, esta ha evolucionado desde el simple hecho de recibir Ingresos por Taquillas cuando el público acude a los estadios hasta obtener Ingresos por Derechos Televisivos, Merchandising y Sponsoría (Andreff, 2006). Sin embargo, a pesar de que existen mayores oportunidades de ingresos y por ende mayor respaldo financiero la industria futbolística peruana aún se encuentra lejos de estar al nivel que se requiere en la actualidad para estar en competencia tanto en lo futbolístico como en lo económico, lo cual se refleja en malos resultados deportivos (Entertainment and Sports Programming Network [ESPN], 2021) y en instituciones con problemas económicos (Panfichi, 2013).

A fines de hacer este trabajo más estructurado el presente capítulo se ha dividido en 4 partes: la primera parte presentará el planteamiento del problema a investigar; la segunda parte, los objetivos de investigación; la tercera parte, la justificación; y por último la cuarta parte presentará la viabilidad de la investigación.

1. Planteamiento del Problema de Investigación

En esta sección se hará presente el planteamiento del problema de investigación, la cual estará dividida en dos partes. La primera parte estará compuesta por la explicación del problema empírico general, que describe la problemática de la industria futbolística peruana. Incluye además dos problemas empíricos específicos, los cuales están relacionados a las fuentes de ingresos y a las finanzas en la industria futbolística peruana. Por otro lado, se expondrán algunos de los conceptos, enfoques, modelos y antecedentes relacionados a la investigación en el contexto de la Industria Futbolística Global, lo cual servirá como adelanto al Marco Teórico.

1.1. Explicación del Problema Empírico

En la segunda década del siglo XXI el fútbol peruano se encuentra en un estado crítico en lo económico y financiero. Existen clubes en Proceso Concursal, equipos que quebraron en el 2012 y que se

sometieron a concurso de acreedores a través del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) (Panfichi, 2013), equipos sancionados por la Comisión de Licencias de la Federación Peruana de Fútbol (FPF) con pérdidas de puntos e incluso con el riesgo de perder la categoría de manera administrativa debido a que no son capaces de pagar sus obligaciones con jugadores, empleados y terceros (El Comercio, 2020), entre otros problemas financieros. Otros clubes cumplen con compromisos adquiridos utilizando ingresos de periodos futuros referidos a Derechos Televisivos, así como también existen clubes que no teniendo estos ingresos son compensados recibiendo financiamiento por parte de la Federación Peruana de Fútbol (Diario Líbero, 2020). Asimismo, la constante desorganización en todos sus ámbitos unida a indicios de corrupción que se traduce en constantes escándalos en las administraciones de cada club sumado a la pandemia causada por el COVID-19, la cual alejó al público de los estadios impactando la economía de los clubes, han acentuado la falta de competitividad del fútbol peruano en general lo cual se refleja en los malos resultados a nivel internacional como lo es la ausencia de equipos peruanos en Octavos de Final de la Copa Libertadores de América desde el año 2013 (ESPN, 2021).

Respecto a la Industria en sí, esta tiene las siguientes Fuentes de Ingresos: Derechos Televisivos, Ingresos por Taquillas, Ingresos Comerciales, Ingresos por Venta de Jugadores, Ingresos por Sponsoría e Ingresos por Participación en Campeonatos Internacionales (The Esk, 2020). En el caso del Fútbol Peruano la Gestión de Fuentes de Ingreso no se encuentran diversificadas puesto a que la mayor parte de estos se concentran en los Derechos Televisivos. Además, esta industria presenta oportunidades de crecimiento no aprovechadas como en el caso del Marketing, el cual tiene aún márgenes de crecimiento (Federación Peruana de Fútbol, 2018). De otro lado, las condiciones de pandemia causados por el COVID-19 impidieron la realización de espectáculos públicos, generando así la pérdida total de los Ingresos Previstos por Taquillas causando una merma en los ingresos de los clubes de fútbol. A eso se le debe sumar que en algunos casos los sponsors no han contado con el dinero suficiente para poder apoyar financieramente a los clubes que auspician debido a dicha pandemia.

Una de las posibles razones por las que el sector futbolístico en el Perú no se encuentra del todo desarrollado es la inaplicación de los conocimientos financieros para poder obtener mejores rendimientos y así lograr una mayor estabilidad financiera. Muchas instituciones de la industria futbolística peruana desconocen lo beneficioso que puede resultar obtener ingresos de diversas formas (El Comercio, 2017). Por ejemplo, parte del *core* del negocio futbolístico implica la producción de jugadores a través de las divisiones menores de cada club, a quienes se promueve para venderlos al exterior, lo cual generaría ingresos que podrían ser reinvertidos para potenciar el valor del club,

aspecto que algunos clubes ven “como un gasto y no como una inversión” que puede ser beneficiosa (Ovación, 2021). Esto suele ir acompañado de una deficiente Gestión de Activos, la cual genera un efecto colateral negativo en el ámbito deportivo. Por lo general la mayoría de los equipos que pelean el descenso y/o descienden lo hacen por la falta de una adecuada Gestión Financiera, que lleva a estas instituciones a gastar más de lo que ingresa, usando de manera incorrecta determinados recursos financieros como el dinero (El Comercio, 2017). Asimismo, ignoran que en el mercado internacional futbolístico cada vez más se están adoptando estas herramientas para la mejora de sus instituciones, cosa que lamentablemente aún tiene baja aplicación en el Perú. En consecuencia, de esto, el campeonato local se hace menos competitivo y los equipos peruanos cada vez tienen menos herramientas para poder enfrentar de manera satisfactoria a los equipos extranjeros tanto en lo futbolístico como en lo financiero.

1.2 Breve Explicación de Algunos Conceptos

Para la presente investigación, serán 4 los conceptos clave que nos ayudarán a entender como esta se encuentra estructurada. En primer lugar, cuando se hace mención a un Enfoque Estratégico esta referido al alineamiento de estrategias, tácticas y acciones en una organización para alcanzar un objetivo determinado. En ese sentido, el hecho de que cada área de la organización esté interrelacionada entre sí, significa que se puede responder con mayor facilidad a la demanda del mercado, creando un valor en la gente como factor diferenciador para competir (Ramírez, Espíndola, Ruíz & Hugueth, 2019)

En el caso de los Modelos de Negocio, esta hace referencia al conjunto de acciones que pone en práctica una compañía para generar ingresos económicos (Robbins & Coulter, 2014). Además, explica cómo operan las organizaciones y es capaz de responder preguntas como quién es el consumidor y qué es lo que valora este. También, responde a la pregunta fundamental acerca de cómo una organización genera dinero en dicho negocio (Harvard Business Review, 2015).

Por el lado de los ingresos, estos se entienden como todas las ganancias incorporadas al conjunto total del presupuesto de una entidad, ya sea pública o privada. En términos más generales, los ingresos son la suma de elementos monetarios y no monetarios acumulables (Definición ABC, 2009). Estos ingresos pueden o no surgir de las actividades ordinarias llevadas a cabo por la organización puesto a que las ganancias surgidas de estas actividades suponen incrementos en los beneficios económicos y, como tales, no son diferentes en su naturaleza de los ingresos de actividades ordinarias (International Accounting Standards Board [IASB], 2010). Sobre su procedencia, normalmente se le conoce a una fuente de ingreso o de financiamiento a la forma en la que “la empresa obtiene el dinero necesario”,

es decir de donde proviene dicho dinero (Palomino, Carrasco & Collas, 2019). Esta fuente de ingreso puede venir del *core* del negocio de una empresa, como lo puede ser en el caso futbolístico la venta de Taquillas, o como una actividad no ordinaria que no tenga que ver con lo que normalmente se dedica la empresa, por ejemplo, la venta de un inmueble. Por el contrario, cuando nos referimos a lo opuesto, es decir a los costos, un costo se mide como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes o servicios (Hornngren, 2012), los cuales deberían ser menores que lo que se obtengan como ingresos para poder ser cubiertos en su totalidad y así poder generarle valor a la empresa en cuestión.

Por último, la Rentabilidad mide el grado de eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos y administra sus operaciones (Ross, Westerfield & Jordan, 2018). Esta Rentabilidad suele ser medida a través de Indicadores Financieros. Para la presente investigación tomaremos en cuenta el Rentabilidad Sobre Activos o Rentabilidad Sobre la Inversión (ROA o ROI), el cual mide la utilidad sobre activos y la Rentabilidad Sobre el Capital (ROE), el cual mide la utilidad neta sobre el capital total. Estos indicadores están referidos a la Rentabilidad Económica y Rentabilidad Financiera respectivamente, y principalmente sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y de esta manera poder convertir las ventas en utilidades (Ortiz, 2004, citado por Contreras, 2006)

Dentro de la literatura teórica y empírica revisada, consideramos como referente a la publicación de Litvishko, Veynberg, Ziyadin, Sousa & Rakhimova (2019), cuando que señala dos Enfoques Estratégicos para la Industria Futbolística: El Enfoque en Logros Deportivos y el Enfoque en Rentabilidad. De estos dos Enfoques Estratégicos se desprenden cuatro Modelos de Negocio: Modelo de Concentración, Modelo de Enfoque Diverso, Modelo de Estrategia Media y Diversificación. En el referido estudio se evalúa la influencia de los Modelos de Negocio en el Desempeño Financiero de clubes de fútbol de la Liga Danesa entre 2010 y 2015. Asimismo, Sánchez, Barajas & Sánchez-Fernández (2020) refuerzan la idea de la existencia de dos objetivos organizacionales que son los de Logros Deportivos y Rentabilidad, los cuales pueden complementarse. Por otro lado, Terrien, Scelles, Morrow, Maltese, & Durand (2017) consideran que la teoría económica de las ligas deportivas profesionales se basa principalmente en el supuesto de que los objetivos de los propietarios de clubes están orientados bien a maximizar las ganancias o a maximizar la utilidad, esto último referido al éxito o las victorias deportivas. Por último, los estudios de Tormo (2018) junto con el de Sánchez, Barajas & Sánchez-Fernández (2019) aportan en la identificación de las diversas Fuentes de Ingreso en la Industria Futbolística, las cuales suelen ser seis: Derechos Televisivos, Taquilla, Marketing, Comercial, Ingresos por Competencias y por Venta de Jugadores.

2. Objetivos de Investigación

2.1 Objetivo Principal

- Realizar un Estudio Analítico sobre Enfoques Estratégicos y Modelos de Negocio en su relación con la composición de las Fuentes de Ingreso y Rentabilidad para la Mejora Económica-Financiera de los Clubes Deportivos de Fútbol Profesional Peruano en la actualidad

2.2 Objetivos Específicos

- Construir un Marco Analítico utilizando teorías y modelos para el Estudio de Enfoques Estratégicos, Modelos de Negocio y su relación con la composición de las Fuentes de Ingreso y Rentabilidad en los Clubes Deportivos de Fútbol Profesional Peruano.
- Analizar la Dinámica Económica y Factores Contextuales que caracterizan a la Industria Futbolística Peruana.
- Analizar la situación actual de la Gestión de Fuentes de Ingreso en los Clubes Deportivos de Fútbol Profesional Peruano.
- Determinar el Modelo de Negocio utilizado con el propósito de alcanzar una mejora en la captación de Fuentes de Ingreso en los Clubes Deportivos de Fútbol Profesional Peruano

3. Justificación

3.1 Justificación Social

Una adecuada implementación de un Modelo de Negocio en los clubes de Fútbol Profesional Peruano permitirá que se desarrollen instituciones más sólidas en este mercado y que se obtenga un mejor entretenimiento que atraiga a una mayor cantidad de consumidores. Al contar con instituciones futbolísticas sólidas se podrá contribuir al desarrollo de la sociedad debido a la mayor difusión de valores y patrones de comportamiento positivos, los cuales han de caracterizar a los deportes en general.

3.2 Justificación Organizacional

Se determinará el Modelo de Negocio que se utiliza en la Industria Futbolística, lo cual permitirá reevaluar y optimizar el cumplimiento de las obligaciones, fortalecer las operaciones y mejorar su

Rentabilidad. Asimismo, esta aplicación permitirá mejorar el orden organizacional como un elemento de su cultura.

3.3 Justificación Académica

El presente trabajo permitirá ampliar la literatura acerca de la industria futbolística y del uso de los Modelos de Negocio en esta, con el propósito de contribuir a la mejora de las condiciones en las que operan los Clubes Deportivos de Fútbol Profesional Peruano. La difusión de trabajos similares promoverá una mayor profesionalización de la industria futbolística peruana en sus aspectos de Gestión.

3.4 Viabilidad

El presente trabajo es viable en cuanto al acceso a las Fuentes de Información Primarias y Secundarias. Respecto del acceso a los recursos económicos necesarios para poder realizar la investigación si es posible contar con ellos, así también se cuenta con la disponibilidad del tiempo necesario para el desarrollo del mismo.

En cuanto al acceso a las Fuentes de Información, en el caso de las Fuentes Secundarias ha sido posible acceder a tanto a Literatura Teórica como Empírica. Se ha podido acceder a libros, revistas, papers académicos e incluso tesis, todo esto para la elaboración del Marco Teórico, Marco Analítico y Marco Contextual de la presente investigación.

Por otro lado, en cuanto al acceso a las Fuentes de Información Primarias, ha sido necesario contar con la opinión de los expertos en la Industria Futbolística, los cuales principalmente han sido Gerentes Deportivos y dirigentes de los principales equipos del Fútbol Profesional Peruano. Para poder acceder a ellos ha sido necesario poder contar con alguna referencia personal, la cual ha posibilitado poder contar la opinión de estos a través de la realización de entrevistas, cosa que se logró debido a la realización de una Guía de Entrevista.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

La Industria Futbolística está en un proceso de desarrollo y cambios, por lo cual emergen estudios teóricos y empíricos, alimentadas por el éxito comercial que ha tenido el fútbol en los últimos años y por su presencia cada vez mayor en los medios. Fruto de estas publicaciones, se han revisado Enfoques Estratégicos, Modelos de Negocio, Distribución de Fuentes de Ingreso y Rentabilidad que vienen caracterizando a esa industria.

1. Enfoque Estratégico

1.1. Definición de Enfoque Estratégico

Cada organización antes de ejecutar todas sus operaciones debe tener un plan previo que le oriente hacia dónde quiere ir, es decir tener un enfoque, un objetivo en función del cual se han de seleccionar y alinear estrategias y acciones. Un Enfoque Estratégico más que una estrategia es un alineamiento de estrategias, acciones y tácticas orientadas hacia la consecución de un objetivo organizacional. En ese sentido, cumple con darle coherencia a las actividades de la organización. Esta también puede ser vista como una “filosofía empresarial que se fundamenta en el establecimiento de objetivos claros de largo plazo y su conjunto de acciones de corto plazo necesario para alcanzarlos” (Fernandes, 2020).

La implementación de las estrategias requiere por lo tanto que las unidades de negocio, unidades de apoyo y empleados puedan estar alineados y vinculados a la estrategia. (Kaplan & Norton, 2001). Enfocar y alinear sus equipos ejecutivos, unidades de negocios, recursos humanos, tecnología de la información y recursos financieros con la estrategia de su organización (Kaplan & Norton, 2001). Al revisarlo desde el punto de vista de la Gestión del Talento Humano, el Enfoque Estratégico busca planificar, desarrollar, ejecutar, evaluar y controlar sistémicamente los procesos integrales de la organización (Ramírez, Espíndola, Ruíz & Hugueth, 2019), lo cual indica que a través de su planeamiento es posible desarrollar todas las actividades referidas a la Gestión en una organización.

Kaplan & Norton señalan que los principios de las organizaciones enfocadas estratégicamente se describen en el siguiente gráfico:

Figura 1: Alineamiento y Enfoque de los Recursos en la Estrategia



Fuente: Kaplan & Norton (2001)

El enfocarse estratégicamente a las organizaciones plantea 5 claves principales: 1. Traducir la estrategia a términos operativos. 2. Alinear la organización para crear sinergias. 3. Hacer de la estrategia el trabajo diario de todos. 4. Hacer de la estrategia un proceso continuo. 5. Liderazgo ejecutivo para movilizar el cambio” (Kaplan & Norton, 2001). Gracias a esto las organizaciones pueden ejecutar sus diversas operaciones, haciendo que los procesos se encuentren alineados a los objetivos planeados.

1.2 Importancia del Enfoque Estratégico

El Enfoque Estratégico puede ser beneficioso para una organización, puede hacer la diferencia en términos de qué tan buen desempeño tiene una organización (Robbins & Coulter, 2014). En primer lugar, es necesario identificar elementos organizacionales, así cuando se tiene claro cuál es la misión, visión, los objetivos y las estrategias a usar se necesitarán menos reglamentaciones para mantener el rumbo correcto (Osborne, 2004). En segundo lugar, es relevante la integración en el cumplimiento de objetivos generales (Robbins & Coulter, 2014). Otra razón por la que el Enfoque Estratégico es importante es porque al ser una de las disciplinas que ha contribuido al desarrollo de la literatura sobre Modelos de Negocio (Mauceur & Renaud, citados por Ramírez, Rodríguez & González, 2019), la cual surge como una nueva unidad de análisis que orienta acerca de la forma como se hacen los negocios frente a la incertidumbre, complejidad y dinamismo de los entornos (Ramírez, Rodríguez & González, 2019), haciendo que minimice cualquier costo de error financiero/social que afecte la Rentabilidad

(Ramírez, Espíndola, Ruíz & Hugueth, 2019). Finalmente, la organización empresarial asume sus recursos como una ventaja y seleccionan la estrategia idónea a sus propósitos. (Rivas, 2009).

En conclusión, se han identificado tres razones por las que tener un Enfoque Estratégico coadyuvaría a tener un buen desempeño, el cual examina los factores relevantes y decide cuáles acciones poner en práctica.

1.3 Enfoque Estratégico en la Industria Futbolística

La teoría económica de las ligas deportivas profesionales se basa principalmente en el supuesto de que los objetivos de los propietarios de clubes están orientados a maximizar las ganancias o a maximizar la utilidad, más específicamente el éxito o las victorias deportivas. (Terrien, Scelles, Morrow, Maltese, & Durand, 2017). Cabe destacar que al ser los clubes asociaciones de personas y con diferentes stakeholders entre los cuales están los hinchas, las prioridades de cada uno suelen diferir respecto a que normalmente los objetivos del club dependerán de las preferencias de sus dueños (Sánchez, Barajas & Sánchez-Fernández, 2020).

Este debate suele ser crucial ya que sus supuestos impactan en las predicciones sobre los efectos probables de las herramientas regulatorias utilizadas para optimizar el diseño de Ligas (Szymanski and Késenne, 2004, citados por Terrien, Scelles, Morrow, Maltese, & Durand, 2017). Sin embargo, la profesionalización del fútbol y la aparición de inversores como propietarios de clubes han desdibujado los objetivos de los clubes (Sánchez, Barajas & Sánchez-Fernández, 2020), sea que estos pretendan ganar títulos e incluso si es que pretenden priorizar la Rentabilidad del club.

De acuerdo con Gastañaduy (2003), existen varios componentes dentro del capital intelectual de una institución deportiva, los cuales determinarán cual es el valor de esta y que además abarcan tanto el hecho de maximizar el éxito deportivo y/o las ganancias, de los cuales se resaltan: Su rendimiento, su gestión del Merchandising, su infraestructura, su calidad y prestigio del plantel, sus patrocinadores y su plantel gerencial. Estos ejes importantes son fundamentales para la aplicación de cualquiera de los dos enfoques, sea que se pretenda enfocarse principalmente en el éxito deportivo, en la Rentabilidad e incluso hacer una mixtura entre ambas.

El primer Enfoque Estratégico es el Enfoque Centrado en los Logros Deportivos. Este enfoque, que es típico de los países europeos, tiene como principal prioridad es la competencia y los resultados, mientras que la eficiencia financiera es una preocupación secundaria. (Litvishko, Veynberg, Ziyadin, Sousa & Rakhimova, 2019). El inicio de este Enfoque Estratégico data desde los inicios del fútbol en sí, puesto a que el objetivo principal por ese entonces era ganar títulos. En efecto, previo a la

internacionalización del deporte en sí y la aparición de empresas transnacionales que revolucionaron el fútbol, el negocio en sí estaba enfocado principalmente “a la gestión del aforo del estadio, los aficionados y los palcos VIP, y la venta de Derechos de Transmisión de los partidos” (Vega, 2011).

A pesar del cambio en la gestión dentro de la Industria Futbolística, poseer un Enfoque Centrado en los Logros Deportivos aún continúa siendo parte de la reputación de una institución deportiva en sí (Gastañaduy, 2003), aunque siempre tratando de balancearlo para evitar problemas económicos que puedan afectar a esta. Para evitar todo tipo de desbalances económicos se suelen emplear herramientas de control en los diversos campeonatos alrededor del Mundo, como por ejemplo en competiciones futbolísticas europeas, la UEFA ha introducido el Fair Play Financiero (FFP), el cual exige a todos los clubes europeos el requerimiento fundamental de alcanzar un punto de equilibrio en términos de ingresos y gastos futbolísticos (Terrien, Scelles, Morrow, Maltese, & Durand, 2017), todo esto para poder participar en las distintas competiciones internacionales.

El otro Enfoque Estratégico es el Enfoque Centrado en la Rentabilidad. Este enfoque, que es típico en los países anglosajones, apunta a maximizar las ganancias, en algunos casos considerando a los resultados deportivos como una herramienta de ganancias (Litvishko Veynberg, Ziyadin, Sousa, & Rakhimova, 2019). Normalmente los equipos que históricamente han sido más exitosos en sus respectivas ligas tienden a orientarse hacia la maximización de la Rentabilidad (Garcia-del-Barrio & Szymanski, 2009).

Esto puede verse reflejado en la creación de proyectos que ayude en la viabilidad económica de los clubes alrededor del mundo, como por ejemplo la inversión en divisiones menores a largo plazo. De acuerdo con Carpanese, el Fair Play Financiero invita a los clubes a “invertir mejor”, es decir a evitar los gastos excesivos en jugadores y en lugar de eso invertir en divisiones menores e infraestructura (Carpanese, 2017). Dichas acciones se acompañan de políticas de mejora en el Gobierno Corporativo de la organización, la transparencia en las transferencias de jugadores, entre otras cosas puesto a que permite que se generen importantes ingresos en ámbitos como la Venta de Jugadores e incluso que inversores externos comiencen a apostar por el equipo.

2. Modelos de Negocio

2.1 Definición de Modelo de Negocio

Cada organización por lo general suele poseer una idea de creación de valor que la beneficie. Esta creación de valor ocurre a través de la generación de algún Modelo de Negocio, el cual es definido

como la descripción de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Según Ricart existe una coincidencia general en la que un Modelo de Negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio para llevar a cabo sus actividades (Ricart, 2009). Esa coincidencia lo podemos ver en definiciones como las de Amit y Zott, quienes afirman que un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio (Amitt & Zott, citados por Ricart, 2009). Por otro lado, Linder y Cantrell señalan que un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor (Linder & Cantrell, citados por Ricart, 2009).

Resumiendo todas las definiciones encontradas, un Modelo de Negocio es la base fundamental para poder iniciar la creación de valor, la cual permitirá generar beneficios a la organización. Estos Modelos de Negocio suelen variar de organización a organización y de sector a sector considerando siempre las características del entorno, sector y las ventajas propias que pueda tener cada organización respecto de la competencia.

2.2 Importancia de los Modelos de Negocio

Conforme a lo descrito anteriormente, un Modelo de Negocio es la base para la creación de valor en cada organización. Este concepto de Modelo de Negocio es un concepto generalmente comprendido como una visión lógica de la empresa para crear y comercializar valor (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005) tomando en cuenta la presencia de un Enfoque Estratégico previo ya estructurado.

Generar un Modelo de Negocio tiene una fuerte importancia en cada organización. En primer lugar, tener un Modelo de Negocio permite elegir la dirección con la que una organización va a operar en el mercado (Ricart, 2009). Al elegir un Modelo de Negocio determinado se elige también una dirección la cual guiará hacia donde quiere llegar cada organización. En segundo lugar, un Modelo de Negocio otorga la oportunidad de utilizar sus habilidades, recursos y capacidad de gestión para liderar el progreso social (Porter & Kramer, 2011). Por último, generar valor a través de un Modelo de Negocio sostenible permite ser una de las fuerzas más poderosas que impulse el crecimiento de la economía siempre respetando las leyes y estándares éticos (Porter & Kramer, 2011).

2.3 Modelos de Negocio en la Industria Futbolística

Debido al crecimiento de la Industria Futbolística se han ido planteando diversos Modelos de Negocio. Por ejemplo, Dima hace una referencia a la evolución de los modelos en los que han sustentado la

estructura financiera de los deportes, así inicialmente Andreff & Staudohar proponen el modelo MCMMG (Media-Corporaciones-Merchandising- Mercados-Global) (Andreff & Staudohar, citado por Dima, 2015). Posteriormente Bourg & Gouguet plantearon el modelo SATI (Sponsors – Accionistas – Televisión – Internacional) tomando como referencia al modelo del futbol (Bourg & Gouguet, citado por Dima, 2015), mientras que luego Bastien integra y ajusta las versiones previas a través del modelo SATEMMI (Espectadores-Accionistas-Televisión-Empresa-Mercados-Merchandising- Internacional) (Bastien, citado por Dima, 2015). Luego de argumentar, Dima concluye que el actual modelo de negocios de la industria del futbol europeo está sustentado en los generadores de ingreso MCM (Media-Comercial-Match del día) (Dima, 2015).

Para la presente investigación, se utilizará lo descrito por Litvishko, Veynberg, Ziyadin, Sousa y Rakhimova, quienes afirman que existen 4 Modelos de Negocio en la Industria Futbolística, los cuales son Concentración, Enfoque Diverso, Estrategia Media y Diversificación (Litvishko et al., 2019) y serán la base para poder entender la estructura de esta.

Tabla 1: Modelos de Negocio según Litvishko, Veynberg, Ziyadin, Sousa y Rakhimova (2019)

Modelos de Negocio	Descripción
Concentración	Los clubes deportivos concentran sus ingresos únicamente en su negocio principal como una fuente de beneficios
Enfoque Diverso	Los clubes deportivos también incluyen ingresos provenientes de otras actividades complementarias
Estrategia Media	Los clubes deportivos desarrollan su actividad en otras áreas de negocio constituyendo una importante fuente de beneficios además de su actividad principal
Diversificación	Los ingresos de los clubes deportivos derivados de la actividad deportiva representan solo una pequeña parte del total de ingresos

Adaptado de Litvishko, Veynberg, Ziyadin, Sousa y Rakhimova (2019)

Tal y como se puede ver en la Tabla 1, cada Modelo de Negocio descrito varía de acuerdo con la Composición de Ingresos. Por ejemplo, en el Modelo de Negocio de Concentración la Composición

de Ingresos está totalmente compuesta de Ingresos provenientes de la Actividad Deportiva como puede ser el caso de Ingresos por Derechos Televisivos o Ingresos por Taquilla. Por otro lado, si pasamos al otro extremo encontramos al Modelo de Negocio de Diversificación, el cual además de estar compuesto por Ingresos Provenientes del ejercicio de la Actividad Deportiva también contiene Ingresos provenientes de Actividades No Deportivas, tales como Ingresos por Alquiler de Instalaciones del Club como el Estadio para Conciertos, e incluso Ingresos por Inversiones Inmobiliarias.

Algunas organizaciones deciden emplear dicho Modelo de Diversificación como estrategia para evitar los riesgos que pueden afectar su rendimiento. Aunque se puede tener éxito operando en una sola industria, las nuevas tecnologías inciden en un producto bien o servicio emergente o que desaparezca del negocio (David, 2013). En el caso de la Industria Futbolística, dado el crecimiento de la Industria en sí, se han descubierto e introducido diversas formas de poder obtener ingresos beneficiando así al desarrollo en general de la Industria, las cuales se podrán visualizar en la siguiente parte de la Investigación para poder lograr una mayor comprensión de cómo se desarrollan tanto en el ámbito nacional como internacional.

3. Fuentes de Ingreso

3.1 Definición de Fuentes de Ingreso

Una organización necesita obtener ingresos para realizar sus distintas operaciones. Para esto es necesario tener en cuenta cual es la definición de Fuentes de Ingreso y que implicaciones debe tener dentro de la organización. Una Fuente de Ingreso es definida como la manera o la forma en la que las organizaciones venden sus productos o servicios a sus clientes la cual habla del origen del ingreso, el cual genera un beneficio a la empresa vendedora (Cormani, 2020), haciendo que esta pueda obtener los ingresos necesarios para hacer frente a sus respectivos costos.

Para poder entender de manera didáctica las distintas Fuentes de Ingresos, en la Tabla 2 se explican diversas Fuentes de Ingreso que se obtienen en diversas Industrias, por ejemplo, en la Industria Cinematográfica una importante Fuente de Ingreso son los Ingresos por obtener licencia para la transmisión de diversas películas, o en el caso de la Industria de las Telecomunicaciones se pueden encontrar los Ingresos por Cuotas por Uso de Redes Sociales e Internet, las cuales permiten al usuario poder acceder a estos servicios fuera de casa. Dependiendo de que tanto potencial pueda tener cada Industria es posible que las Fuentes de Ingreso puedan crecer tal y como suceden en las Industrias que se han utilizado como ejemplo para la explicación del concepto de las Fuentes de Ingreso.

Tabla 2: Ejemplos de Fuentes de Ingreso

Fuentes de Ingreso	Descripción	Ejemplos
Venta de Activos	Traspaso de derecho de propiedad sobre un producto físico	Bienes de consumo, autos, etc.
Cuota por Uso	Ingreso asociado al uso de un servicio	Telefonía celular, etc
Licencia por Uso	Permiso para utilizar la propiedad intelectual patentada a cambio de una tarifa	Industria del Cine
Publicidad	Ingresos provenientes de la divulgación de un producto o marca	Google, Canales Abiertos de Tv

Adaptado de Cormani (2020)

Estas Fuentes de Ingreso se manifiestan a través de cambios en los Estados Financieros de las organizaciones como por ejemplo en el Flujo de Caja Operativo, el cual proviene de las actividades cotidianas de la empresa (Ross, Westerfield y Jordan, 2014).

Por lo general los ingresos suelen registrarse en el Estado de Resultados, el cual presenta información de los resultados financieros de las actividades de cualquier compañía en un periodo determinado (Robinson, Greuning, Henry y Broihahn, 2009). Tal y como se ha descrito anteriormente, los ingresos se manifiestan a través de cambios en los Estados Financieros, y para que se pueda generar dicho cambio es necesario que se registren en las diversos Estados Financieros en los que participan los ingresos. Para esto, se tienen que seguir cinco pasos:

El primero, es el de identificar el contrato con el cliente; el segundo paso, es el de identificar las obligaciones separadas del contrato; el tercero, es determinar el precio de la transacción; el cuarto paso, es distribuir el precio de la transacción entre las obligaciones del contrato; el quinto y último paso, es el de contabilizar los ingresos cuando la entidad satisface las obligaciones (IFRS Foundation, citado en Pajuelo & Stuart, 2021).

Es así como el concepto de Gestión de Fuentes de Ingresos toma relevancia en las organizaciones. Este concepto fue introducido por primera vez en 1939 por Hicks, quien demostró que los verdaderos ingresos no son observables facilitando la administración de ingresos (Hicks, citado por Shoaib & Siddiqui, 2020). Por otro lado, Healy y Whalen mencionan que la Gestión de Ingresos ocurre cuando los gerentes utilizan su propio juicio en los informes financieros con el objetivo de alterar estos informes para el bienestar de la empresa (Healy & Whalen, citados por Shoaib & Siddiqui, 2020).

3.2 Importancia de las Fuentes de Ingreso en las Organizaciones

En el contexto del Siglo XXI, las finanzas se han convertido en una parte clave de cualquier organización en el mundo. Dado que se relacionaron en un inicio con documentos, instituciones y procedimientos, es importante mantener un orden adecuado en la presentación de la información financiera (Zhapa, 2014). El rol de un gestor financiero es lograr la generación de la riqueza, y para esto la información financiera como las Fuentes de Ingreso permiten una mejor comprensión del comportamiento que hay en el mercado (Zhapa, 2014). Asimismo, estas Fuentes de Ingreso son capaces de poder conseguir mayores beneficios para las organizaciones si se llegan a aprovechar de la manera más adecuada.

Además del Balance General y el Estado de Resultados, el Flujo de Caja se presenta como uno de los Estados Financieros que sirve para el éxito de las organizaciones. Este Estado de Flujo de Caja se clasifica en 3: Flujo de Caja Operativo, Flujo de Caja de Inversión y Flujo de Caja Financiero (Robinson, Greuning, Henry y Broihahn, 2009).

El primer Flujo de Caja, el Flujo de Caja Operativo, está relacionado con las actividades operativas de la empresa. Estas “actividades operativas” involucran las transacciones que entran en la determinación de la utilidad neta y son las actividades primarias que comprenden las funciones diarias de la compañía (Robinson, Greuning, Henry y Broihahn, 2009).

El Estado de Resultados, cuya ecuación es $\text{Ingresos} - \text{Gastos} = \text{Utilidad}$, es reportado en los Estados Financieros Consolidados normalmente cuando la empresa está bajo control de una empresa matriz, todo esto con el fin de mostrar transparencia en las operaciones haciéndola visible para el público (Robinson, Greuning, Henry y Broihahn, 2009). Esta transparencia sirve como herramienta para los usuarios. Ello incluiría información que normalmente antes no se revelaba, como puede ser el caso de las fuentes de ingreso (González, 2017). Gracias a esta transparencia los usuarios se sentirían más confiables de poder invertir en una determinada compañía y obtener ciertos beneficios de las inversiones que pretendan realizar tomando en cuenta los ingresos que pueda obtener cada organización y sus respectivos orígenes.

3.3 Principales Fuentes de Ingreso en la Industria Futbolística

Cada industria tiene sus respectivas Fuentes de Ingreso de acuerdo con la actividad que realizan. En el caso de la Industria Futbolística tal y como dice su nombre está tiene como actividad principal la práctica del fútbol. Esta industria se ha caracterizado por tener un crecimiento continuo ajeno a cualquier crisis económica (Sánchez, Barajas & Sánchez-Fernández, 2019). Según AT Kearney el

fútbol acapara el 43% de la facturación total, mientras que el fútbol americano y el béisbol conjuntamente son el 25% de la facturación global del deporte (Kearney, 2011, citado por Sánchez et al., 2019).

A pesar de que la actividad principal en la Industria Futbolística es evidentemente el fútbol, sus ingresos no necesariamente provienen de los ingresos derivados del fútbol como deporte (García-Obregón, 2014). Esto se debe a que han aparecido otras alternativas de ingresos que han revolucionado el mundo del fútbol. Sánchez, Barajas y Sánchez-Fernández mencionan que los ingresos recurrentes de los equipos de fútbol provienen del cobro por la asistencia a los estadios, los derechos de televisión y los acuerdos comerciales y publicitarios. (Sánchez, Barajas & Sánchez-Fernández, 2019). Por otro lado, Sánchez y Villanueva añaden a la Venta de Jugadores, la cual es producto del alto nivel de transferencias (Sánchez & Villanueva, 2019). Por último, las competiciones continentales han incrementado la posibilidad de generar mayores ingresos, como en el caso de la UEFA Champions League, la cual resulta un atractivo deportivo y económico de primer nivel (Miller, Murillo & Seitz, 2012).

Figura 2: Fuentes de Ingreso en la Industria Futbolística

Fuente de ingreso	Definición
Estadio (Matchday)	Ingreso percibido por la venta de entradas al recinto deportivo y otros ingresos asociados a este (Dobson & Goddard, 2011; Calzada, 2012). Ejemplos: Venta de entradas, abonos, catering, hospitality, organización de eventos no deportivos, concesiones, etc (Dobson & Goddard, 2011; Calzada, 2012; Soriano, 2013).
Derechos de transmisión (Media)	Ingreso por la cesión de derechos de transmisión a empresas privadas (Beech y Chadwick, 2004; Calzada, 2012). Hoye et al. mencionan, además, que la intervención de los medios de comunicación en las organizaciones deportivas les da la posibilidad de cerrar acuerdos de patrocinio más lucrativos dada la mayor cobertura de los eventos (2015). El potencial de crecimiento de este ingreso se encuentra en el valor del segundo que los anunciantes están dispuestos a pagar en los medios de comunicación por comunicar su producto o servicios durante la transmisión del evento deportivo (Sbdar, 2017).
Marketing	Abarca los ingresos por patrocinio, merchandising, derechos de imagen y partidos amistosos (Calzada, 2012; Soriano, 2013; Hoye et al., 2015; Sbdar, 2017).

Fuente: Almanza, Narrea & Palacios (2020)

Tabla 3: Fuentes de Ingreso, Gastos y Requerimientos de Capital en la Industria Futbolística

Ingresos	Gastos	Requerimiento de Capital
Partido del Día	Salarios	Capital de Trabajo
Derechos Televisivos	Otros Costos Operativos	Adquisición de Jugadores
Comercial	Costos de Financiamiento	Financiamiento de Estadio/Campo de Entrenamiento, Desarrollo o Construcción
Sponsoría	Amortización de Costos de Transferencia de Jugadores	
Competiciones	Depreciación de Activos	
Transacciones de Jugadores (Clave para la Cuenta de Ganancias y Pérdidas, no así parte de Ingresos)	Costos Excepcionales	
	Impuestos	

Adaptado de The Esk (2020)

Tanto la Figura 2 como la Tabla 3 resumen las principales Fuentes de Ingreso que existen en la Industria Futbolística. Normalmente en esta industria se pueden encontrar 6 Fuentes de Ingreso, las cuales son los Ingresos por Taquillas (o *Matchday*), los Ingresos por Derechos Televisivos, los Ingresos por Marketing, los Ingresos Comerciales, los Ingresos por Participación en Torneos y los Ingresos por Venta de Jugadores. Asimismo, la Tabla 3 nos muestra que Gastos existen en la mencionada industria tales como los Impuestos y los Costos de Financiamiento, cuya resta nos permite obtener cuál es el Capital de Trabajo empleado en la Industria Futbolística como por ejemplo el dinero para la Adquisición de Jugadores.

Cada Fuente de Ingreso ha ido apareciendo a lo largo del tiempo y a medida que la Industria Futbolística ha ido creciendo. Por ejemplo, Andreff menciona que al inicio los clubes en su etapa amateur reflejan sus ingresos en su objetivo de reunir miembros interesados en la práctica del deporte, y que por eso los principales ingresos eran producto de suscripciones y/o membresías (Andreff, 2006). Asimismo, para la organización de los distintos eventos deportivos los ingresos variaban dependiendo del nivel de estos. Sin embargo, a medida que las instituciones deportivas se han ido profesionalizando

más Fuentes de Ingreso han ido surgiendo, e incluso extendiéndose fuera del ámbito deportivo. A continuación se presentarán las distintas Fuentes de Ingreso existentes en la Industria Futbolística, comenzando por los Derechos Televisivos hasta los Ingresos por Venta de Jugadores.

En primer lugar, la primera Fuente de Ingreso a explicar son los Ingresos por Derechos Televisivos, los cuales significaron uno de los cambios drásticos en las Fuentes de Ingreso en la Industria Futbolística. Previo a la aparición de este fenómeno en la Industria Futbolística, las fuentes de ingreso estaban definidas bajo el modelo SSSL (Spectators-Subsidies-Sponsors-Local), la cual había existido por un largo periodo en todos los países europeos (Andreff, 2006). Dicho modelo imperó por mucho tiempo en el fútbol europeo, puesto que al inicio hubo mucha resistencia al cambio al inicio de la aparición de los derechos televisivos como Fuente de Ingreso, tal y como se puede ver en la Tabla 4. Andreff describe que las ligas y los clubes de ese entonces estaban temerosos de que la televisión disminuya la asistencia a los estados (Andreff, 2006). Sin embargo, con el tiempo la presencia de los Derechos Televisivos como Fuente de Ingreso ha ido aumentando debido al aumento de la competitividad en la misma industria (Andreff, 2006).

Tabla 4: Modelo SSSL (Spectators-Subsidies-Sponsors-Local. Ingresos en Porcentajes entre 1970-2002)

Ingresos	1970-1974	1974-1975	1980-1981	1985-1986	1990-1991	1993-1994	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
Taquillas	81	62	65	50	29	25	13	18	17	16	15
Subsidios del Estado	18	29	20	21	24	19	22	18	4	4	3
Marketing & Sponsoría	1	9	14	22	26	25	23	16	16	18	20
Derechos Televisivos	0	0	1	7	21	23	37	41	56	51	52
Otros	0	0	0	0	0	8	5	7	7	11	10
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Adaptado de Andreff (2006)

Los Derechos Televisivos han desplazado a las Taquillas respecto del total de Fuentes de Ingreso, haciendo que los clubes se vuelvan menos dependientes de sus mercados locales y más enfocados a

los mercados internacionales (Sánchez, Barajas & Sánchez-Fernández, 2019). Justamente son los mercados internacionales a los que está llegando la televisión, acaparando la atención de hombres jóvenes de todas las clases sociales, un grupo que rara vez veía televisión y a quienes los anunciantes llegaban con dificultad (Miller, Murillo & Seitz, 2012). Esto se debe al aumento en la competencia en la industria ya que antes solo existía una estación de televisión pública y ahora hay muchos canales públicos y privados para elegir. Además, el fútbol ha crecido tanto que los principales campeonatos atraen un interés generalizado (Andreff, 2006), lo cual hace que se transmitan por todo el mundo y se obtengan importantes Ingresos por Derechos Televisivos.

Sin embargo, estos Derechos Televisivos varían de acuerdo con cómo se decide el reparto de estos. Por ejemplo, Marcet menciona que en la Liga Española 2014/2015 el valor de los Derechos Televisivos fue de 760 millones, de los cuales Real Madrid y Barcelona tenían 316 millones juntos (Marcet, citado por Rodríguez, 2019). Caso contrario ocurre en la Primera División del Fútbol Inglés, más conocida como la *Premier League*, en donde los clubes negocian de manera conjunta:

“El 50% del importe total de los derechos audiovisuales nacionales se reparte de manera igualitaria entre los equipos que forman la competición

Un 25% se reparte en función de los méritos deportivos, de acuerdo a la posición obtenida en la temporada. Para el primer clasificado, se reparten 20 “acciones”, que van disminuyendo de unidad en unidad, según baja la posición en la clasificación. De este modo, el vigésimo clasificado recibe 1 “acción”

El otro 25% se reparte en función de las “*Facility Fees*”. Este criterio se refiere al número de veces que cada equipo haya sido emitido en televisión. No tiene en cuenta datos de audiencia. Este último es importante ya que de lo contrario, favorecería a los clubes más populares” (Rodríguez, 2019)

Figura 3: Ingresos Totales de los Clubes de la Premier League en la Temporada 2018/2019



La repartición de Derechos Televisivos ha hecho a la *Premier League* más equitativa que el resto de las ligas y por ende más atractiva para los consumidores. Tal y como se puede ver en la Figura 3, los clubes ingleses, ordenados de acuerdo con su posición final en la temporada 2018-2019, recaudaron un total de 2,456,008,346 libras esterlinas¹. Si hablamos de diferencias entre quién acabó en primer lugar durante la temporada 2018-2019 (Manchester City) con el que acabó último (Huddersfield Town), la diferencia es de un poco más de 54 millones de libras, tan solo diferenciándose por lo de las “Facility Fees” y por la tremenda distancia en la Tabla de Posiciones Final (el 1 vs el 20).

En segundo lugar se tienen a los Ingresos por Taquillas, las cuales fueron una de las primeras Fuentes de Ingreso existentes en la Industria Futbolística. A lo largo de la primera mitad del Siglo XX fue la principal fuente de ingreso del sector. Por allá en la década de 1970 los Ingresos por Taquillas de los clubes profesionales fueron mucho más grandes que la de los clubes amateurs (Andreff, 2006).

¹ Tipo de Cambio de Libras Esterlinas a Nuevos Soles entre 2018-2019: Entre 4.19 y 4.25 Nuevos Soles Peruanos.

Además, por ese entonces los Ingresos por Sponsoría eran menores a lo que se recibía por Taquillas. Sin embargo, con el paso del tiempo se ha producido una reestructuración en cuanto a la estructura de las Fuentes de Ingreso. El predominio del pasado ha evolucionado de ser aquellos ingresos derivados de los socios, abonados y entradas vendidas en Taquillas; a un predominio actual de los ingresos que antes eran atípicos. (García-Obregón, 2014). Estos ingresos vienen desplazando a los ingresos comunes del pasado entre ellos las Taquillas, que cada vez representan tienen menos porcentaje en la Estructura de Fuentes de Ingresos.

Debido a la crisis sanitaria causada por el COVID-19, la asistencia a los estadios se redujo en su totalidad. Después de algunos meses de para en el 2020, el fútbol regresó con partidos que se transmitieron en gran medida sin la asistencia de los fanáticos, con la extraña visión de asientos vacíos y la falta de atmósfera de público. Dado que las operaciones de cada *matchday* (día de partido) son una piedra angular del modelo de negocio de un club ayudan a generar otros ingresos por otras actividades (Deloitte, 2021)

Figura 4: Ingresos Totales Perdidos por No Asistencia a Partidos 2019-2020 y por toda la Temporada 2020-2021 de la Premier League

£ millones	Perdidas por Ingresos de Partido del Día (2019-2020)	Temporada 2020-2021	Total
Manchester United	17.0	110.8	127.8
Tottenham Hotspur	15.8	100.0	115.8
Arsenal	12.8	96.2	109.0
Liverpool	12.5	84.2	96.7
Manchester City	12.2	55.0	67.2
Chelsea	8.1	66.6	74.7
West Ham United	6.2	27.1	33.3
Newcastle United	5.7	23.9	29.6
Brighton & Hove Albion	4.2	18.5	22.7
Southampton	3.4	17.0	20.4
Everton	3.2	14.2	17.4
Leicester City	2.8	14.7	17.5
Crystal Palace	2.1	10.9	13.0
Wolverhampton Wanderers	2.0	11.5	13.5
Watford	1.9	8.0	9.9
Burnley	1.1	5.6	6.7
Bournemouth	1.1	5.0	6.1
3 equipos ascendidos	6.5	25.9	32.4
Total	118.6	695.1	813.7

Fuente: The Esk (2020)

A pesar de dicha restricción, los partidos a puertas cerradas obligaron a un cambio rápido y significativo a las plataformas digitales como la única forma de interactuar e interactuar con los fanáticos, y por ende activar otras Fuentes de Ingreso como en el caso del Marketing (Deloitte, 2021),

generando beneficios a las instituciones deportivas y reemplazando la ausencia de ingresos por no poder contar con público en los estadios. Sin embargo, dado el manejo de la Pandemia, poco a poco los hinchas comenzaron a retornar a los estadios debido al gran porcentaje de vacunación y a la implementación de medidas protocolares para evitar el contagio del COVID-19.

En tercer lugar se encuentran los Ingresos por Marketing. El Marketing según Kotler & Armstrong es definido como la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad (Kotler & Armstrong, 2001). Para que esta pueda tener éxito es necesario atraer nuevos clientes y que se puedan mantener a los ya existentes a través de la generación de un mayor valor. En el caso de la Industria Futbolística, se lleva a cabo el Marketing Deportivo, el cual satisface al cliente mediante bienes y servicios o por asociación al ámbito deportivo (Hoye et al., 2015, citado por Almanza, Narrea & Palacios, 2020). Según Acosta (2005) el Marketing Deportivo es una venta sobre un bien o servicio deportivo dirigido a un público cuyo objetivo es satisfacer. Por último, Smith describe al Marketing Deportivo como la aplicación de los conceptos del Marketing a los productos y servicios deportivos y no deportivos a través de una asociación al deporte (Smith, 2008).

Resumiendo, las definiciones del Marketing Deportivo, se podría decir que este es la aplicación de las técnicas y elementos del Marketing en el ámbito deportivo con el objetivo de incrementar sus ingresos. De acuerdo con Lucero el Marketing deportivo tuvo sus inicios a fines de la década de 1970 con la transmisión de los principales eventos deportivos, lo cual generó la necesidad de poder aprovechar el potencial de llegada a miles de consumidores en todo el mundo (Lucero, 2013). Este Marketing deportivo ha ido ganando terreno debido a la creciente inversión, principalmente en el patrocinio deportivo (Almanza, Narrea & Palacios, 2020), el cual ha permitido que muchas empresas que operan dentro e incluso fuera del sector deportivo busquen apoyar al desarrollo del deporte invirtiendo en las instituciones deportivas.

En el caso del fútbol, el Marketing y/o Sponsoría se comenzó con el patrocinio a través de la colocación de sponsors en las camisetas (Sánchez, Barajas & Sánchez-Fernández, 2019), siendo el Bayern Múnich uno de los precursores en esto. Si bien al inicio las instituciones deportivas se mostraban reacias al patrocinio, pronto se dieron cuenta que los efectos del patrocinio iban más allá de aumentar las ventas pues este patrocinio permitirá que su marca se beneficiara del deporte (Jeanrenaud, 2006, citado por Sánchez, Barajas & Sánchez-Fernández, 2019), añadiendo más posibilidades de ingresos a las instituciones deportivas.

Por otro lado, los Ingresos Comerciales siempre fueron una práctica ligada a algunos clubes, los cuales no necesariamente son profesionales. En la etapa previa a la modernización, cuando los clubes eran

simples lugares recreativos, los fondos también llegaban por concepto de puestos de concesión en juegos, estacionamientos, ferias, bailes y venta de mercadería (Andreff, 2006). Es esta última Fuente de Ingreso la que busca generar una relación sostenida con el consumidor puesto a que permite que el consumidor se encuentre más cerca del producto que se intenta ofrecer. De acuerdo con Gómez, Opazo & Martí, existe la posibilidad de generación de ingresos a través de la explotación de diversas actividades como la Venta de Derechos Televisivos, Licencias y *Merchandising*, las cuales están relacionadas con la comercialización (Gómez, Opazo & Martí, 2007), haciendo más atractivo el mercado.

Cabe destacar que al ser el fútbol un servicio ofrecido al público, esta posee un carácter de Intangibilidad, es decir, que no se puede probar antes de su compra (Monfort, 2022). Por ejemplo, uno puede pagar por una entrada y no necesariamente el equipo va a acabar ganando el partido. Sin embargo, a diferencia de otras industrias, la Industria Futbolística tiene la característica propia de que es prácticamente imposible hacer que un consumidor, en este caso un hinchista, pueda cambiar de marca, en este caso, de equipo. Es por eso que cada producto que cada equipo pueda ofrecer como es el caso del *Merchandising*, Dicha Fuente de Ingreso consiste en la venta de productos bajo la marca del club con el objetivo de captar la atención de los consumidores y así maximizar las ventas (Monfort, 2022), los cuales pueden ser camisetas, buzos, gorros, poleras, tazas, entre otros productos, todos con el escudo y la licencia del club.

El objetivo de esto es diversificar de manera más amplia los ingresos, haciendo que el hinchista pueda acercarse más a su club. Principalmente se busca que los resultados deportivos puedan tener menor trascendencia en el resultado del ejercicio, siendo por ello que los clubes, actualmente actúen como marcas comerciales y que el marketing de estas vaya tomando cada vez más protagonismo en un mundo más globalizado (Tormo, 2018).

Otro Tipo de Ingresos en la Industria Futbolística es por concepto de Participación en Campeonatos, principalmente internacionales. De acuerdo con Tormo, los ingresos por participación en campeonatos suponen la segunda magnitud en importancia en la estructura de la cifra de negocio de los equipos de fútbol (Tormo, 2018). Esto supone poder aspirar a pelear los campeonatos locales, los cuales otorgan plazas para los diversos campeonatos internacionales, en el caso de Europa la UEFA Champions League y la UEFA Europa League, mientras que en Sudamérica la Copa Conmebol Libertadores y la Copa Conmebol Sudamericana. En algunos casos estos ingresos suelen ser acumulativos, es decir, por cada fase que avance cada equipo se acumulan los ingresos, haciendo mayores sus ingresos (Tormo, 2018). Un ejemplo de esto se puede apreciar en la Tabla 5, en la que por avanzar de ronda en la Copa Libertadores los montos aumentan hasta llegar a la final.

Tabla 5: Premios por participación en Copa Libertadores

Fase	Premio
1ra Fase Previa	300 mil dólares
2da Fase Previa	500 mil dólares
3ra Fase Previa	550 mil dólares
Fase de Grupos	3 millones de dólares
Octavos de Final	1.05 millones de dólares
Cuartos de Final	1.5 millones de dólares
Semifinal	2 millones de dólares
Subcampeón	6 millones de dólares
Campeón	15 millones de dólares

Adaptado de Clarín (2021)

A inicios de la década de 1990 la aparición de torneos en Europa como la UEFA Champions League generó un crecimiento exponencial en cuanto a cantidades recibidas por los equipos respecto a las anteriores competiciones (Sánchez, Barajas & Sánchez-Fernández, 2019), convirtiéndose en la Fuente de Ingreso por concepto de Participación en Campeonatos más importante del continente europeo. Sin embargo, en esta competición a diferencia de otras competiciones en la que se depende de avanzar de rondas también posee un factor variable denominado *market pool*. Este mecanismo conocido como *market pool* es un sistema que destina dinero a cada país en función de su valor como mercado televisivo para la Champions League (Tormo, 2018). Sin embargo, este *market pool* no es del todo determinante puesto a que va acompañado del coeficiente UEFA, el cual está basado en la performance en los últimos 10 años (UEFA, 2020).

Una de las ventajas de contar con estos ingresos es poder renovar la plantilla que logró la clasificación, así como también poder hacer fichajes para hacer un equipo más competitivo. Participar en torneos internacionales también refuerza a las otras Fuentes de Ingreso, como los ingresos comerciales y el aumento de Ingresos por Derechos Televisivos (Sánchez, Barajas & Sánchez-Fernández, 2019).

Por último, se tiene como Fuente de Ingreso en la Industria Futbolística los Ingresos por concepto de Venta de Jugadores. Dada la circunstancia actual es común ver grandes traspasos en el mercado internacional, principalmente en las cinco competiciones europeas más importantes, que son las que tienen mayores gastos de contratación (Sánchez & Villanueva, 2019).

Siempre han existido los ingresos por concepto de venta de jugadores debido a que siempre han existido jugadores que han cambiado de un club a otro. Sin embargo, esto no fue hasta la década de 1990 en la que la venta de jugadores comenzó a cobrar fuerte importancia en la Industria Futbolística, principalmente en Europa. Fue la Ley Bosman la que permitió un mayor posicionamiento del mercado de transferencia de jugadores dentro de la Industria Futbolística.

Esta ley se llevó a cabo en 1995 y fue resultado de una batalla legal entre el exfutbolista belga Jean-Marc Bosman y su entonces club el Royal Fútbol Club de Lieja (RFC Lieja). De acuerdo con Morris, Morrow y Spink, el RFC Lieja le ofreció a Bosman un nuevo contrato que incluía una reducción masiva de su salario, el cual hubiese sido el salario mínimo permitido por la Real Asociación Belga de Fútbol (KBVB/URBSFA) (Morris, Morrow & Spink, 1996). Tras un fallido traspaso al Dunkerque de Francia y contando solo con la posibilidad de jugar en la Tercera División de su país, decidió demandar a su club y a la KBVB/URBSFA, obteniendo un fallo favorable.

Previo al caso de Bosman, existía una restricción para poder contratar jugadores extranjeros en equipos europeos, por lo que la demanda por jugadores estrella no podía ser satisfecha, poniendo en tensiones el mercado interno (Andreff, 2006). Además de tener un mercado interno saturado había muy poco espacio para poder traer jugadores extranjeros puesto a que aún no eran considerados como comunitarios y ocupaban plazas de extranjero. Para poder conseguir justicia, Bosman se basó en el Artículo 48 del Tratado de Roma, el cual garantiza la libre circulación de trabajadores de la Unión Europea y prohíbe la discriminación por nacionalidad (Morris, Morrow & Spink, 1996), cambiando para siempre la historia de la Industria Futbolística.

En consideración con la Ley Bosman es posible que los jugadores cuyas nacionalidades pertenecían a los países que conforman la Unión Europea puedan verse beneficiados y así poder acceder a cualquier liga europea sin restricción alguna. Asimismo, las instituciones deportivas han tenido que realizar cambios respecto a sus políticas contables, considerando ahora a los jugadores como activos del club en su Balance General (Morris, Morrow & Spink, 1996), capitalizándolos como activos intangibles. Asimismo, ayudó a los equipos más poderosos económicamente a reforzarse, quienes no tuvieron limitaciones a los fichajes (Sánchez, Barajas & Sánchez-Fernández, 2019).

4. Rentabilidad

El estudio de la Rentabilidad favorece a la vinculación entre el resultado y sus procedimientos (Tormo, 2018). La Rentabilidad se centra en los activos y sus operaciones en cada organización (Ross, Westerfield & Jordan, 2018). Por otro lado, Gitman & Zutter afirman que la Rentabilidad es la relación

entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la compañía (Gitman & Zutter, 2012, pp.544), lo cual nos hace ver que al aumentar los ingresos la organización se vuelve más rentable. Por último, Salluca & Correa mencionan que la Rentabilidad también es el Retorno sobre la Inversión, la cual se puede medir a través de las ventas, activos y capital (Salluca & Correa, 2015, pp.40).

Cabe destacar que la Rentabilidad también es un buen medidor para la mejora en la toma de decisiones dentro de una organización puesto a que nos permite analizar qué tan bien se están empleando los activos de una organización para lograr resultados que sean importantes para esta. Existen diversas formas de poder medir que tan rentable se están llevando a cabo las actividades de una organización, pero para el siguiente trabajo se llegarán a medir a través de 2 indicadores: el Rendimiento Sobre los Activos, más conocido como ROA, el cual mide la Rentabilidad Económica y el Rendimiento Sobre el Patrimonio, más conocido como ROE, el cual mide la Rentabilidad Financiera. Ambas mediciones normalmente se usan en el ámbito financiero para la evaluación de determinadas metas que tiene cada organización, y que además servirán para poder evaluar el porqué de los resultados.

4.1 Rentabilidad Económica

La Rentabilidad Económica está medida gracias al indicador de Rendimiento sobre los Activos (ROA), el cual relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos con el activo total y permite analizar la evolución de los factores que inciden en la productividad del activo de la Sociedad (Tormo, 2018). Su fórmula es: Beneficios antes de Intereses e Impuestos/Total de Activos. En otras palabras, la Rentabilidad Económica mide la capacidad de la empresa de generar beneficios a partir de los activos y del capital invertido sin tener en cuenta la Estructura Financiera (Muñoz, 2021). Esto ayuda positivamente a la organización puesto a que le permite saber que tan viable pueden ser determinados proyectos e incluso en casos como estos en los cuales se pretende analizar el Modelo de Negocio de los Clubes Deportivos del Fútbol Profesional Peruano partiendo desde los activos de la organización.

4.2 Rentabilidad Financiera

Por otro lado, la Rentabilidad Financiera está medida gracias al indicador de Rendimiento sobre el Capital (ROE), en lo señalado por Tormo relaciona el beneficio neto obtenido con los capitales propios, es decir, mide el beneficio generado en relación con la inversión de los propietarios. (Tormo, 2018). Su fórmula es: Balance Neto / Patrimonio Neto. En otras palabras, la Rentabilidad Financiera mide la capacidad de una empresa de remunerar a sus propietarios o accionistas (Muñoz, 2021). Esto ayuda positivamente a la organización puesto a que le permite saber que tan viable pueden ser

determinados proyectos e incluso en casos como estos en los cuales se pretende analizar el Modelo de Negocio de los Clubes Deportivos del Fútbol Profesional Peruano partiendo desde el patrimonio que posee la organización

5. Regulación Económica y su Relación con la Industria Futbolística

La Industria Futbolística está sujeta a diversas reglas de juego, las cuales definen como se deben comportar dentro de ella. Si bien esta no puede ser controlada por lo general por entes públicos, a lo largo del tiempo han aparecido ciertos organismos privados que han comenzado a implementar reglas para que los diversos clubes a lo largo del mundo puedan desarrollarse de manera más formal e incluso más transparente, de tal modo que el nivel competitivo de la Industria Futbolística no solo crezca en términos futbolísticos, sino que también en términos económicos. Así se describen los parámetros regulatorios que buscan hacer del fútbol una industria más atractiva.

5.1 Regulación Económica

Normalmente en una economía pueden existir fallos que perjudiquen el desarrollo de distintos mercados como por ejemplo que existan precios elevados o que se incumplan los principios de la competencia perfecta. Viéndolo desde una perspectiva normativa, es el Estado quién “asume la función de tutela de los intereses de los consumidores”, vigilando que todo vaya con normalidad (Pérez-Reyes, 2006). Así el término “regulación económica” aparece como un actor que busca controlar el bienestar del mercado a través de determinadas normativas, variando siempre de un sector a otro. Este concepto de regulación tiene su origen en el siglo XX, siglo caracterizado por guerras destructivas y que al haber surgido la globalización era necesario que se adapten “los fundamentos del orden político y jurídico, y, en consecuencia, la regulación económica, a los nuevos problemas y realidades” (Ferrer, 2002).

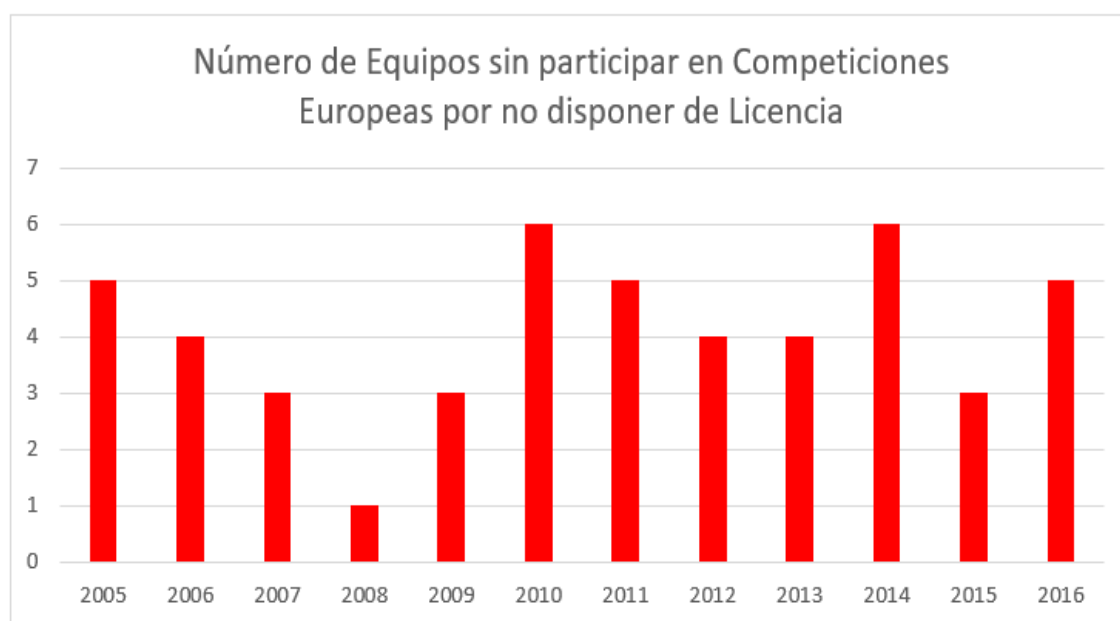
Dado que en pleno siglo XXI es necesaria una regulación económica para poder tener eficiencia administrativa el Estado está obligado a pensar en una unificación de mercados de manera tanto local como internacional. Sin embargo, en el ámbito deportivo se ha carecido de una regulación por parte del Estado lo cual ha conllevado a años de fracasos tanto en lo deportivo como en lo financiero y demostrándose en una incapacidad institucional e informalidad dentro del sector. Noriega refuerza esa idea reconociendo que “no existen asociaciones sólidas, autosostenibles, permanentes y democráticas” (Noriega, 2014).

5.2 Surgimiento del Fair Play Financiero

Esta idea de regular financieramente la industria futbolística comenzó en Europa en el año 2009. Esto se debió a que la Unión Europea de Asociaciones de Fútbol (conocida principalmente como UEFA) mostró a través de un informe que más de la mitad de los 650 equipos europeos no obtenían beneficios (Sánchez, Barajas & Sánchez-Fernández, 2019). Debido a esto y con el objetivo de mantener un equilibrio financiero, su comité ejecutivo decidió aprobar el Fair Play Financiero, teniendo su primer grupo de regulaciones aprobadas en el 2010, la cual la ha actualizado tres veces desde su aprobación (Ahtiainen y Jarva, 2020).

Este Fair Play Financiero está supervisada por dos órganos diferentes: el Comité de Licencias y el Organismo de Control Financiero. Uno de los requisitos para obtener la licencia UEFA es “justificar que no tiene impagos con otros equipos de fútbol, empleados o administraciones tributarias o de la seguridad social” (Sánchez, Barajas & Sánchez-Fernández, 2019), fomentando así la transparencia en la información financiera de las instituciones deportivas en Europa. En el caso de encontrar dudas respecto del manejo financiero se deberá reemitir información financiera que permita asegurar la continuidad de las operaciones de la institución en cuestión (Sánchez, Barajas & Sánchez-Fernández, 2019).

Figura 5: Número de Equipos sin participar en Competiciones Europeas por no disponer de Licencia



Fuente: Adaptado de Sánchez, Barajas & Sánchez-Fernández (2019)

5.3 Propósito del Fair Play Financiero

Desde su creación en el 2009 por la UEFA, este Fair Play Financiero ha tenido como objetivo principal el evitar que los equipos europeos no gasten más de lo que ingresan. Para lograrlo, este Fair Play Financiero se ha enfocado en la transparencia como en la credibilidad para la presentación de los Estados Financieros de cada club, que no se tengan deudas con jugadores, con otros clubes y con las autoridades de su respectivo país, además de que exista un equilibrio y consistencia entre la información.

Además, se tiene por expectativa que cada club europeo clasificado a cualquiera de los torneos organizados por la UEFA pueda presentar sus Estados Financieros Auditados y demostrar que el criterio usado por la UEFA pueda cumplirse (Ahtainen & Jarva, 2020). El incumplirlo conllevaría a sanciones las cuales “pueden ir desde advertencias hasta inhabilitación de las competiciones de la UEFA” (Ahtainen y Jarva, 2020).

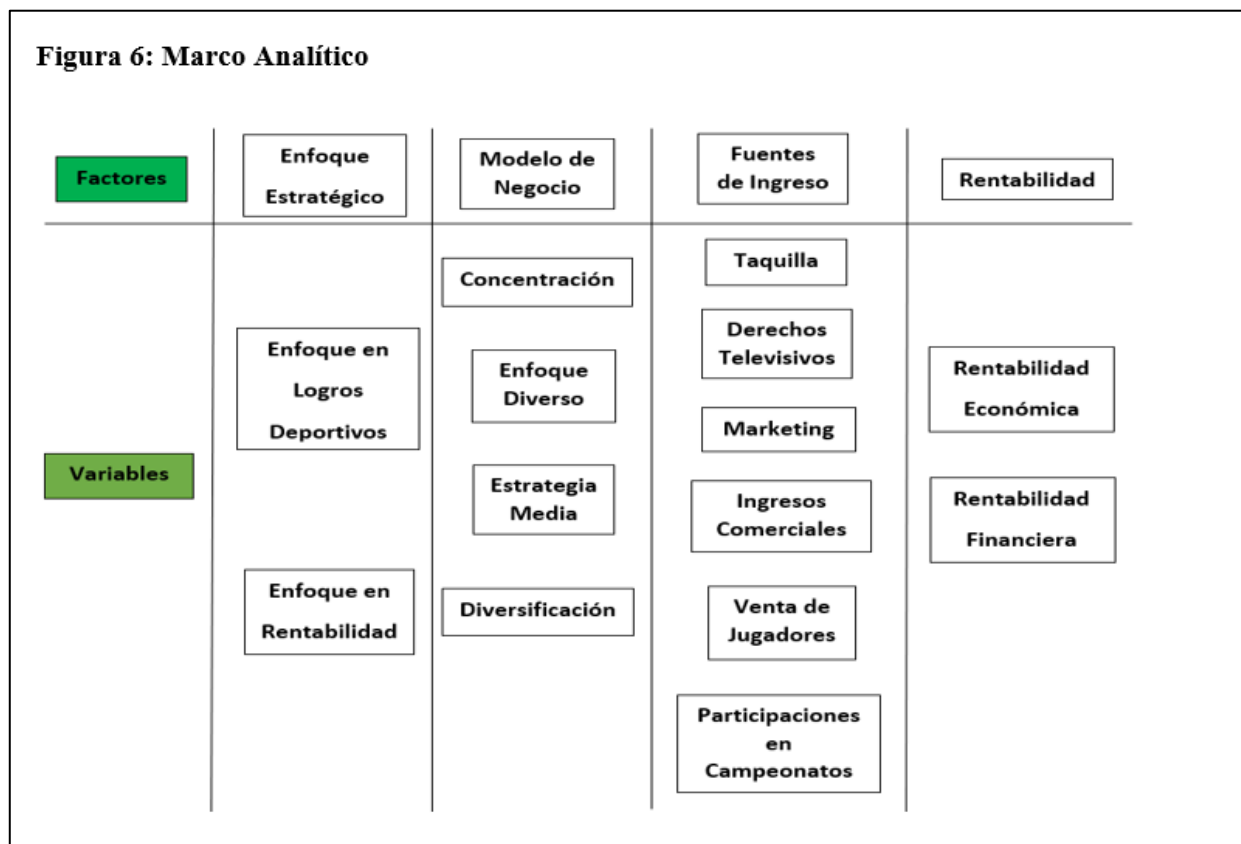
Un caso de uno de los equipos que fue sancionado por la UEFA por justamente incumplir dichos reglamentos del Fair Play Financiero fue el Manchester City, a quien se le acusó de inflar sus ingresos y no tener un equilibrio entre ingresos y egresos (BBC News Mundo, 2020). Así como el club inglés han existido otros casos de otros equipos que en su momento fueron sancionados por no adaptarse a normativas del Fair Play Financiero.

El hecho anteriormente descrito es objeto de discusión si es que dicho Fair Play Financiero de la UEFA es la solución para el fútbol europeo en orden de intentar hacer más competitiva la industria futbolística europea. Si bien se puede decir que la UEFA ha fortalecido su posición como regulador no gubernamental y, al mismo tiempo, tener a los mejores clubes europeos en empresas más rentables (Peeters & Szymanski, 2014). Por otro lado, Birkhäuser, Kaserer y Urban sostienen que el Fair Play Financiero ha incrementado el desbalance competitivo en las ligas europeas (Birkhäuser, Kaserer & Urban, 2019). Es decir, quienes pueden mantener presupuestos altos tienden a obtener mayores resultados en lo deportivo. Esta idea es reforzada por Sánchez, Barajas y Sánchez-Fernández, quienes agregan que no todas las ligas europeas se han beneficiado de los ingresos que tienen las grandes ligas (Sánchez, Barajas & Sánchez-Fernández, 2019).

6. Marco Analítico

Para el presente trabajo, tal y como ya se dijo anteriormente, se contarán con 4 ejes fundamentales, los cuales son el Enfoque Estratégico, los Modelos de Negocio, las Fuentes de Ingreso y la Rentabilidad, los cuales están estructurados de acuerdo con la Figura 6.

Figura 6: Marco Analítico



En primer lugar, el presente Marco Analítico comienza con la Definición de Enfoque Estratégico, el cual no es propiamente una estrategia sino una alineación de estrategias, tácticas y acciones destinadas al logro de determinados objetivos. De acuerdo con Kaplan & Norton, la estrategia no se puede ejecutar si no se puede entender, y no se puede entender si no se puede describir (Kaplan & Norton, 2001). En el caso de la Industria Futbolística, existen 2 tipos de Enfoques Estratégicos: el Enfoque en Logros Deportivos y el Enfoque en Rentabilidad (Sánchez, Barajas & Sánchez-Fernández, 2020).

Además del Enfoque Estratégico, existen distintos Modelos de Negocio, los cuales pueden clasificarse en Concentración, Enfoque Diverso, Estrategia Media y Diversificación (Litvishko et al., 2019). Estos Modelos de Negocio presentan distintas composiciones de Ingresos, los cuales pueden clasificarse en Taquillas, Derechos Televisivos, Marketing, Ingresos Comerciales, Venta de Jugadores y Participaciones en Campeonatos (Tormo, 2018). Por último, los Modelos de Negocio generan distintas Rentabilidades, las cuales pueden ser medidas a través de diversos Indicadores Financieros como la Rentabilidad sobre Activos (ROA), la cual mide la Rentabilidad Económica; o incluso la Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE), la cual mide la Rentabilidad Financiera (Tormo, 2018). Toda esta información puede encontrarse en los Estados Financieros de una organización deportiva, en la cual podremos obtener todas las variables ya descritas previamente, todo esto con el objetivo de lograr una mejora en la toma de decisiones del club.

Para esto, se usará como base el trabajo de Litvishko, Veynberg, Ziyadin, Sousa y Rakhimova (2019), el cual analiza la eficiencia de un grupo de clubes de fútbol daneses. La Tabla 6 incluye los indicadores de eficiencia económica de los 5 clubes de fútbol daneses más exitosos que utilizan varios modelos comerciales, muestra que la estrategia basada en diversificación proporciona más estabilidad y mayores ganancias debido a una actividad que no se ve afectada por los riesgos típicos de los deportes (Litvishko et al., 2019), por lo que, atendiendo a la eficiencia que requiere en el desarrollo financiero de los clubes de fútbol, se considera al Modelo de Diversificación como el de mayor viabilidad.

Tabla 6: Influencia del modelo de negocio en el rendimiento financiero de los clubes de fútbol daneses (millones de coronas danesas), en el período 2010-2015²

Club	VC	Indicator	T	T+1	T+2	T+3	T+4	Average
Aalborg (AaB)	-200	Model	DIV	DIV	DIV	DF	DF	
		Profit	6.630	-7.732	36.681	-87.007	-42.647	-18.815
		ROE, %	5.18	-4.14	21.17	-76.71	-104.94	-31.89
		FL	0.28	0.45	0.90	2.28	8.89	2.56
Brøndbyernes (BIF)	-150	Model	FS	FS	FS	FS	FS	
		Profit	71.940	-23.998	-18.920	2.063	-34.920	-0.77
		ROE, %	18.47	-4.19	-3.43	1.24	-8.41	0.74
		FL	0.87	0.75	0.62	0.72	0.54	0.7
Aarhus (AGF)	-85	Model	DIV	DIV	DIV	DF	DF	
		Profit	-3.225	-7.511	0.084	-43.473	-25.314	-15.89
		ROE, %	-23.47	-31.67	0.19	-81.31	-79.58	-43.17
		FL	3.65	6.24	5.34	1.56	1.47	3.65
Copenhagen (Parken S&E)	+105	Model	DIV	DIV	DIV	DIV	DIV	
		Profit	57.685	161.905	46.631	-246.840	63.172	16.51
		ROE, %	9.16	19.64	6.10	-1.36	5.13	7.73
		FL	1.79	2.58	4.80	8.14	2.28	3.92
Silkeborg (SIF)	-158	Model	FS	FS	MS	MS	MS	
		Profit	0.748	-0.185	-6.485	-9.738	0.129	-3.11
		ROE, %	3.57	-0.87	-2.75	-4.37	0.05	-0.87
		FL	0.45	0.58	2.01	2.23	2.26	1.51

Nota: Modelos de Negocio utilizados por los Clubes Deportivos: Estrategia de Enfoque, FS; Enfoque Diverso, DF; Estrategia Media, EM; Diversificación, DIV.

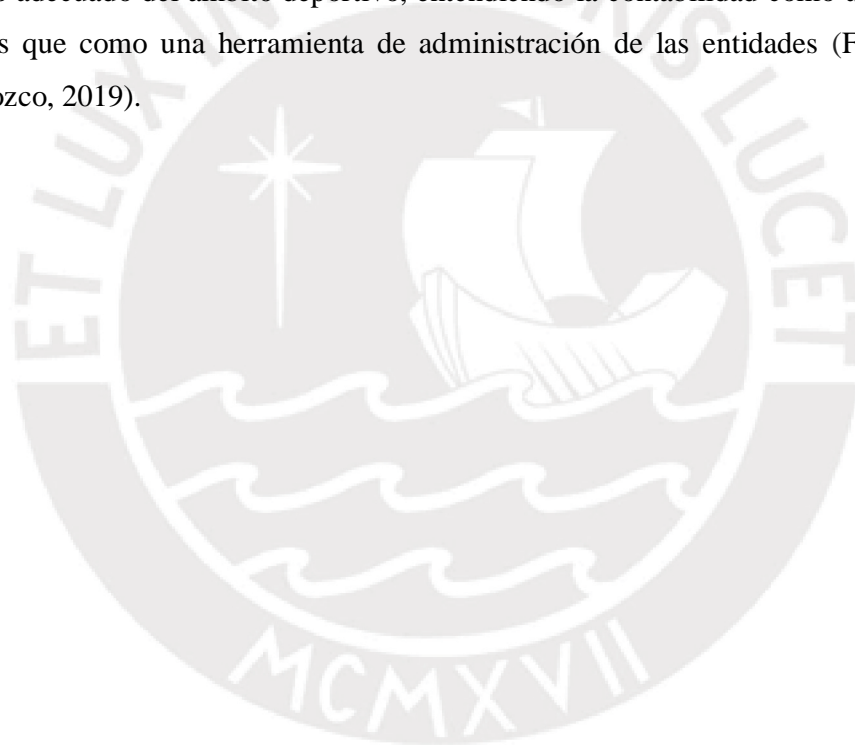
Fuente: Litvishko et al., 2019

Asimismo, se tomará en cuenta el estudio de Sánchez, Barajas y Sánchez-Fernández, en el cual se refleja la tensión entre los enfoques de logro deportivo y enfoque de rentabilidad en la industria del fútbol, y lo remarcan señalando que el estudio de la compatibilidad o incompatibilidad de desempeño deportivo y las ganancias tiene implicaciones por la existencia de clubs con dueños con diferentes objetivos en la misma competición, o inclusive dueños con diferentes propósitos en el mismo club.

² Tipo de Cambio de Coronas Danesas a Nuevos Soles entre 2010-2015: Entre 0.54 y 0.49 Nuevos Soles Peruanos.
Recuperado de: <https://www.google.com/finance/quote/DKK-PEN?sa=X&ved=2ahUKEwjFq8abp6z5AhWgD7kGHV5CATsQmY0JegQIAhAb&window=MAX>

(Sánchez, Barajas y Sánchez-Fernández ,2019). Así, el desempeño financiero tiene una influencia negativa en el desempeño deportivo de los clubes, mientras que el desempeño deportivo no tiene una influencia negativa en las ganancias, más aún la concentración de la propiedad tiene una influencia negativa en el desempeño de ambas variables. (Sánchez, Barajas y Sánchez-Fernández ,2019).

Por último, la investigación de Franco-Montoya, Cadavid y Orozco en el mercado del futbol colombiano utilizan como marco el denominado Objetivo Básico Financiero (OBF) entendido como la capacidad de generar valor al accionista, en el propósito de facilitarle al inversionista un mejor entendimiento del comportamiento del negocio del futbol a través del análisis de sus flujos de caja potenciales y claro está sus costos de capital y rendimiento de sus activos financieros (Franco-Montoya, Cadavid & Orozco, 2019). Las autoras describen cómo las estrategias financieras son poco aplicadas en los equipos de futbol colombiano dado que el enfoque principal de estas entidades es el funcionamiento adecuado del ámbito deportivo, entendiendo la contabilidad como un cumplimiento de normas más que como una herramienta de administración de las entidades (Franco-Montoya, Cadavid & Orozco, 2019).



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Industria del Fútbol

“El fútbol no es solo un juego”. A pesar de que esa cita parece ser un cliché muy famoso, es cierto que el fútbol profesional se ha desarrollado dentro de una industria inmensa, convirtiéndose en negocio más que entretenimiento (Şener & Karapolatgil, 2015). Actualmente la Industria Futbolística va más allá de ganar partidos, trascendiendo en el ámbito económico y haciendo que las organizaciones deportivas ya no sean simplemente clubes, sino que se ahora sean marcas poderosas a nivel mundial. Esto a los clubes les puede brindar determinados beneficios a través de patrocinios enormes, significando ingresos adicionales que se traducen en fichajes e incluso mejora de infraestructura (Monfort, 2022). Gracias a estos avances la Industria Futbolística ha logrado posicionarse como una de las Industrias más importantes en todo el mundo, los cuales se describirán en el presente capítulo.

1.1 Análisis de la Industria Futbolística Mundial

El informe “Football Money League 2019”, describe a veinte clubes de fútbol entre las temporadas 2016-2017 y 2017-2018, con un incremento sostenido del cinco por ciento (Almanza, Narrea & Palacios, 2020). Por otro lado, en 2021 se obtuvo que los 20 mejores clubes generaron 12% menos que la temporada anterior (Deloitte, 2021), principalmente debido a la Pandemia. Por el contrario, para el final de la temporada 2020/21 se estimó que los clubes de la Money League perdieron por encima de \$ 2,000 millones de euros en ingresos, por el COVID-19 (Deloitte, 2021).

Por último, para la temporada 2021/22 se hace evidente una recuperación económica de la Industria debido a la reactivación de la asistencia de los hinchas a los estadios. Tal y como mencione Deloitte, a medida que la Economía Mundial se recupera, se pueden ver que los Ingresos Comerciales retornarían a sus niveles récords en el futuro (Deloitte, 2022). Asimismo, la Copa del Mundo Qatar 2022 ha sido capaz de romper récords en cuanto a inversión económica, multiplicando el monto a 220 billones de dólares (EY, 2022), haciendo que el espectáculo pueda llegar a millones de personas, manteniendo la calidad de esta e influenciando a mejorar la Industria Futbolística.

1.2 Análisis de la Industria Futbolística Peruana

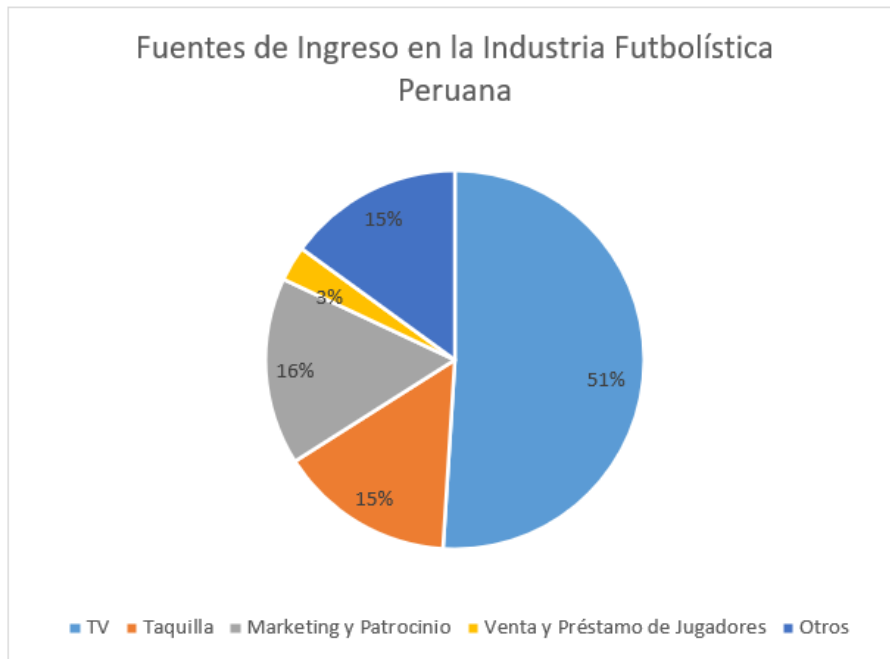
Es reconocido por los espectadores que el Fútbol es el deporte más popular de nuestro país y que es capaz de generar mucho interés a diferencia de otros deportes en el Perú. En efecto, el fútbol se ha convertido en algo más que un deporte puesto a que la gente dedica su tiempo de ocio a distintas actividades como puede ser la práctica o el consumo de fútbol. (Flores, 2014). Sin embargo, la

Industria Futbolística Peruana aún posee dificultades para avanzar debido a factores como la carencia de planificación y presencia de visión a corto plazo, la desorganización a todo nivel, la ausencia de proyectos en divisiones menores, entre otros (Vega, 2011).

La evidencia se halla en la distribución de las Fuentes de Ingreso, en la cual el mayor porcentaje de ingresos en la Industria Futbolística Peruana corresponde al de los Derechos Televisivos con un 51% en el año 2017, siendo el Perú con mayor concentración de ingresos por partido emitido por las cadenas televisivas en relación con el resto de los países y teniendo por debajo el Marketing y Patrocinio (16%), el cual incluye Auspiciadores, Publicidad Contratada y Merchandising, la Taquilla (15%), Otros Ingresos como Aportes de Socios, Escuelas Deportivas y Premios (15%) y Venta de Jugadores (3%) (Federación Peruana de Fútbol, 2018).

En esa dinámica, si los Ingresos por Derechos Televisivos, tal y como se pueden ver en la Figura 7, abarcan más del 50% de la proporción de fuentes totales de ingresos, ello evidencia que en el fútbol peruano existe una gran dependencia a los ingresos por Derechos Televisivos, los cuales evidencian una falta de conocimiento sobre el negocio en sí respecto a la Diversificación de Ingresos. En el caso de La Liga 1 del Fútbol Peruano en el año 2020 hubo cuatro equipos de un total de 20 que no contaron con ingresos por Derechos Televisivos, los cuales en su mayoría se vieron afectados por no poder contar con esta Fuente de Ingreso debido al Cambio de Estatutos en la Federación Peruana de Fútbol (FPF) en octubre del 2019 (Diario Líbero, 2020).

Figura 7: Fuentes de Ingreso en la Industria Futbolística Peruana

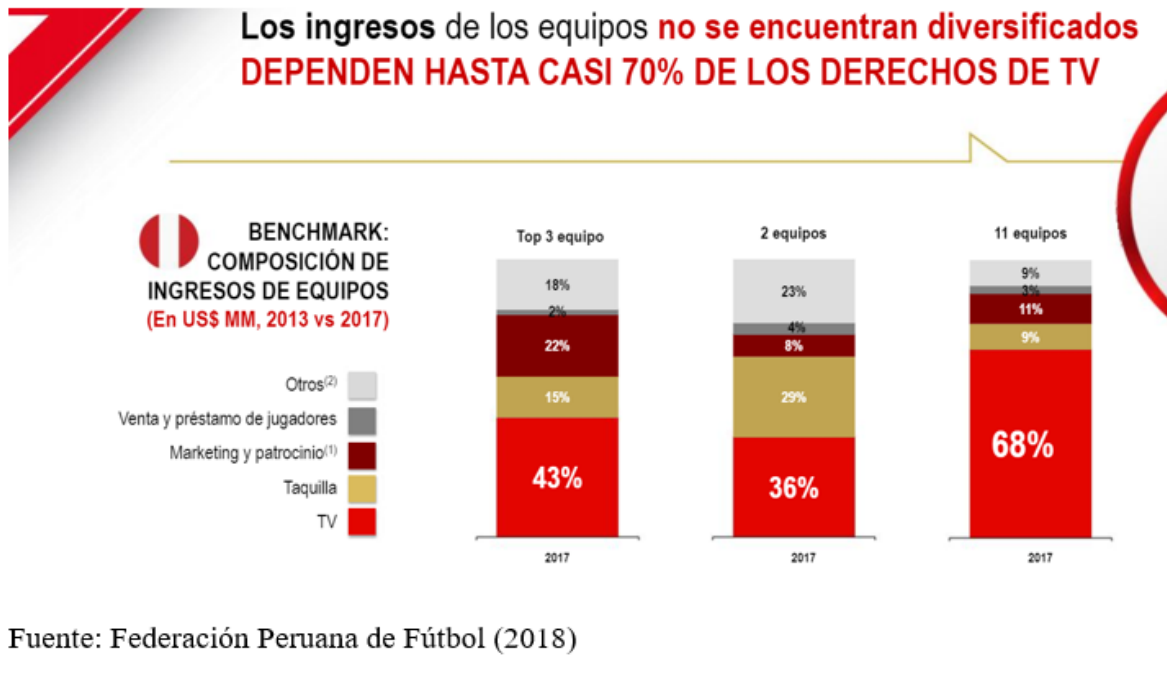


Fuente: Adaptado de Federación Peruana de Fútbol (2018)

Sin embargo lo más preocupante del caso peruano es el porcentaje de Ingresos obtenidos de la venta o préstamo de jugadores, el cual es sólo el 3% del total de Ingresos (Federación Peruana de Fútbol, 2018), lo cual indica que el desarrollo de divisiones menores no está siendo desarrollada del todo a pesar de ser parte del *core* del negocio del fútbol actual y de estar en un contexto en cual el mercado internacional del fútbol demanda cada vez más talento joven y preparado para competir en los principales torneos del mundo.

Otra evidencia en la Primera División del Fútbol Peruano (actualmente Liga 1) es que de acuerdo con la Figura 8, mucho más de la mitad (11 de 16 entre 2013 y 2017) tienen un 68% de ingresos debidos a los Derechos Televisivos, teniendo una centralización más rígida de Fuentes de Ingreso, haciendo más preocupante la situación.

Figura 8: Composición de Ingresos de Equipos Peruanos 2013 vs 2017



Dicha centralización, en lugar de disminuir entre 2013 y 2017 para darle paso a una mayor generación de Fuentes de Ingreso en la Industria Futbolística Peruana, se ha ido agravando de manera progresiva, pasando de tener un porcentaje de Ingresos por Derechos Televisivos de 43% en 2013 a un 68% en 2017, lo cual nos indica que se está lejos de un desarrollo más profesional de la Industria. Se identificó veinte marcas las cuales dejaron de patrocinar en el fútbol peruano (Diario Gestión, 2017) por lo cual es necesario evaluar las prácticas de gestión de patrocinio del fútbol profesional en el Perú (Almanza, Narrea & Palacios, 2020), las cuales se necesitan aplicar en la Industria Futbolística Peruana si se quiere avanzar organizacional e institucionalmente.

1.2.2 Oferta y Demanda del Sector

El fútbol es un espectáculo. El fútbol tiene una particularidad que, quizás, le diferencia de la mayor parte de productos y servicios: El factor emocional. No hay certeza de qué ocurrirá durante el tiempo de juego (García Martín, 2014).

En el mundo existen varias formas con las que las personas pueden organizarse entre ellas. Una de ellas se da a través de la conformación de Clubes Deportivos, los cuales agrupan a un número de personas cuyo objetivo es el de realizar algún deporte en particular. Slack define a las organizaciones deportivas como “todas aquellas entidades sociales que participan del sector del deporte, que están orientadas a objetivos, desarrollan una actividad rigurosamente estructurada y cuyos límites pueden

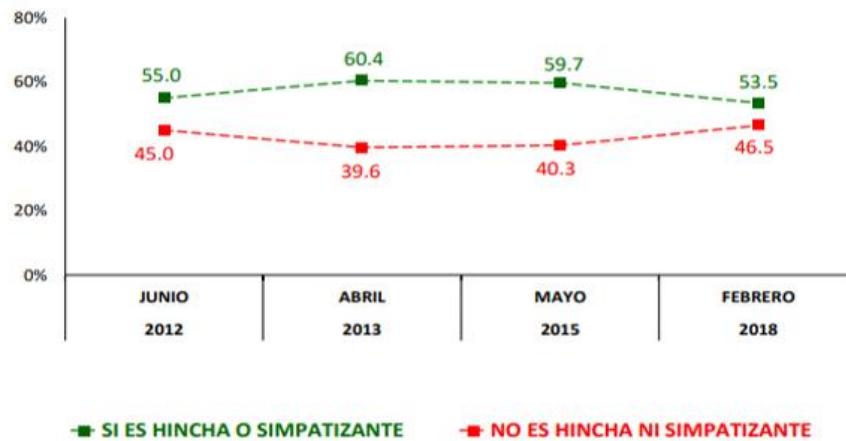
establecerse con cierta claridad” (Slack, 1997, citado por Gómez, Opazo & Martí, 2007). Así el principal propósito es el de poder contribuir al desarrollo de la sociedad civil a través del desarrollo del deporte y de valores positivos que inviten al resto de la población a hacerlo. En el caso del Perú, por lo general la población está acostumbrada a realizar deporte sea por falta de tiempo, de dinero o por las razones que sean. De acuerdo con el Diario Gestión, el 79% de peruanos realizar una actividad deportiva física es importante sin embargo solo el 39% la ejecuta (Diario Gestión, 2016). Es por esto que es importante que los clubes tengan un mayor atractivo para así mejorar la vida saludable.

Además del espectáculo que genera el fútbol también son elementos de la oferta los jugadores, la infraestructura (estadios), las academias deportivas de los clubes profesionales y la seguridad del espectador, los cuales harían posible una relación más cercana entre las organizaciones que ofrecen el fútbol como un espectáculo con quienes lo consumen, en este caso, los hinchas. Dichos elementos ayudan a complementar el fortalecimiento del valor patrimonial de la institución, la cual es la resultante de las interrelaciones entre la identidad de una empresa y su nombre, imagen y reputación (Gastañaduy, 2003), haciendo que más personas tengan una relación más cercana con la organización.

Por otro lado, con el propósito de definir a la demanda (principalmente el seguidor entusiasta de un equipo de fútbol), es preciso definir los conceptos de espectador, aficionado y fanático. Así, el primero es quien gusta de la industria del fútbol y presenta mayor expectativa en cambio el segundo, el aficionado tiene involucramiento de tipo socio económico con la industria fútbol y el tercero, el fanático, utiliza mayor tiempo en seguir a su equipo (González, 2011; Santa Cruz, 1991; Celestino, 2009, citados por Miranda, 2017).

En una encuesta en campo “Simpatía por Equipos de Fútbol Profesional” a nivel Perú Urbano-Rural, aplicado de manera presencial a personas mayores de 18 años, evidencio que el 53.3 % de la población es hincha o simpatizante de algún club de fútbol profesional, correspondiendo los mismos a un 68.8 % hombres y 38.5 mujeres. Del universo de dichos hinchas o simpatizantes 57.9 % correspondía a la edad de entre 18-24 años, 54.0 % a la edad entre 25-39 años y 51.5 % a 40 más años. De entre los hinchas o simpatizantes un 39.2% eran del Club Alianza Lima, 32.7 % del Club Universitario de Deportes, 11.8 % del Club Sporting Cristal, 2.8 % UTC, 2.4 % Cienciano, 2,3 % Melgar, 2.2 % Real Garcilaso, 2.2 % Sport Boys y 4.4% de otros equipos. (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI], 2018).

Figura 9: Porcentaje de Hinchas o Simpatizantes de un Club de Futbol Profesional Peruano 2012-2018



Fuente: CPI (2018)

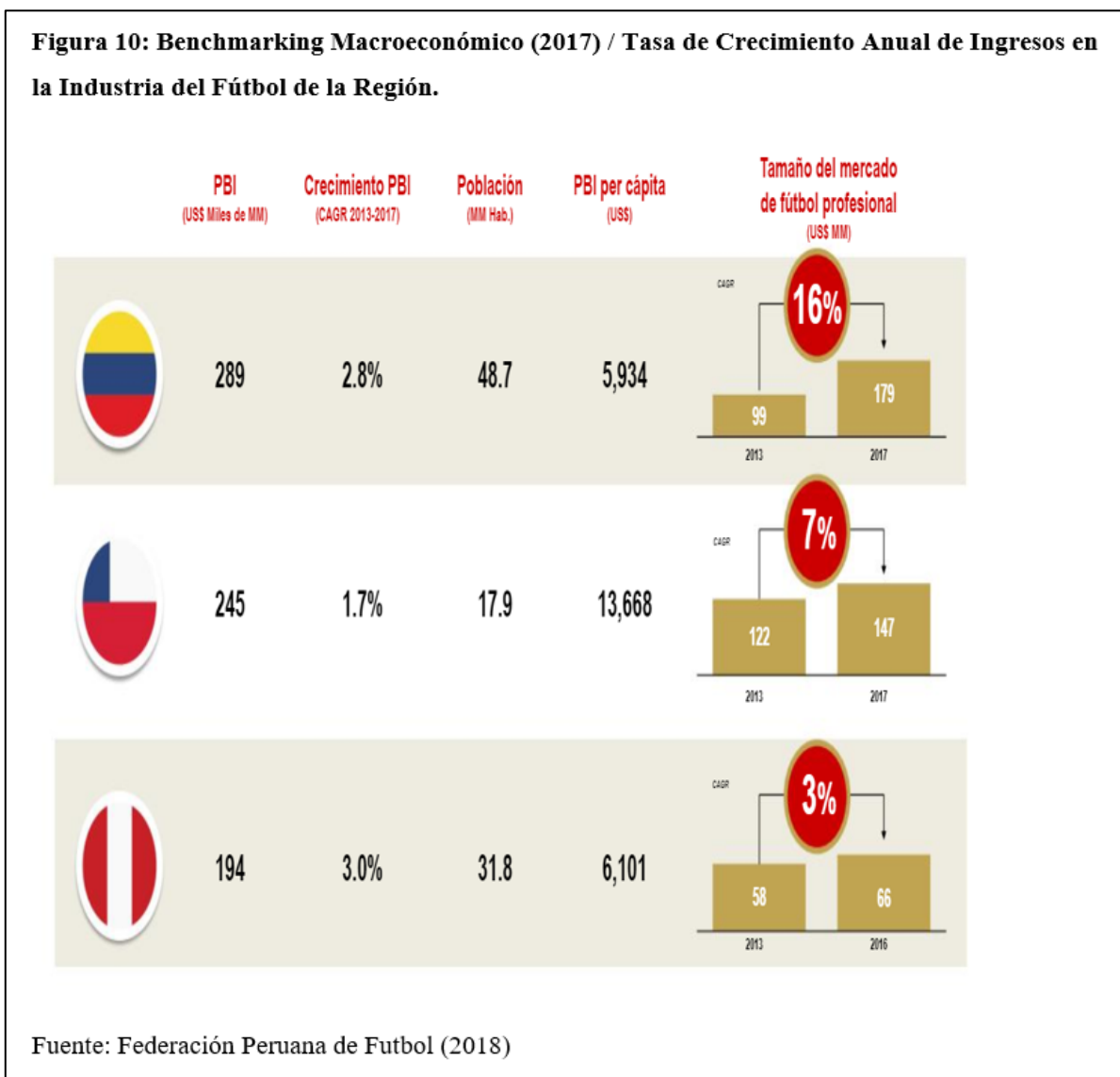
Un ejemplo de la tendencia se halla en:

A su vez en el 78 % de hogares peruanos hay al menos algún hincha de futbol. En el 2013, el 63% de personas asistió al estadio y de ese total, el 53% con la familia y el 42% con los amigos. Del 76% que asistió al estadio fueron hombres y un 24% mujeres. Los asistentes de 20 a 25 años son un 30%, de 26 a 35 años son un 28%, de 36 a 45 años 26% y de 46 años a 60 años un 16%. Un 83% dijo que siguen el futbol por televisión. En televisión por cable, un 61% sigue el fútbol en CMD, y en canales de señal abierta, el 64% en ATV. El 67% de peruanos escucha radio todos los días y de ese total, el 8% escucha programas deportivos. Alrededor de un millón de radio oyentes escucha diariamente entre una y dos horas de programas deportivos. En cuanto a prensa escrita, los diarios Líbero y Depor, netamente deportivos tienen alrededor de 700 mil personas que los leen semanalmente (Revista Gana Más, 2016).

Por último, a puertas del inicio de la Copa América 2021, las ventas locales de televisores se han incrementado en un 300% (Diario Gestión, 2021). Esto da señales que a pesar del contexto de la pandemia, el interés por el fútbol se mantiene en nuestro país, lo cual es positivo para el desarrollo de la Industria Futbolística.

1.3 Análisis de la Industria Futbolística Sudamericana en su Relación a Perú

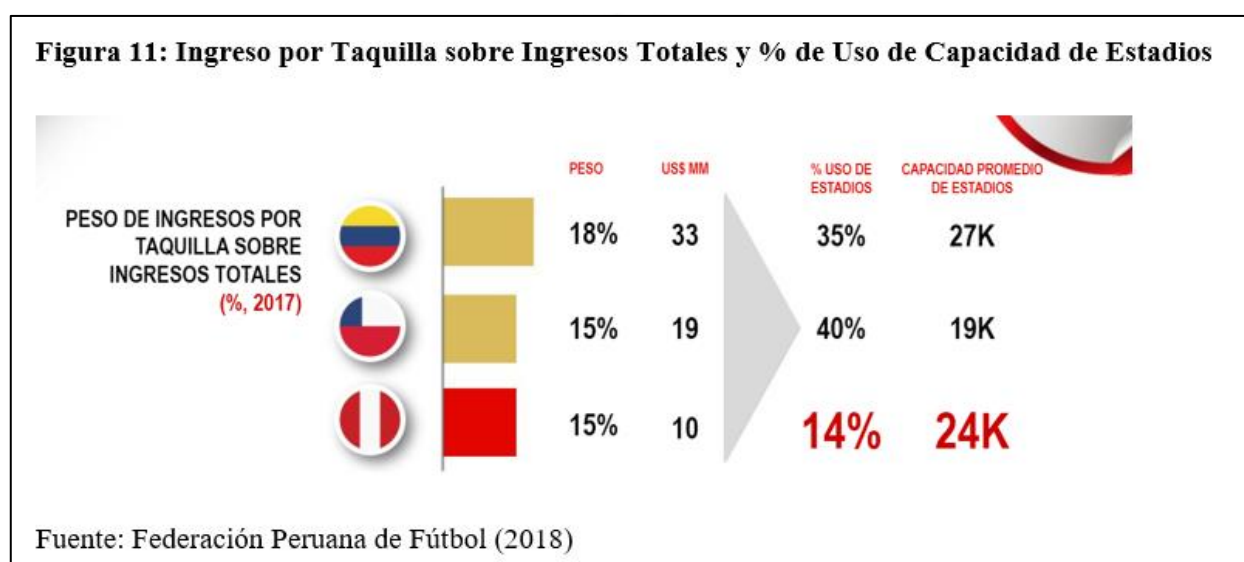
Si bien la Industria Futbolística Mundial ha logrado niveles muy altos en cuanto a ingresos y comercialización, la Industria Futbolística en el Perú ha sido diferente. Según la Federación Peruana de Fútbol (ver Figura 10), el PBI per cápita del Perú en el 2017 fue de 6,101 dólares. Sin embargo, presentó una menor tasa de crecimiento anual respecto a los países de Chile y Colombia (Federación Peruana de Fútbol, 2018).



A pesar del crecimiento macroeconómico que ha experimentado el Perú desde inicios de siglo, el fútbol sigue relegado en cuanto a crecimiento. De acuerdo con Panfichi, entre el 2001 y 2012 el Producto Bruto Interno Peruano acumuló un crecimiento del 97.1%, y que, si bien ha venido acompañando de un incremento en la desigualdad, el fútbol ha permanecido al margen de este proceso (Panfichi, 2013). La principal razón que puede explicar el no crecimiento de la Industria Futbolística Peruana a pesar del crecimiento económico del país en general es sin duda la ausencia de planes

destinados al desarrollo del deporte en sí, entre la que podemos encontrar el fútbol. El estancamiento también ha estado vinculado a casos de corrupción dentro de la Federación Peruana de Fútbol, entre los cuales los dirigentes de provincia lograron mejorar su representatividad a cambio de someterse a relaciones clientelares (Panfichi, Vila, Chávez & Saravia, 2020).

Dichos problemas han ido disminuyendo el nivel de la Industria Futbolística Peruana, la cual se ha vuelto cada vez menos atractiva en todos los sentidos, desde la inversión por parte de empresas privadas hasta la ausencia de espectadores en los estadios, la cual de acuerdo con la Figura 11 para el año 2017 representaron solo el 15% de los Ingresos Totales de la Industria Futbolística Peruana (aproximadamente 10 millones de dólares), ocupando solo el 14% de la capacidad total de los estadios.



Las razones de la ausencia de espectadores en los estadios de fútbol principalmente se deben a la baja calidad del espectáculo producido por la falta de entendimiento de que el fútbol es parte del negocio de entretenimiento y que tiene un gran potencial de crecimiento (Federación Peruana de Fútbol, 2018). En el caso peruano muchas organizaciones deportivas olvidan las recomendaciones de la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) respecto a la organización de la Liga en sí, la cual recomienda, por ejemplo, tener un estadio que cumpla los estándares mínimos para la competición (FIFA, 2018), lo cual puede contribuir negativamente a la reputación de la institución si es que no se cuentan con los requisitos necesarios. Por último y lo más preocupante del caso peruano es el poco interés que se pone en la Formación de Jugadores, el cual es parte de la producción que debería ofrecer cada club al mercado. De acuerdo con la Figura 12, el Perú se encuentra en la cola en cuanto a Ingresos por Transferencia de Jugadores en Sudamericana. Acumulando solo 1.98 millones de dólares en ventas, ni siquiera pudiendo superar a Bolivia y a Venezuela, países que por lo general siempre están en los últimos puestos de las Eliminatorias Sudamericanas.

Figura 12: Ingresos por Transferencia de Jugadores en Países de la Región (en US\$. MM.)

PAÍS	DINERO EN US\$
BRASIL	263,6 MM
ARGENTINA	151,8 MM
URUGUAY	78,3 MM
COLOMBIA	67,3 MM
PARAGUAY	20,6 MM
ECUADOR	17,2 MM
CHILE	14,3 MM
VENEZUELA	9 MM
BOLIVIA	2,19 MM
PERÚ	1,98 MM

Fuente: Federación Peruana de Fútbol (2018)

Esto, al igual que el punto anterior, principalmente se debe a la falta de conciencia de cómo realmente debería funcionar la Industria Futbolística en el Perú. Se entiende que al ser el país con los Ingresos por Venta de Jugadores más bajos de la región, los clubes peruanos gastan más de lo que ingresan, generando una fuerte desorganización en el Fútbol Peruano reflejada en la ausencia de proyectos de menores (Vega, 2011). De acuerdo con Michell Deller, dueño del Independiente del Valle de Ecuador, lo ideal es “No gastar fuera, invertir dentro” (Deller citado por Tamayo, 2022). Gracias a ese Modelo, el equipo ecuatoriano ha logrado convertirse en el mayor referente continental en cuanto a Formación de Menores, impactando en la clasificación del país norteño a la Copa Mundial de la FIFA Qatar 2022, algo que debería ser replicado por la Industria Futbolística Peruana si es que se quiere aspirar a pelear los campeonatos más importantes del medio.

2. Análisis del Entorno

Es necesario poder tener un análisis contextual para comprender la realidad política, económica, social, tecnológica y legislativa de un lugar determinado, el cual afecta en este caso a la Industria Futbolística. En esta parte del trabajo se explicarán aspectos como las leyes que afectan al fútbol local, algunos de los valores presentes en nuestra sociedad, que tendencias económicas existen, cuál es el contexto político actual y los efectos que viene generando la pandemia causada por el COVID-19 en la Industria Futbolística.

En la parte política, el 11 de Abril del 2021 se llevaron a cabo las Elecciones Generales para el periodo 2021-2026 De acuerdo a la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), conforme al debido proceso administrativo en la gestión pública se declaró el siguiente orden en las elecciones en primer lugar q Pedro Castillo Terrones (Peru Posible), en segundo lugar a Keiko Sofia Fujimori Higuichi (Fuerza Popular), en tercer lugar, Rafael López Aliaga y en cuarto lugar Hernando de Soto (BBC News Mundo, 2021). En la segunda vuelta electoral el candidato Pedro Castillo obtuvo la mitad más uno conforme a la normativa vigente en la Republica del Perú declarándose ganador (BBC News Mundo, 2021).

El gobierno de Castillo ha tenido dificultad en formular una agenda para el Perú desde el contexto de la crisis económica (Infobae, 2022), el deporte se ha afectado en detrimento de ser un espacio recreacional familiar. De acuerdo con el ex entrenador de la Selección Peruana de Fútbol, Ricardo Gareca, no existe “infraestructura que le dé al jugador de fútbol la posibilidad de un crecimiento y una educación profesional” (Federación Peruana de Fútbol, 2022). Asimismo, también señala que a pesar de que el deporte siempre le ha dado mucho al Perú existe muy poco incentivo para realizarlo, lo cual denota la falta de interés de las autoridades en promocionar el deporte peruano (Federación Peruana de Fútbol, 2022), lo cual hace que la formación futbolística sea escasa.

En lo referido a lo económico, el Perú optó por una estricta cuarentena generalizada durante el primer semestre del 2020, que llevó a una desaceleración económica lo cual afecto los ingresos (Banco Mundial, 2020) generando pobreza monetaria.

En lo referido a lo económico, el Perú optó por una estricta cuarentena generalizada durante el primer semestre del 2020, que llevó a una desaceleración económica lo cual afecto los ingresos (Banco Mundial, 2020) generando pobreza monetaria asimismo, Standard & Poor's (S&P) ratificó la calificación de Perú en moneda extranjera (BBB+) (El Comercio, 2020).

Sin embargo, debido al panorama electoral, el tipo de cambio en el Perú se ha visto afectado según informo el Banco Central de Reserva del Perú (BCR). Además, el economista Carlos Parodi describió la incertidumbre vigente (Diario La República, 2021) lo cual fue corroborado por JP Morgan (Diario Gestión, 2021).

Socialmente el Perú ha sido afectado por la pandemia del COVID-19, prueba de esto es que lidera una de las clasificaciones tal vez más penosas: es el que tiene la tasa de mortalidad por Covid-19 más alta de los 20 países más afectados por el virus, según la Universidad Johns Hopkins. (BBC News Mundo, 2020)

El diario alemán Die Welt en su artículo “El país más mortal del mundo en la pandemia del coronavirus” determinó que la mayoría de trabajadores peruanos pertenecen a la informalidad económica quienes no tenían acceso a salud por tal motivo se enfatizó el incremento del uso de camas en salud en detrimento de utilizar laboratorios de testeo en consecuencia se hizo inviable detener los contagios. (Deutsche Welle, 2020). Sin embargo, gracias a la presencia de las vacunas traídas por el presidente Francisco Sagasti (Sinopharm y Pfizer), se ha generado la disminución de COVID-19.

En el Perú es recurrente el incumplimiento de valores y de patrones de comportamiento como falta de autoridad, lo cual se traduce en problemas como corrupción y violencia. La industria futbolística peruana no es ajena a estos problemas, en donde los clubes de fútbol más emblemáticos como Alianza Lima o Universitario no califican como espacios de aprendizaje democrático (Panfichi, 2013).

En la segunda década del siglo XXI, tanto el pandillaje como la delincuencia ha incentivado que el Ministerio del Interior formular el empadronamiento de clubes con hechos contrarios al orden público. La inseguridad esta arraigada en la colectividad nacional lo cual perjudica la asistencia al estadio. (Ibañez, 2019). El fútbol es considerado como una expresión social, lo cual refleja que tan desarrollada está nuestra sociedad en cuanto a valores. A pesar de los problemas derivados por el COVID-19, el uso de tecnología se incrementó entre 2012 hasta el 2019 en incrementó superior al 283% (Andina, 2020) cabe resaltar que esto fue notorio en segmento socioeconómico D/E. Cabe resaltar el incremento en área rural de 2% a 41,5% en el mismo periodo (Andina, 2020).

El mayor acceso a Internet ha permitido que las personas puedan informarse acerca de los últimos acontecimientos deportivos, tanto internacionales como nacionales. Asimismo, esto también permite que algunas páginas web transmitan partidos en vivo, algunos de ellos informales, los cuales no pagan los respectivos Derechos Televisivos.

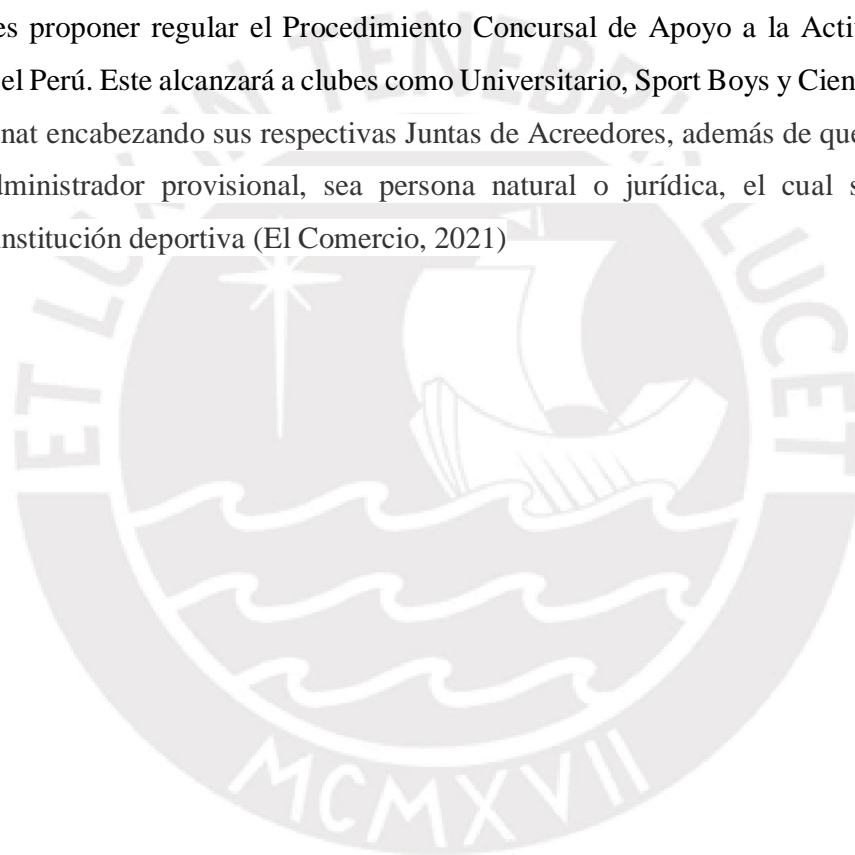
Por último, en lo respectivo al marco legal vigente la industria Futbolística está amparada por la Constitución Política del Perú (Constitución Política del Perú, Art 58, 1993) En cuanto al fútbol profesional, en el propósito del tránsito de Asociaciones Civiles a Empresas Privadas, en el 2012 el gobierno intervino a cinco clubes a pedido del Sistema Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) porque la gestión informal afectaba su funcionamiento en detrimento de la gestión institucional. (Panfichi, 2013).

Debido al contexto vivido, se decidieron aprobar dos leyes: las Leyes 29862 en el 2012 y la Ley 30064 en el 2013. La primera ley fue en reemplazo del Decreto de Urgencia 010-2012 promulgado por el ejecutivo en abril del 2012 a pedido de SUNAT. En cuanto a la primera ley se nombraron empresas

especializadas en procesos concursales como administraciones provisionales para reemplazar a las antiguas directivas de los clubes como por ejemplo Albaconsult en Alianza Lima y Right Business en Universitario. (Panfichi, 2013)

Al cumplirse estas normas los clubes concursados (Universitario, Alianza Lima, Cienciano, Sport Boys y Melgar) pudieron gozar de la inmunidad de liquidación gracias a la creación de un régimen concursal excepcional y temporal, salvo que el Plan de Reestructuración de dichos clubes no sea aprobado por los acreedores (Noriega, 2014). En julio del 2013, el congreso aprobó la Ley 30064 que formula la reestructuración para transformar a los clubes en sociedades anónimas. (Panfichi, 2013).

Por último, el Congreso de la República decidió aprobar el 9 de Julio del 2021 el Proyecto de Ley 6863, los cuales proponer regular el Procedimiento Concursal de Apoyo a la Actividad Deportiva Futbolística en el Perú. Este alcanzará a clubes como Universitario, Sport Boys y Cienciano, los cuales tendrán a la Sunat encabezando sus respectivas Juntas de Acreedores, además de que podrá designar al próximo administrador provisional, sea persona natural o jurídica, el cual se encargará de reorganizar la institución deportiva (El Comercio, 2021)



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Secuencia Metodológica

La metodología de la presente investigación está dividida en 3 partes: la primera parte consistió en poder realizar una revisión de tanto teórica como empírica de la literatura correspondiente al Tema de Investigación, principalmente enfocado en los distintos ejes de la investigación como el Enfoque Estratégico, Modelo de Negocio, Fuentes de Ingreso y Rentabilidad. Gracias a esta revisión fue posible delimitar el tema e incorporar un mayor contenido y sentido al Marco Analítico de la presente investigación.

La segunda etapa consistió en la realización del Trabajo de Campo, para la cual se realizaron entrevistas con especialistas en el tema, lo cual estuvo precedido por la elaboración de una Guía de Entrevista. Para esto fue necesario poder explicar la estructura del tema en sí, con el objetivo de presentarlo a los entrevistados y poder contar con su colaboración, de tal modo que se pueda contar con las opiniones de ellos y así poder recolectar información acerca de cómo se maneja la Industria Futbolística en nuestro país.

Por último, después de haber realizado las entrevistas con los especialistas se procedió a realizar el análisis de datos gracias a la información brindada por los entrevistados. Todo ello se pudo lograr a través de la transcripción resumida, clasificación y codificación de estas con el objetivo de sistematizar los hallazgos, obtener conclusiones y oportunidades de mejora.

2. Enfoque, Alcance y Diseño Metodológico

2.1 Enfoque de la Investigación

El Enfoque de la Investigación será un enfoque cualitativo puesto a que la mayoría de las fuentes a utilizar serán secundarias, principalmente *papers* académicos. También se empleará bibliografía que incluya estudios de investigación teórica y empírica. Por último, se utilizarán entrevistas a expertos como Past Presidents y ejecutivos de algunos clubes de fútbol profesionales locales, cuyas contribuciones reforzarán el desarrollo del presente trabajo.

2.2 Alcance de la Investigación

El presente trabajo tendrá un alcance descriptivo debido a que se busca describir lo que sucede con los Clubes Deportivos de Fútbol Profesional Peruano. Por lo general estos estudios sirven para especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, (Pasco &

Ponce, 2015). De acuerdo con Hernández-Sampieri (2010) un estudio descriptivo mantiene las propiedades del fenómeno estudiado.

3. Selección Muestral/Unidad de Análisis

La selección muestral para este caso será no probabilística o dirigida. Este muestreo no probabilístico no busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado (Pasco & Ponce, 2015). Es por eso que para la presente investigación se contará con la participación de 8 entrevistados, los cuales tienen experiencia en la Industria Futbolística Peruana, siendo dirigentes y/o Gestores Deportivos

4. Técnicas de Recolección de la Información

Para la presente investigación se considerará una Entrevista a Profundidad, la cual permitirá que se puedan obtener datos. Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, prácticas, experiencias, vivencias y roles manifestados en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Como consecuencia de eso, se pueden responder a las preguntas formuladas en la Guía de Investigación además de enriquecer el desarrollo del Tema de Investigación en sí

5. Técnicas de Análisis

Dado que la presente investigación tendrá un Enfoque Cualitativo, se organizará toda la información en base a las evidencias que se puedan obtener de las Entrevistas a Profundidad. El proceso de análisis cualitativo es más flexible que el proceso de análisis cuantitativo, dado que no hay procedimientos estandarizados para analizar la información (Pasco & Ponce, 2015). Por ejemplo, se podrían tomar apuntes de lo que dijo, transcribir toda la entrevista e incluso presentar material audiovisual que permita mostrar las opiniones de los entrevistados.

6. Ética de la Investigación

Se atenderán los principios éticos señalados en el Comité de Ética de la Investigación de la PUCP a través de los principios de Respeto por las personas, Beneficiencia y No Maleficiencia, Justicia, Responsabilidad e Integridad Científica (Comité de Ética de la Investigación, 2016). Asimismo, se ha pedido la autorización de los participantes en las Entrevistas a Profundidad para que puedan participar en el presente Trabajo de Investigación, el cual se rige bajo los principios de la investigación como son la transparencia y la buena fe de las partes implicadas dentro del debido proceso administrativo.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Sobre las Entrevistas

Para el presente trabajo, se utilizaron Entrevistas a Profundidad para Cada uno de los entrevistados (ver Anexo C) ha tenido alguna relación con la Industria Futbolística Peruana puesto a que han sido o dirigentes, o Gerentes Deportivos o han tenido algún cargo dentro del mencionado sector. Al haber podido tener alguna experiencia en el Fútbol los participantes son capaces de poder contar sus vivencias dentro de la Industria Futbolística Peruana, lo bueno y lo malo dentro de la industria, que se puede aprender y que se puede mejorar de cara al futuro.

Con el objetivo de poder reunir la mayor información posible, fue necesario elaborar una Guía de Entrevista, la cual consistió en 14 preguntas. Para efectos de poder emplear la Metodología descrita en el Capítulo 4 se utilizarán 4 Dimensiones: Enfoque Estratégico, Modelos de Negocio, Fuentes de Ingreso y Rentabilidad, las cuales forman parte del Marco Analítico y son parte de la base de la presente Investigación.

A continuación se presentarán en las Tablas 7, 8, 9, 10 y 11 las distintas distribuciones de las Dimensiones utilizadas con sus preguntas correspondientes

Tabla 7: Tabla de Dimensiones

Dimensión	Variable	Preguntas
Enfoque Estratégico	Enfoque en Logros Deportivos	1,2,3,4,5,6,7,10, 11,12, 13
	Enfoque en Rentabilidad	
Modelo de Negocio	Concentración	8
	Enfoque Diverso	
	Estrategia Media	
	Diversificación	
Fuentes de Ingreso	Derechos Televisivos	14
	Taquillas	
	Ingresos por Marketing	
	Ingresos Comerciales	

Tabla 7: Tabla de Dimensiones (Continuación)

Fuentes de Ingreso	Ingresos por Participaciones en Torneos	14
	Ingresos por Venta de Jugadores	
Rentabilidad	Rentabilidad Económica (ROA)	9
	Rentabilidad Financiera (ROE)	

Elaboración de Instrumento (2022)

Tabla 8: Dimensión 1: Enfoque Estratégico

Dimensión	Variable	Preguntas
Enfoque Estratégico	Enfoque en Logros Deportivos	<p>1. ¿Qué problemas fundamentales cree que ocurren en el Fútbol Peruano?</p> <p>2. ¿Cuál es el propósito general u objetivo principal de una organización futbolística?</p> <p>3. ¿Su organización tiene plasmado en documentos; Objetivos y Estrategias Institucionales?</p> <p>a. Si b. No</p> <p>4- ¿Se formulan metas y plazos?</p> <p>a. Si b. No</p> <p>5. ¿Existe evaluación periódica de los Objetivos Institucionales?</p> <p>a. Si b. No</p> <p>a.1 Semanal a.2 Mensual a.3 Trimestral a.4 Semestral a.5 Anual a.6 Variado</p>
	Enfoque en Rentabilidad	

Tabla 8: Dimensión 1: Enfoque Estratégico (Continuación)

Dimensión	Variable	Preguntas
Enfoque Estratégico	Enfoque en Logros Deportivos	<p>6. ¿En la toma de decisiones predominan las situaciones coyunturales sobre los Objetivos y Estrategias Institucionales?</p> <p>7. ¿Con qué frecuencia se reúnen con el Directorio? a. Semanal b. Mensual c. Trimestral d. Semestral e. Anual f. Variado</p> <p>10.- ¿Qué dificultades se pueden encontrar en el Clima Laboral de una organización futbolística?</p>
	Enfoque en Rentabilidad	<p>11.- ¿Qué impacto cree que tiene el desempeño de una organización futbolística en la población?</p> <p>12.- ¿Existe un Código de Ética en la Organización? a. Si b. No</p> <p>13. ¿Qué Enfoque Estratégico utilizan en su Organización Futbolística? a. Enfoque en Logros Deportivos b: Enfoque en Rentabilidad c: Enfoque Mixto</p>

Fuente: Elaboración de Instrumento (2022)

Tabla 9: Dimensión 2: Modelos de Negocio

Dimensión	Variable	Preguntas
Modelos de Negocio	Concentración	8.- ¿Qué aspecto considera importante en la formación de un futbolista profesional?
	Enfoque Diverso	
	Estrategia Media	
	Diversificación	

Fuente: Elaboración de Instrumento (2022)

Tabla 10: Dimensión 3: Fuentes de Ingreso

Dimensión	Variable	Preguntas
Fuentes de Ingreso	Derechos Televisivos	14.- ¿Qué Fuente de Ingreso considera como la más importante en la Industria Futbolística? a. Derechos Televisivos b. Taquillas c. Ingresos por Marketing d. Ingresos Comerciales e. Ingresos por Participaciones en Torneos f. Ingresos por Venta de Jugadores
	Taquillas	
	Ingresos por Marketing	
	Ingresos Comerciales	
	Ingresos por Participaciones en Torneos	
	Ingresos por Venta de Jugadores	

Fuente: Elaboración de Instrumento (2022)

Tabla 11: Dimensión 4: Rentabilidad

Dimensión	Variable	Preguntas
Rentabilidad	Rentabilidad Económica	9.- ¿En qué medida la pandemia ha afectado a la Industria Futbolística?
	Rentabilidad Financiera	

Fuente: Elaboración de Instrumento (2022)

2. Hallazgos-Enfoque Estratégico

Con respecto a la Dimensión del Enfoque Estratégico, se obtuvo la información de que la Industria Futbolística Peruana es una industria incipiente, pero con potencial en el mediano plazo. Por ejemplo, el Entrevistado 2 (ver Anexo B) ³ mencionó que la Industria Futbolística Peruana es una industria que tiene un gran potencial de mercado pero que no es aprovechada porque el Fútbol es una de las Industrias que no se han profesionalizado del todo. Para poder solucionar esto, es necesario que la Industria Futbolística Peruana adopte un Enfoque Estratégico Mixto, el cual permita que haya un balance entre los Logros Deportivos y la Rentabilidad de la organización, tal y como refleja el 57% de los entrevistados. Asimismo, es necesario que dicha industria adopte una Visión Social, tal y como dicen los Entrevistados 1 y 6, esto acompañado de una evaluación periódica de los objetivos.

3. Hallazgos-Modelos de Negocio

Respecto a los Modelos de Negocio, es necesario que exista una supremacía del Modelo Exportador sobre el Importador tal y como dice el Entrevistado 1. Esto significa que es más rentable para las organizaciones dentro de la Industria Futbolística formar y exportar jugadores que comprarlos. Asimismo, el 100% de Entrevistados coincide en el hecho que se tiene que formar a los jugadores no solo en la parte futbolística, sino también en la parte de valores puesto a que la carrera como deportista en sí es muy corta y que después de terminada dicha carrera existe una vida por delante.

4. Hallazgos-Fuentes de Ingreso

Tal y como se ha podido encontrar en tanto la Literatura Teórica como Empírica, existen 6 tipos de Fuentes de Ingreso en la Industria Futbolística: Taquillas, Derechos Televisivos, Ingresos por Marketing, Ingresos Comerciales, Ingresos por Participaciones en Torneos e Ingresos por Venta de Jugadores. Cada uno de los tipos de Fuentes de Ingresos son utilizados de manera indistinta en cada club. Además, cada uno de los Entrevistados proveen distintas opiniones respecto a que Fuente de Ingreso es la más apropiada para la sostenibilidad de cada club, pero sí de mayor predominancia podríamos hablar diríamos que existe una predominancia de los Ingresos por Venta de Jugadores, el cual los Entrevistados 1, 3, 5, 6 y 7 concuerdan.

5. Hallazgos-Rentabilidad

³ Para ver la Lista de Entrevistados, consultar el Anexo B

Por último, si describimos la Rentabilidad, el 100% de los Entrevistados coinciden que la Rentabilidad se ha visto totalmente afectada debido a la Pandemia causada por el COVID-19. Por ejemplo, el Entrevistado 1 menciona que se ha afectado el Fútbol Formativo, el cual es un proceso clave para todas las organizaciones dentro de la Industria Futbolística, cosa que el Entrevistado 6 reafirma. Por otro lado, el Entrevistado 7 menciona que las marcas estuvieron menos expuestas haciendo que los patrocinadores no puedan cumplir con los pagos a los clubes. A pesar de todas las dificultades mostradas, el Entrevistado 3 resalta que el Fútbol como Producto se ha podido mantenerse debido a que en plena Pandemia la Televisión ha continuado entreteniendo a las masas con el desarrollo del deporte en sí.



CONCLUSIONES

Después de haber investigado a través de la Literatura Teórica y Empírica encontrada, declaramos que existe una relación entre los Enfoques Estratégicos y Modelos de Negocio con las Fuentes de Ingreso y Rentabilidad puesto a que escoger un Enfoque Estratégico ayuda a la implementación de un determinado Modelo de Negocio, el cual contendrá una determinada composición de Ingresos y Rentabilidad. Gracias a la información recaba durante las entrevistas realizadas pudimos corroborar que existía una relación entre la información que se propuso como Marco Analítico y la realidad existente, como es el caso de la explicación de los conceptos anteriormente mencionados.

Respecto al Análisis Contextual de la Industria Futbolística Peruana, se determinó que existe un potencial de crecimiento no aprovechado por parte de la mayoría de las organizaciones del sector en un contexto donde la inversión privada es bienvenida y donde es posible que a través de la actividad deportiva exista un fuerte crecimiento económico del país, contribuyendo a la sociedad en general. Asimismo, es necesario que haya un fortalecimiento institucional de los clubes deportivos en el país, de tal modo que se puedan alcanzar un fuerte posicionamiento de la Industria Futbolística Peruana.

Sobre la Gestión de Fuentes de Ingreso en los Clubes Deportivos de Fútbol Profesional esto está ligado a la construcción de un Enfoque Estratégico por parte de las mismas organizaciones deportivas. En el caso peruano, el Enfoque Estratégico Centrado en los Logros Deportivos es lo que ha predominado en la Industria Futbolística Peruana, la cual ha hecho que se obtengan ingresos respecto a los Derechos Televisivos y a la Participación en Torneos Internacionales como la Copa Libertadores de América o la Copa Sudamericana. Sin embargo, el costo que se ha generado a cambio de eso es en muchos casos poner en riesgo su continuidad como institución deportiva debido a que para afrontar dichas competiciones deportivas se ha tenido que gastar más de lo que realmente se tiene.

Por último, la determinación de un Modelo de Negocio dentro de la Industria Futbolística está relacionado con la distribución de los Ingresos que pueden percibir las organizaciones. Aunque muchos dirigentes dentro de la Industria Futbolística Peruana no tengan noción acerca de la aplicación de los Modelos de Negocio, indirectamente están utilizando uno puesto a que la presencia de un Modelo es innata para todas las organizaciones. Estos Modelos de Negocios impactan en las características de cómo se distribuyen los ingresos, sea porque sus operaciones se hallan concentradas en el core del negocio, el desempeño deportivo, o porque se han diversificado al buscar ampliar las oportunidades de ingreso. Un ejemplo de esto pueden ser los Ingresos por Derechos Televisivos, los cuales pueden ser una fortaleza y amenaza a la vez debido a su gran peso específico dentro de la estructura de ingresos, implicando ello un riesgo de dependencia.

REFERENCIAS

- Acosta, R. (2005). *Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas* (1ra Ed.). Paidotribo
- Ahtiainen, S., & Jarva, H. (2022). Has UEFA's Financial Fair Play Regulation Increased Football Clubs' Profitability? *European Sport Management Quarterly*, 22(4), 569–587. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1820062>
- Almanza, D., Narrea, C., & Palacios, L. (2020). *Proceso de Gestión de Patrocinio Deportivo: Evaluación del Caso del Club de Fútbol Profesional SPORT BOYS ASSOCIATION* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Recuperado de: <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16597/ALMANZA QUIROZ NARREA TRINIDAD PALACIOS ESPINOZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Andina. (2020). *Más de 7 millones de hogares peruanos tienen acceso a internet, según Osiptel*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-mas-7-millones-hogares-peruanos-tienen-acceso-a-internet-segun-osiptel-815754.aspx>
- Andreff, W. (2006). Team Sports and Finance. En W. Andreff & S. Szymanski (Ed.), *Handbook on the Economics of Sport*, 689–699. Cheltenham: Elgar. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/276920604>
- Arévalo, G. (2002). Economía y Crisis del Deporte en el Perú. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas de La UNMSM*, 21, 187–197. Recuperado de: <https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/economia/21/a13.pdf>
- Banco Mundial. (2020). *Perú Panorama General*. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BBC News Mundo. (2020). *Manchester City: qué es el “Fair Play Financiero” por el que el equipo de Pep Guardiola fue vetado de la Champions League y todas las competencias europeas*. BBC News Mundo. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/deportes-51509628>
- BBC News Mundo. (2020). *Coronavirus en Perú: 5 factores que explican por qué es el país con la mayor tasa de mortalidad entre los más afectados por la pandemia*. BBC News Mundo. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53940042>.

- BBC News Mundo. (2021). *Elecciones Perú 2021: con el 100% del voto procesado, Pedro Castillo y Keiko Fujimori son los candidatos que pasan a la segunda vuelta de las presidenciales*. BBC News Mundo. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56713351>.
- BBC News Mundo. (2021). *Perú: Pedro Castillo es proclamado ganador de las elecciones presidenciales más de un mes después de las elecciones*. BBC News Mundo. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-57897361>.
- Birkhäuser, S., Kaserer, C., & Urban, D. (2019). Did UEFA's Financial Fair Play Harm Competition in European Football Leagues? *Review of Managerial Science*, 13(1), 113–145. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0246-z>
- Carpanese, G. (2017). *Business Model and Financial Performance of Professional Football Clubs* [Tesis de Maestría, Universidad de Padova]. Recuperado de: <https://thesis.unipd.it/handle/20.500.12608/25758>
- Comité de Ética de la Investigación. (2016). *Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado de: <http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/23214253/Reglamento-2016-VF.pdf>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI). (2018). *Estudio de Opinión Pública sobre Simpatía por Equipos de Fútbol Profesional*. Recuperado de: https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/opnac_futbol_peru Equipos_fpf_201802.pdf
- Constitución Política del Perú, (1993). Congreso Constituyente Democrático. Capítulo de Economía. Recuperado de: <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>
- Contreras, I. (2006). Análisis de la Rentabilidad Económica (ROI) y Financiera (ROE) en Empresas Comerciales y en un Contexto Inflacionario. *Visión Gerencial*, 1, 13–28. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545874003.pdf>
- Cormani, A. (2020, Septiembre 8). *¿Qué son las Fuentes de Ingresos?* [Mensaje en un Blog]. Recuperado de: <https://blogsterapp.com/es/que-son-las-fuentes-de-ingresos/>

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14ta ed). (G Domínguez Chávez, B. Gutiérrez Hernández, Edits., V. Alba Ramirez & E. Jasso Hernan D'orneville, Trads). México: Pearson Education

Definición ABC. (2009). *Definición de Ingresos*. Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/economia/ingresos.php>

Deloitte. (2021). *Deloitte Football Money League*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/consumer-business/articles/football-money-league-2021.html>

Deloitte. (2022). *Deloitte Football Money League*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/consumer-business/articles/football-money-league-2022.html>

Deutsche Welle. (2020). *Perú, el país más mortal en la pandemia del coronavirus*. Deutsche Welle. Recuperado de: <https://www.dw.com/es/per%C3%BA-el-pa%C3%ADs-m%C3%A1s-mortal-en-la-pandemia-del-coronavirus/a-54981707>

Diario Clarín. (2021). *Copa Libertadores 2021: cuánto ganará cada equipo en premios*. Diario Clarín. Recuperado de: https://www.clarin.com/deportes/copa-libertadores-2021-cuanto-ganara-cada-equipo-en-premios_0_cEwx7wWTN.html

Diario Gestión. (2016). *Solo 39% de peruanos practica deporte, la mayoría dice no hacerlo por falta de tiempo*. Diario Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/39-peruanos-practica-deporte-mayoria-dice-hacerlo-falta-111576-noticia/?ref=gesr>

Diario Gestión. (2017). *Las cifras detrás de las marcas que patrocinan los clubes de fútbol profesional*. Diario Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/cifras-detras-marcas-patrocinan-clubes-futbol-peruanos-129125-noticia/>

Diario Gestión. (2021). *Perú recibió más de 497 mil Vacunas Pfizer y el total entregado por compra directa llega a 67 millones*. Diario Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/peru/covid-19-peru-recibio-mas-de-497-mil-vacunas-pfizer-y-el-total-entregado-por-compra-directa-llega-a-67-millones-nndc-noticia/?ref=gesr>

- Diario Gestión. (2021). *Riesgo País de Perú subió Tres Puntos Básicos y cerró en 1.37 Puntos Porcentuales*. *Diario Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-subio-tres-puntos-basicos-y-cerro-en-137-puntos-porcentuales-noticia/>
- Diario Gestión. (2021). *Venta de Televisores sube 300% en las últimas semanas alentado por la Copa América*. *Diario Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/venta-de-televisores-sube-300-en-las-ultimas-semanas-alentado-por-la-copa-america-noticia/?ref=gesr>
- Diario La República (2021). *Precio del dólar alcanzó niveles históricos: ¿A qué se debe la subida de esta moneda?*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/2021/06/08/precio-del-dolar-alcanzo-niveles-historicos-a-que-se-debe-la-subida-de-esta-moneda-atmp/?ref=lre>
- Diario Líbero (2020). *Liga 1: ¿Existe competencia financiera desleal en el campeonato?*. *Diario Líbero*. Recuperado de: <https://libero.pe/futbol-peruano/1577289-liga-1-movistar-partidos-alianza-universidad-carlos-stein-deportivo-llacuabamba-atletico-grau-serian-transmitidos-claro-tv>
- Dima, T. (2015). The Business Model of European Football Club Competitions. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1245–1252. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00562-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00562-6)
- El Comercio (2017). *Fútbol peruano: ¿Los clubes están siendo bien gestionados?*. *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/futbol-peruano-clubes-siendo-gestionados-232770-noticia/>
- El Comercio (2020). *¿Cuál es la situación de los clubes peruanos de fútbol con deuda concursal?*. *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/universitario-cual-es-la-situacion-de-los-clubes-peruanos-de-futbol-con-deuda-concursal-alianza-lima-cienciano-sport-boys-melgar-noticia/>
- El Comercio (2020). *Standard & Poor's ratifica calificación crediticia de Perú en BBB-, pese a crisis política?*. *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/standard-poors-ratifica-calificacion-crediticia-de-peru-en-bbb-pese-a-crisis-politica-nndc-noticia/>
- El Comercio (2021). *Congreso aprobó el PL 6863 que busca sanear las deudas de los clubes profesionales*. *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/deporte-total/futbol-peruano/universitario-de-deportes-y-gremco-congreso-aprobo-el-pl-6863-que-busca-sanear-las-deudas-de-los-clubes-profesionales-liga-1-nczd-noticia/>

- Entertainment and Sports Programming Network (ESPN) (2021). *La deuda pendiente del Fútbol Peruano en la Copa Libertadores*. ESPN. Recuperado de: https://www.espn.com.pe/futbol/peru/nota/_/id/8442578/la-deuda-pendiente-del-futbol-peruano-en-la-copa-libertadores
- EY (2022). *La economía detrás del Mundial Catar 2022*. EY. Recuperado de: https://www.ey.com/es_hn/la-economia-detras-del-mundial-catar-2022
- Federación Peruana de Fútbol (FPF) (2018). *Nueva Liga de Fútbol Profesional*. [Presentación en Issuu]. Recuperado de: https://issuu.com/seleccionperufpf/docs/presentacion_liga_futbol_profesiona
- Federación Peruana de Fútbol (FPF) (6 de abril del 2022). *Conferencia de Prensa de Ricardo Gareca* [Discurso principal]. Conferencia de Prensa de Ricardo Gareca, Villa Deportiva Nacional (Videna), Lima, Perú
- Ferrer, J. D. L. C. (2002). Principios de Regulación Económica en la Unión Europea. *Instituto de Estudios Económicos*. Recuperado de: <https://lopezrodo.com/media/LIBRO-PRINCIPIOS-REGULACION-CAP-1.pdf>
- Fernandes, M. (2018, Junio 12). ¿Qué es el Enfoque Estratégico?. [Mensaje en un Blog]. Recuperado de: <https://www.cuidatudinero.com/13112828/que-es-el-enfoque-estrategico>
- FIFA (2018). *FIFA Recommendations for the Peruvian Football Federation (FPF)* [Archivo PDF]
- Franco-Montoya, L. J., Orozco-Grisales, L. J., y Ramírez-Gómez, D. A. (2019). El Mercadeo: Un Aliado Clave en la Gestión de las Organizaciones Sociales y Solidarias [Editorial]. *Science of Human Action*, 4(2). pp. 197-220. Recuperado de: <https://doi.org/10.21501/2500-669X.3493Ga>
- García-del-Barrio, P., & Szymanski, S. (2009). Goal! Profit Maximization Versus Win Maximization in Soccer. *Review of Industrial Organization*, 34(1), 45-68. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/s11151-009-9203-6>
- García Martín, E. M. (2014). El Marketing en el Fútbol. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/784/retrieve>
- García-Obregón, A. J. (2014). *Fuentes de Financiación para los Clubes de Fútbol: Análisis y Comparativa de Diferentes Modelos*. [Tesis de Licenciatura, Pontificia Comillas, Madrid, España]. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/320/1/TFG000140.pdf>

- Gastañaduy Benel, A. (2003). Marketing de Instituciones Deportivas: De las Relaciones Públicas a la Valoración de la Imagen Corporativa como Activo Intangible. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 8(14), 41–61. Recuperado de: <https://doi.org/10.46631/jefas.2003.v8n14.03>
- Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2007). Características Estructurales de las Organizaciones Deportivas. *IESE Business School, CSBM*, 1, 1-24. Recuperado de: <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0704.pdf>
- González, R. (2017). *La Confianza Depositada en la Opinión del Auditor por Parte de los Usuarios Internos y Externos de los Estados Financieros en Base a Condiciones Determinantes para su Confiabilidad*. [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Recuperado de: https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9827/Gonzales_confianza%20depositada%20en%20la%20opinion.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. McGrawHill.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación. Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. *México. McGrawHill*.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M. & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Infobae (2022). *El Perú y la Necesidad Urgente de Políticas a Largo Plazo*. Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/opinion/2022/05/03/el-peru-y-la-necesidad-urgente-de-politicas-a-largo-plazo/>
- International Accounting Standards Board (IASB) (2010). El Marco Conceptual para la Información Financiera 2010. Recuperado de: https://www.consejosalta.org.ar/wp-content/uploads/normas_contables/anexoii_circular_niff_3.pdf
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Como Utilizar un Cuadro de Mando Integral, 2001. Ed. Gestión 2000.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing* (Octava Edición). Estados Unidos: Prentice Hall.
- Litvishko, O., Veynberg, R., Ziyadin, S., Sousa, R. M. D., & Rakhimova, G. (2019). Professional Sports: Strategic Approaches to Investment Attractiveness Formation. *Economic Annals-XXI*, 178(7-8), 105-113. Recuperado de: <https://doi.org/10.21003/ea.V178-09>

- Lucero, D. (2013). *Marketing Deportivo: Su Efectiva Gestión Puede Mejorar la Situación Económica de los Clubes de Fútbol* [Tesis de Maestría, Universidad del Azuay]. Recuperado de: <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3741/1/10409.PDF>
- Miller, R., Murillo, C., & Seitz, O. (2012). *El Fútbol Como Negocio: Una Introducción a la Gestión Deportiva en Europa y Brasil*. Universidad del Pacífico. Recuperado de: <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1424/MillerRory2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Miranda, R. A. (2017). *Fútbol Globalizado: Identidades, Prácticas Culturales y Nuevas Formas de Asociación. Análisis de los Casos de la Peña Barrios Altos de Lima y los Hinchas del Real Madrid en Lima Durante las Temporadas 2014-2015 y 2015-2016*. [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Recuperado de: <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7993>
- Monfort, M. (2022). *Marketing Deportivo y el Valor de la Marca en el Fútbol*. [Tesis de Licenciatura, Universitat Politècnica de Valencia]. Recuperado de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/179366/Monfort%20-%20MARKETING%20DEPORTIVO%20Y%20EL%20VALOR%20DE%20LA%20MARCA%20EN%20EL%20FUTBOL.pdf?sequence=>
- Morris, P. E., Morrow, S., & Spink, P. M. (1996). EC Law and Professional Football: Bosman and its Implications. *Mod. L. Rev.*, 59 (6). Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1468-2230.1996.tb02701.x>
- Muñoz, J. (2021, Noviembre, 17). *Rentabilidad: Lo que debes saber para potenciar tu negocio* [Mensaje en un Blog] <https://agicap.com/es/articulo/rentabilidad-empresarial/#:~:text=La%20rentabilidad%20es%20importante%20porque,est%C3%A1%20siendo%20o%20no%20provechosa>
- Noriega, J. L. (2014). El Derecho Deportivo y la Insolvencia de los Clubes Emblemáticos del Fútbol Peruano. *Revista de Actualidad Mercantil*, 3, 59-69. Recuperado de: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/actualidadmercantil/article/view/13578/14202>
- Osborne, D. (2004). *Precisar el Rumbo: Utilizar la Gestión Estratégica para Generar una Dirección Clara. En Herramientas para Transformar el Gobierno: Directrices Prácticas, Lecciones y Recursos para*

Revitalizar las Escuelas, los Servicios Públicos y los Organismos Gubernamentales de Todos los Niveles, 29-73. Barcelona: Paidós (Estado y Sociedad).

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deustos SA Ediciones.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-25. Recuperado de: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>

Ovación (2021). Lorenzo: “*La competencia y formación de juveniles debe tomarse como una inversión*”. Recuperado de: <https://ovacion.pe/noticias/fbc-melgar/lorenzo-competencia-formacion-juveniles-debe-tomarse-una-inversion>

Pajuelo, K. M., & Stuart, C. Z. (2021). *Impacto Contable y Tributario de la Aplicación de la NIIF 15: Ingresos de Actividades Ordinarias Procedentes de Contratos con Clientes en el Reconocimiento de Ingresos en las Empresas del Sector Inmobiliario del Perú: Caso Inmobiliaria CIKA* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Recuperado de: https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16593/PAJUELO_AMADOR_STUART_BARRETO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Palco23(2019). “*La Premier reparte 2.790 millones por televisión en 2018-2019, solo un 1.5% más*”. *Palco23*. Recuperado de: <https://www.palco23.com/competiciones/la-premier-reparte-2790-millones-por-television-en-2018-2019-solo-un-15-mas>

Palomino, C. E., Carrasco, A. M., & Collas, J. M (2020). *Elementos que Intervienen en las Decisiones del Uso de Fuentes de Financiación de Startups: Estudio de Caso Múltiple en la Ciudad de Lima*. [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Recuperado de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15572/PALOMINO_ARAN%
3%8dBAR_CARRASCO_N%c3%9a%c3%91EZ_COLLAS_LLANTOY_2020-01-
15.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15572/PALOMINO_ARAN%c3%8dBAR_CARRASCO_N%c3%9a%c3%91EZ_COLLAS_LLANTOY_2020-01-15.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Panfichi, A. (2013). El Colapso del Fútbol Peruano, los Clubes y su Privatización. *Polémika*, 4(10). Recuperado de: <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/view/439/416>

Panfichi, A., Vila, G., Chávez, N., & Saravia, S. (2020). *El Otro Partido: la Disputa por el Gobierno del Fútbol Peruano*. Fondo Editorial de la PUCP. (2018). Recuperado de: [https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/174245/El%20otro%20partido%](https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/174245/El%20otro%20partido%20)

[20la%20disputa%20por%20el%20gobierno%20del%20f%3%batbol%20peruano.pdf?sequence=1](https://paideia.pucp.edu.pe/cursos/mod/folder/view.php?id=1560096)
&isAllowed=y

Pasco, M., & Ponce, F. (2015). Diseño de la Metodología de la Investigación. Guía de Investigación en Gestión. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <https://paideia.pucp.edu.pe/cursos/mod/folder/view.php?id=1560096>

Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). Financial Fair Play in European Football. *Economic Policy*, 29(78), 343-390. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/1468-0327.12031>

Pérez-Reyes, R. (2006). *Introducción a la Regulación de Tarifas de los Servicios Públicos* (No. 22). Osinergmin, Gerencia de Políticas y Análisis Económico. Recuperado de: <http://www.administracion.usmp.edu.pe/institutoconsumo/wp-content/uploads/2013/08/Regulacion-Tarifaria-de-los-servicios-Publicos.pdf>

Porter, M.E. & Kramer M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 17 (1). Recuperado de: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>

Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. Recuperado de: <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v30n6/0718-0764-infotec-30-06-00167.pdf>

Revista Gana Más (2016). *Arellano Marketing: En el 78% de hogares peruanos hay al menos un hincha del fútbol*. *Revista Gana Más*. Recuperado de: <https://revistaganamas.com.pe/arellano-marketing-en-el-78-de-hogares-peruanos-hay-al-menos-un-hincha-de-futbol/>

Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El Eslabón perdido en la Dirección Estratégica. *Universia Business Review*, (23), 12-25. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf> (2018).

Rivas, L. (2009). Evolución de la Teoría de la Organización. En *Revista Universidad & Empresa*, Universidad del Rosario, 17: 11-32. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214467001.pdf>

Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.

- Robinson, T.; Greuning, H.; Henry, E. and Broihahn, M. (2009). *International Financial Statement Analysis*. John Wiley & Sons Inc.
- Rodríguez, L. (2019). *Principales Fuentes de Ingresos de los Equipos de la Premier League y La Liga*. [Tesis de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27740/TFG%20Rodríguez%20Fernández%20Luis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ross, S.; Westerfield, R. & Jordan, B. (2014). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Salluca, N. P. C., & Correa, E. D. D. (2015). Estructura Financiera y Rentabilidad: Origen, Teorías y Definiciones. *Revista de Investigación Valor Contable*, 2(1). Recuperado de: https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/824
- Sánchez, L. C., Barajas, Á., & Sanchez-Fernandez, P. (2019). Finanzas del Deporte: Fuentes de Ingreso y Regulación Financiera en el Fútbol Europeo. *Papeles de Economía Española*, (159), 200-222. Recuperado de: <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/scholarly-journals/finanzas-del-deporte-fuentes-de-ingreso-y/docview/2218833324/se-2?accountid=28391>
- Sánchez, L. C., Barajas, Á., & Sanchez-Fernandez, P. (2020). Profits May Lead Teams to Lose Matches, But Scoring Goals Does Not Lead to Profit. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 26-32. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.12.007>.
- Sánchez Tregar, R. M., & Villanueva Alfaro, L. P. M. (2019). Plan de Negocio para la Formación y Venta de Jugadores Peruanos de Fútbol. Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4369/MDE_1951.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Sener, İ., & Karapolatgil, A. A. (2015). Rules of the Game: Strategy in Football Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 10-19. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.143J>.
- E. (2009).
- Shoaib, A., & Siddiqui, M. A. (2020). Earnings Management and Theoretical Adjustment in Capital Structure Performance Pattern: Evidence from APTA Economies. *Borsa Istanbul Review*. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.143>.

- Smith, A. (2008). *Introduction to Sport Marketing (1a ed.)*. Oxford, Reino Unido: Elsevier. Recuperado de: <https://silo.tips/download/introduction-to-sport-marketing>
- Tamayo, F. (2022). Lo que debemos aprender de Ecuador. *Deporte Total (El Comercio)*
- Terrien, M; Scelles, N., Morrow, S., Maltese, L., & Durand, C. (2017). The Win/Profit Maximization Debate: Strategic Adaptation as the Answer? *Sport, Business and Management: An International Journal*. Recuperado de: https://e-space.mmu.ac.uk/619779/1/SBM_SpecialIssue_MainDocument_Accepted.pdf
- The Esk (2020, Mayo 17). *Football Shorts (Part 1)* [Mensaje en un Blog] Recuperado de: <https://theesk.org/2020/05/17/football-shorts-part-1/>
- Tormo, J. (2018). Estado Económico-Financiero de Clubes de Fútbol Europeos. Estudio Comparativo del Valencia CF SAD con Equipos de la Liga Española y Europea (Doctoral dissertation). Recuperado de: <https://riunet.upv.es/handle/10251/110676>
- Vega, H. (2011). Un Acercamiento al Deporte y al Fútbol como Negocio y al Funcionamiento, Problemática y Mejora del Fútbol Peruano. *Journal of Business, Universidad del Pacífico (Lima, Perú)*, 3(2), 79–107. Recuperado de: <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1800>
- Zhapa, E. (2014). Principales Períodos de la Historia de las Finanzas. *Sur Academia: Revista Académica-Investigativa de La Facultad Jurídica, Social y Administrativa*, 1(1). Recuperado de: <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/7/7>

ANEXOS

ANEXO A: LISTA DE ENTREVISTADOS

Tabla A1: Lista de Entrevistados

Entrevistado	Cargo
Felipe Cantuarias	Past President del Club Sporting Cristal
Aldo Panfichi	Profesor de la PUCP
Juan Carlos Oblitas	Gerente Deportivo de la Federación Peruana de Fútbol
Leopoldo Caravedo	Ex Psicólogo de la Selección de Fútbol de Perú
Federico Cúneo	Past President del Club Sporting Cristal
Kattia Bohórquez	Ex Administradora del Club Alianza Lima
Benjamín Romero	Gerente de Marketing y Comercialización Federación Colombiana de Fútbol

Fuente: Entrevistados quienes aceptaron participar en investigación (2021)

ANEXO B: RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS

Pregunta 1: ¿Qué problemas fundamentales crees que ocurren en el Fútbol Peruano?

A nivel de clubes el Fútbol Peruano carece de Gestión Estratégica y Deportiva debido a la falta de profesionalización en la Gestión de los Clubes de Fútbol la cual tiene un gran potencial de mercado pero que no es aprovechada del todo. Esto se debe sin lugar a duda a la informalidad, lo cual hace que no haya visión a largo plazo, lo cual no solo afecta a nuestro país sino también al fútbol latinoamericano en general. En el caso peruano se demuestra gracias a la carencia de Divisiones Menores, infraestructura y tecnología especializada. Tampoco hay líneas de crédito, accesos a créditos bancarios, y también existe piratería que afecta al desarrollo de la Industria. Si bien el mundo ha cambiado antes y después de la pandemia, esto no ha borrado los problemas dirigenciales, traducidos en falta de capacidad y recursos, además de que la toma de decisiones muchos directivos actúan de forma no tan profesional, haciendo que el producto no sea del todo bueno aquí en el Perú. A pesar de eso, la industria futbolística está avanzando en el parte organizacional puesto a que se está comenzando a profesionalizar a pesar de que queda mucho por trabajar.

Pregunta 2: ¿Cuál es el propósito general u objetivo principal de una organización futbolística?

El Fútbol al ser una de las Industrias más grandes del mundo necesita tener organizaciones exitosas y obtener resultados deportivos. Por eso los clubes deportivos deben lograr resultados deportivos y de rentabilidad, convirtiendo a la Industria en una Industria viable. Un buen equipo de fútbol hace crecer la marca y es por eso que cada club debe tener una visión clara de lo que desea. El fútbol es un motor de cambio social y eso los clubes deben tomarlo en cuenta. Hay objetivos tanto económicos y deportivos y también de identificación con la sociedad contribuyendo con la formación de buenos deportistas y ciudadanos, además de proveer jugadores para el Perú, siendo el principal el ser rentable en el tiempo

Pregunta 3: ¿Su organización tiene plasmado en documentos; Objetivos y Estrategias Institucionales?

En la mayoría de casos sí

Pregunta 4: ¿Se formulan metas y plazos?

En la mayoría de casos sí

Pregunta 5: ¿Existe evaluación periódica de los Objetivos Institucionales?

Si, y por lo general es variado. Puede ser semanal, mensual e incluso es anual dependiendo del área

Pregunta 6: ¿En la toma de decisiones predominan las situaciones coyunturales sobre los Objetivos y Estrategias Institucionales?

No debería ocurrir puesto a que los objetivos y estrategias tienen que funcionar tal y como son. Lo institucional siempre debería reinar a pesar de que las situaciones coyunturales suelen suceder en el fútbol

Pregunta 7: ¿Con qué frecuencia se reúnen con el Directorio?

De manera variada

Pregunta 8: ¿Qué aspecto considera importante en la formación de un futbolista profesional?

Tener un Enfoque Integral puesto a que lo que se forman son personas. El aspecto físico, emocional y mental son claves en esto. Por encima de ser un buen futbolista se tiene que ser una buena persona. Los chicos de cada club necesitan conocer la historia del club, deben educarse, aprender valores. Los jugadores deben tener una formación académica, una buena alimentación, una buena contextura física para competir además de disciplina.

Pregunta 9: ¿En qué medida la pandemia ha afectado a la Industria Futbolística?

La pandemia no solo afecta el ámbito financiero sino también el espectáculo. La falta de Taquillas y Televisión son un ejemplo así como también las marcas y los patrocinadores no podían cumplir con las organizaciones afectando la parte comercial. También se ha afectado el fútbol formativo, el cual es clave. Al jugar en Lima la FPF ha tenido que cubrir costos. Algunos clubes se han sostenido y otros no. Sin embargo una vez reiniciado el Torneo, el producto fútbol se ha mantenido debido a que la TV ha logrado entretener a las masas en plena pandemia.

Pregunta 10: ¿Qué dificultades se pueden encontrar en el clima laboral de una organización futbolística?

Mal clima laboral, incomodidad fuerte en los trabajadores. Si hay una buena Gestión Deportiva hay un buen clima, si no lo hay no puede haber buen clima. Eso ocasiona falta de motivación de los entrenadores, falta de apoyo de los directivos, etc. Básicamente es lo mismo que en cualquier industria y es por eso que es necesario trabajar el factor humano para poder progresar

Pregunta 11: ¿Qué impacto cree que tiene el desempeño de una organización futbolística en la población?

Experto 1: El Fútbol es un motor de cambio social. Contribuye a unir a un país, a comportamientos positivos, reforzar diversas causas de bien, promover empoderamiento de las mujeres. Para eso los que lideran el fútbol deberían hacerlo. Puede ser usada para bien o para mal, como la reventa de entradas u otros negocios ilegales. Al ser el Fenómeno Social más importante del Siglo XXI los jugadores deberían ser referentes para la juventud y para la sociedad, haciendo que las ciudades y los países se paralicen al momento del juego.

Pregunta 12: ¿Existe un Código de Ética en la Organización?

Si. En el caso de la FIFA existe un Código de Ética y de Integridad

Pregunta 13: ¿Qué Enfoque Estratégico utilizan en su Organización Futbolística?

Enfoque Mixto/Enfoque de Rentabilidad

Pregunta 14: ¿Qué Fuente de Ingreso considera como la más importante en la Industria Futbolística?

Derechos Televisivos, Taquillas, Marketing, Comercial, Venta de Jugadores.