



PROYECTO MONOGRAFIA

**EL ÉXITO DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA “NATIONAL FOOTBALL
LEAGUE” (NFL) ¿FUNCIONARIA EN LA INDUSTRIA DEL FÚTBOL
COLOMBIANO?**

Presentado por:

Juan Esteban Casallas Garcia
Juan Pablo Wilches Ramírez

Tutor Opción de Grado:

Camilo Andres Osorio Pulido

División de Ciencias Económicas y Administrativas
Facultad de Administracion de empresas

BOGOTA D.C; 2022 II



Tabla de contenidos

Contenido

1.	Resumen	4
2.	Introducción	5
3.	Objetivos.	8
	3.1 Objetivo General:	8
	3.2 Objetivo Específicos:	9
4.	Revisión de la literatura.....	9
	Surgimiento de la NFL:	9
	Evolución de jugador de Futbol Americano:	10
	Avance del Reclutamiento:	11
	DRAFT:.....	12
	Las Franquicias como Modelo de Negocio (NFL):	16
	La Fusión con la AFL:	19
	El Super Bowl:	21
	Margen salarial	22
	Normativas del Margen Salarial a tener en cuenta.....	27
	Comparativa del Margen Salarial con el Fútbol Tradicional	28
	Estructura de contratos	31
	Incentivos económicos en contratación.....	32
	Contratos por Posiciones	32
	Franchise Tag	33
	Intercambios de jugadores.....	34
	Discusión de resultados	43



¿Qué Metodologías de la NFL se podrían aplicar en la Liga de Fútbol Colombiano?	45
Conclusiones	47
Bibliografía.....	49

Lista de Tablas

Tabla 1 Ventajas y Desventajas Margen Salarial	31
--	----

Lista de Figuras

Ilustración 1 Presentación de Michael Jackson en el Super Bowl de 1993.....	22
Ilustración 2 Salary Cap to Hit New Recdord in 2019	26
Ilustración 3 Margen Salarial Actual.....	30
Ilustración 4 Ejemplo de Contrato.....	33
Ilustración 5 Lista de jugadores con Franchise en 2022.....	34
Ilustración 6 Tabla valor de equipos de la NFL	37
Ilustración 7 Ingresos de Equipos Colombianos	40
Ilustración 8 Análisis de Resultados.....	43



1. Resumen

La siguiente investigación se enfoca en el estudio de la Liga Nacional de Fútbol Americano (NFL) como modelo empresarial, su estructura organizacional, su influencia en la economía local y el porqué es considerada una de las ligas deportivas más exitosas del mundo, siendo pioneros de muchas metodologías utilizadas en la industria del deporte, que ha generado beneficios económicos a las franquicias que conforman la liga, sino también a las ciudades que albergan estos equipos.

A su vez, se dará a conocer cómo está la liga colombiana de fútbol en la actualidad, su modelo y contexto actual, y se realizará una comparación de ambas estructuras utilizadas en estas ligas, para dar a conocer los beneficios y problemáticas que tiene cada uno de ellos, analizando si es viable aplicar algunos de los métodos utilizados en esta liga estadounidense en la liga de fútbol colombiano.

Abstract

The following research focuses on the study of the National Football League (NFL) as a business model, its organizational structure, its influence on the local economy and why it is considered one of the most successful sports leagues in the world, being pioneers of many methodologies used in the sports industry and how it has not only generated economic benefits to the franchises that make up the league, but also to the cities that host these teams.

At the same time, it will be presented how the Colombian soccer league is nowadays, its model and current context and a comparison of both structures used in these leagues will be made to show the benefits and problems that each of them has, analyzing if it is feasible to apply some of the methods used in this American league in the Colombian soccer league.



2. Introducción

Hoy en Día el deporte es una industria que genera millones de dólares anuales en todo el mundo, siendo el modelo utilizado en el futbol el más reconocido a nivel mundial, pero también el más cuestionado en la actualidad. Existen otros deportes que han utilizado modelos que solventan no solo la economía deportiva, sino también la economía local y que han logrado ser muestra de éxito, como los utilizados en el Basketball, Baseball y Futbol Americano; utilizando un modelo centrado en franquicias que ha sido rentable para todos los involucrados en la industria, por lo tanto para esta investigación el tema central se enfocara en el modelo utilizado por la liga profesional de fútbol americano de los Estados Unidos más conocida como NFL, debido a que esta fue la base para diseñar el manejo de las demás ligas deportivas.

Según el diario “The chicago tribune” la NFL entre el 2018 y 2019 fue la liga deportiva más exitosa a nivel mundial, ya que tuvo ingresos por encima de 14 mil millones de dólares, superando a las ganancias que tuvieron las 5 grandes ligas de futbol europeo juntas (Inglaterra, España, Italia, Alemania y Francia) además cada franquicia generó 300 millones de dólares de forma anual, se registró el promedio de asistencia a los estadios más altos del mundo siendo de 60 mil personas por partido, en cuanto al Super Bowl tuvo ganancias de más de 400 millones de dólares durante el fin de semana de su realización.

La rentabilidad de la NFL y la razón de su exitoso modelo se debe en gran parte a la diversificación de su negocio, generando ganancias en diferentes ámbitos, aparte de la taquilla por partido, ya que no solo es una liga deportiva sino también una cadena de televisión y una productora de juegos en línea que hacen que su público objetivo se sienta partícipe del éxito de la liga.



La NFL fue la pionera en cuanto a compartir las ganancias generadas por asistencia a partidos y derechos de TV entre todos los equipos pertenecientes a la liga, además de establecer un modelo de franquicias para el manejo organizacional de cada equipo, que permite la inversión externa por parte de las ciudades a las cuales pertenecen cada uno afianzando su sistema financiero, la NFL por medio de un límite salarial garantiza la igualdad de condiciones entre todas las franquicias económicamente hablando, dando pie a la competitividad deportiva y al sostenimiento financiero de las misma.

“El fútbol americano profesional estaba despegando cuando me convertí en comisionado, y cuando un deporte es exitoso y usted es su director ejecutivo, gran parte del crédito fluye hacia usted y desarrolla un buen historial” (Rozelle, 1985)

Pete Rozelle fue el presidente de la NFL por más de 20 años y fue uno de los grandes contribuyentes a la evolución del fútbol americano y también del deporte en general, ya que su mandato se basó en crear una estructura organizacional fuerte encontrando diversos métodos para fortalecer la economía de la liga y fomentando el trabajo en conjunto de todas las áreas de la organización, para el alcance de metas con el fin de hacer de la NFL la liga más exitosa del mundo tanto a nivel deportivo como financiero.

De esta manera, por medio de esta investigación se busca proyectar el sistema tan sólido y exitoso en el modelo institucional y aplicarlo a la liga colombiana de fútbol, la cual es el deporte insignia con más renombre en el país, tomando aspectos organizacionales y financieros de la NFL que sean viables en Colombia para su implementación y mejora fortaleciendo su estructura institucional.



Planteamiento del problema.

La industria del fútbol en Colombia es una de las que tiene más renombre en el país, como el principal deporte insignia. Sin embargo, a nivel organizacional presenta un modelo débil que ha afectado a varios equipos y su economía hasta el punto de llegar al borde de la quiebra, debido al tipo de dinámica que se utiliza tanto en la inversión como gestión.

Victor Marulanda quien se desempeñó como Gerente de Gestión y desarrollo del club Atlético Nacional de Medellín entre 2006 al 2009, y quien actualmente ocupa un cargo directivo en el club Alianza Lima de Perú, durante una conferencia sobre el crecimiento del fútbol colombiano recalcó lo siguiente:

“...Cuando les hablo de modelo de negocio, sin yo ser un experto en el tema de mercadeo, yo creo que la torta se ha venido repartiendo de una manera que cada una de las áreas que debe ser muy funcionales ganen para que sean rentables...

... No dependamos exclusivamente del domingo al miércoles, sino que estemos generando permanentemente ingresos porque al final esto son industrias que pueden generar ingresos permanentemente...”. (Radio Múnera, 2020).

Esta frase de Victor Marulanda ex presidente del equipo Atlético Nacional, en la que hace énfasis en la importancia de diversificar las ganancias del fútbol colombiano, y no depender solamente de lo que se genera por la entrada a los estadios, venta de mercancía y derechos de televisión sino tomar ejemplo de otras ligas deportivas del mundo para solidificar la economía de los equipos colombianos y hacerlo un mercado más atractivo y sostenible a nivel internacional.



En Colombia se han aplicado proyectos de Ley con el fin de que los equipos deportivos crezcan económicamente, como la ley 1146 de 2011 que se centra en la venta de acciones por parte de los equipos del fútbol colombiano.

La Ley 1445 de 2011 propició que los clubes del FPC hicieran ofertas públicas de sus acciones con el fin de capitalizarse, y así, tener un mayor capital para invertir en lo deportivo y mejorar el desempeño financiero. (ROSERO, 2017)

Pese a que los equipos colombianos han encontrado diversas formas de fortalecer su poder financiero, como la capitalización por medio de terceros, esto no ha generado el rendimiento que se esperaba del todo, ya que el problema no es solamente de los equipos sino de la liga profesional del fútbol en términos organizacionales, ya que sus lineamientos no protegen el crecimiento económico de los clubes pertenecientes a la liga.

Teniendo en cuenta esta información, la siguiente investigación se centrará en el estudio del modelo organizacional de la Liga NFL, como ejemplo de un sistema de negocio exitoso, haciendo énfasis en la siguiente pregunta: ¿Qué aspectos del modelo de la NFL podrían aplicarse en el fútbol colombiano en términos organizacionales y financieros?

3. Objetivos.

3.1 Objetivo General:

Analizar el modelo exitoso de liga deportiva a nivel económico y empresarial que utiliza la liga de fútbol americano de los estados unidos (NFL), sus procesos, avances para la mejora de la industria del deporte, sus aportes a la economía y concluir como este modelo se podría implementar en el fútbol colombiano organizacionalmente.



3.2 Objetivo Específicos:

3.2.1 Estudiar la historia de cómo surgió este modelo de negocio y qué hizo para la transformación de esta industria deportiva.

3.2.2 Analizar e identificar las diferentes metodologías y beneficios utilizados en cuanto a contratación y ganancias generadas anualmente.

3.2.3 Concluir si es viable la implementación del modelo de la liga NFL en la liga profesional colombiano de fútbol.

4. Revisión de la literatura.

Objetivo n°1: Estudiar la historia de cómo surgió este modelo de negocio y qué hizo para la transformación de esta industria deportiva.

Surgimiento de la NFL:

La NFL nació en 1920, hace 102 años con la reunión de 10 empresarios que querían evaluar y plasmar el éxito que ya tenía este deporte a nivel colegial (Universitario) a un entorno más profesional, ahí se fundaron varios equipos, entre ellos los Osos de Chicago, los Chicago Cardinals y los Bultos de Cantón.

Para el año siguiente más equipos se fueron incorporando para la nueva edición de la liga, hasta llegar a una cantidad de 22 equipos en los que se resalta Los Green Bay Packers por su gran nivel en esa época.

Para principios de 1932 la liga de fútbol americano estableció su nombre como “NATIONAL FOOTBALL LEAGUE” que es el nombre que perdura hasta la actualidad, además en esa época también su popularidad aumentó llegando a ser uno de los deportes más importantes del país, compitiendo con el béisbol por ser el deporte más visto. En la década de los 50 la NFL gracias a



su crecimiento económico, deportivo, y a la influencia que tenía en las ciudades industriales ubicadas en el medio oriente del país y al pasar de los años se consolidaría como un fenómeno nacional. Este fue el factor clave, ya que al acaparar estos mercados el futbol americano se convertiría en el deporte insignia de los Estados Unidos, siendo parte de la cultura del país hasta la actualidad.

Evolución de jugador de Futbol Americano:

En los inicios de este deporte los jugadores pertenecientes a un equipo eran personas que no se dedicaban en su totalidad al futbol americano, eran personas comunes y corrientes, que tenían su propio empleo y los fines de semana se dedicaban a participar de estos encuentros deportivos. Durante esta época lo único que los etiquetaba como jugadores profesionales era que recibían una remuneración por parte del club al que jugaban, lo cual no representaba una gran suma.

los jugadores solían desempeñarse en múltiples equipos durante el curso de una temporada desorganizada. Los calendarios y oponentes cambiaban con frecuencia, así como los nombres de jugadores colegiales y entrenadores que participaban en compromisos profesionales bajo seudónimos para ganar más dinero. (ESPN, 2015)

La instauración de la liga fue un punto crucial, no solo para el futbol americano sino también para los jugadores, ya que les brindaría unas condiciones más favorables de cara a la práctica de este deporte y también les abriría las puertas a jugadores que aunque no cumplieran con las características de un jugador profesional de la época, si pudieran demostrar sus propias habilidades para ocupar un puesto relevante en algún club; ayudándose de la estructura de reclutamiento implementada por la misma NFL.



Avance del Reclutamiento:

Entre los años 1944 y 1947 se lograron evidenciar 2 grandes avances relacionados al tema de reclutamiento de jugadores.

El primero, tiene que ver con la reincorporación de jugadores afroamericanos a los equipos que constituían la liga, ya que la liga prohibió su participación entre los años 1933 a 1945, debido primordialmente a los eventos pertenecientes a la Segunda Guerra Mundial.

El segundo avance tiene que ver con una regla implementada en la liga; debido a la Segunda Guerra Mundial los jóvenes aptos fueron reclutados para participar y defender al país.

Desde la década de 1920 hasta principios de la década de 1940, la mayoría de los jugadores eran similares en tamaño porque los reemplazos estaban mayormente prohibidos. Los jugadores eran muy intercambiables y jugaban todas las jugadas, a menudo, jugaban múltiples posiciones, en ofensiva y defensiva. Incluso los pateadores jugaban todas las oportunidades en otras posiciones. (Operations, 2022)

Dejando a la NFL en una posición complicada, ya que debido a los eventos que generó la guerra, la liga se enfrentaba a problemas financieros y con el reclutamiento se produjo escasez de jugadores.

Así que decidieron implementar la regla de permitir reemplazos de manera libre en los partidos, esto generaría que los equipos ampliaran su número de plantilla y a su vez buscaran otros perfiles de jugadores más específicos, para realizar una cierta tarea dentro del campo, dejando de lado los jugadores polivalentes y a su vez ese perfil único de jugador potencial de fútbol americano. Conformando dos plantillas en cada equipo, una especializada en defender y otra en atacar, esto llevó a los clubes a mejorar en sus procesos de entrenamiento en todos los



aspectos y posiciones que pueden llegar a presentarse en los partidos para que los jugadores puedan mejorar tanto individual como colectivamente.

En la actualidad, los jugadores de élite de fútbol americano llegan a la NFL y tienen un muy buen salario: en 2014, los jugadores de la NFL ganaban, en promedio, alrededor de USD 2,1 millones por año. La competencia para llenar vacantes en las listas es feroz, y menos del 1 por ciento de todos los jugadores de fútbol americano universitarios obtiene una vacante en la lista del nivel más alto del deporte. (Operations, 2022)

DRAFT:

El camino para ser profesional en cualquier deporte en los Estados Unidos es muy distinto al camino para convertirse en profesional en futbol soccer a nivel mundial, por medio de escuelas ligadas a clubes profesionales, los jugadores desde muy temprana edad van ascendiendo de categoría, hasta llegar a convertirse en profesional, pero en Estados Unidos el camino empieza desde la escuela secundaria, en donde el deporte es muy fomentado, después pasa al deporte universitario y por último se llega al deporte profesional.

El proceso de transición entre la Universidad y un equipo profesional es conocido como el “Draft”, un método utilizado por todas las ligas profesionales norteamericanas como la Major League Baseball, Major League Soccer, National Basketball Association y National Hockey League, pero la que revolucionó este concepto fue la NFL.

El fútbol americano nace en 1892, y empieza a popularizarse durante la primera década del siglo XX, esto hizo que se empezara a practicar en la Universidades y que también se crearán equipos aficionados al deporte. Durante los años 20 se creó la “American Professional Football Association” que posteriormente sería conocida como NFL, durante los primeros años de la liga los equipos se conformaban por jugadores que voluntariamente se postulaban para ocupar un



lugar en el equipo, como lo hacían para cualquier otro empleo, pero tras la creciente popularidad de fútbol americano universitario, la liga tomaría la decisión clave durante los años 30, está sería la idea en que los jugadores universitarios una vez acabarían su carrera universitaria, hicieran parte de la NFL, esto le permitía a los equipos profesionales contratar a los mejores jugadores a nivel universitario de sus regiones, es decir que el equipo de New York eligen a los jugadores provenientes de universidades del estado de New York y otros estados cercanos, pero este proceso cambio y sin importar la región los equipos podrán contratar jugadores de cualquier universidad del país, siendo el poder monetario de cada equipo el factor clave para atraer a los mejores atletas a sus plantillas.

Después de que la NFL instituyera su sistema de Draft en 1934 para permitir que los equipos eligieran a los jugadores universitarios disponibles, el copropietario de los Philadelphia Eagles, Bert Bell, sintió que su equipo estaba en desventaja para contratar a los mejores jugadores. Sin la ventaja monetaria que tenían otros clubes, las Águilas y otros equipos con menos recursos tenían pocas posibilidades de atraer jugadores de impacto

En una reunión de la liga de 1935, Bell propuso que la NFL realizara un draft anual de jugadores para nivelar el campo de juego y asegurarse de que todas las franquicias siguieran siendo financieramente viables. Los propietarios de la liga votaron unánimemente para adoptar su propuesta, estableciendo el Draft inaugural de la NFL en 1936.

Este primer borrador estuvo muy lejos del espectáculo que los fanáticos esperan hoy. Celebrado el 8 de febrero de 1936 en el Hotel Ritz-Carlton de Filadelfia, los clubes seleccionaron de un grupo de solo 90 jugadores. No había departamentos formales de exploración, ni agentes, ni cobertura de medios deportivos las 24 horas. La lista de jugadores elegibles se compiló a partir de informes periodísticos, visitas a universidades locales por parte de ejecutivos de equipos y recomendaciones al personal de la oficina principal.



*Con la primera selección, Bell's Eagles seleccionó al ganador del Trofeo Heisman, Jay Berwanger, de la Universidad de Chicago. En lugar de jugar al fútbol profesional, el corredor estrella optó por una carrera como vendedor de gomaespuma. La elección de Berwanger no fue inusual: solo 24 de los 81 jugadores elegidos en el primer draft jugaron en la NFL. La mayoría optó por profesiones más seguras y estables, muchas de las cuales pagaban mejor”.
(Operations, 2022)*

Esta propuesta de Bell no solo revolucionaría la liga, sino también el deporte en general dentro del país, pero durante los primeros años de su implementación eran pocos los jugadores que deciden convertirse en profesionales, ya que optaban por otras ofertas laborales más comunes y seguras debido a que la liga aún no contaba con una gran inversión, por lo tanto los sueldos no eran llamativos como para asegurar el futuro de un jugador, conforme a que se fortaleció el sistema financiero de los equipos, fue más fácil convencer a los jugadores de ser profesionales. El nuevo sistema de selección consiste en que los peores equipos del año tenían el derecho de seleccionar en los primeros lugares del Draft, lo que permitía que todos los equipos tuvieran la posibilidad de contar con buenos jugadores y que la brecha competitiva sea menor y así tener partidos más atractivos para los espectadores.

Seguimiento de Jugadores y Sistema de Reclutamiento:

...Durante muchos años, la exploración fue una ocurrencia tardía para los clubes de la NFL. La mayoría asignó poco de los recursos de sus oficinas centrales a la evaluación de jugadores.

Aún así, ya en ese primer borrador, la capacidad de identificar el talento futbolístico resultó ser fundamental para un club, que se quedó con una futura estrella que otros equipos habían ignorado.



Con una selección de segunda ronda, los New York Giants seleccionaron al fullback Alphonse “Tuffy” Leemans. Aunque los Giants no tenían un departamento de exploración, el equipo se benefició del análisis informal de un estudiante de secundaria (Wellington Mara, hijo del dueño del equipo, Tim Mara) que había visto a Leemans protagonizar un juego universitario. En su tercera temporada, Leemans llevó a los Giants al campeonato de la NFL de 1938... (Operations, 2022)

Durante los 70, aparecería el “Draft Combine” un evento que consiste en una serie de pruebas físicas y mentales personalizadas, que se realizarían antes del draft, durante este evento los jugadores tienen la posibilidad de mostrar sus capacidades y tener una calificación más alta a la hora del turno de los equipos para incorporar a los nuevos jugadores, así mismo los equipos tendrán una mejor evaluación de los jugadores, pruebas como el recorrido en el menor tiempo posible de 40 yardas, tomarían un gran protagonismo en el evento y sería la prueba más importante para la mayoría de jugadores sin importar su posición de juego.

El Draft como estrategia de Marketing:

La adición de otra liga significó más equipos y más puestos en la lista para los jugadores reclutados.

Con los ingresos del contrato de televisión de la NFL con ABC y el contrato de la AFL con NBC, ambas partes tenían el dinero para competir por los jugadores. Ambos también hicieron todo lo posible para evitar que el otro fichara jugadores después de que fueran reclutados. (Operations, 2022)

Cuando apareció la AFL, una liga que competía con la NFL, el proceso del Draft volvió a tener en cuenta el factor monetario a la hora de reclutar jugadores, ya que la AFL tenía su propio Draft por lo que un jugador podía ser elegido en ambas ligas y este decidirá a que equipo ir, por



lo que la NFL buscaría nuevas opciones para tener mayor financiamiento y así seguir atrayendo los mejores talentos universitarios.

En 1980, el Draft de la NFL dio su mayor paso hacia la conciencia colectiva del país, cuando fue televisado en vivo. El comisionado Pete Rozelle se mostró escéptico de que el evento fuera un atractivo para los fanáticos, pero estuvo de acuerdo en que podría transmitirse en una nueva red de cable para todos los deportes, ESPN.

La NFL encontró la forma de generar ingresos por medio del Draft, en los 80's se empezó a televisar el evento y además optaron por realizarlo en un espacio que permitiera a los fans ingresar y presenciar en Draft en ciudad de New York, con estas dos implementaciones la liga convirtió en un éxito comercial Draft y tomaría la decisión de trasladar año tras año la ceremonia a diferentes ciudades, generando un gran beneficio a las ciudades que lo albergaban, debido a los miles de fans que llegaban a la expectativa de conocer quiénes serían las próximas grandes estrellas en llegar a su equipo, y según la página especializada en estadísticas de transmisión de Tv, el Draft de la NFL de 2022 registró una audiencia de 10.6 millones de personas dentro del país, siendo el más alto de la historia hasta el momento.

Las Franquicias como Modelo de Negocio (NFL):

El concepto de franquicia se remonta desde la edad media, en el que el rey otorgaba a sus súbditos privilegios por realizar tareas como la pesca, la caza entre otras actividades, pero a nivel empresarial el concepto surge en Estados Unidos, en donde empresas del sector público otorgaba a personas particulares la autorización para la explotación de servicios público en bancos y ferrocarriles.

En los Estados Unidos durante la década de 1850 a 1860, la Singer Sewing Machine Company resolvió cambiar su estructura básica de funcionamiento,



estableciendo una red de concesionarios / vendedores a quienes se les cobraba una participación por el derecho a distribuir sus máquinas de coser en territorios específicos debido a los altos costos laborales que implicaba el sostenimiento de numerosos vendedores directos. Aunque Singer mantuvo este esquema tan solo por diez años, haciendo a Singer una de las marcas más reconocidas en el territorio norteamericano, sembró las bases del actual sistema de franquicias, habiendo sido ésta, una Franquicia de Producto y Marca, dando origen a los elaborados sistemas de franquicias con que contamos actualmente. (Díaz, 2009).

Años después, empresas más reconocidas actualmente como General Motors, empezaron a utilizar este modelo de forma masiva y hoy en día grandes empresas como McDonald's, Subway y Walmart manejan este modelo, generando millones de dólares anuales y estas ganancias generadas se ven incrementadas gracias a la gran cantidad de franquicias que venden bajo el nombre de sus marcas alrededor del mundo.

En el mundo del deporte conocemos el modelo más tradicional, que utilizan equipos de fútbol alrededor del mundo y generalmente se cree que esta es la única manera en la que funcionan los equipos deportivos en general, es decir, cómo una empresa tradicional, pero el sistema de franquicias es utilizado en todos los deporte de equipo (Fútbol Americano, Baloncesto, Baseball, Fútbol), mostrando ser un modelo más sostenible que protege los intereses de los pertenecientes a dichas ligas deportivas, evitando que puedan presentarse casos de bancarrota en los equipos.

Este modelo se implementó desde la fundación de la liga en 1920, en donde los principales fundadores buscaron financiación por parte de las ciudades, donde ubicarían a cada uno de los equipos, unos de los equipos que decidió implementar el manejo del equipo como una franquicia fueron los Green Bay Packers, quienes eran el único equipo que no tenía establecido un dueño, sino que hacían parte de la empresa de empacadores más importante del estado de Wisconsin, ya



que este equipo era el más importante de la época por sus logros dentro la liga y muchos de estos equipos copiarían este modelo para replicar su éxito, años después el modelo de franquicia deportiva sería la insignia nivel organizacional de la liga.

En Estados Unidos los clubes deportivos profesionales se componen de manera distinta a como lo hacen Sur América, Centro América y Europa. En caso del futbol americano (NFL) estos clubes se denominan como marcas que tienen la posibilidad de venderse, trasladarse a distintas ciudades – condados y cambiar de nombre, esto se denomina como una franquicia deportiva.

En contexto, el equipo franquicia es denominado una marca, que no solo tiene el objetivo de hacer una buena temporada y ganar títulos, sino también cosechar beneficios como empresa, tomando en cuenta en que este modelo no se habla de accionista sino de propietario.

Dentro de la dinámica deportiva que tienen, este modelo estadounidense no se encuentra el concepto de descenso ni ascenso de categoría, ya que no existen más categorías. La liga tiene un número determinado de participantes que compiten por el título y este grupo está cerrado a admitir nuevos integrantes.

De igual manera todos los equipos que constituyen la “National Football League” (NFL) actúan como un colectivo, las decisiones importantes que deban realizar cada equipo deben ser apoyadas por los demás clubes, como lo puede ser el cambio de localización y representación de ciudad o cambio de nombre.



La Fusión con la AFL:

¿Qué es la AFL?

Debido al auge que tuvo la NFL durante la década de 1950, muchos empresarios expresaron su interés de adquirir una franquicia en la liga, pero debido a que no había muchos equipos en venta, ni tampoco había interés para expandir el número de equipos en la competición, empezaron a surgir varias ligas de Fútbol Americano, que buscaban competir en el mercado con la NFL, pero la mayoría de estas tan solo lograban mantenerse una temporada. En 1960 varios empresarios que no habían conseguido adquirir un equipo, decidieron fundar la American Football League (AFL) que durante su primer año contó con 8 equipos, 4 de estos ubicados en ciudades en donde la NFL no tenía presencia, lo que ayudó a impulsar este proyecto liderado por Lamar Hunt, uno de los empresarios más importante de Texas y quien era el dueño de los Kansas City Chiefs, uno de los equipos de la AFL además de ser el presidente de esta liga.

Un factor clave del éxito que estaba teniendo la AFL, fue los grandes contratos televisivos que habían obtenido con grandes cadenas como ABC, la popularidad de la competición fue aumentando generando ingresos que competían con los de la NFL y provocó una rivalidad por los distintos mercados en el país, además muchos de los mejores jugadores universitarios prefieren firmar por un equipo de la AFL.

La Fusión:

El 8 de junio de 1966, las rivales National Football League (NFL) y American Football League (AFL) anuncian que se fusionarán. El primer "Super Bowl" entre las dos ligas tuvo lugar al final de la temporada de 1966, aunque las ligas tardaron hasta la temporada de 1970 en unir sus operaciones e integrar sus horarios de temporada regular. ([History.com](https://www.history.com), 2009)



Las dos ligas optaron por un acuerdo, en donde se comprometían a no contratar jugadores pertenecientes a los equipos de la otra competición, pero aun así en 1966 los Gigantes de New York violaron el acuerdo contratando a Pete Gogolak quien pertenecía a la AFL, desencadenando en la fusión de ambas ligas, para evitar más batallas legales, optando por beneficiar al deporte y su crecimiento ofreciendo a los aficionados partidos más atractivos.

El acuerdo de fusión consistió en mantener los dos calendarios por separado y compartir el Draft para evitar la batalla entre franquicias por seleccionar jugadores, la fusión completa se concretó en 1970 en donde desaparece oficialmente la AFL y se conforman las conferencias en la NFL que estaban compuestas por divisiones de 4 equipos dependiendo su ubicación geográfica.

Aportes de la AFL:

- Ubicar el apellido de los jugadores en las camisetas lo que impulsó la venta de jerseys y mercancía.
- Repartición de las ganancias generadas por la venta de boletos y derechos de televisión por los dos equipos, esto fue replicado en otros deportes, pero en el caso del fútbol americano se enfoca en la igualdad económica para promover la competitividad.

Paquetes de Transmisión de televisión, en donde se veían de forma llamativa el marcador y estadísticas del partido, primero se implementó con la cadena ABC y después con NBC, esto fue una revolución para la industria de la televisión ya que cambió la forma de ver cualquier deporte emitido en vivo o por medio de repetición.



El Super Bowl:

Este gran evento de talla mundial surgió en 1966, cuando recién se fusionaron las dos ligas más grandes del fútbol americano en los Estados Unidos, la National Football League y American Football League, dándole el nombre de “El partido del campeonato mundial AFL-NFL” proporcionando como idea final el enfrentamiento de los dos mejores equipos representantes de cada conferencia, para disputarse el título y coronarse campeón.

En sus primeras ediciones, se consideraba en evento de poca importancia y bajo alcance, sus entradas costaban alrededor de los diez a quince dólares y para la época los aficionados no creían que valiera la pena pagar tanto por ver un simple partido; Los estadios en sus primeros años no alcanzaban a llenarse y el dilema de invertir en esta clase de eventos se ponía cada vez más en duda.

Con el paso del tiempo y de la mano Pete Rozelle como presidente de la liga, durante los años 80 el Super Bowl se convertiría en el evento deportivo más visto a nivel nacional, atrayendo publicidad de grandes marcas, lo que contribuiría al crecimiento económico de la liga y su expansión con la creación de más franquicias a nivel nacional, dando como una ventaja la incorporación de la televisión y las nuevas tecnologías que iban surgiendo en ese entonces.

Una de las cosas más representativas del Super Bowl es el “show del medio tiempo” donde algunas agrupaciones o artistas realizan una presentación musical para entretener a los espectadores, mientras se preparan para retomar la otra mitad del partido. Desde sus comienzos, el Super Bowl ha tenido este show, la primera agrupación que la protagonizó fue la banda sinfónica de la Universidad de Arizona, donde tuvieron una presentación muy rápida y humilde, en donde en realidad empezó a ser relevante este show de medio tiempo fue en 1993, el cual el encargado en esta edición fue Michael Jackson, una presentación esplendorosa y de alta calidad,



donde tuvo fuegos artificiales, coreografías, música en vivo e hizo creer a la audiencia que bailo sobre el videomarcador del estadio..

“Al día siguiente resultó que, por primera vez, el descanso de un partido había tenido más audiencia en la televisión que el propio encuentro: 133 millones de personas, un récord que todavía se mantiene a día de hoy”.
(Hernandez, 2022)



Ilustración 1 Presentación de Michael Jackson en el Super Bowl de 1993

Fuente: (Alvarez, 2022)

En sus 55 años de existencia, la Super Bowl se ha convertido en mucho más que el partido que decide el campeón de la NFL, la Liga Nacional de Fútbol Americano. Ha trascendido lo deportivo hasta ser un acontecimiento social, cultural y económico. La otra fiesta nacional de EE. UU. (Hernandez, 2022)

Objetivo N°2: Analizar e identificar las diferentes metodologías y beneficios utilizados en cuanto a contratación y ganancias generadas anualmente.

Margen salarial

Según la definición dada por la universidad de Cambridge, el Margen salarial “es un límite superior en la cantidad que se les puede pagar a los empleados en una empresa o industria en particular” este concepto ha sido uno de los estandartes organizacionales en la industria deportiva



norteamericana, ya que promueve la igualdad entre las franquicias pertenecientes a una liga deportiva.

Las principales ligas deportivas de Estados Unidos, como la Liga Nacional de Fútbol Americano, la Asociación Nacional de Baloncesto y la Liga Mayor de Béisbol, están todas sujetas a topes salariales. En los deportes, el tope salarial se refiere a cuánto puede gastar un equipo en sus jugadores, según USA Today. Por ejemplo, en 2017, el tope salarial de la NFL fue de \$167 millones. Ciertos puestos en los deportes, como un mariscal de campo en el fútbol o un punto delantero en el baloncesto, tienen los topes salariales más altos. Debido a que los equipos deportivos a menudo compiten por jugadores valiosos, el límite se aplica para garantizar que ningún equipo pueda gastar más que sus rivales para crear un equipo imparable y costoso.

¿Qué es el Margen Salarial en la NFL?

“La NFL no solo es uno de los deportes con mayor recaudación en los Estados Unidos, también es una de las industrias con mayor recaudación del país.

...Con tantos ingresos generados por la liga, los jugadores son compensados bastante bien. Aún así, existen reglas que mantienen este dinero bajo control”.
(Brooke, 2013)

La NFL no solo es la liga con mayores ingresos en Estados Unidos, sino que durante el 2021 superó a ligas de fútbol tradicional, como la liga española y la Premier League de Inglaterra, por lo que a la hora de determinar los salarios de los jugadores pertenecientes a cada uno de las 32 franquicias, los equipos se rigen bajo unas normas salariales conocidas como el Salary Cap o Margen Salarial, con el fin de mantener la competitividad e igualdad de condiciones económicas en la liga.



Se pueden encontrar distintas explicaciones acerca de la definición del margen salarial, ya que es uno de los pilares del deporte norteamericano, Tom Cripps abogado de la Universidad de Londres, especialista en leyes del deporte lo define de la siguiente manera:

“El tope salarial es, en pocas palabras, la cantidad de dinero que los equipos pueden poner en los contratos para la temporada que están programados”.
(Cripps, 2016)

El Fútbol americano es el deporte con mayor gasto en cuanto a salarios, y con mayor disponibilidad en cuanto al margen salarial, esto se debe al número de jugadores que componen los equipos, ya que cada plantilla cuenta con 53 jugadores activos, por lo que, para determinar el límite permitido para el pago de salarios, la liga se reúne anualmente con la asociación de jugadores para acordar en cuanto se designa el límite.

Un tope salarial es esencialmente un acuerdo entre la liga y los jugadores que pone un límite a la cantidad de dinero que un equipo puede gastar en los salarios de los jugadores. La NFL usa un tope rígido, lo que significa que ningún equipo puede exceder el límite del tope por ningún motivo. (Brooke, 2013)

El periodista Carlos Yurlis, explica en un artículo periodístico el método del margen salarial de la siguiente manera “El tope salarial se ajusta cada año dependiendo de las utilidades de la liga que a últimas fechas incluye todas las fuentes de ingreso, y luego se divide por 32, que es la cantidad de equipos en la NFL”

El límite salarial se introdujo en 1994 a la NFL y se determinó en 34,6 millones de dólares, ajustándose anualmente a los ingresos generados por la liga, además de tener en cuenta otros factores como la inflación de la economía, desde entonces el margen salarial ha permitido que los equipos puedan ofrecer mejores contratos y con mayores garantías a sus jugadores. Esta medida surgió luego de varias disputas contractuales entre la liga y la asociación de jugadores, quienes



exigen mejores garantías para sus contratos debido a su labor, por lo que se estructuró el margen salarial para que los equipos tuvieran un mejor manejo de las finanzas de la franquicia, lo que llevó a la firma de grandes contratos que aseguren la continuidad del jugador en el equipo, pero también que se acoplara con las nuevas normas salariales de la liga.

“El fútbol profesional ofrecía el salario de un director ejecutivo y niveles máximos increíbles, pero a menudo a un costo físico y emocional igualmente alto”.

El fútbol americano profesional convirtió a la mayoría de sus jugadores en millonarios, algo que se debió a las grandes ganancias que obtenía la NFL anualmente, por lo que pese a gastar millones de dólares en cuanto a contratos, estos se veían retribuidos gracias a la diversificación que estaba teniendo el deporte con la creación de nuevas estrategias para generar un aumento en el capital de cada una de las franquicias.

Es importante señalar, que el margen salarial solo aplicaba para el pago de salarios de los jugadores del equipo, es decir que no incluye en entrenadores, miembros del staff técnico o empleados de la organización.

“...Antes del último contrato colectivo de trabajo, o CBA, este número se basaba en los ingresos brutos definidos o el dinero obtenido de los contratos con las cadenas de televisión nacionales, la venta de boletos y la mercadería. Esto cambió en 2006 e incluyó cosas como los derechos de denominación y la publicidad local. En la versión más reciente del CBA, el tope incluye esencialmente todas las fuentes de ingresos.” (Brooke, 2013)

Conforme la liga fue diversificando sus ingresos, el margen salarial fue aumentando, ya que desde 2006 factores de localización empezaría a influir, ya que un equipo ubicado en la ciudad de Los Ángeles una de las ciudades más importantes del país, generaba más ingresos por publicidad que un equipo ubicado en Minneapolis en el estado de Minnesota, por lo que se tuvo que



modificar las reglas del margen salarial para mantener la equidad entre los equipos, así que si un equipo generaba más ganancias que otro estas se podrían utilizar solamente para el mejoramiento de infraestructura, manejo de marca y gastos de nómina de empleados pertenecientes al equipo pero no para la inversión de salarios de los jugadores.

En la siguiente imagen podemos ver el incremento del presupuesto salarial, que en casi dos décadas se duplicó, gracias a que la NFL se posicionaría entre las ligas deportivas con mayores ingresos del mundo.



Ilustración 2 Salary Cap to Hit New Record in 2019

Fuente: ([The Statistics portal, 2019](#))

¿Cómo se calcula el Margen Salarial?

En el artículo “An Introductory Guide To The NFL’s Salary Cap” publicado por la página Law in Sports, Tom Cripps hace una explicación de cómo se calcula el margen salarial en la NFL, teniendo en cuenta el artículo 12 del CBA (Contrato colectivo del trabajo) y haciendo referencia a las tres categorías que lo componen:



- **League Media:** Derechos de televisión vendidos a nivel nacional para juegos completos de la NFL e internacionalmente para juegos en vivo y diferidos; ingresos por radio; Ingresos del Tribunal de Derechos de Autor.
- **NFL Ventures/Postemporada:** Ingresos derivados de la operación de juegos de postemporada que recibirá la NFL y afiliados de la NFL, como NFL Network, e ingresos derivados de la operación de entidades afiliadas a la NFL, como NFL Network.
- **RA local:** Todos los ingresos que recibirán los equipos o afiliados de equipos no incluidos en ninguna de las categorías anteriores, incluida la venta o licencia de los derechos de televisión de pretemporada.

Estas cifras se combinan para hacer AR total. Una vez que se calcula la cifra total de AR, se establece un porcentaje como "Cantidad del costo del jugador", que es el gasto total permitido en el salario y los beneficios del jugador en toda la liga. El monto de los beneficios de los jugadores se deduce y se divide en partes iguales entre los 32 equipos, dejando el tope salarial total que también se divide en partes iguales entre los equipos.

Calcular el tope salarial por referencia a los ingresos de esta manera garantiza que opere como una valiosa disposición de control de costos; cómo va la salud de la Liga y sus equipos colectivamente, también va el tamaño del tope salarial. (Cripps, 2016)

Conforme crecen los ingresos crece el margen salarial, haciendo que todos los equipos se beneficien de lo que se genera anualmente y sin establecer una brecha de ventajas económicas a la hora de contratar jugadores.

Normativas del Margen Salarial a tener en cuenta:



La disposición "Gasto en efectivo garantizado en toda la liga exige que, para cada uno de esos períodos, al menos el 95 % del tope salarial debe gastarse en toda la liga. Además de este gasto garantizado en toda la liga, para cada uno de los mismos períodos de cuatro años, cada equipo también debe gastar individualmente al menos el 89 % del límite salarial de su equipo para ese período. Artículo 5 CBA

La disposición de "Gasto mínimo en efectivo del equipo" establece que cuando un equipo no gasta el 89 % de su límite máximo durante un período de cuatro años, cualquier falta deberá ser pagada el 15 de septiembre siguiente, o antes por el equipo que no lo haya hecho. El pago se realiza directamente a los jugadores que estuvieron en la lista del equipo en cualquier momento durante esos cuatro años, sujeto a las instrucciones de asignación razonables de la Asociación de Jugadores de la NFL (NFLPA). Artículo 6 CBA

Una vez que los equipos hayan cumplido con sus obligaciones de gastar el 89 %, cualquier déficit remanente hasta el umbral del 95 % pasa a ser responsabilidad de la Liga, que pagará el déficit directamente a los jugadores que estuvieron en una lista del Club en cualquier momento durante las temporadas, nuevamente sujeto a instrucciones de asignación razonables de la NFLPA.

Comparativa del Margen Salarial con el Fútbol Tradicional:

El Margen salarial tiene como objetivo la competitividad, ya que al tener una liga en donde los equipos estén en un nivel parejo habrá mayor interés en ella, las medidas establecidas en el manejo de los salarios hacen que los jugadores más talentosos están en distintos equipos, dejando en igualdad de condiciones a cada franquicia a la hora de ofrecer contratos y contar con jugadores talentosos.



En el artículo referenciado, Cripps hace una comparación con el margen salarial utilizado en la Premier League de Inglaterra y apoyándose en unas declaraciones del periodista británico Daniel Greey, argumentando que el tope salarial utilizado en Inglaterra es blando y limita los gastos de los clubes, además de permitir frecuentemente que los equipos superen el límite salarial siempre y cuando sus ingresos individuales estén justificados por sus ingresos comerciales.

“Establecer el tope salarial en relación con la facturación individual de cada club permite diferencias drásticas en el gasto entre clubes. Como señaló el Sr. Geey, esta regulación seguirá brindando a los clubes que participan en la Liga de Campeones... una ventaja competitiva real” debido a los ingresos adicionales generados por la televisión. La NFL no hace concesiones especiales para los clubes ricos o exitosos, quienes en última instancia deben operar dentro de los parámetros de las disposiciones de gasto máximo y mínimo, que se aplican independientemente de la riqueza individual de un club”. (Cripps, 2016)

Como se puede denotar Cripps enfatiza en el modelo utilizado por la NFL, como un modelo más sostenible y que evita las brechas entre equipos, ya que lo que determina el éxito al estar todos bajo las mismas condiciones es la forma en la que decidan invertir el dinero presupuestado en salario, es decir un equipo puede contratar jugadores más talentosos con un salario que se ajuste al presupuesto, mientras otro equipo contrata demasiados jugadores con salarios altos que al largo plazo le perjudica para hacer nuevas contrataciones. En comparación con lo que sucede en el fútbol, en donde los mejores equipos del mundo tienen una mayor ventaja que los equipos más pequeños en cuanto a ingresos y en ocasiones no cumplen con las reglas salariales



establecidas por sus ligas, aumentando la brecha competitiva entre un equipo con dinero y un equipo pequeño.



Ilustración 3 Margen Salarial Actual

Fuente: (Gutierrez, 2022)

El margen salarial establecido para el 2022 es de 208.2 Millones de dólares, aumentó en más de 20 millones en comparación al 2021, que por motivos de la contingencia mundial se encontraba en 180 Millones de dólares, pese a que la NFL tiene el presupuesto más grande para salarios que la mayoría de otras ligas norteamericanas, el promedio que gana cada jugador es de 3,1 millones que es menor al caso que ocurre en la NBA, que ganaron dos veces más que un jugador de la NFL, vale la pena recalcar que el límite salarial en la NBA es de 170 millones que se reparten en los 15 jugadores que componen un equipo, mientras que en la NFL el presupuesto se reparte en 53 jugadores.



Ventajas del Margen Salarial:	Desventajas del Margen Salarial:
• Se promueve la igualdad económica • Mejora la competitividad • Le permite a la liga tener un control y vigilar el manejo de ingresos de cada franquicia • Da una mayor solvencia económica a los equipos en cuanto al manejo de ingresos y egresos	• Los equipos no pueden invertir un mayor porcentaje de sus ganancias en el presupuesto salarial • En el caso de la NFL el promedio que gana un jugador es menor que al de otras ligas en estados unidos

Tabla 1 Ventajas y Desventajas Margen Salarial

Estructura de contratos

La NFL estructura los contratos de los jugadores repartiendo el dinero total a pagar entre los años en los que el jugador estará vinculado al equipo, es decir si un jugador firma un contrato de 5 años por un valor de 100 millones de dólares esta cantidad se dividirá durante el periodo de vigencia de contrato.

...Con el fin de persuadir a los jugadores para que firmen contratos pesados, los equipos pueden ofrecer bonificaciones por firmar. Este es dinero garantizado que se le da al jugador y se le da independientemente de si el jugador se queda o no con el equipo.

Este dinero garantizado todavía cuenta contra el tope, pero no de la manera que podría pensar. Para ayudar a que esto tenga un poco más de sentido...

(Brooke, 2013)

Además, un porcentaje del contrato es garantizado y el otro está conformado por bonos que se consiguen si el jugador cumple con metas establecidas por la franquicia, volviendo al ejemplo de los 100 millones en los que está valorado el contrato 70 millones son garantizados y los 30 restantes son incentivos por metas.

...Los equipos tienden a hacer contratos como estos muy pesados, lo que significa que al jugador se le paga más en los últimos años del contrato. Esto



ayuda a disminuir el impacto en teoría en los primeros años. Si un equipo desea no pagarle al jugador en los últimos años, puede liberarlo o renegociar el contrato, Esto haría que los jugadores fueran menos propensos a firmar un contrato pesado, pero los bonos de firma se utilizan para persuadir a estos jugadores de que firmen de todos modos. (Brooke, 2013)

Incentivos económicos en contratación:

Los incentivos se definen como bonos al firmar estos se dividen en 2 categorías, los bonos LBTE y los bonos NLBTE.

Bonos LBTE: Estos se basan en el rendimiento del jugador, es decir que son bonos individuales en donde si el jugador consigue algún reconocimiento como el premio al mejor jugador del año o si consigue promediar durante el año 1000 yardas. Estos bonos también incluyen en incentivos que requieren que el jugador haga presencia durante los entrenamientos voluntarios realizados antes de iniciar el año competitivo.

Bonos NLBTE: Estos bonos se aplican en caso de que las metas individuales propuestas anualmente no se cumplan por lesión del jugador o algún tema personal que impida su presencia en el equipo, por lo que estas metas se trasladan al año siguiente y no tienen repercusión en el espacio salarial del equipo.

Contratos por Posiciones:

La cantidad de dinero que gana un jugador se determina teniendo en cuenta su posición en el campo, ya que no todas tienen la misma relevancia, por ejemplo, los Quarterbacks son



considerados la cara del equipo y son los que generalmente más tiempo están en el terreno de juego, por lo que son la posición mejor paga de la liga, mientras que los pateadores cuya labor se realiza solo en ciertos momentos del partido son la posición con menor salario actualmente.

El contrato más grande de la historia del deporte se hizo en la NFL, ya que en el año 2020 Patrick Mahomes Quarterback de los Kansas City Chiefs firmó un contrato de 10 años por un valor de 500 millones de dólares, en el que 435 millones son garantizados y el restante se divide en incentivos, a continuación, se muestra cómo se reparte el dinero anualmente:

Year	Age	Base Salary	Prorated Bonus	Roster Bonus	Workout Bonus	Guaranteed Salary	Cap Number	Cap %	Dead Money & Cap Savings [Cut (pre-June 1) ▼]	
2020	25	\$825,000	\$4,521,538	\$0	\$0	\$825,000	\$5,346,538	2.4%	\$65,603,443	(\$60,256,905)
2021	26	\$990,000	\$2,000,000	\$21,716,905	\$100,000	\$22,806,905	\$24,806,905	11.5%	\$60,256,905	(\$35,450,000)
2022	27	\$1,500,000	\$2,000,000	\$27,400,000	\$550,000	\$29,450,000	\$31,450,000	13.8%	\$35,450,000	(\$4,000,000)
2023	28	\$5,500,000	\$2,000,000	\$34,400,000	\$550,000	\$0	\$42,450,000	17.6%	\$4,000,000	\$38,450,000
2024	29	\$2,500,000	\$2,000,000	\$34,900,000	\$550,000	\$0	\$39,950,000	15.6%	\$2,000,000	\$37,950,000
2025	30	\$2,500,000	\$0	\$38,900,000	\$550,000	\$0	\$41,950,000	--	\$0	\$41,950,000
2026	31	\$2,500,000	\$0	\$38,900,000	\$550,000	\$0	\$41,950,000	--	\$0	\$41,950,000
2027	32	\$10,000,000	\$0	\$49,400,000	\$550,000	\$0	\$59,950,000	--	\$0	\$59,950,000
2028	33	\$13,000,000	\$0	\$30,900,000	\$550,000	\$0	\$44,450,000	--	\$0	\$44,450,000
2029	34	\$20,500,000	\$0	\$23,900,000	\$550,000	\$0	\$44,950,000	--	\$0	\$44,950,000
2030	35	\$27,000,000	\$0	\$22,900,000	\$550,000	\$0	\$50,450,000	--	\$0	\$50,450,000
2031	36	\$38,000,000	\$0	\$13,900,000	\$550,000	\$0	\$52,450,000	--	\$0	\$52,450,000
Total		\$124,815,000	\$12,521,538	\$337,216,905	\$5,600,000	\$53,081,905	\$480,153,443			

Ilustración 4 Ejemplo de Contrato

Fuente: (Christopherson, 2022)

Franchise Tag:

Este concepto también conocido como “etiqueta de jugador franquicia”, es una herramienta que tienen todos los equipos pertenecientes a la NFL, que le concede la opción de mantener a los jugadores a punto de terminar su contrato vigente y renovarlos unilateralmente por una temporada más. Esta opción le ha ayudado a la gran mayoría de los equipos a conservar a sus jugadores estrella y poder tener más tiempo para renegociar una renovación o una posible venta a un precio más favorable.



Las condiciones del franchise tag son que cada equipo solo podrá utilizarlo una vez por año a un solo jugador de la plantilla, normalmente se utiliza para el jugador con más renombre del equipo. Esto debido a que el franchise tag obliga al equipo a retener al jugador con un salario promediado entre los mejores 5 jugadores pagados de su posición que se encuentre jugando la liga.

Por último, los equipos tienen permitido utilizar esta etiqueta en un solo jugador un máximo de tres veces y normalmente los jugadores tienen poca posibilidad de reusarse a su extensión de contrato.

Jugador	Puesto	Equipo	Salario
Davante Adams	Receptor abierto	Green Bay Packers	\$20,1 millones
Chris Godwin	Receptor abierto	Tampa Bay Buccaneers	\$19,2 millones
Orlando Brown	Liniero ofensivo	Kansas City Chiefs	\$16,6 millones
Cam Robinson	Liniero ofensivo	Jacksonville Jaguars	\$16,6 millones
Jessie Bates III	Profundo libre	Cincinnati Bengals	\$12,9 millones
David Njoku	Ala cerrada	Cleveland Browns	\$10,9 millones
Mike Gesicki	Ala cerrada	Miami Dolphins	\$10,9 millones
Dalton Schultz	Ala cerrada	Dallas Cowboys	\$10,9 millones

Ilustración 5 Lista de jugadores con Franchise en 2022

Fuente: (Staff, 2022)

Intercambios de jugadores

Este sistema que tienen los equipos que conforman la NFL no son como los que manejan en otros deportes, donde básicamente el intercambio de jugadores se realiza por parte de dos equipos, el cual realizan un intercambio de fichas, logrando así poder disponer de este jugador de interés, pero a su vez prescindiendo de un antiguo jugador y enviándolo al equipo con el cual se hizo el intercambio.

En la NFL en sí el intercambio de jugadores no se realiza con otros jugadores como un cambio de fichas, esta metodología está relacionado con el evento del “Draft” que se realiza cada año.



Cuando un equipo está interesado en algún jugador de otro equipo, que aún tiene contrato vigente, se debe primero contactar con el equipo perteneciente de los derechos del jugador para iniciar conversaciones. En este proceso la moneda de cambio que se utiliza para llegar a un acuerdo con el equipo rival son los puestos que se tienen en el “Draft”, el equipo interesado en el jugador les sedera al equipo rival uno o más de estos puesto que tenga en este evento y a cambio se ara de los servicios del jugador en cuestión.

“Antonio Brown el exreceptor de los Pittsburgh Steelers pasó a ser jugador de los Raiders, los cuales dieron a cambio selecciones de tercera y quinta ronda del draft del 2019”. (Avila, 2019)

El Super Bowl y sus ganancias:

El Super Bowl es la final de la liga de fútbol americano de Estados Unidos, se realiza una vez al año y se enfrentan el campeón de la conferencia americana y el campeón de la conferencia nacional, el partido se disputa en una sede neutral que se decide al menos un año antes del evento. El Super Bowl del 2022 se realizó en la ciudad de Los Ángeles.

Este evento no solo beneficia a los equipos que lo disputan y a la NFL sino también a la ciudad, ya que según la revista Forbes la ciudad de Los Ángeles, recibió alrededor de 477 millones de dólares.

“Esto significa miles de nuevos trabajos (...) y una oportunidad de mostrar Los Ángeles como la ciudad global y excepcional que es” Eric Garcetti, alcalde de los ángeles. (FORBES, 2022).

Ingresos de los equipos de la NFL



Los inversores se han dado cuenta de que el crecimiento de los ingresos de la liga es importante (31% en los últimos cinco años) y la rentabilidad (unos ingresos operativos promedio de 146 millones en 2021).

Aunque los 32 equipos de la NFL comparten un poco más del 70% de los ingresos relacionados con el fútbol americano, eso no significa que todos reciban la misma cantidad de dinero. Los equipos que pueden aprovechar sus marcas y estadios para aumentar los ingresos por patrocinios y eventos que no son de la NFL, por lo general, valdrán más. (Ozanian, 2022)

Alrededor del 30% de los ingresos de las franquicias NFL provienen de su manejo de marca y patrocinios entre otros aspectos, estos datos se ven reflejados en el valor monetario del equipo, el cual se da a conocer cada año, según la lista de las franquicias con mayores ingresos de la liga en 2022 de la revista Forbes y basada en información brindada por ejecutivos de equipos, banqueros deportivos, consultores de ligas, documentos públicos, contratos de arrendamiento de estadios e informes de calificación crediticia, los Dallas Cowboys encabezan el listado con un valor de 8 mil millones de dólares, siendo el equipo deportivo más caro de cualquier deporte, el más popular dentro de los Estados Unidos y el que mayores ingresos obtuvo deportivamente. El equipo con

N°	Escudo	Nombre	Valor
1		Dallas Cowboys	8.000 millones USD
2		New England Patriots	6.400 millones USD
3		Los Angeles Rams	6.200 millones USD
4		New York Giants	6.000 millones USD
5		Chicago Bears	5.800 millones USD
6		Washington Commanders	5.600 millones USD
7		New York Jets	5.400 millones USD
8		San Francisco 49ers	5.200 millones USD
9		Las Vegas Raiders	5.100 millones USD
10		Philadelphia Eagles	4.900 millones USD



menor valor dentro de la lista fueron los Cincinnati Bengals que a pesar de ser finalistas durante el último año su valor fue de 3 mil millones de dólares.

Nota: Elaboración propia

Futbol Colombiano

Mercado de pases

El mercado de pases o fichajes en el futbol se divide en dos periodos, mercado de invierno y

Ilustración 6 Tabla valor de equipos de la NFL

mercado de verano, donde en estos periodos de tiempo lo clubs pueden negociar los traspasos de aquellos jugadores de interés. Aunque en la liga colombiana solo existe un mercado de fichajes que está ubicado alrededor del 21 de junio hasta el 15 de julio aproximadamente.

En este periodo se pueden realizar movimientos tanto de traspaso como de cesión de jugadores. En caso de la cesión, es cuando dos equipos establecen un acuerdo en donde un jugador es prestado al equipo con el cual se estableció el acuerdo y este se encarga de pagar el salario del jugador, aunque el contrato se lo allá echo el primer equipo en cuestión.

Estructuras de contratos

La estructura que tiene un contrato en los jugadores de futbol hoy en día es primordial, debido a que puede influir tanto en la carrera del jugador, como en una posible venta a mediano o largo plazo.

El contrato de un futbolista debe contener:



- Fecha de emisión de contrato: donde se llega a estipular en qué fecha se realizó y firmo el contrato entre las dos partes.
- Apoderado (Jugador): nombre del jugador en cuestión que está dispuesto a unirse a la entidad, respetando las reglas y aceptando condiciones para la afiliación.
- Representante del Club: el representante del club, normalmente el presidente encargado de la institución que confirma el vínculo del nuevo jugador como asociado.
- Cláusulas: Cada uno de los aspectos en términos legales de trabajo de ambas partes, aquí se pueden establecer todo el tema de prestaciones económicas, obligaciones laborales y medicas del jugador, duración del contrato y causantes de sanción o rescisión del contrato.
- Firmas: la firma tanto del jugador y el representante de la institución que hacen valido todo lo escrito dentro del contrato.

Consecuencias del descenso de categoría

La metodología de ascensos y descensos que tiene instaurada la liga colombiana de fútbol en términos deportivos se puede catalogar como buena, el equipo que tenga más éxito en el calendario podrá optar por ganar el campeonato y clasificarse para competencias continentales.

Por otra parte, el que tenga malos resultados y sea los peores clasificados en el ranking se tomará como equipos no aptos para la primera división del fútbol y bajarán de categoría de la B.

El problema está en las consecuencias de descender en términos empresariales, como les afecta en cuanto a los ingresos, gastos y circunstancias externas al club.

Los clubes pierden muchos de sus ingresos -sobre todo los procedentes de la televisión- y en algunos casos, incluso caen en la insolvencia, lo que los lleva a



bajar más categorías o, incluso, a desaparecer. Sin embargo, no son los únicos que pierden.

Las ciudades que acogen a estos equipos, que suelen llevar su nombre, también pierden actividad económica y, sobre todo, uno de los elementos de promoción turística que mejor funciona. ([Eleconomista.es, 2014](#)).

En los casos más extremos pone en riesgo la economía de la ciudad a la que pertenece el equipo ya que los estadios pertenecen a la ciudad y no son un bien privado del equipo, debido a que el apoyo de los hinchas se podría ver afectado y se disminuiría la “taquilla” que se considera uno de los ingresos principales junto al dinero que perciben los equipos por derechos televisivos.

Final de fútbol profesional colombiano y ganancias:

Esta final se realiza dos veces al año en donde los equipos ganadores de los cuadrangulares finales se enfrentan en dos partidos para definir el campeón del semestre. Anteriormente no había un premio monetario para el campeón de la liga colombiana, ya que la federación de fútbol consideraba que el premio era obtener una estrella distintiva en el escudo y la clasificación a torneos internacionales como la copa libertadores en el que dependiendo la fase a la que el equipo clasifique obtendrá una suma de dinero específica.

para el 2022 y por iniciativa de la Conmebol, quienes sean campeones de la Liga empezarán a recibir importantes sumas de dinero como premio. De acuerdo a la Federación Colombiana de Fútbol, se "entregará un premio de 500.000 dólares a los campeones del Fútbol Profesional Colombiano, Liga BetPlay I y II 2022. ([GOAL, 2022](#))

Desde el 2022 se aplica el premio monetario al campeón de la liga por una suma de 500.000 dólares, esto gracias a la iniciativa de la CONMEBOL organización que rige el fútbol en



sudamérica con el fin de que los equipos tengan un mayor incentivo y obtengan un beneficio mayor como reconocimiento por ganar el título más importante del país.

Ingresos del futbol colombiano

Debido al estudio realizado por la superintendencia de sociedades (Supersociedades). Entregado a finales de 2021, donde hablan sobre los estados financieros de los 33 equipos pertenecientes a la liga de futbol colombiano transcurridos en ese año, se logro determinar el top 10 de los clubes con mas ingresos en el país. Estos se clasifican de la siguiente manera:

N°	Escudo	Nombre	Ingresos
1		Atlético Nacional	11.781.461 USD
2		Junior de Barranquilla	8.521.057 USD
3		Millonarios FC	6.520.808 USD
4		Independiente Santa Fe	5.700.707 USD
5		América de Cali	5.160.640 USD
6		Deportivo Cali	4.420.548 USD
7		Deportes Tolima	4.380.543 USD
8		Independiente Medellín	4.260.528 USD
9		La Equidad	3.180.394 USD
10		Once Caldas	1.980.245 USD

Ilustración 7 Ingresos de Equipos Colombianos

Nota: Elaboración propia

Según este estudio, la cantidad perteneciente a ingresos deportivos tuvo un incremento del 41.3% postpandemia, y una reducción de perdidas del 35.2%. tomando en cuenta que los principales ingresos de los equipos del futbol colombiano son los traspasos por jugadores, patrocinadores, boletas vendidas y los derechos televisivos, provenientes de las cadenas Win Sports y MediaPro.

Otro de los puntos tocados en el informe de la Supersociedades son las fuentes de ingresos de los clubes, que en la categoría A son encabezados por



publicidad y patrocinio, con una participación de 33,4%; derechos de televisión en 28,8% y Taquilla y abonos en 13,4%. (Arenales, 2022)

Diseño Metodológico.

El siguiente proyecto se desarrollará en base a un diseño metodológico descriptivo, a partir de una orientación cualitativa basada primordialmente en la recolección de datos históricos relevantes y datos de la población para la resolución de la incógnita principal, analizando e interpretando de manera descriptiva concorde a los objetivos propuestos anteriormente.

5.1 Fase de Investigación

El diseño metodológico, contempla el desarrollo sistemático de las siguientes fases:

5.1.1 Fase Diagnóstica

En este primer paso se iniciará a evaluar todos los documentos literarios de fuentes primarias y secundarias, acorde al modelo de negocio que tiene la “National Football League” (NFL), su surgimiento y sus aspectos más relevantes que la llega a ser tan exitoso dentro de su país; se realizará el diagnóstico sobre la comparativa al modelo de la liga colombiana de fútbol y como se podría aplicar esta modalidad a la misma.

A su vez, se iniciará la recolección de datos de campo por medio de una encuesta, realizada a personas seguidoras del futbol colombiano en base a la metodología de la liga a nivel deportivo y económico.

Por medio de esta encuesta nos brindara datos medibles que nos ayudara a ver de una manera más clara que piensan los fanáticos de este deporte, sobre algunos temas relacionados a los objetivos de este informe, debido a que estos son los principales consumidores de la liga de futbol colombiano y representan una gran parte de los ingresos dirigidos a los equipos.



5.1.2 Fase Analítica

En esta fase se revisará la funcionalidad y particularidades que lo hacen un negocio muy rentable. Se desarrollará un análisis plenamente descriptivo acerca de los beneficios que tiene el modelo de la liga de la NFL y no solo a sus propios intereses, sino que también aportando en muchos más aspectos de la economía de su país como lo pueden ser en el turismo, infraestructura y cultura.

Asimismo, se iniciará a evaluar las respuestas pertenecientes a la encuesta realizada a personas que siguen la liga colombiana de fútbol, de esta manera se lograra entender el punto de vista de diferentes hinchas y sus opiniones acerca de la competición local.

Consecuentemente, se pasará al análisis en términos porcentuales de cada una de las preguntas realizadas, estableciendo en qué punto y cuál es la opinión de esta población sobre la liga de fútbol, tomando en cuenta sus opiniones, recomendaciones que nos han brindado y que les gustaría ver en la metodología para implementarla en la competencia.

5.1.3 Fase Concluyente

A partir de la investigación realizada anteriormente y los resultados de la encuesta, se establecerá la viabilidad que puede llegar a tener el modelo organizacional de la NFL en la liga colombiana de fútbol, si este puede llegar a contribuir a los equipos perteneciente de manera empresarial y a su vez que esta modelo incentive a una competencia justa, que genere a los espectadores a consumir y fidelizarse a su equipo de preferencia.



Resultados de la encuesta

Preguntas	Porcentajes	Respuestas	Diagnostico
1. ¿Sigue usted el futbol colombiano con regularidad?		- Si, con regularidad - En ocasiones - No	Se puede observar una respuesta dividida en cuanto a la visualización del fútbol colombiano en donde el 42% sigue la liga en ocasiones y el 47% la sigue con regularidad es decir que hay un interés intermitente.
2. ¿Pienas que la liga colombiana de futbol es altamente competitiva?		- Si - No - Podría mejorar	El 52% cree que la competitividad de la liga puede mejorar, mientras que un 31% no cree que haya solución.
3. ¿Cree que si todos los equipos tuvieran la misma cantidad de dinero para gastar, habría más competitividad?		- Si - No	Se observa que el 79% respondió cree que si todos los equipos tuvieran la misma cantidad de dinero para gastar en salarios la liga sería más competitiva y un 10% no lo ve como una buena opción.
4. ¿Le parece adecuado el formato que tiene la liga colombiana de futbol (cuadrangulares) para lograr decidir el campeón de liga?		- Si - No	El 55% de la muestra no está de acuerdo con el formato actual de la liga y el 44% si está de acuerdo con el formato de cuadrangulares.
5. ¿Pagaría usted la suscripción a un canal de tv para ver los partidos del fútbol colombiano?		- Si - No	El 57% de los encuestados no están dispuestos a pagar una suscripción para ver el fútbol colombiano, mientras que el 42% si pagaria por este canal.
6. ¿Cree usted que debería haber un mayor control sobre los gastos en salarios de los equipos del fútbol colombiano?		- Si - No	Se observa que el 86% de la muestra cree que se necesita un mayor control en cuanto a los gastos de los equipos en Colombia y el 13% respondió que no debería haber un mayor control.
7. ¿Piensa usted que el fútbol colombiano necesita más inversión?		- Si - No - No cambiaría mucho	El 78% de la muestra respondió que si debería haber más inversión, un 10% respondió que no y el 10% restante cree que no cambiaría mucho.
8. ¿Qué iniciativa piensa usted que ayudaría a mejorar la liga de futbol de nuestro país?	Pregunta Abierta:		La mayoría de las respuestas del público encuestados estaban dirigidas a una mayor inversión en aspectos como infraestructura, desarrollo de jugadores, publicidad entre otros, siendo esta la iniciativa que más funcionaria para el mejoramiento del fútbol colombia según los resultados.

Ilustración 8 Análisis de Resultados

Nota: Elaboración propia

Discusión de resultados

A continuación, se presentarán los hallazgos más importantes que se encontraron al momento de analizar las preguntas y los resultados del instrumento aplicado como parte del diseño metodológico del presente proyecto.

- ❖ Como lo muestra las respuestas a la primera pregunta, un 42% de los entrevistados siguen los partidos del futbol colombiano ocasionalmente, mientras que la mayoría de ellos, con un 47% la sigue con regularidad, dándonos como resultado un interés intermitente. Esto se puede llegar a relacionar al resultado de la segunda pregunta que nos muestra que el 52% de las personas piensan que la competitividad de la liga puede mejorar. En otras palabras, la mayoría de las personas no siguen la liga colombiana de futbol porque piensan que no es una competencia de alto nivel y a su vez poco competitiva.



- ❖ En cuanto a la pregunta ¿Cree que, si todos los equipos tuvieran la misma cantidad de dinero para gastar, habría más competitividad? el 79% de los encuestados contestaron que sí por lo que se observa que la población cree que sería una medida que fomentaría la competitividad y por ende beneficiaría las ganancias de la liga y los equipos ya que los partidos serían más vistos y la inversión en el deporte crecerá.
- ❖ El formato de la liga es una de las cuestiones que más divide a los aficionados ya que el 55% está de acuerdo con este y el 44% no lo está por lo que se puede observar que hay una pequeña brecha frente a este ámbito, el cual en varias ocasiones directivos del fútbol colombiano han propuesto cambiar para atraer mayor público por lo que se observa que las personas encuestadas estarían interesadas en este cambio.
- ❖ El 57% de los encuestados no están dispuestos a pagar un canal premium, actualmente la liga colombiana de fútbol tiene un acuerdo de exclusividad con el Canal “Win Sports” que cuenta con un canal premium donde se pueden ver todos los partidos de la liga pagando una mensualidad de 29.000 pesos colombianos el canal contó con 200.000 suscriptores en 2020 año de su lanzamiento, pero su crecimiento de los últimos años no ha sido el esperado y no ha tenido el interés masivo que tenía como objetivo.
- ❖ El control de gastos es una medida que según el 86% de los encuestados beneficiaría al fútbol colombiano, está ya ha sido utilizada en diversos deportes en donde se ha comprobado que asegura una mayor estabilidad financiera para los equipos y una mejora en la competitividad, así mismo el 78 % de la muestra cree que se necesita mayor inversión, la cual necesitaría de un aumento de ganancias de los clubes.



¿Qué Metodologías de la NFL se podrían aplicar en la Liga de Fútbol Colombiano?

Si bien se ha demostrado que el modelo de negocio de la NFL es el más exitoso de las ligas deportivas alrededor del mundo, siendo además la liga que más ingresos genere en los últimos 2 años, no todas sus metodologías son aplicables, en este caso al fútbol, debido a que son medidas que se ajustan al deporte según su estructura competitiva.

Metodologías no Aplicables:

Modelo de Franquicia:

Implementar el modelo de franquicias no sería viable, debido a que significa eliminar los descensos y con ello la desaparición de los clubes que están en segunda división, eliminando así una de las tradiciones del fútbol colombiano y del fútbol en general, en donde los equipos descienden a una categoría menor o ascienden a una mayor, el modelo de franquicias ya ha sido puesto en práctica en otros países como México, en donde varios equipos cambian de ciudad y de nombre gracias a este modelo, pero en un corto tiempo se vieron perjudicados debido a que sus antiguos aficionados los dejaron de seguir y necesitaban conseguir nuevos aficionados en las ciudades a las que se mudaban, por lo que la asistencia a estadios fue menor a la que tenían anteriormente y por ende sus ventas de mercancías se veían afectadas. La segunda división fue eliminada y los equipos que pertenecían a esta desaparecieron o se convirtieron en clubes semiprofesionales, los peores equipos de la primera división ya no descienden por lo que en las últimas jornadas de la liga su nivel competitivo baja considerablemente perjudicando la visibilidad de los partidos.

El Draft como modelo de Reclutamiento:



Todos los deportes en Estados Unidos utilizan el draft como método de reclutamiento para sus ligas profesionales, esto debido al gran nivel y a la gran inversión que hay en el deporte universitario, que se considera muy cerca del nivel profesional, pero su implementación en Colombia se vería perjudicada ya que el modelo de escuelas deportivas de los clubes es una insignia y asegura a los equipos formar jugadores desde niños a la visión que tienen como organización, además que para la realización de un draft el deporte universitario debería tener una mayor inversión en becas deportivas, las cuales actualmente no existen y se necesitaría de alianzas entre la liga de fútbol de Colombia y las universidades del país.

Metodologías Aplicables:

Margen Salarial:

Esta medida ha sido implementada en otras ligas de fútbol en el mundo, como la española pero en este caso el límite se determina según las ganancias y deudas de cada club, el margen salarial que se utiliza en la NFL estipula el mismo límite para todos los equipos, por lo que esta sería la alternativa que se podría implementar en la liga de fútbol de Colombia, pero para esto se debe reestructurar la repartición de ganancias que hay en cuanto a asistencia a los estadios y derechos televisivos ya que si se determina que un porcentaje de las ganancias de cada club obtenidas por estos medios se deben compartir con los demás equipos, estos se verán beneficiados en un proyecto que funcionará a largo plazo, para afianzar la economía de cada equipo y que se pueda implementar el margen salarial de forma que todos tengan la misma capacidad para gastar en salarios, en cuanto a los equipos que generen más ingresos en aspectos como patrocinios, podrán tener una mayor inversión en infraestructura y desarrollo de jugadores.

Estructura de contratos:



Actualmente en la liga de Colombia, los contratos que se ofrecen a los jugadores no son mayores a 2 años y tienden a ampliarse año tras año, con la implementación del margen salarial se tendría que implementar un nuevo modelo de estructura de contratos enfocado a largo plazo, en donde el jugador tenga una mayor seguridad financiera y laboral durante su vinculación con el club y en donde el acuerdo del salario sea proporcional con el límite salarial establecido por la liga, utilizando como ejemplo la estructura de contratos que se utiliza en la NFL, los contratos consistirán en especificar la cantidad total que se le pagará al jugador durante los años de contrato y como esta se reparte año tras año teniendo en cuenta bonos e incentivos salariales propuestos por el equipo, por la consecución de metas individuales y en conjunto.

Conclusiones

- El modelo de franquicias utilizado en la NFL permite a los equipos tener mayores fuentes de ingresos, pero su aplicación en un deporte como el fútbol y en específico en la liga colombiana no sería viable porque pocas ciudades tendrían la posibilidad de invertir dinero público en equipos deportivos.
- La estructura organizacional de la NFL ha sido la clave para su éxito, debido a que esta trabaja en conjunto con los equipos que conforman la liga y los hace parte de cada decisión en búsqueda de un beneficio colectivo.
- Implementar reglas financieras como el margen salarial permite que los equipos tengan un mejor manejo en sus finanzas, fomentando la competitividad económica y deportiva.
- Estructurar los contratos de los jugadores de la liga colombiana a largo plazo y con mayores garantías financieras es una forma de incentivar a los jugadores a tener una



mejora constante en cuanto al rendimiento por medio de metas individuales y en conjunto conseguidas por los miembros de los equipos.

- Que todos los equipos estén bajo un margen salarial permite que tengan un mayor espacio financiero para invertir lo que ingresan de patrocinios y derechos televisivos en aspectos como infraestructura y desarrollo de divisiones inferiores, generando que se amplíen las operaciones deportivas y se creen más empleos en las ciudades en donde están ubicados.
- Para generar mayor inversión en el fútbol colombiano se debe fomentar la competitividad para que los fanáticos no solo vean los partidos de su equipo favorito sino del resto de la liga también, a través de una reforma en cuanto a contratos que permita a los equipos tener más seguridad financiera y competir mejor en el campo, los ingresos aumentaran y habrá más patrocinios que permite que haya una inversión mayor que beneficie el desarrollo de la liga.
- Uno de los estandartes de la NFL es su canal de televisión pero también la venta de derechos televisivos a diversos canales en Estados Unidos, por lo que este modelo se podría implementar en la liga de fútbol colombiano, ya que al conseguir que sea más competitiva se pueden repartir derechos de transmisión a una mayor cantidad de canales regionales y canales nacionales, al tener más de un canal transmitiendo partidos de la liga de fútbol de Colombia, los ingresos aumentarán y por lo tanto los equipos podrán tener un mayor porcentaje de ganancia en este aspecto.



Bibliografía

- Álamos, M. B. (14 de febrero de 2022). *Summum*. Obtenido de https://www.abc.es/summum/living/ocio/abci-super-bowl-cifras-millones-recauda-detalle-202202111726_noticia.html
- Alvarez, V. C. (14 de febrero de 2022). *elcomercio.pe*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/somos/historias/super-bowl-2022-super-bowl-por-que-el-halftime-show-de-michael-jackson-cambio-la-historia-del-evento-deportivo-historias-historias-ec-noticia/?ref=ecr>
- Arenales, J. (1 de NOVIEMBRE de 2022). *larepublica.co*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/ingresos-de-los-clubes-de-futbol-aumentaron-en-41-3-y-se-redujeron-las-perdidas-3481270#:~:text=Deporte,Nacional%20y%20Junior%20lideran%20los%20ingresos%20de%20los%20clubes,%2C%20que%20aumentaron%2041%2C3%25&text=En%20>
- Avila, H. (10 de marzo de 2019). *naciondeportes.com*. Obtenido de <https://naciondeportes.com/intercambios-mas-llamativos-de-la-nfl/>
- Brooke, T. (10 de junio de 2013). Obtenido de <https://bleacherreport.com/articles/1665623-how-does-the-salary-cap-work-in-the-nfl>
- cambridge*. (2022). Obtenido de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/salary-cap>



Canibe, A. (5 de MARZO de 2021). AS. Obtenido de

https://as.com/futbol/2021/08/05/primer/1628191635_441165.html

Chirstopherson, C. (9 de julio de 2022). *overthecap.com*.

Cripps, T. (11 de marzo de 2016). Obtenido de <https://www.lawinsport.com/topics/item/an-introductory-guide-to-the-nfl-s-salary-cap>

Diaz, J. A. (2009). *elibro.net*. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/usta/29213?page=5>

Eleconomista.es. (12 de mayo de 2014). Obtenido de

<https://www.eleconomistaamerica.co/noticias/noticias/5770923/05/14/El-coste-de-bajar-a-segunda-division.html>

ESPN. (17 de Septiembre de 2015). *espndeportes.espn.com*. Obtenido de

https://espndeportes.espn.com/blogs/index?nombre=dodge_nfl&entryID=2477113

FORBES. (11 de febrero de 2022). *forbes.co*. Obtenido de <https://forbes.co/2022/02/11/negocios/deportes/los-verdaderos-ganadores-del-super-bowl-el-evento-dejara-477-millones-de-dolares-de-ganancias-en-los-angeles/>

GOAL. (26 de junio de 2022). *goal.com*. Obtenido de <https://www.goal.com/es-co/noticias/cuanto-dinero-gana-el-campeon-de-la-liga-betplay/bltd9757823da24782e>

Gomez, A. D. (1 de Mayo de 2021). *FAIR PLAY FINANCIERO EN EL FUTBOL*. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/351652557_FAIR_PLAY_FINANCIERO_EN_EL_FUTBOL_EUROPEO#:~:text=Algunos%20de%20sus%20objetivos%3A%20Incitar,los%20acreedores%20de%20los%20clubes.

Gutierrez, A. P. (7 de marzo de 2022). *deportesinc.com*. Obtenido de <https://deportesinc.com/featured/tope-salarial-nfl-temporada-2022/>

Hernandez, C. (12 de febrero de 2022). *lavanguardia.com*. Obtenido de

<https://www.lavanguardia.com/historiayvida/historia-contemporanea/20220212/8043266/pais-super-bowl.html>



History.com. (16 de noviembre de 2009). Obtenido de <https://www.history.com/this-day-in-history/nfl-and-afl-announce-merger>

Larrea, F. (31 de Agosto de 2021). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/jugada/fair-play-financiero-uefa-definicion-objetivos/>

Martin, H. (29 de enero de 2022). *latimes.com*. Obtenido de <https://www.latimes.com/espanol/california/articulo/2022-01-29/super-bowl-2022-los-angeles-flights-hotels-omicron-economic-impact#:~:text=El%20llamado%20estudio%20de%20impacto,por%20d%C3%ADa%20en%20otras%20cosas.>

mis finanzas/DAVIVIENDA. (30 de julio de 2018). Obtenido de <https://www.misfinanzasparainvertir.com/el-futbol-un-motor-para-la-economia-colombiana-en-el-2018/#:~:text=El%20deporte%20m%C3%A1s%20popular%20en,nacional%20levante%20cabeza%20este%20a%C3%B1o.>

ONEFOOTBALL. (17 de julio de 2022). Obtenido de <https://onefootball.com/es/noticias/cual-es-el-salario-de-bacca-en-junior-35465208>

Operations, F. (29 de Septiembre de 2022). <https://operations.nfl.com/>. Obtenido de <https://operations.nfl.com/es/paso-a-la-nfl/evolucion-del-jugador-de-la-nfl/>

Oriard, M. (12 de septiembre de 2010). *ebookcentral.proquest*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecausta-ebooks/reader.action?docID=605925>

Ozanian, M. (27 de agosto de 2022). *forbes.es*. Obtenido de <https://forbes.es/listas/179865/lista-forbes-los-equipos-de-la-nfl-mejor-pagados-2022/>

Radio Múnera. (22 de julio de 2020). Problemas y soluciones del fútbol colombiano según Víctor Marulanda - Munera Eastman [VIDEO]. YouTube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Vd0HpCPUDtY>



ROSERO, A. F. (2017). *bibliotecadigital.univalle*. Obtenido de

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/11238/3340-0582382-E.pdf;jsessionid=78C21A915E6CFFFF57C009D3D73F5F5C?sequence=1>

Rozelle, P. (1985). *Brainy Quote*. Obtenido de https://www.brainyquote.com/quotes/pete_rozelle_363257

Sports Management Degree Guide. (2022). Obtenido de <https://www.sports-management-degrees.com/faq/what-is-a-salary-cap/>

Staff, S. (10 de Marzo de 2022). *sportingnews.com*. Obtenido de

<https://www.sportingnews.com/ar/nfl/news/franchise-tag-jugadores-franquicia-nfl-2022/ce8xou6cqtwgritm6ik9mexr#:~:text=El%20funcionamiento%20es%20simple%3A%20cuando,de%20contrato%20por%20una%20campa%C3%B1a.>

Super Intendencia de Sociedades. (9 de SEPTIEMBRE de 2021). Obtenido de

<https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2021/Supersociedades-presenta-informe-comportamiento-financiero-34-clubes-de-futbol-colombiano-2020.aspx>

The Statistics portal. (2019). Obtenido de newsweek: <https://www.newsweek.com/nfl-salary-cap-2019-nfl-free-agents-2019-upcoming-nfl-free-agents-minnesota-1255084>

Yustis, C. (17 de marzo de 2022). *Telemundo Area de la Bahia*. Obtenido de

<https://www.telemundoareadelabahia.com/deportes/deportes-al-detalle/como-funcionan-los-contratos-con-el-tope-salarial-de-la-nfl/2213044/>

CEPEDA DÍAZ, J. A. **Franquicia**. ed. Buenos Aires (Argentina): El Cid Editor | apuntes, 2009. 15 p.

Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/usta/29213?page=1>. Consultado en: 07 Sep 2022.

Link de la encuesta: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScc7Rsdwcpfd9sqjnp87DI Mw gTzU-bg1IoyoLBer0kMJfQVQ/viewform?usp=sharing>

Nota: dar en: (Reanudar la recolección de respuestas (solo los editores de formularios pueden ver este vínculo) para ver los resultados.