



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

Informe Monográfico del Desarrollo de la Industria Deportiva

Pablo Fernández Gaitán

**Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA)
Pregrado
Facultad de Administración
Bogotá, D.C.
2013**

**Para mis papás, quienes me inculcaron la importancia del deporte, y continúan
apoyando mi pasión por él.**

Contenido

1. Introducción.....	4
1.1 Planteamiento del Problema.....	6
1.2 Objetivo.....	6
2. Desarrollo.....	8
2.1 Contexto del deporte en Colombia.....	8
2.1.1 Beneficios emocionales del deporte.....	8
2.1.2 Status quo en la inversión de la industria deportiva.....	9
2.1.3 Existencia de la oportunidad de negocio.....	10
2.1.4 Disminución del trabajo manual.....	11
2.2 Desarrollo del deporte en Colombia.....	12
2.2.1 Caso Major League Soccer (MLS).....	12
2.2.1.1 Contexto.....	12
2.2.1.2 Comparación organizaciones de fútbol: Estados Unidos vs Colombia.....	14
2.2.1.3 Implementación de los modelos.....	17
2.2.1.4 Participación Gubernamental.....	18
2.3 Posicionamiento de la industria.....	19
2.3.1 Introducción del Top of Mind Awareness en deportes.....	19
2.3.2 Posicionamiento nacional del Fútbol.....	21
2.3.3 Actualidad de la selección colombiana.....	22
2.3.4 Actualidad de otros deportes en Colombia.....	23
2.4 Caso empresarial: Fútbol 5.....	24
3. Conclusiones.....	26
4. Referencia de obras consultadas.....	28

1. INTRODUCCIÓN

“Mens sana in corpore sano(Sanabria, 2010)” es una frase latina de Juvenal que se emplea con frecuencia en el mundo de los deportes pues significa mente sana en cuerpo sano, un concepto que parece ser obvio pero ha perdido impacto con el pasar del tiempo. Lo anterior se debe a que la cantidad de ejercicio que se practica hoy en día es inferior a la de tiempos pasados. De hecho, se dice que hace 100 años la sociedad estadounidense hacía 5 veces más ejercicio diariamente que en la actualidad(Silberner, 2010). Esto es resultado de los avances tecnológicos, los cuales facilitan la vida y disminuyen la actividad física considerablemente. El carro es perfecto ejemplo de esto, y es uno de los factores por los que el norteamericano promedio se ejercita menos de 30 minutos diarios(Silberner, 2010).

En Colombia, al igual que en el resto del mundo, seguimos creyendo que el ejercicio es fundamental. Es un concepto innegable que se sobreentiende, pero en la práctica vemos una divergencia. Una encuesta efectuada por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), el Instituto Nacional de Salud (INS) y el Ministerio de protección Social en 2010 demuestra que el sobrepeso y la obesidad están incrementando en Colombia. Esta encuesta – denominada Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia (ENSIN) – “muestra que la prevalencia del sobrepeso y la obesidad en los niños y adolescentes entre 5 y 17 años se ha incrementado en 25.9% en el último quinquenio. En la población adulta (18 a 64 años) el panorama no es más alentador: el 50% de la población tiene problemas de exceso de peso, siendo mayor en las mujeres que en los hombres. Este indicador es superior en niveles socio económicos altos - 4 o más” (Asociación Colombiana de Nutrición Clínica).

Anteriormente, se creía firmemente que el creciente problema de la obesidad era exclusivo a Estados Unidos y otros países, pero la Asociación Colombiana de Nutrición Clínica resalta que es un problema nacional con índices apuntando hacia el aumento(Asociación Colombiana de Nutrición Clínica). Dado que es un problema medianamente reciente, los ciudadanos y el país, como ente comunicador, no han interiorizado las posibles consecuencias de la creciente obesidad. Tampoco se han tomado suficientes medidas preventivas, las cuales son de interés público y general

porque el aumento en obesidad conlleva a mayor cantidad de complicaciones físicas, que se reflejan en un incremento de la tasa de mortalidad.

Entre las soluciones para combatir la obesidad y sobrepeso, se encuentran dos categorías principales: la alimentación y el ejercicio (Asociación Colombiana de Nutrición Clínica). Aunque las dos son críticas para la salud física y emocional de las personas, este informe se enfocará únicamente en la segunda, el ejercicio; y, será representado y explicado a través del deporte, eje central del presente documento.

Al igual que en los estadounidenses, el arribo de la tecnología ha causado un bajón en la actividad física de los colombianos, quienes disfrutaban de mayores comodidades. Y no es sólo los avances tecnológicos, también, el inferior costo al que puede acceder a ello. Por ejemplo, los automóviles en Colombia ya no son artículos de lujo, están al alcance de más colombianos gracias a la disminución de aranceles y mejores planes de financiación (El País, 2012). Lo anterior genera superiores facilidades para transportarse pero limita el desplazamiento a pie de las personas. Muchos prefieren conducir por cuadras en vez de caminarlas, por facilidad. Si se le suma a esto factores de seguridad, se crea la perfecta excusa para evitar ese ejercicio mínimo.

En la Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDS) de 2010, hecha por Profamilia y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), se evidencia una reducción en la actividad física de los bogotanos entre los años 2010 y 2005 (Gómez). La Organización Mundial de Salud recomienda al menos 150 minutos semanales de ejercicio; en el 2005, 62% de los bogotanos cumplían esta cantidad de minutos, y en el 2010, la cifra disminuye a 57.8% (Gómez). Esto se traduce a que menos bogotanos están ejercitando diariamente. ¿Qué se propone como solución? Aumentar las horas que tanto bogotanos, como demás colombianos, le invierten al deporte.

En el caso de los bogotanos evidenciamos que la reciente inactividad deportiva no sucede porque hayan odios o resentimientos hacia el deporte, todo lo contrario, este es bien visto y aceptado por el grueso poblacional. La ruptura que se presenta entre el deporte y la vida cotidiana nace en la dificultad que existe en practicarlo debido a una gama amplia de factores que oscilan entre la escasez de

tiempo, el insuficiente arraigo cultural, la baja disponibilidad de espacios para practicarlo y las múltiples actividades sustitutas que la tecnología provee. En realidad, los factores listados son apenas una breve muestra de las razones que evitan que el ejercicio, y por ende deporte, sea practicado constantemente. Inclusive, las razones de convierten en excusas, creando un círculo vicioso de pretextos. Y, es cierto, hacer deporte, es un sacrificio porque involucra tiempo, desgaste y planeación, pero en el sentido mayor es una inversión que no sólo beneficia la mente, como estableció Juvenal siglos atrás, premia al cuerpo que permanece en mejor estado.

1.1 Planteamiento del Problema

Apreciamos que en el marco colombiano existe un comprobado declive en las horas de ejercicio diario de la población, específicamente en Bogotá que representa la urbanidad colombiana. Como resultado de esto y de las facilidades que proveen los avances tecnológicos y la apertura económica (reducción de aranceles, entre otros), ha incrementado la tasa de sobrepeso y obesidad considerablemente. En el pasado, la obesidad no era un problema característico de la sociedad, era ajeno a nuestra realidad.

¿Qué ha sucedido? Se generó un problema que requiere solución. La obesidad y sedentarismo deben reducirse, para sostener una colombiana más saludable. Es un argumento que tanto personas naturales como el gobierno, y sus correspondientes entidades, apoyan. Nadie quiere que nuestro país se vuelque hacia la obesidad. Este es punto de vista es tanto emocional como racional.

Como administradores, debemos comprender que el nacimiento de un problema (y más de uno que tiene tendencia creciente) nos otorga la posibilidad de procurar soluciones. Dónde hay falencias hay oportunidades y opciones de mejora, especialmente cuando se trata de un problema social que es de interés público.

1.2 Objetivo

El objetivo del presente informe monográfico es demostrar que Colombia se encuentra en un momento favorable para aumentar la inversión en la industria

deportiva, la cual traería consecuencias positivas a nivel social y cultural. Los actuales problemas de salud, descritos anteriormente, generan una oportunidad de negocio que tanto el sector privado como público deben aprovechar para fortalecer y solidificar culturalmente el deporte en Colombia.

Se busca encontrar métodos bajo los cuales el deporte pueda optimizarse para aumentar su oferta de valor; en especial con fútbol que es el deporte más practicado del país, y que está en auge debido a los recientes logros.

2. DESARROLLO

2.1 Contexto del deporte en Colombia

2.1.1 Beneficios emocionales del deporte

El deporte mejora la salud mental del individuo y de la sociedad, ambos altamente relevantes para el equilibrio social. El ejercicio favorece el primer aspecto, la salud mental, porque este disminuye las hormonas de estrés, tales como la cortisona (Natural Therapy Pages, 2008), y genera endorfinas, también conocidas como las moléculas de la felicidad (Muñoz).

Ante un mundo complejo, con altos índices de desempleo, disparidad económica y constantes presiones del día a día, tener liberación del estrés resulta crítico. Se puede ver y analizar como una simple ecuación matemática en la que el nivel de estrés baja porque se producen moléculas positivas (endorfinas) y se remueven moléculas negativas (cortisona). Si esta ecuación matemática se balancea hacia el lado positivo, se generarán mayores índices de felicidad, proporcionando mejor salud mental para la comunidad.

Nos encontramos en un mundo globalizado que aumenta los niveles de competitividad porque ya no se compite exclusivamente con el mercado nacional, hay competencia internacional. Recientemente en Colombia aumentó drásticamente la inmigración de venezolanos, debido a la frágil situación político-económica del país vecino. Según Carlos Martínez (creador de la red más importante de venezolanos en Bogotá), la capital colombiana ya alcanzó los 25.000 residentes venezolanos (Malaver, 2012). ¿Qué genera esto? Más estrés aquello buscando empleo porque tienen que lucharlo contra más personas. Por esto mismo es fundamental la salud mental y el ejercicio es un componente integral porque alivia las tensiones psicológicas por medio de la generación de endorfinas.

2.1.2 Status quo en la inversión de la industria deportiva

Como demuestra la ecuación de las endorfinas y cortisonas, es sencillo comprender los beneficios que aporta el ejercicio al estado anímico; y es aún más fácil entender el bienestar físico resultante. El corazón es un músculo que al igual que el resto de músculos del cuerpo se debe ejercitar. Si se ejercita está en mejores condiciones. Esa información es reconocida gran parte de la población colombiana sin importar el nivel socio-económico, el conflicto yace en que la información ha estado estancada. Tenerla a disposición de las personas sin dar opciones ni soluciones viables que ellos puedan aprovechar, no tiene sentido, y es justamente lo que viene sucediendo.

El crecimiento del deporte en Colombia es lento porque no existe un verdadero incentivo a invertir en esta industria para potencializarla. Es necesario poner en movimiento el concepto tanto en el sector privado como el sector público para permear la sociedad, y convertir la cultura y el estilo de vida colombiano para crear un modelo más sano de vida.

Dejar que el potencial de desarrollo del deporte se desenvuelva por sí mismo resulta insuficiente para las necesidades y demanda de los colombianos; es un status quo que al ser modificado generará impacto positivo y transversal porque la relevancia del deporte no subsiste únicamente en la salud físico-mental. Va mucho más allá el alcance del deporte. El deporte es una opción viable para alejar a los jóvenes de la criminalidad porque los mantiene ocupados y fuera de las calles y los vicios. Adicionalmente, les inculca valores porque en eso está basado el deporte. Aprenden y se les fomenta el respeto, compañerismo, trabajo en equipo, confianza, auto-control, orgullo, disciplina, competencia y el concepto de reglas y normas (Crime Museum).

Es una vía sana que en nuestro país no se promulga lo suficiente, lo cual se ve reflejado en la escasa organización y baja inversión cuando se compara con otros países, tanto latinoamericanos como europeos. Debería ser un eje de nuestra cultura porque faltan esos valores y disciplina que impulsarían socialmente al país. Está el ejemplo de Nelson Mandela quién unió a una Sudáfrica bipartita en 1995 bajo la bandera del rugby (Crime Museum). El deporte fue su aliado.

2.1.3 Existencia de la oportunidad de negocio

Está evidenciada la oportunidad de negocio de la industria deportiva en Colombia porque hay un vacío presente desde el nacimiento de Colombia. No hay una presencia fuerte del deporte, rasgo que evidenciamos en los pocos logros internacionales que nuestros deportes han obtenido. Claramente han habido grandes deportistas que sobresalieron y triunfaron en el ámbito internacional de sus diferentes disciplinas, pero definitivamente los casos son limitados. Poniéndolo en contexto, es incomprensible que países con poblaciones inferiores como los son Holanda y Uruguay, que tienen respectivamente 16.6 y 3.3 millones de habitantes (World Atlas, 2012) se comparen e inclusive superen a Colombia en méritos deportivos. No debería ser así.

El simple hecho que nuestro coeficiente de GINI sea el décimo más alto del mundo (CIA, 2012), superado en su mayoría por países africanos reconocidos por sus estados fallidos, debería ser un factor para incentivar el deporte. Ante las falencias académicas y carencia de oportunidades de superación, el deporte se convierte en un medio para salir de la pobreza. No es la salvación, sin embargo sí provee una oportunidad adicional. Observamos a Brasil que tiene un coeficiente de GINI similar al de Colombia (CIA, 2012), con enormes injusticias sociales, pero sí tiene el deporte como una frecuente escapatoria de la pobreza. Allá el fútbol, voleibol, Ultimate Fighting Championship (un estilo de pelea de artes marciales mixtas conocido como UFC), entre otros, son vías de ascenso social. Son el sustento económico de miles de personas. En Colombia estas rutas económicas alternas están obstruidas.

El mayor problema yace en que el acceso restringido al deporte por falta de organización e infraestructura complica su progreso. El gimnasta, olímpico colombiano Jorge Hugo Giraldo resalta la importancia del foco al deporte: “ahora hay dirigentes buenos, que saben de deporte. Han visto que el deporte necesita apoyo, que para el alto rendimiento es necesario mucho dinero y hay que invertir para llegar a una medalla olímpica (Góngora, 2012)”. En su caso, como el de gran parte de nuestro equipo olímpico, sus logros fueron efecto de su perseverancia individual, mas no de una estructura sincronizada para el crecimiento colectivo.

Saber que existe esta falencia otorga un chance de construir un negocio alrededor de la actividad deportiva, lo cual puede materializarse de múltiples formas, puesto que las oportunidades oscilan entre el sector profesional y el amateur. Ambos están ligados porque nacen del mismo principio, y se ven frenados por circunstancias similares, principalmente la carencia de inversión.

2.1.4 Disminución del trabajo manual

Hay evidente coherencia en el argumento que el ejercicio es fundamental para la salud, y no es algo novedoso, se estudió y comunicó en el pasado y se continuará sabiendo en el futuro.

El conocimiento cuasi-implícito de los beneficios del deporte está respaldado por un sinnúmero de estudios, como lo es el seguimiento que se efectuó en 1970 de los operarios de los muelles de San Francisco. Este señala que los operarios que tenían trabajo físico permanente (carga y descarga de material) tenían un riesgo 25% menor de enfermedades cardíacas que aquellos operarios cuyos trabajos eran meramente sedentarios (Schuler, 2003).

Con el salto a la modernización, liderado por la llegada tecnológica al país, Colombia ha iniciado una disminución en la cantidad de trabajos manuales disponibles. Es un proceso que se presencia en los países desarrollados hace varias décadas, pero no afectaba mucho a Colombia previo a la apertura económica de 1990, por lo que las importaciones tecnológicas sostenían altos aranceles. A partir de esta fecha, los elevados costos de importación han venido bajando, permitiendo mayor utilización tecnológica en actividades industriales y agrarias (Ocampo). Por lo tanto, el esfuerzo manual ha disminuido, y cada vez se ven menos casos como el de San Francisco.

En Estados Unidos, hace 50 años la labor manual representaba el 50% de la economía del país, y actualmente se encuentra en alrededor del 25% (Kennedy, 2001). Teniendo esto en cuenta, podemos pronosticar un cambio similar para las décadas futuras, afectando las horas de ejercicio diario resultantes del trabajo. Dicha

disminución también se ve reflejada en el desproporcional incremento del sector servicios. José Guillermo García, docente de la Universidad Nacional dice “en Colombia está creciendo de manera hipertrófica el sector servicios (Cubillos, 2012),” lo cual ha bajado la participación que tiene sobre el PIB la manufactura, industria y agricultura.

El crecimiento del sector de servicios y implementación de la tecnología en los procesos industriales, manufactureros y agrarios traen con sí un efecto colateral sobre la carga física de los trabajadores durante las jornadas laborales. Si aplicamos lo anterior a los bogotanos, se crea una situación en la que el ejercicio físico obligatorio disminuye, y simultáneamente, disminuye el ejercicio voluntario. La proyección de estas dos variables suma a la tasa de obesidad. Aquí se presenta un nicho de personas que pueden beneficiarse del deporte, y que con comunicación apropiada y correctamente direccionada entenderán que establecer rutinas de ejercicio en su día-día es una opción saludable y recomendable.

2.2 Desarrollo sostenible del deporte

2.2.1 Caso Major League Soccer (MLS)

2.2.1.1 Contexto

Previamente se planteó como hipótesis que el deporte en Colombia es desorganizado, evento que conduce a una pérdida en importancia porque la organización mejora el funcionamiento y, causalmente, los resultados. Tomemos el ejemplo de la liga norteamericana de fútbol - MLS; aunque la federación asociada de fútbol de Estados Unidos se fundó en 1913 y fue por ende uno de los países pioneros en unirse al organismo FIFA (US Soccer), el deporte nunca alcanzó el vigor que tenía en los países latinos y europeos, dónde es por lo general el deporte principal. Este escenario aplica a Colombia cuya federación profesional de fútbol – denominada Federación Colombiana de Fútbol – fue fundada el 12 de octubre de 1924 y afiliada a la FIFA en 1936(Federación Colombiana de Fútbol); 6 años después del haberse celebrado el primer mundial de fútbol, en Uruguay.

En cambio, en Estados Unidos ingresó como un deporte importado de Europa, motivo por el que generó rechazo ya que entró a competir con deportes que ya habían construido un fuerte arraigo cultural. Entre estos se encuentran el fútbol americano, béisbol, básquetbol, hockey, golf, y tenis. El apoyo hacia los primeros tres (fútbol americano, básquetbol y béisbol) siempre ha estado altamente por encima que el apoyo al fútbol, tenis, golf y demás deportes porque son considerados deportes domésticos, ergo evocan patriotismo. En un escalafón de preferencia estos predominaron históricamente. Estados Unidos (The Richest People, 2012). Fue hasta hace poco que el fútbol adquirió poder en Estados Unidos y sobrepasó el béisbol en tanto en ratings televisivos como en preferencia en juventudes (Luker, 2012), pero aún así, sigue sustancialmente por debajo del fútbol americano y el básquetbol. Un análisis de ratings hecho en el 2012 muestra que entre los 50 eventos deportivos televisados más visto del año (en Estados Unidos) fútbol americano ocupa las primeras 12 posiciones (Smizik, 2012).

Esta clara preferencia dificulta que el fútbol escale en popularidad en Estados Unidos, especialmente porque básquetbol también se posiciona entre los primeros puestos; sin embargo, los directores de la MLS (*Major League Soccer*) han sobrepasado parcialmente estas trabas culturales. Reconocen que en los públicos mayores, adultos y personas de tercera edad, es improbable crear gusto por el fútbol por lo que estas personas ya tienen personalidades definidas que no incluyen pasión por el fútbol, pues no crecieron con el deporte.

El *target group* de ellos es la nueva generación de americanos y demás residentes, que incluye los Millennials y la Generación Z, o sea todos aquellos con fecha de nacimiento posterior a 1982 (Rosenberg). Estas generaciones vivieron durante su infancia y adolescencia la organización de la Copa del Mundo de 1994 en Estados Unidos, el crecimiento de la liga de fútbol doméstica, su expansión a ciudades vírgenes, la construcción de estadios, la comercialización de los uniformes y el desarrollo de las ligas universitarias. Presenciaron el primer auge del fútbol comprobado por el amplio crecimiento del deporte, planificado por la Federación de la MLS y ejecutado en el presente por el director Don Garber.

Garber pretendió arrancar de abajo para arriba, buscando implantar el fútbol en la sociedad y que pasara de ser un deporte de importación hecho para extranjeros y los pocos estadounidenses interesados a un deporte común (Belson, 2010). Su visión recibió reproches de muchos, quienes no percibieron el incipiente mercado influenciado por las nuevas generaciones, y con gran influencia latina. Además, recibieron sus planes con impaciencia al no ver resultados inmediatos, pero el mismo Garber explicó que cambiar la mentalidad y niveles aceptación cultural de la sociedad es un camino arduo que requiere planificación a mediano y largo plazo (Belson, 2010).

Rich Luker, un sociólogo americano dedicado a la investigación de deportes, concluyó mediante un estudio que el fútbol se ha convertido en el segundo deporte más popular entre jóvenes de 12 a 24 años, con especial auge en los años recientes (Luker, 2012). Uno de sus pronósticos es que el fútbol se afianzará como deporte americano en el siguiente ciclo generacional, aumentando la cantidad de personas que lo practican lúdicamente y profesionalmente.

2.2.1.2 *Comparación Organizaciones de Fútbol: Estados Unidos vs Colombia*

El caso empresarial de la MLS es ejemplar para el contexto colombiano porque demuestra el efecto que tiene la inversión focalizada y ordenada para suplir una demanda incipiente y letárgica. El fútbol es nuestro principal deporte, contrario al caso americano dónde se encontraba puntuado bajo en el escalafón de preferencia. ¿Por qué entonces no sobresalimos más? ¿Qué debilidades retrasan el progreso y generación de oportunidades en la industria deportiva? Las respuestas son complejas por lo que están compuestas de diferentes falencias entre las cuales se encuentran: la pasividad de los entes controladores del fútbol profesional (como los son la Dimayor y la Federación Colombiana de Fútbol); la estructura y objetivos de los clubes profesionales que buscan provecho propio sin importar la sostenibilidad de este; la falta de apoyo al deporte en los colegios que en teoría son la cuna porque aquí es dónde está el mercado de niños y jóvenes, o en otras palabras, los posibles agentes futuros del deporte; la creencia que la única inversión valiosa es al deporte profesional, y no al amateur dónde hay muchos más participantes.

Estos son unos de los motivos que desalienten el progreso del deporte nacional, en el que es resaltable el desinterés del sector privado por el deporte

semiprofesional y amateur. Al fin y al cabo, el gran mercado está en los practicantes aficionados, quienes jugaron de pequeños pero nunca tuvieron suficiente vocación o habilidad para intentar ser profesionales.

De hecho, existen varias asociaciones de fútbol amateur en Estados Unidos, organizadas por Estados. Tal es el ejemplo de la Colorado Amateur Soccer League que es afiliada al United States Adult Soccer Association, entidad que gobierna todo el fútbol en Estados Unidos (United States Adult Soccer Association). La unión de la liga aficionada de Colorado con el ente regulador a nivel nacional del fútbol profesional expone la diferencia que hay en pensamiento con nuestra organización.

En Colombia, los torneos amateur, en su mayoría, son organizados por individuos o empresas, lo cual no significa que esté mal; es crucial que exista interés por fomentar el deporte en aras de beneficiar a las personas, y posiblemente, a las empresas que desean usar la oportunidad para vender sus marcas, productos, etc. No obstante, se esperaría una colaboración activa de la Dimayor y Federación Colombiana de Fútbol para promover el fútbol en todas sus instancias. La Difútbol (División Aficionada de Fútbol Colombiano) es ejemplo de la complicada cooperación entre lo profesional y lo aficionado, puesto que su funcionamiento se puso en duda cuando Coldeportes declaró en 2005 que debía desaparecer (El Tiempo, 2005).

Si el emprendimiento privado toma la iniciativa, es plausible aprovechar este nicho de mercado para convertirlo en un mercado lucrativo. El ejemplar caso de la MLS deja *insights* valiosos aplicables al escenario colombiano, que posee vastas diferencias culturales, pero tiene una importante ventaja, la pasión por el deporte es más universal. Como se mencionó la lucha americana por imponer el deporte en la cotidianidad comenzó en un esfuerzo dirigido a las juventudes (Luker, 2012); en nuestro caso esta batalla ya está prácticamente ganada, por lo que es necesario combinar los aprendizajes, y fijarse en países latinoamericanos que tienen situaciones económicas similares, tales como Brasil, para aprender de sus modelos.

No tendría sentido replicar el esquema de fútbol existente en Estados Unidos a nivel profesional, dado que está basado en formar jugadores en 3 etapas distintas. La primera consiste en la participación de niños y jóvenes en clubes privados hasta

terminar el bachillerato. Aquí los niños pueden ingresar a la edad que deseen y permanecen en el equipo con dos condiciones. La primera es que el club lo quiera retener y la segunda es que pueda efectuar los pagos mensuales, que consisten en el cobro a los jugadores por participar en las ligas, el uso de los campos, costos de viaje, en fin, por todos los costos adheridos al juego(Rawlinson, 2010).

Esta etapa inicial es viable como iniciativa del sector privado, pero necesita reenfocarse porque el sistema latinoamericano es diferente. En nuestro continente, los jugadores que desean optar por el fútbol profesional se afilian a los clubes profesionales y de ahí pueden hacer su eventual salto al fútbol profesional. La diferencia es que desde pequeños participan en las canteras de los equipos profesionales, mientras que el concepto de cantera en Estados Unidos no existe en los equipos profesionales. Existen clubes privados para los jóvenes, equipos universitarios y profesionales. El primero podría reajustarse a nuestro mercado aplicándolo a los universitarios que pierden la oportunidad de jugar constantemente y cuyas universidades no proveen equipos robustos y organizados.

Las otras dos etapas del fútbol estadounidense (universitaria y profesional), otorgan menores oportunidades de negocio en Colombia porque nuestra liga profesional ya está bien establecida bajo los mismos parámetros latinoamericanos. Se podría maximizar el fútbol profesional pero lograr eso requiere un estudio profundo y ajuste organizacional que enfrentaría oposición burocrática.

El universitario también resulta difícil de implementar en Colombia porque en Estados Unidos es el paso previo al deporte profesional. Sería ideal que en Colombia fuera igual porque aseguraría que los jugadores profesionales obtengan un título de pregrado, pero es un escenario utópico que depende factores económicos y políticos.

Una posible solución es imponer un aumento en la seriedad que las universidades le ponderan a los deportes, con el fin de motivar la participación de los estudiantes. Esto se puede lograr mediante incentivos financieros a las universidades que den becas por deportes. Para que se implemente eficazmente requiere esfuerzo del sector público en promover estas prácticas y permitir los beneficios fiscales. Nuevamente, la colaboración del sector privado es útil porque su asociación con las universidades podría resultar en becas, ya sean parciales o completas. Hay más de una

empresa interesada en ligar su nombre con deportes para generar *top of mind*. Postobón, Zucaritas y Aguila son ejemplos de esto.

El mencionado esquema fue criticado por Jurguen Klinsmann, ex jugador y director técnico de la selección Alemana, quien fue ofrecido varios cargos directivos en la MLS para que reformara el modelo, en aras de potencializar la calidad futbolística de la nación(The Shin Guardian, 2011). Klinsmann rechazó las ofertas de trabajo porque consideró que la mejora de la selección estadounidense requería mucho más de lo propuesto, él precisaba control absoluto porque se enfrentaba a un país que tiene barreras culturales y un proceso de evolución (en deportes) distinta a la alemana y europea, dónde no existen los *drafts* (Rawlinson, 2010) – el proceso de jugar en los equipos universitarios y posteriormente ser seleccionado para los equipos profesionales (si existe interés en contratar al jugador de parte de ellos).

2.2.1.3 Implementación de los modelos

La apreciación del bávaro es útil porque resalta que la estructura de aprendizaje y estructuración de clubes privados no es apta para el progreso evolutivo que requiere Estados Unidos si desea dar el salto a la escena global, y probablemente tiene razón, no obstante describe lo que esencialmente carece la estructura futbolística colombiana. El modelo alemán es indudablemente el superior entre los 3 (colombiano, alemán y estadounidense) porque es una máquina que se ha engranado finamente con el pasar de los años, demostrando su capacidad mediante resultados y bienestar financiero, pero no se puede implementar directamente en Colombia. Nuestra estructura requiere ordenarse en primera instancia, y luego si proseguir la optimización. El modelo americano aporta lo anterior porque otorga posibilidad de mejora mediante iniciativa privada, que empíricamente ha sido más veloz en su implementación y deja espacio para la flexibilidad sistemática.

El objetivo para el largo plazo y la comunidad es mejorar las condiciones deportivas para que haya un bienestar de salud, representado a través del incentivo al ejercicio, y que traiga con sí otras consecuencias positivas para el desarrollo de la sociedad; desafortunadamente, nada de esto es realizable si no está presente la

oportunidad de negocio, la cual requiere flexibilidad porque el rango de servicios que se pueden entregar deben ser adaptables a los distintos lugares de implementación.

Por ejemplo, el sistema de clubes de fútbol privados que entrenan a los jóvenes es una idea adecuada y complementaría el sistema de torneos existente en los colegios, pero su ejecución es complicada en áreas rurales del país porque los ingresos disponibles son inferiores. En cambio en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga hay mayor cantidad de familias en capacidad de pagar mensualidades por tener a sus hijos inscritos en clubes de fútbol. Estas constituirían una alternativa a la limitante que existe actualmente y que reduce la participación de muchos. O se opta por el deporte a nivel profesional o se deja en gran medida después de graduarse por falta de tiempo y lugares dónde practicarlo.

2.2.1.4 Participación Gubernamental

En pueblos este tipo de soluciones son de difícil implementación, pero pueden concretarse si se hacen con apoyos públicos y privados. Ciertamente el sector público ha fallado a través de la historia colombiana; sin embargo, también ha tenido grandes logros y tiene determinación de dar mejoras al sector deportivo colombiano. Un ejemplo evidente de este comportamiento fue la millonaria inversión que el gobierno colombiano realizó mediante Coldeportes previo a los XIX Juegos Nacionales y III Paranales (Colombia.com, 2012). Un factor que incitó esta millonaria inversión, los resultados obtenidos en la última edición de los Juegos Olímpicos, ciertamente situado en Londres, Inglaterra (deportesnet). Los buenos resultados obtenidos conllevaron al Presidente Juan Manuel Santos a reunirse con el director de Coldeportes, Andrés Botero, para coordinar una inversión de 17.240 millones de pesos destinados a terminar las obras en las sedes de los departamentos del Norte de Santander, Córdoba y Cauca (Colombia.com, 2012).

Esta decisión representa las ansias de continuar los buenos resultados por seguir recibiendo méritos que enorgullecen al país, lo cual cumple un propósito superficial, pero es el propósito profundo el que tiene mayor peso e impacto a largo plazo. Los nuevos estadios significa que habrá nuevos y mejores espacios para

practicar deportes atléticos que anteriormente no existían. Y este es justamente el limitante mencionado.

Habría más deportistas de disciplinas olímpicas si las personas, tanto colombianos como extranjeros, considerasen que tienen lugares aptos para practicarlos; y en el caso de aquellos que escogen el deporte como profesión de vida, precisan saber o intuir, por lo menos, que la elección representa un costo de oportunidad favorable. Imagínese tener el sueño de ser atleta olímpico profesional pero no ver oportunidades, en cambio, tener que afrontar el abandono gubernamental, falta de apoyo y escasez de canchas y terrenos para la práctica del deporte. Así, cualquiera deja la idea a un lado y migra hacia otros estilos de vida. Optan por lo racional porque no creen que haya un futuro próspero mediante el deporte.

Sucede en lo urbano, pero con mayor frecuencia en lo rural dónde son más escasas las oportunidades. Por eso es importante apalancarse del sector público para añadirle flexibilidad al modelo privado y ejecutar obras por grandes o pequeñas que sean. La actitud gubernamental, y puntualmente la de Coldeportes, demuestra voluntad en ofrecer mejorías a este sector porque reconoce que traen consecuencias positivas al comportamiento social. Por lo tanto, se recomienda apalancarse en el gobierno si se está procurando oportunidades en zonas rurales.

2.3 Posicionamiento de la industria

2.3.1 Introducción del Top of Mind Awareness en deportes

En mercadeo se utiliza con frecuencia el término *Top of Mind Awareness* que hace referencia al posicionamiento que tiene un determinado grupo asociado de conceptos en las personas. Mayor Top of Mind (TOM) significa que el consumidor o persona tiene más presente el producto o concepto. (wiseGEEK). Se utiliza por compañías para evaluar qué tan bien, o mal, posicionados están sus productos y las empresas. Al momento de hacer mediciones es crítico porque a mayor *Top of Mind* incrementa la posibilidad que los consumidores o clientes opten por las opciones mejor posicionadas puesto que lideran sus pensamientos, respecto al tema en cuestión.

El crecimiento de la industria deportiva colombiana es víctima y beneficiado de este concepto porque su desarrollo se merma o activa por el TOM. Si poco o nada se lleva a cabo para incentivar el deporte y empujar a las personas a ser activas con él, entonces los resultados serán bajos.

En cambio, cuando en televisión pautan comerciales constantemente comunicando el bien que hace ejercitar, influencia el comportamiento y niveles de recordación de las personas. Esto ocurre con empresas de consumo masivo, las cuales tienen una alta dependencia a su área de mercadeo porque están sujetas a consistente pauta, porque de lo contrario, baja velozmente su TOM.

Aunque el deporte como tal es totalmente diferente a una empresa de consumo masivo, también está sujeta a variaciones en su TOM. Recordamos el ejemplo del béisbol en Estados Unidos, que perdió popularidad entre los jóvenes, y por ende, bajó su TOM. En el caso de fútbol la medición del TOM es difícil porque está sujeta a numerosas variables, como la cantidad de partidos al aire semanalmente, los artículos en periódicos del deporte, los logros de los clubes y equipos nacionales, y hasta, los escándalos de los futbolistas. Parece ridículo pero las vidas de los deportistas famosos son temas de conversación y morbo que crean movimiento en las redes sociales, como sucedió con el nacimiento del hijo de Piqué y Shakira. El *social media* se ha convertido en uno de los motores del TOM futbolístico por su rápida viralización y amplia disponibilidad informativa.

En la instancia de los comerciales de televisión y cuñas radiales vemos dos tipos de pautas. La primera es la que está auspiciada por las cadenas televisivas que transmiten partidos y quieren aumentar rating de sus eventos deportivos, tales como ESPN, FOX y canales nacionales. La segunda clase son las pautas de empresas que utilizan íconos deportistas para impulsar sus marcas y vender más, como es el caso de Messi con Detodito (Pepsico, 2012).

Lo mismo ocurre con el Banco BBVA y su comercial con Andrés Iniesta e Iker Casillas, figuras del fútbol internacional (Marketing Directo). Esta clase de comerciales eleva el TOM de las empresas, mientras que simultáneamente incrementa

el reconocimiento y TOM del deporte. Es una asociación directa: Iniesta a fútbol, BBVA a fútbol. El deporte indirectamente se ve beneficiado.

2.3.2 Posicionamiento nacional del fútbol

Recientemente el deporte colombiano ha sostenido resultados notables y atraviesa un presente prometedor, porque su deporte *mainstream*, el fútbol, está en momentos gloriosos que traen recuerdos de la esperanzadora selección de 1990. Esa selección que tanto prometió y tanto emocionó al pueblo colombiano por su esplendor en el campo. Finalmente fue decepcionante como terminó su recorrido en las competiciones máximas, puntualmente el mundial de Italia 1990 (Crespo, 2006).

A pesar del triste fin a la trayectoria, es recalable el ruido que creó en el país por las expectativas del triunfo, es más, fue tanto el furor que aún se habla de lo grandiosa que fue la selección y se utiliza como punto de comparación. El hecho que 22 años posterior a su participación continúe siendo tema de conversación entre aficionados y simples seguidores significa que alcanzó un TOM alto, mucho más elevado de lo que hubieran conseguido pautas de empresas privadas y públicas.

Al momento de dedicar recursos a la expansión de la industria deportiva, situaciones como la de la selección del 90' son útiles porque posicionan el deporte en la mente de los colombianos. En especial con el fútbol porque tiende a esparcirse hasta a las personas que tienen poco interés por él. Esto ocurre porque los éxitos del deporte popular evocan patriotismo generalizado, y es uno de los sentimientos más fuertes (Somerville, 1981).

Durante épocas de incertidumbre nacional y baja popularidad presidencial, ingresar a una guerra con pretextos “válidos” o hasta aquellos que aparentan ser justos, puede tener un impacto positivo en la opinión pública porque unifica a los ciudadanos bajo una bandera, como resultado del patriotismo (Somerville, 1981). Los deportes populares reflejan esta unión de personas bajo la bandera del patriotismo.

Esto convirtió esa selección en un recuerdo que trasciende, e incentivó a todas las niñas y niños de esa época, interesados en el fútbol, a querer ser como los héroes

del equipo nacional; los jóvenes idolatran y se esmeran en ser (o en este caso jugar) como los jugadores que los inspiran. “Muchos adultos colombianos, particularmente aquellos de 30 años de edad, comparten este sentimiento porque esto fue un momento de su juventud,” dice Juan Manuel Borda (Borda, 2012) un contemporáneo de esta época. Él como muchos otros tiene recuerdos gratos de esto y dice que fue motivante para él, veía a la selección jugar y se contagiaba de ganas. Común en un niño emocionado, y perfecta oportunidad para capitalizar.

Estas coyunturas son ideales para innovar en la industria deportiva porque generan demanda instantánea en las juventudes. Lo que se luchó durante décadas en Estados Unidos, la inserción de la pasión por el fútbol en las juventudes (Luker, 2012), en Colombia es una consecuencia cuasi-natural de los resultados positivos de la selección. El deseo y hambre de querer participar en deportes viene casi por sí mismo, por inercia se podría concluir.

2.3.3 Actualidad de la selección colombiana

Luego del mundial de Italia de 1990 la selección colombiana de fútbol mantuvo una serie de malos resultados que dejaron al país sin participación en los copas del mundo del año 2002, 2006 y 2010, afectando a los últimos Millennials y la Generación Z (Rosenberg) quienes no han celebrado la dicha de ver su equipo arribar con ilusiones a una Copa del Mundo.

Eso se contrasta con la actualidad donde el ambiente es contrario a esas fechas. Entusiasmo y confianza rodean a un equipo que es liderado por un director técnico argentino, que cuenta con el respaldo de la Federación y el aval de los hinchas. Nuevamente, se observa el estadio Metropolitano de Barranquilla lleno, coreando al ritmo del fútbol. Hay nuevo patrocinio, de Adidas, representándonos y uniformándonos mejor que nunca. Cuando se juegan los partidos en casa se observa el estadio uniformado de amarillo, la mayoría con la nueva camiseta de la selección.

¿Qué sentimiento nace de esto? El patriotismo, que se aprecia por la cantidad de camisetas que andan por la calle los días de los partidos. El sentimiento proviene de los adultos, pero es imitado por los niños que debido a sus instintos de aprendizaje

cognitivo remedan los actos de sus papás (Telis, 2010). Si Colombia mete gol y el papá celebra, el niño celebrará también (y vise-versa).

Esto presenta una coyuntura favorable para la inversión del sector privado y público porque tiene una audiencia motivada. Adidas no debe quedar como el único beneficiado del momento. Hay muchas más oportunidades tanto para hijos como para padres.

2.3.4 Actualidad de otros deportes en Colombia

Lo curioso es que la coyuntura no se detiene, el fútbol se junto con otros deportes para crear un ambiente propicio. Las Olimpiadas de Londres, como se describió previamente, dieron frutos y destacaron a Colombia. No superamos países ganadores como Inglaterra, Alemania, Corea del Sur y mucho menos Estados Unidos y China, pero sobrepasamos a México, Argentina y Venezuela con 8 medallas, 1 de oro, 3 de plata y 4 de bronce (El Tiempo).

Internacionalmente tuvieron nula importancia nuestras medallas pero nacionalmente es un hito porque registramos record histórico en medallas. De hecho, estas 8 medallas representan el 42% de las medallas acumuladas históricamente (El Tiempo, 2012). La autosuperación condujo a la mencionada inversión millonaria de Coldeportes, y a una adicional de Idermeta, el Instituto de Deporte y Recreación del Meta, por 7.980 millones de pesos (El Tiempo, 2012). El monto estaría destinado a financiar los deportistas del departamento y de las diferentes ligas que componen este con el fin de prepararlos para los Juegos Nacionales.

El objetivo es válido porque es una inversión que tiene que enfocarse, en aras de evitar dilución innecesaria de los fondos. Si se destinara a uso nacional sería leve su efecto y más aun si estuviese destinado a la construcción de complejos deportivos que tienen un costo superior. Acaba siendo verídico que la falta de espacios competitivos de entrenamiento es un problema principal, pero existen muchos más insumos que son críticos para la formación de los deportistas. Por ejemplo, el pago a entrenadores capacitados y ropa deportiva adecuada, dos elementos que se encontraban entre los focos del Idermeta (El Tiempo, 2012).

Aparte del fútbol y las disciplinas de atletismo, hay distintos deportes que capturaron la atención y apoyo de los colombianos, como sucedió con el golf durante los años que brilló Camilo Villegas. Fueron varios años en los que resaltó en la escena internacional, terminando detrás de Vijay Singh en la prestigiosa FedEx Cup (Colombia.com). El auge en la carrera de Camilo Villegas sufrió un bajonazo y actualmente se encuentra sin la tarjeta de la PGA, pero los años que se sostuvo en la cúspide del golf, capturó la atención del país y fue noticia central de los medios. Ya la oportunidad con él se perdió porque su peso en el deporte es cuestión del pasado, pero muestra que hay deportistas colombianos competentes que despiertan interés. Como administrador es relevante convertir este interés en oportunidades, ya sean patrocinar a jóvenes estrellas para impulsar empresas y marcas, o creando espacios donde estos pueden interactuar con seguidores, dar clases, etc. Las posibilidades son múltiples, y la mayoría están sin explotar.

2.4 Caso empresarial: Fútbol 5

La unión entre la demanda ascendente y oferta insuficiente que es resultado parcial de la euforia generada por los triunfos de los deportistas colombianos y de la baja inversión de la industria deportiva está reflejada en un caso empresarial peculiar en Bogotá, las canchas de Fútbol5.

Esta es una modalidad que se volvió popular recientemente y consiste en jugar partidos de 5 contra 5 en canchas sintéticas. Usualmente los partidos son de 11 contra 11, o por lo menos así es en el ámbito profesional, pero es complejo juntar a 22 personas en la ciudad para un partido. Esto sucede por dos motivos principales, el obvio: la dificultad de coordinar un grupo grande de personas. Y el segundo, para que jueguen 22 jugadores tiene que darse en un espacio amplio, lo cual es infrecuente en Bogotá, sea de cemento o pasto.

Por esto, agarra fuerza esta propuesta convence a los aficionados al deporte porque les permite jugar en zonas relativamente cercanas a sus hogares o lugares de trabajo y los tiempos son flexibles. Por lo general se pueden reservar las canchas por 1 o 2 horas, que es perfecto para las vidas cotidianas de los bogotanos, quienes se quejan del tiempo limitado que disponen.

La modalidad existe hace aproximadamente 12 años pero su arribo a Bogotá ocurrió a mediados y finales de la última década (2005 a 2010), y Lucas Jaramillo, pionero en este gremio, estima que hay “800 y 1.000 canchas, desde las más sencillas hasta las más sofisticadas, con camerinos, baños, parqueadero y zona de reuniones.(Rojas)” Los grupos de inversionistas varía desde los pioneros como Jaramillo a compañeros de él que en su mayoría son ex – futbolistas como el Chicho Serna, y adicional a estos se han unido marcas como Golty, productores de balones de fútbol en Colombia, quienes aprecian la oportunidad de negocio presente.

De hecho, “la cantidad de canchas han aumentado desde el 2007 cuando solamente existía La Cancha en la 100 con autopista. Ahora hay canchas desde el centro de la ciudad hasta el norte y la Boyacá, y lo peor es que todas viven llenas. Toca llamar con días de anticipación para conseguir reserva de la cancha.”(Clavijo, 2012).

La empresa de Lucas Jaramillo inició con una cancha con otros 3 socios y rápidamente ha crecido a 47 canchas en 10 sedes distintas. Inicialmente vio la oportunidad en Bogotá porque reconoció una demanda latente pero hay campos en Barranquilla, Manizales, Tunja y Villavicencio, Zipaquirá y Chiquinquirá. Con el know how que tiene estima que la construcción de una cancha desde ceros cuesta entre 120 y 150 millones, más otros costos como parqueadero, bodegaje, los cuales dependiendo de la afluencia de la cancha son recuperables de 1 a 3 años (Rojas).

3. Conclusiones

El mundo está cambiando drásticamente con la globalización y el ingreso a la era de la tecnología, afectando a Colombia y sus ciudadanos. Desde la apertura económica la compra de tecnologías para los diferentes sectores de la economía ha incrementado, optimizando los procesos industriales, agrarios y de manufactura y reduciendo el porcentaje de mano de obra requerido.

Esto ha causado que la actividad física de muchas personas disminuya significativamente porque la carga física obligatoria de sus trabajos ha sido suplida por maquinaria. Esto induce menos ejercicio forzado a diario. A esta condición se le suma un desinterés por el ejercicio, reflejado en la reducción de ejercicio semanalmente. Las facilidades que provienen de los avances tecnológicos y apertura del mercado colombiano ha causado un detrimento en la salud física de los colombianos, quienes viven un aumento en la tasa de sobrepeso y obesidad.

Para la comunidad y el gobierno esta tendencia es preocupante porque afecta la salud, incrementando la propensidad a ataques cardíacos, entre otras enfermedades. Debido es preciso actuar, para mejorar la salud general poblacional. La solución propuesta es abordar este problema por medio del deporte, un activo subvalorado en la economía colombiana.

Históricamente el deporte nunca ha sido un fuerte de la cultura colombiana. Es cierto que se practica pero jamás se ha potencializado para crear un mercado arraigado y estable. Si pensamos en deporte y Colombia, viene a la mente la selección colombiana y la pasión que hay por el fútbol, pero ni siquiera este es buen ejemplo. Permitimos que los niños jueguen sin guiarlos y proyectar opciones de largo plazo; por ende, nuestro principal deporte carece méritos internacionales. Es insuficiente el acompañamiento.

Aquellos que no desean ser profesionales, dejan el deporte a un lado cuando entran a la universidad o por circunstancias de la vida deben arrancar trabajo. El problema no yace en no querer ser profesional en un disciplina deportiva, esto no es malo, de hecho, el país necesita profesionales aptos que agreguen valor a la economía.

La falla está en creer que las personas que optan por la vía profesional desean abandonar la actividad física, esto es falso. Hay miles de personas interesadas en practicar sus deportes a nivel amateur, en ir a gimnasios personalizados, o inclusive en inscribir a sus hijos en academias deportivas.

El deseo está, pero la reacción del país, tanto a nivel público como privado ha sido demorada. Hasta hace par años incrementó en Bogotá la cantidad de gimnasios, de programas alternativos de ejercicio como Cross Fit donde las personas realizan ejercicio más integral y participativo. Ya hay más carreras de distancias medias como la 10k de Nike o carreras de mayor reconocimiento como la de la Mujer. Están naciendo las opciones pero hay campo para invertir en la industria porque existe voluntad. La salud importa y mientras que se genere consciencia, más querrán involucrarse las personas en actividades físicas.

Especialmente en ciudades urbanas como Bogotá y Medellín donde los espacios son limitados, debe haber propuestas del sector privado para que los ciudadanos tengan, cerca de sus hogares y trabajo, espacios recreativos. Tal es el caso de Fútbol5 que capitalizó este sentimiento en Bogotá donde los espacios verdes son contados. Comparar la cantidad de canchas hace 6 años en el 2007 y actualmente comprueba que el interés es alto.

Finalmente, el momento para aumentar la inversión es ideal porque el país está creciendo debido a su mejorada imagen internacional y estabilidad económica, por lo que se debe crecer por encima de esta media para cumplir la demanda. Además, la imagen del deporte en Colombia está fortalecida gracias a los rendimientos de la selección y de nuestros atletas olímpicos quienes recuperaron el orgullo y deseo de participación internacional. Esto motiva a la nuevas generaciones a participar en deportes, lo cual da un panorama esperanzador. Lo clave es ver estas oportunidades nacies y capitalizarlas.

4. Bibliografía

Asociación Colombiana de Nutrición Clínica. (s.f.). Recuperado 01 07, 2013, from Obesidad: Responsabilidad Individual y Social: www.nutriclinicacolombia.org/novedades/articulos/300-obesidad-responsabilidad-individual-y-social.html

Belson, K. (2010 йил 23-Julio). *The New York Times*. Recuperado 2012 йил 22- Octubre from Soccer's Growth in the U.S. Seems Steady.

Borda, J. M. (2012 йил 22-October). Recuerdos noventeros. (P. Fernández, Interviewer) Bogotá.

CIA. (2012). *The World Fact Book*. Recuperado 2012 йил 17-October from Country Comparison :: Distribution of family income - Gini index: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2172rank.html>

Clavijo, D. (2012 йил 01-Noviembre). Auge Cancha Fútbol5. (P. Fernández, Interviewer)

Colombia.com. (s.f.). Recuperado 2012 йил 20-October from Camilo Villegas: http://www.colombia.com/deportes/especiales/camilo_villegas/logros/

Colombia.com. (2012 йил 29-Mayo). Recuperado 2012 йил 30-Septiembre from COLDEPORTES anuncia millonaria inversión para Juegos Nacionales: <http://www.colombia.com/deportes/nacionales/sdi/39225/coldeportes-anuncia-millonaria-inversion-para-juegos-nacionales>

Crespo, T. C. (2006 йил 19-Mayo). *Arco Triunfal*. Recuperado 2012 йил 2- Noviembre from Selección Colombia en Italia 1990: http://www.arcotriunfal.com/77/seleccion_colombia_en_italia_1990.html

Crime Museum. (s.f.). ...*For the Love of the Game*. Recuperado Enero 07, 2013, from http://www.crimemuseum.org/sports_crimes.html

Cubillos, N. (2012, Mayo 28). *La República*. Recuperado Enero 08, 2013, from 'En Colombia el sector servicios creció de forma desproporcionada': José Guillermo García: <http://www.larepublica.co/node/11292>

deportesnet. (s.f.). Recuperado 2012 йил 5-octubre from CIUDADES SEDE JUEGOS OLÍMPICOS.

El País. (2012, 10 14). Recuperado 01 08, 2013, from El carro dejó de ser un artículo de lujo entre los colombianos: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/carro-dejo-ser-articulo-lujo-entre-colombianos>

El Tiempo. (s.f.). Recuperado 2012 йил 29-septiembre from Olímpicos Londres Medallería: <http://www.eltiempo.com/olimpicos-2012/medallero>

- El Tiempo. (2005, Noviembre 15). Recuperado Enero 08, 2013, from 'Dimayor y Fútbol deben desaparecer': Coldeportes:
www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1825881
- El Tiempo. (2012 йил 26-Septiembre). Recuperado 2012 йил 29-Septiembre from Se firmó convenio para girar dinero al deporte:
http://www.eltiempo.com/colombia/llano/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12257491.html
- El Tiempo. (2012 йил 10-Agosto). *Olímpicos Londres Medallero*. Recuperado 2012 йил 17-October from El 42% de las medallas olímpicas de Colombia son de Londres-2012: <http://www.eltiempo.com/olimpicos-2012/deportes/londres-2012-le-dio-el-42-de-las-medallas-olimpicas-a-colombia-en-su-historia/12115588>
- Federación Colombiana de Fútbol. (s.f.). Recuperado Enero 08, 2013, from La Federación y sus Primeros Años:
http://www.fcf.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=2866&Itemid=29
- Gómez, L. (s.f.). *El Tiempo*. Recuperado 01 08, 2013, from Bogotanos se han vuelto flojos para hacer ejercicio, revela encuesta:
<http://m.eltiempo.com/colombia/bogota/bogotanos-se-han-vuelto-flojos-para-hacer-ejercicio-revela-encuesta/9240573/1>
- Góngora, J. S. (2012 йил 14-Agosto). *El Colombiano*. Recuperado 2012 йил 22-October from Los atletas sienten la inversión económica:
http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/los_atletas_sienten_la_inversion_economica/los_atletas_sienten_la_inversion_economica.asp
- Kennedy, P. D. (2001, Noviembre). Recuperado from The Big Change:
<http://www.paul-kennedy.com/BigChange.htm>
- Luker, R. (2012 йил 20-Septiembre). *Business Insider*. Recuperado 2012 йил 25-October from SCIENTIST: Soccer Is One Generation Away From Taking Over America: <http://www.businessinsider.com/soccer-popularity-2012-9#ixzz2E682KXMc>
- Malaver, C. (2012, 10 19). *Cada vez más venezolanos vienen a Colombia atraídos por la capital*. Recuperado 01 08, 2013, from El Tiempo:
http://www.eltiempo.com/colombia/bogota/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12318746.html
- Marketing Directo. (s.f.). Recuperado 2012 йил 23-Septiembre from Iniesta y Casillas mueven el mundo con BBVA:
<http://www.marketingdirecto.com/creacion/spots/iniesta-y-casillas-mueven-el-mundo-con-bbva/>
- Muñoz, A. (s.f.). *About.com*. Recuperado 2012 йил 2-Septiembre from http://motivacion.about.com/od/Cuerpo_mente/a/Endorfinas-Cuales-Son-Sus-Efectos-Y-Como-Aumentarlas.htm

- Natural Therapy Pages. (2008 йил 13-Septiembre). Recuperado 2012 йил 2-
Noviembre from Exercise and Endorphins:
www.naturaltherapypages.com.au/article/Exercise_Endorphins.
- Ocampo, J. A. (s.f.). *East Los Angeles College*. Recuperado 01 08, 2013, from UN
FUTURO ECONÓMICO PARA COLOMBIA:
<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/6194/colombiafuturo2.pdf>
- Pepsico. (2012 йил 04-Abril). Recuperado 2012 йил 23-Septiembre from PepsiCo
Colombia reinvents the mixed snacks category with the launch of De Todito 4.
- Rawlinson, W. (2010 йил 21-Noviembre). *The Bubble*. Recuperado 2012 йил 14-
Octubre from English Sports Should Adopt the USA Draft System:
<http://www.thebubble.org.uk/sport/english-sports-should-adopt-the-usa-draft-system>
- Rojas, Ó. G. (s.f.). *El Tiempo*. Recuperado 2012 йил 12-septiembre from Fútbol 5 se
ha convertido en uno de los mejores negocios en el país:
<http://m.eltiempo.com/economia/negocios/ftbol-5-se-ha-convertido-en-uno-de-los-mejores-negocios-en-el-pas/10881568>
- Rosenberg, M. (s.f.). *About.com*. Recuperado 2012 йил 26-October from Names of
Generations: <http://geography.about.com/od/populationgeography/qt/generations.htm>
- Sanabria, D. (2010 йил 15-Junio). Recuperado 2012 йил 20-October from Ciencia
Cognitiva: <http://medina-psicologia.ugr.es/cienciacognitiva/?p=95>
- Schuler, L. (2003 йил 08-Junio). Death by Exercise. *Men's Health* .
- Silberner, J. (2010, 06 07). *National Public Radio*. Recuperado 01 07, 2013, from
<http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=127525702>
- Smizik, B. (2012 йил 14-Julio). *Community Voices*. Recuperado 2012 йил 22-
October from NFL dominates sports TV ratings : <http://communityvoices.sites.post-gazette.com/index.php/sports/bob-smiziks-blog/33680-nfl-dominates-sports-tv-ratings>
- Somerville, J. (1981). *Patriotism and War*. Chicago: University of Chicago.
- Telis, G. (2010 йил 07-Mayo). *Science Mag*. Recuperado 2012 йил 18-October from
Kids Overimitate Adults, Regardless of Culture:
<http://news.sciencemag.org/sciencenow/2010/05/kids-overimitate-adults-regardle.html>
- The Richest People. (2012 йил 03-Junio). Recuperado 2012 йил 22-October from 10
Most Popular Sports In America: <http://www.therichest.org/sports/most-popular-sports-in-america/>
- The Shin Guardian. (2011 йил 19-Septiembre). Recuperado 2012 йил 29-Septiembre
from A Treatise: The State of American Youth Soccer.
United States Adult Soccer Association. (s.f.). *USASA*. Recuperado Enero 10, 2013,
from Who We Are: http://www.usasa.com/About/History/index_E.html

US Soccer. (s.f.). Recuperado 2012 йил 23-October from History:
<http://www.ussoccer.com/about/history.aspx>

wiseGEEK. (s.f.). *Clear answers for common questions*. Recuperado 2012 йил 10-Septiembre from What Does "Top of Mind Awareness" Mean?:
<http://www.wisegeek.com/what-does-top-of-mind-awareness-mean.htm>

World Atlas. (2012). Recuperado Enero 10, 2013, from Countries of the World:
<http://www.worldatlas.com/aatlas/populations/ctypopls.htm>