

AÑO 30 No. 110, 2025
ABRIL-JUNIO



No. 110, 2025

ABRIL-JUNIO



Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Financiamiento estatal y sostenibilidad del béisbol profesional venezolano: Mitos y realidades

Mendoza, Juan*

Resumen

El artículo explora el impacto del financiamiento estatal en la sostenibilidad de la Liga Venezolana de Béisbol Profesional. En el contexto de una economía inestable y con escasa inversión privada, la liga ha dependido históricamente de fondos públicos para garantizar su operatividad y desarrollo. El objetivo del estudio es explorar cómo esta dependencia del financiamiento estatal ha influido en la sostenibilidad de los equipos y la liga en su conjunto, identificando tanto las ventajas como las desventajas de este modelo. La investigación se llevó a cabo mediante un análisis documental de fuentes secundarias, incluyendo artículos académicos y notas de prensa, utilizando un enfoque cualitativo basado en la codificación temática de los datos. Los resultados muestran que, aunque el financiamiento estatal ha sido crucial para el mantenimiento de la liga, ha generado una dependencia que limita la capacidad de los equipos para buscar fuentes de ingreso alternativas y sostenibles. Asimismo, se destaca una falta de transparencia en la gestión de los fondos, lo que plantea interrogantes sobre la eficiencia en su uso. Se sugiere que, si bien la intervención estatal ha permitido la subsistencia de la LVBP, es necesario promover una mayor participación del sector privado y mejorar las prácticas gerenciales para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la liga. Se proponen estrategias de diversificación de ingresos y una mayor rendición de cuentas como vías para fortalecer el futuro del béisbol profesional en Venezuela.

Palabras clave: financiamiento estatal; sostenibilidad; béisbol profesional; Economía inestable.

Recibido: 17.07.24

Aceptado: 21.10.24

* Mg. Sc., Antropología, Sociólogo, Universidad del Zulia. Profesor de la Universidad del Zulia. Email juanosemendezaportillo@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7428-5722>

State financing and sustainability of Venezuelan professional baseball: Myths and realities

Abstract

The article explores the impact of state funding on the sustainability of the Venezuelan Professional Baseball League. In the context of an unstable economy and with little private investment, the league has historically depended on public funds to ensure its operation and development. The aim of the study is to explore how this dependence on state funding has influenced the sustainability of the teams and the league as a whole, identifying both the advantages and disadvantages of this model. The research was carried out through a documentary analysis of secondary sources, including academic articles and press releases, using a qualitative approach based on thematic coding of the data. The results show that, although state funding has been crucial for the maintenance of the league, it has generated a dependency that limits the ability of the teams to seek alternative and sustainable sources of income. Likewise, a lack of transparency in the management of the funds is highlighted, which raises questions about the efficiency of their use. It is suggested that while state intervention has allowed the LVBP to survive, it is necessary to promote greater private sector participation and improve management practices to ensure the league's long-term sustainability. Revenue diversification strategies and greater accountability are proposed as ways to strengthen the future of professional baseball in Venezuela.

Keywords: state funding; sustainability; professional baseball; unstable economy.

1. Introducción

El béisbol en Venezuela ha sido, desde hace décadas, más que un simple deporte; representa una parte integral de la identidad cultural del país. Su arraigo en la sociedad venezolana se remonta al siglo XIX, cuando el juego comenzó a popularizarse en las zonas urbanas del país. Este deporte alcanzó su formalización en 1945 con la creación de la Liga Venezolana de Béisbol Profesional (LVBP), que ha sido el principal organismo rector del béisbol profesional en Venezuela. La LVBP organiza el campeonato de béisbol profesional que se desarrolla anualmente entre los meses de octubre

y enero, atrayendo a miles de fanáticos y manteniendo una base sólida de seguidores a nivel nacional.

El béisbol en Venezuela es una poderosa manifestación cultural que va más allá de lo deportivo, abarcando diversos ámbitos. Se encuentra presente desde hace más de un siglo en la literatura, la pintura, la política, el cine, el teatro, la fotografía, la música y en el lenguaje, siendo una clara expresión de la identidad nacional. El habla de los venezolanos ha sido influenciada por la esencia del béisbol. La profunda conexión del béisbol con la sociedad venezolana ha sido tan fuerte que hoy en día es considerado el "deporte nacional" (González y Figueroa, 2022).

La liga venezolana se caracteriza por ser una de las más antiguas de América Latina y ha tenido un impacto significativo tanto en el desarrollo del talento local como en la exportación de jugadores a ligas internacionales, especialmente a las Grandes Ligas de Béisbol (MLB) en los Estados Unidos. De hecho, Venezuela es uno de los principales exportadores de talento beisbolístico a nivel mundial, lo que ha contribuido a posicionar al país como una cuna de grandes jugadores (Ruck, 2011).

El financiamiento estatal en el béisbol venezolano ha sido crucial para la sostenibilidad y operación de la LVBP. A diferencia de las ligas deportivas en economías más desarrolladas, donde el financiamiento proviene predominantemente de fuentes privadas como derechos televisivos, patrocinadores y ventas de entradas, la LVBP depende en gran medida del apoyo financiero del Estado. Este apoyo se manifiesta en diferentes formas, tales como la asignación directa de fondos, subvenciones para el mantenimiento de estadios y facilidades fiscales para los equipos (Hernández, 2017).

El rol del Estado en la financiación del béisbol en Venezuela se ha intensificado en las últimas décadas, especialmente en un contexto de crisis económica prolongada. La intervención estatal ha sido vista como una forma de mantener viva la tradición del béisbol en un entorno donde las fuentes privadas de financiamiento son cada vez más limitadas debido a la inestabilidad económica y la devaluación de la moneda local. Sin este apoyo, muchos equipos podrían enfrentar serias dificultades para operar, lo que pondría en riesgo la continuidad de la liga (Veracoechea y Betti, 2023).

Sin embargo, esta dependencia del financiamiento estatal también ha generado desafíos significativos. Por un lado, limita la capacidad de los equipos para innovar y buscar alternativas de financiamiento que podrían hacerlos más autosuficientes. Por otro, vincula el destino de la liga a las fluctuaciones de las políticas públicas y la disponibilidad de recursos por parte del Estado, lo cual puede ser inestable en el contexto político y económico venezolano. Además, esta dependencia podría ser insostenible a largo plazo si no se desarrollan estrategias que permitan a la LVBP y a sus equipos generar ingresos de manera más independiente (Conn, 2013).

El béisbol profesional en Venezuela es un fenómeno social y cultural de gran relevancia, no solo por su popularidad, sino por su impacto en la economía y la cohesión social del país. Sin embargo, el sostenimiento de esta disciplina ha estado históricamente ligado al apoyo financiero del Estado, lo que genera una serie de implicaciones que requieren un análisis.

En un contexto donde las crisis económicas y políticas han debilitado la capacidad del sector privado para sostener actividades deportivas de alta demanda financiera, el rol del Estado se ha vuelto fundamental para la supervivencia de la Liga Venezolana de Béisbol Profesional (LVBP) y el deporte venezolano (Panorama Económico, 2024), y en general, el éxito del deporte de élite o alto rendimiento está intrínsecamente ligado a las condiciones económicas, políticas y sociales de un país, en particular a los recursos disponibles por parte del Estado y a su capacidad y disposición para gestionar dichos recursos en beneficio del deporte (Heinemann, 2001).

Este estudio permite entender cómo el financiamiento estatal afecta la operatividad y el desarrollo del béisbol profesional en Venezuela, particularmente en un entorno donde los recursos estatales son cada vez más limitados debido a las crisis recurrentes. Esta investigación busca, por tanto, no solo aportar al conocimiento académico sobre el béisbol venezolano, materia que, a pesar de su impacto en la sociedad venezolana, ha sido de poco abordaje por parte de las ciencias sociales. Así mismo, este trabajo busca aportar en materia de gestión deportiva y, a la par, ofrecer recomendaciones concretas para la sostenibilidad a largo plazo del béisbol en Venezuela.

El objetivo de este estudio es explorar el rol del financiamiento estatal en la sostenibilidad del béisbol profesional venezolano y cómo esta dependencia influye en la operatividad y desarrollo de la Liga Venezolana de Béisbol Profesional (LVBP) y sus equipos. A través del análisis de las fuentes de financiamiento, la gestión de recursos y la comparación con modelos de negocio de ligas deportivas internacionales, se pretende identificar las ventajas y limitaciones de la dependencia estatal, así como proponer estrategias que promuevan la autosuficiencia financiera y la sostenibilidad a largo plazo de la LVBP.

2. Sobre la metodología

El presente estudio realiza un análisis documental cualitativo, el cual, es una metodología que permite interpretar y examinar el contenido de documentos escritos, buscando patrones, temas o significados dentro del contexto investigado. Según Altheide (1996), esta técnica implica la recolección sistemática,

organización y análisis de documentos, cuyo propósito es generar conocimiento a partir de los textos en relación con su contexto de producción. Este enfoque se utiliza comúnmente en estudios sociales y humanísticos para explorar fenómenos sociales a través de fuentes secundarias como informes, artículos, archivos y medios de comunicación.

El tipo de investigación empleada es de carácter exploratorio y descriptivo. La investigación exploratoria es útil para estudiar áreas donde hay escasez de información o cuando se intenta formular preguntas de investigación más precisas (Stebbins, 2001). Por otro lado, la investigación descriptiva se centra en proporcionar una visión detallada y precisa del fenómeno de estudio, en este caso, la dependencia del financiamiento estatal en el béisbol venezolano y sus implicaciones para la sostenibilidad de la liga (Yin, 2018).

Las fuentes de información que se utilizan en este estudio fueron predominantemente documentales. Estas incluyen:

1. Literatura Académica y Artículos Científicos: Se consultaron trabajos previos sobre gestión deportiva, modelos de financiamiento en ligas deportivas, y estudios sobre la LVBP y el deporte en Venezuela. Autores como Pedersen, Miloch y Laucella (2017) han contribuido significativamente a la comprensión de la gestión y el marketing deportivo, y sus obras serán una base teórica importante.

2. Prensa Especializada y Reportes Periodísticos: La cobertura de medios especializados en deportes, como "Deportes CNN", "MLB News", "El Nacional", "Meridiano", y "Líder en Deportes", ofrecerá un panorama actualizado y detallado sobre la situación actual del béisbol venezolano y la intervención estatal en el deporte.

3. Estudios Comparativos de Ligas Internacionales: Se revisaron estudios comparativos de modelos de negocio en otras ligas deportivas internacionales, como la MLB, la NBA y la Premier League, para contextualizar las prácticas observadas en la LVBP dentro de un marco global (Smith & Stewart, 2015).

La primera fase del proceso consistió en revisar los documentos seleccionados para identificar los temas recurrentes. Estos temas fueron los puntos clave que luego se agruparán en categorías para el análisis. Las categorías principales identificadas fueron (cuadro 1):

Cuadro 1
Categorías de análisis

Dependencia del financiamiento estatal	Esta categoría reúne información sobre la relación entre los equipos de la Liga Venezolana de Béisbol Profesional (LVBP) y el apoyo económico proporcionado por el gobierno.
Estrategias de sostenibilidad	Incluye análisis sobre cómo los equipos gestionan sus recursos privados o intentos de reducir la dependencia estatal.
Uso de los fondos	Agrupar datos sobre cómo los equipos utilizan el financiamiento recibido, ya sea estatal o privado, con énfasis en infraestructura, salarios de jugadores y otros gastos operativos.
Impacto en la sostenibilidad a largo plazo	Información relacionada con las perspectivas de desarrollo y supervivencia de los equipos y de la liga a través del tiempo.
Comparación internacional	Se enfoca en cómo el modelo de la LVBP se compara con el de otras ligas deportivas internacionales.

El análisis de la información recopilada se realizó mediante un enfoque de análisis de contenido y análisis comparativo. El análisis de contenido se utilizó para examinar la documentación y los textos seleccionados, identificando patrones, temas recurrentes y conceptos clave relacionados con el financiamiento estatal y la sostenibilidad en la LVBP. Krippendorff (2018) sostiene que el análisis de contenido es una herramienta valiosa para interpretar los significados de los textos y descubrir las implicaciones subyacentes en los datos cualitativos.

El análisis comparativo se llevó a cabo para contrastar el modelo de financiamiento y sostenibilidad de la LVBP con el de otras ligas deportivas internacionales. Este método permitirá

identificar similitudes y diferencias significativas, proporcionando un contexto más amplio para comprender los desafíos y oportunidades específicos del béisbol venezolano (Ragin, 2014). Ambos métodos combinados ofrecen una visión comprensiva y profunda del fenómeno estudiado, permitiendo no solo describir la situación actual, sino también formular recomendaciones prácticas basadas en evidencia y análisis.

Los resultados de este análisis se presentan en forma de narrativa que resumen los hallazgos principales (Tabla 1). Los datos se organizan en la siguiente tabla que muestra la frecuencia con la que aparecen ciertos temas en los documentos:

Tabla 1
Frecuencia de aparición de temas

Categoría	Total de menciones
Dependencia del financiamiento estatal	13
Estrategias de sostenibilidad	4
Uso de los fondos	2
Impacto en la sostenibilidad a largo plazo	7
Comparación internacional	8

En general, el análisis de la frecuencia de mención de los temas refleja una tendencia clara hacia la discusión de la dependencia estatal y su impacto en la sostenibilidad financiera de los equipos de la LVBP, siendo estos los temas más recurrentes en las fuentes analizadas. Esto pone de manifiesto la preocupación predominante por la fragilidad económica de la liga en un entorno altamente dependiente del financiamiento público. En contraste, temas relacionados con la autosuficiencia financiera y la implementación de modelos sostenibles son mencionados con menor frecuencia, lo que subraya la limitada discusión sobre estrategias alternativas de financiamiento dentro del contexto venezolano. Estas tendencias sugieren la necesidad de fortalecer el debate en torno a la diversificación de las fuentes de ingreso y la independencia económica de los equipos, aspectos esenciales para la sostenibilidad a largo plazo del béisbol profesional en Venezuela.

3. Dependencia del financiamiento estatal de la LVBP

El 23 de mayo de 1895 se llevó a cabo el primer encuentro de béisbol en Venezuela, en la zona de Quebrada

Honda, Caracas (Agelvis, 2022). Ese día, el equipo Caracas Baseball Club, el primero en fundarse en el país, jugó su primer partido, 49 años después del debut de este deporte en los Estados Unidos (González, 2003). Este deporte fue introducido por jóvenes venezolanos, cubanos y estadounidenses que estudiaban en los Estados Unidos y por marinos que llegaban a los puertos venezolanos (Cockcorft, 1999). No obstante, fue en 1945 cuando se organizó formalmente la Liga Venezolana de Béisbol Profesional (LVBP), marcando el comienzo de la era profesional del béisbol en el país (Gonzales y Figueroa, 2022).

En sus primeras décadas, la LVBP fue desarrollando su estructura a través de la creación de equipos emblemáticos como el Caracas Base Ball Club, Santa Marta, San Martín, Maracay y Royal Criollos, que fomentaron la consolidación del béisbol como el “deporte nacional” de Venezuela. Durante la década de 1960, la liga experimentó una expansión significativa en términos de popularidad y profesionalismo, impulsada por la presencia de jugadores venezolanos destacados en las Grandes Ligas de Estados Unidos, como Luis Aparicio y Víctor Davalillo, lo que afianzó la conexión entre el béisbol local y el sistema de desarrollo de jugadores

hacia el exterior (Ruck, 2011). En las décadas siguientes, la LVBP continuó su evolución, adaptándose a los cambios tecnológicos, sociales y económicos, y consolidándose como una de las ligas más importantes de América Latina.

En el contexto del deporte, y particularmente en ligas profesionales como la Liga Venezolana de Béisbol Profesional (LVBP), el financiamiento estatal puede ser crucial para la sostenibilidad de las organizaciones deportivas, especialmente en economías donde la inversión privada es limitada o volátil. Según Andreff (2006), el financiamiento estatal en el deporte puede ser justificado por el rol del deporte como un bien público que genera externalidades positivas, como el aumento de la cohesión social, la promoción de la salud pública y la mejora de la imagen internacional del país. Este financiamiento también puede estar orientado a reducir desigualdades de acceso al deporte y a promover el desarrollo de talentos locales que de otra manera no tendrían los recursos necesarios para alcanzar niveles de alto rendimiento.

Además, Houlihan y Green (2011) señalan que el financiamiento estatal es fundamental en aquellos países donde el deporte profesional no cuenta con un mercado suficientemente desarrollado para sostenerse por sí solo, como es el caso venezolano. Así, la intervención del Estado se convierte en un factor determinante para el mantenimiento de las ligas deportivas, la mejora de las infraestructuras y el apoyo a los atletas, asegurando así la continuidad de estas actividades incluso en contextos de crisis económica.

A pesar de su crecimiento y consolidación, la sostenibilidad del béisbol profesional en Venezuela

ha estado marcada por una fuerte dependencia del financiamiento estatal, lo cual ha sido tanto un soporte como un desafío. El gobierno venezolano ha jugado un rol crucial en la financiación de la LVBP, proporcionando recursos anuales que van desde la asignación directa de fondos hasta la cobertura de gastos logísticos y la manutención de los estadios (Mota, 2018; Veracochea y Betti, 2023).

Estas subvenciones han sido particularmente importantes en tiempos de crisis económica, cuando la inversión privada ha disminuido y la capacidad de los equipos para generar ingresos independientes se ha visto limitada. Sin embargo, la falta de transparencia en los montos exactos asignados y en los mecanismos de distribución ha sido un tema recurrente de debate. Según algunos reportes, las fuentes de financiamiento estatal incluyen tanto partidas presupuestarias del Ministerio del Deporte como aportes de empresas estatales, como PDVSA, que a menudo han destinado recursos significativos para el patrocinio de equipos y para el acondicionamiento de infraestructuras deportivas (Veracochea y Betti, 2023).

La crisis económica que atraviesa Venezuela desde hace varios años ha afectado de manera considerable la economía de los equipos que integran la Liga Venezolana de Béisbol Profesional (LVBP). Durante la temporada 2016-2017, el gobierno nacional aprobó un total de 12 millones de dólares para los ocho equipos de la liga, asignando 1,5 millones a cada equipo. En las temporadas siguientes, específicamente en 2017-2018 y 2018-2019, el presupuesto total disminuyó a 10 millones de dólares por año, lo que dejó a cada equipo con 1.25 millones. Estos fondos contaron con el respaldo

de patrocinios de empresas estatales como PDVSA, Banco de Los Andes y el Instituto Nacional del Deporte. Cabe señalar que, en temporadas anteriores, el gobierno destinaba hasta 16 millones de dólares a la LVBP, distribuyendo 2 millones para cada equipo, pero esta cifra comenzó a reducirse notablemente a partir de la temporada 2015-2016 (Veracoechea y Betti, 2023).

Para la temporada 2020 se generó una polémica a nivel nacional por la entrega por parte del gobierno de \$1.200.000 a repartir entre todos los equipos de la LVBP (El Fildeo, 2023); sin embargo, equipos como Tiburones La Guaira, Bravos de Margarita y Leones del Caracas se negaron a recibirlo a raíz de los conflictos que el poder ejecutivo venezolano sostiene con el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos. Desde entonces, las informaciones sobre la asignación o no de recursos por parte del gobierno venezolano a la LVBP no son ofrecidas al público.

Los mecanismos de distribución de estos fondos varían, pero generalmente se canalizan a través de la Federación Venezolana de Béisbol y los gobiernos locales, quienes son responsables de asignar recursos a los equipos y gestionar el mantenimiento de los estadios. Esta relación entre el deporte y el Estado ha generado una situación en la que el béisbol profesional venezolano se encuentra fuertemente atado a las decisiones políticas y económicas del gobierno. Si bien el apoyo estatal ha permitido la continuidad de la liga durante períodos de inestabilidad económica, la dependencia excesiva de estos recursos ha limitado la capacidad de los equipos de desarrollar modelos de negocio autónomos y sostenibles (Gómez, 2018).

4. Estrategias de sostenibilidad

Según Morrow (2013), para que una organización deportiva sea financieramente sostenible, debe diversificar sus fuentes de ingresos, minimizar la dependencia de recursos inestables o poco confiables y gestionar prudentemente sus gastos. Las principales fuentes de ingresos en el deporte profesional incluyen los derechos de televisión, patrocinios, ventas de entradas, merchandising y transferencias de jugadores. La correcta administración de estos recursos permite a las organizaciones no solo cubrir sus costos operativos, sino también invertir en infraestructuras, formación de jugadores y programas de desarrollo que aseguren el crecimiento a largo plazo.

Además de asegurar un flujo constante de ingresos, la sostenibilidad financiera requiere una gestión adecuada de los costos. Esto incluye controlar los gastos salariales, optimizar el uso de infraestructuras y reducir el endeudamiento excesivo, aspectos que Hamil y Walters (2010) señalan como fundamentales para evitar situaciones de crisis financiera que puedan comprometer la viabilidad de los equipos y ligas. Hoye et al. (2018) destacan que el éxito financiero de una organización deportiva está intrínsecamente ligado a su reputación, lo que a su vez puede influir en su capacidad para atraer patrocinadores y generar ingresos. Por su lado, McCullough y Kellison (2016) argumentan que la importancia de la integración de consideraciones ambientales en la planificación y ejecución de las actividades deportivas puede ofrecer ventajas competitivas, como la mejora de la imagen pública y la atracción de patrocinadores

comprometidos con la sostenibilidad.

Uno de los pilares fundamentales de los modelos de negocio en el deporte profesional es la diversificación de las fuentes de ingresos. Andreff y Staudohar (2000) sostienen que los clubes y ligas deportivas deben buscar múltiples fuentes de financiación para reducir su dependencia de un único flujo de ingresos. Esto puede incluir derechos de transmisión televisiva, que a menudo constituyen una parte significativa de los ingresos de las ligas y clubes más grandes, así como patrocinios, que no solo aportan capital, sino que también elevan el perfil de las marcas asociadas al equipo.

Un componente crucial en los modelos de negocio deportivos es la capacidad de monetizar la base de aficionados. Según Smith y Stewart (2010), la venta de entradas y productos oficiales (merchandising) sigue siendo una fuente clave de ingresos para muchas organizaciones deportivas. Sin embargo, el avance de la tecnología ha permitido que la monetización de los aficionados vaya más allá de los ingresos por asistencia física a los eventos deportivos, abarcando también las plataformas digitales, donde los clubes pueden generar ingresos a través de la publicidad en línea, contenidos exclusivos y suscripciones.

Por otro lado, los derechos de transmisión han evolucionado para convertirse en una de las principales fuentes de ingresos en el deporte profesional. Deloitte (2021) señala que los derechos de televisión han transformado la economía del deporte, particularmente en ligas de alto perfil como la Premier League de fútbol en Inglaterra y la NFL en Estados Unidos. La creciente importancia de los medios digitales también ha llevado a las

organizaciones deportivas a explorar nuevos modelos de negocio, como el streaming directo al consumidor, que permite a las ligas y equipos conectar con sus audiencias globales de manera más directa y rentable.

La propiedad y gestión de infraestructuras, como estadios y arenas, también forman parte integral de muchos modelos de negocio en el deporte profesional. Zimbalist (2010) destaca que los equipos que poseen sus propios estadios pueden no solo controlar los ingresos derivados de los eventos que se realizan allí, sino también generar ingresos adicionales mediante la organización de conciertos, conferencias y otros eventos no deportivos. El caso más reciente es el del Estadio Santiago Bernabéu de Madrid, a través del cual el Real Madrid C. F. incrementó un 22% sus ingresos anuales para el cierre de la campaña 2023-2024 (Menchén, 2024), convirtiéndose en el primer club de fútbol en superar los 1.000 millones de euros en ingresos (Bernal, 2024).

La innovación en la estructura de los modelos de negocio también es crucial para adaptarse a un entorno deportivo en constante cambio. Ratten (2011) sugiere que la sostenibilidad a largo plazo en el deporte profesional depende de la capacidad de las organizaciones para innovar en la gestión de sus operaciones, ya sea a través de la adopción de nuevas tecnologías, el desarrollo de estrategias de sostenibilidad ambiental o la creación de nuevas formas de interacción con los aficionados.

De este modo, los modelos de negocio en el deporte profesional son complejos y multifacéticos, involucrando una combinación de estrategias que buscan equilibrar ingresos, costos y la creación de valor en un entorno

altamente competitivo y en constante evolución. Las organizaciones deportivas que logran implementar modelos de negocio sólidos no solo aseguran su sostenibilidad financiera, sino que también fortalecen su posición en el mercado global del deporte. Para ello, es fundamental un enfoque integrado y flexible en los modelos de negocio en el deporte profesional, considerando tanto las fuentes tradicionales de ingresos como las nuevas oportunidades que emergen en un entorno digital y globalizado.

5. Uso de los fondos

En términos de uso de los fondos, la mayoría de los recursos se destinan al mantenimiento de las instalaciones deportivas, el pago de salarios de los jugadores y la logística operativa de la temporada. Para la temporada 2024-2025, el gobierno nacional ha anunciado la recuperación de la infraestructura de cuatro de los ocho estadios de la LVBP (Napoletano, 2024), intervención sin la cual la MLB no habría aprobado la licencia para que peloteros de las Grandes Ligas participaran en el béisbol venezolano. La falta de un marco regulador claro sobre la asignación de estos recursos ha planteado interrogantes sobre su eficiencia y efectividad, lo que subraya la necesidad de una reestructuración financiera que permita a la LVBP reducir su dependencia del Estado y fomentar una mayor participación del sector privado en el financiamiento del deporte.

La escasa información disponible sobre el uso de los fondos provenientes del financiamiento público en las organizaciones de la LVBP es un claro indicador de la falta de transparencia en la gestión financiera de la liga. La ausencia de datos claros y accesibles sobre cómo

se distribuyen y utilizan estos recursos dificulta la evaluación de la eficiencia y efectividad de las inversiones, así como el control público y privado sobre su correcta administración. Este vacío informativo no solo genera dudas sobre la rendición de cuentas por parte de las directivas de los equipos, sino que también debilita la confianza de posibles inversores privados y actores externos que podrían contribuir al desarrollo sostenible de la liga. En términos gerenciales, la falta de transparencia puede estar vinculada a prácticas que priorizan el mantenimiento de la dependencia estatal sobre la búsqueda de alternativas más diversificadas y sostenibles de financiamiento.

Es evidente que la gestión de los fondos estatales en la LVBP, aunque vital para la operatividad de la liga, presenta desafíos significativos en cuanto a su eficiencia y sostenibilidad a largo plazo. La intervención estatal ha permitido que el béisbol profesional venezolano mantenga su competitividad y presencia internacional, pero una estrategia financiera más diversificada y transparente será esencial para garantizar su viabilidad en el futuro. Un enfoque que combine la inversión estatal con incentivos para la participación privada podría ser la clave para lograr un equilibrio financiero más sostenible en la liga.

6. Impacto en la sostenibilidad a largo plazo

El financiamiento estatal en la Liga Venezolana de Béisbol Profesional (LVBP) ha sido un componente fundamental para su operatividad, especialmente en los últimos años debido a la crisis económica que atraviesa Venezuela. Una de las ventajas

más evidentes de esta dependencia es que ha permitido a los equipos cubrir gastos significativos, como salarios, logística e infraestructura, manteniendo a flote una liga que, de otro modo, se habría visto seriamente comprometida por la inflación y la devaluación de la moneda (Maennig y Zimbalist, 2012). Además, el financiamiento estatal ha asegurado que la liga continúe operando, ofreciendo a los aficionados un nivel de entretenimiento que es parte de la cultura venezolana. Sin embargo, esta misma dependencia trae consigo una serie de desventajas. Entre ellas, destaca la falta de independencia financiera de los equipos, lo que los hace vulnerables a las fluctuaciones políticas y económicas. Según Zimbalist (2006), las ligas que dependen en exceso de los fondos estatales pueden experimentar dificultades para adaptarse a situaciones de crisis económicas o cambios políticos.

El efecto de esta dependencia en la operatividad de los equipos se refleja en su capacidad limitada para generar ingresos propios. A diferencia de ligas internacionales como la MLB, donde los derechos de televisión, el merchandising y los patrocinios son fuentes clave de ingresos, los equipos de la LVBP dependen en gran medida del apoyo del gobierno. Esto ha limitado su capacidad para innovar en áreas como el desarrollo de academias juveniles, la modernización de infraestructuras o la creación de programas de marketing eficaces (Murillo, 2007; Gardeazabal, 2019). A pesar de la existencia de algunos equipos que han manejado con éxito estos fondos, como los Cardenales de Lara (Veracoechea y Betti, 2023), la mayoría sigue enfrentando desafíos relacionados con la gestión eficiente y la obtención de fuentes de ingresos adicionales. Según el trabajo de Gómez

(2018), el perfil del gerente deportivo venezolano no es, generalmente, el deseado. Con ello, resulta cuesta arriba la coordinación de medidas eficaces para asegurar los cambios necesarios en consonancia con los estándares internacionales de calidad y excelencia en el ámbito deportivo.

A largo plazo, esta situación plantea serias dudas sobre la sostenibilidad de la LVBP. La economía venezolana ha sufrido un deterioro continuo y, con ello, la capacidad del Estado para seguir financiando la liga se vuelve cada vez más incierta. La literatura sobre economía del deporte destaca la importancia de la diversificación de ingresos para la supervivencia a largo plazo de las ligas deportivas (Andreff & Staudohar, 2000). Sin embargo, la LVBP, al depender en gran medida del financiamiento estatal, carece de esta diversificación, lo que crea una situación precaria para el futuro. Para asegurar la sostenibilidad a largo plazo, sería necesario que los equipos desarrollen estrategias para captar financiamiento privado y generar fuentes de ingresos alternativas, tal como ocurre en otras ligas internacionales.

El financiamiento estatal en el béisbol venezolano ha estado rodeado de varios mitos que deben ser desmontados para entender mejor la realidad que enfrenta la LVBP. Uno de los mitos más comunes es que la LVBP y los equipos son, gracias al éxito de este deporte en Venezuela, autosostenibles e independientes económicamente, lo cual en la práctica está muy lejos de ser realidad. Por otro lado, se cree equivocadamente que la dependencia del apoyo estatal garantiza la estabilidad y el éxito de la liga, cuando, en realidad, esta dependencia ha generado vulnerabilidades significativas.

Los equipos, al contar con recursos mayoritariamente públicos, no han desarrollado plenamente estrategias para diversificar sus ingresos, lo que los deja expuestos ante cambios en las políticas gubernamentales o reducciones en los presupuestos estatales. Además, se ha creído que los fondos estatales son suficientes para cubrir todas las necesidades operativas de los equipos, pero en la práctica, las fluctuaciones económicas del país han limitado considerablemente los montos disponibles, afectando tanto la calidad del espectáculo como el desarrollo de infraestructuras.

En este escenario, la gerencia de muchos equipos tiende a depender del financiamiento estatal, considerado una fuente “estable” de ingresos, en lugar de arriesgar su propio capital. Esta dependencia crea un entorno en el que los recursos públicos se utilizan para cubrir necesidades operativas básicas, mientras que los ingresos obtenidos por otras vías, por ejemplo, de la venta de jóvenes jugadores a equipos de la MLB, no siempre son reinvertidos. Esta situación puede resultar en que los ingresos que podrían ser reinvertidos en los equipos para su desarrollo y fortalecimiento no se utilicen para optimizar el rendimiento y la infraestructura de los equipos profesionales. Así, el enfoque en el financiamiento estatal puede llevar a una menor inversión en estrategias a largo plazo para el crecimiento y la autosuficiencia de la liga, dado que se priorizan los recursos seguros disponibles a través del apoyo gubernamental.

La LVBP enfrenta el desafío de encontrar un equilibrio entre el financiamiento estatal y la autosuficiencia. Aunque el apoyo del Estado ha sido crucial históricamente, principalmente

en tiempos de crisis, es necesario adoptar estrategias que permitan reducir esta dependencia. Entre las posibles soluciones se encuentra la mejora en la comercialización internacional de la liga, explotando más eficientemente los derechos de televisión, atrayendo patrocinadores privados y aumentando el valor de la marca de los equipos. Es fundamental también promover una mejor gestión administrativa en los equipos, optimizando el uso de los recursos disponibles y garantizando una mayor transparencia en su distribución. A largo plazo, la sostenibilidad de la liga dependerá de su capacidad para generar ingresos de manera autónoma, tanto a nivel local como internacional, explorando nuevas fuentes de financiamiento como la expansión de su mercado de fanáticos y la creación de alianzas con empresas privadas.

La gestión eficiente es clave para asegurar la sostenibilidad de la LVBP. Se requieren mejoras en la gobernanza de la liga, promoviendo la rendición de cuentas y una administración más profesional. Potenciar el enfoque en la formación y desarrollo de talento local, lo cual en el caso del béisbol venezolano es ejemplar, generando ingresos a través de la exportación de jugadores a ligas internacionales, debe convertirse en una fuente de recursos significativa para los equipos profesionales. Si la LVBP logra implementar estas propuestas, reducirá su vulnerabilidad a las fluctuaciones en el apoyo estatal y podrá construir un modelo de negocio más sólido y sostenible para el futuro.

7. Comparación internacional

Los modelos de negocios de las principales ligas deportivas a nivel mundial, como la MLB (Major

League Baseball), la NFL (National Football League), la NBA (National Basketball Association) y la Premier League inglesa, han evolucionado hacia sistemas altamente sofisticados y eficientes que maximizan el valor económico y el alcance global de sus productos deportivos. Estas ligas comparten ciertas características clave, como la diversificación de fuentes de ingresos, la comercialización masiva de derechos de transmisión y la integración de nuevas tecnologías para atraer a audiencias globales, pero también presentan diferencias significativas en sus estructuras y estrategias comerciales, ajustadas a sus contextos locales y deportivos.

En el caso de la MLB, uno de los modelos de negocio más longevos y consolidados en el deporte profesional, los ingresos se generan en gran medida a través de los derechos de transmisión televisiva y contratos con medios digitales. De acuerdo con Zimbalist (2006), la MLB se beneficia de un sistema de repartición de ingresos que permite que equipos de mercados más pequeños puedan competir con franquicias de grandes ciudades, lo que fomenta la paridad competitiva. La venta de entradas, el merchandising y los contratos de patrocinio también juegan un rol crucial en el financiamiento de los equipos. Además, la MLB ha sabido capitalizar su expansión internacional, particularmente en mercados como Japón y América Latina, promoviendo el intercambio de talento y la globalización del béisbol. Esta expansión internacional ha diversificado aún más sus fuentes de ingresos, fortaleciendo su modelo económico.

Por su parte, la NFL destaca por tener uno de los modelos de negocio más lucrativos del mundo deportivo.

Según Szymanski (2010), la liga obtiene la mayor parte de sus ingresos a través de contratos de derechos de transmisión multimillonarios, que son compartidos equitativamente entre los equipos, lo que garantiza un alto nivel de estabilidad económica. Esta distribución equitativa, junto con un estricto tope salarial, contribuye a un equilibrio competitivo entre los equipos, un factor clave en el éxito de la NFL. Además, la liga ha sido pionera en la organización de eventos de gran magnitud como el Super Bowl, que generan ingresos significativos no solo a través de los derechos de transmisión, sino también mediante la publicidad y el patrocinio. Este modelo ha permitido que la NFL mantenga una base financiera sólida y un crecimiento constante, tanto a nivel nacional como internacional.

En cuanto a la NBA, su modelo de negocio se basa en la explotación de los derechos de transmisión, los contratos de patrocinio y una estrategia de mercadeo global que ha permitido que el baloncesto se convierta en un deporte de alcance verdaderamente mundial. Como señala Ratten (2011), la NBA ha liderado la adopción de nuevas tecnologías para conectar con audiencias globales, incluyendo plataformas de streaming y redes sociales, lo que ha permitido incrementar su base de aficionados, especialmente en mercados emergentes como China y Europa. Además, la liga ha implementado acuerdos de distribución de ingresos y reglas salariales que buscan mantener el equilibrio competitivo, aunque estas políticas no son tan estrictas como en la NFL. La capacidad de la NBA para desarrollar marcas personales de jugadores a nivel mundial, como en el caso de Michael Jordan, LeBron James o Stephen Curry, ha sido también un componente clave de su éxito financiero y comercial.

Por último, la Premier League inglesa ha construido uno de los modelos de negocio más robustos y admirados en el fútbol mundial, basado principalmente en la venta de derechos de transmisión televisiva, tanto en el mercado local como en el extranjero. Según Conn (2013), la Premier League ha logrado negociar lucrativos contratos de televisión que representan la mayor fuente de ingresos para los clubes, permitiendo a los equipos invertir en talento de clase mundial y mejorar sus infraestructuras. A diferencia de las ligas estadounidenses, donde los ingresos televisivos se distribuyen equitativamente, en la Premier League los equipos más exitosos reciben una mayor proporción de los ingresos, lo que ha llevado a una concentración del poder financiero en clubes como el Manchester United, el Manchester City y el Chelsea. No obstante, la liga ha conseguido mantener un alto nivel de competitividad global, consolidándose como una de las marcas deportivas más valiosas y atrayendo a millones de seguidores en todo el mundo.

Los modelos de negocios de estas ligas deportivas están diseñados para maximizar los ingresos a través de la explotación estratégica de los derechos de transmisión, el patrocinio y la expansión internacional. Aunque existen diferencias importantes en las estructuras de reparto de ingresos y en las políticas de equilibrio competitivo, todas estas ligas han logrado un éxito económico sustancial al adaptarse a los cambios tecnológicos y las demandas de una audiencia global cada vez más conectada.

En términos de fuentes de financiamiento, las ligas deportivas internacionales dependen de una combinación de ingresos provenientes

de derechos de televisión, patrocinios corporativos y venta de entradas, además de ingresos por merchandising y licencias. Según Szymanski (2010), la MLB, por ejemplo, obtiene una parte sustancial de sus ingresos de los derechos de televisión nacionales e internacionales, que representan una fuente de ingresos recurrente y significativa para los equipos y la liga en su conjunto. La NFL y la NBA también generan ingresos considerables a través de acuerdos de derechos de televisión y contratos de patrocinio, que permiten a estas ligas asegurar un flujo de ingresos estable y diversificado (Zimbalist, 2006; Kahn, 2007). En contraste, la LVBP ha dependido en gran medida del financiamiento estatal, una práctica que limita la capacidad de los equipos para diversificar sus fuentes de ingresos y alcanzar una autosuficiencia financiera similar a la de las ligas deportivas internacionales.

En cuanto a las estrategias de sostenibilidad y autosuficiencia, las ligas internacionales han desarrollado modelos robustos para garantizar su viabilidad económica a largo plazo. La MLB y la NBA, por ejemplo, han implementado sistemas de reparto de ingresos que redistribuyen parte de los ingresos generados por los derechos de televisión entre los equipos para equilibrar las diferencias financieras entre los clubes (Szymanski, 2010). Esta estrategia no solo promueve la equidad competitiva, sino que también ayuda a mantener la estabilidad financiera de los equipos. La Premier League inglesa también emplea un modelo de reparto de ingresos por derechos de televisión que asegura que todos los clubes reciban una parte significativa de los ingresos, independientemente de su tamaño o éxito en el campo (Dobson y Goddard,

2011). La LVBP, por otro lado, ha enfrentado desafíos significativos para lograr una autosuficiencia financiera, principalmente debido a su alta dependencia del apoyo gubernamental y la falta de mecanismos robustos para la generación de ingresos independientes.

Sobre la infraestructura y mantenimiento, las ligas internacionales tienden a invertir significativamente en el desarrollo y mantenimiento de sus estadios y otras instalaciones. La MLB y la NFL, por ejemplo, han desarrollado estadios de última generación que no solo sirven como lugares para la competencia, sino que también ofrecen múltiples servicios y experiencias a los aficionados, generando ingresos adicionales a través de ventas de alimentos, bebidas y merchandising (Klein, 2016). La Premier League inglesa también ha visto inversiones sustanciales en sus estadios, con clubes que buscan constantemente mejorar sus instalaciones para atraer a más aficionados y maximizar los ingresos del día de partido (Tomlinson, Young y Holt, 2008). En comparación, los estadios de la LVBP, aunque han sido objeto de mantenimiento y mejoras, a menudo enfrentan limitaciones debido a la falta de recursos y la inestabilidad económica del país, lo que afecta la calidad de las instalaciones y la experiencia de los espectadores.

8. Reflexiones finales

Es fundamental diversificar las fuentes de financiamiento del béisbol profesional venezolano, que actualmente depende en gran medida del apoyo estatal. Esta dependencia ha expuesto a la LVBP a riesgos económicos, afectando la estabilidad y operatividad de los equipos, especialmente en tiempos de crisis. El análisis muestra

que, si bien el financiamiento estatal ha sido crucial para mantener la liga, también ha limitado el desarrollo de estrategias de autosuficiencia y sostenibilidad a largo plazo. La falta de incentivos para la inversión privada ha perpetuado un modelo donde los equipos y la liga en general dependen del apoyo gubernamental, lo que impide la creación de estructuras económicas más robustas y autosuficientes.

Ampliando este análisis, se observa que el financiamiento estatal, si bien indispensable en el corto plazo, debe ser utilizado como una herramienta para apalancar nuevas inversiones y no como una dependencia permanente. Un enfoque más integral que promueva la participación activa de patrocinadores privados, así como el desarrollo de estrategias innovadoras de generación de ingresos, tales como la venta de derechos de transmisión, eventos especiales o el uso más eficiente de los estadios, podría transformar el panorama financiero de la LVBP.

En este sentido, es fundamental que las organizaciones deportivas cuenten con una gerencia comprometida no solo con la operatividad diaria, sino con la construcción de un modelo de negocio a largo plazo que priorice la sostenibilidad financiera y la independencia económica. Este enfoque debería incluir, además, la implementación de sistemas de control y transparencia que aseguren el uso eficiente de los recursos y minimicen las pérdidas derivadas de una gestión deficiente o poco profesional.

Como recomendaciones, es esencial que la LVBP y los equipos adopten una gestión más profesionalizada y eficiente, optimizando el uso de recursos y promoviendo la transparencia en la administración de los fondos. La gerencia debe

comprometerse firmemente con la creación de un entorno que impulse la autosuficiencia, buscando formas de aumentar los ingresos a través de la comercialización de derechos de transmisión, el fortalecimiento de alianzas comerciales y el desarrollo de estrategias de marketing más efectivas. Además, es crucial que los equipos implementen programas de fidelización de la afición y diversifiquen su oferta comercial más allá de la temporada de béisbol, capitalizando su marca durante todo el año.

En cuanto a políticas públicas, se sugiere que el Estado promueva incentivos para la inversión privada en el deporte y apoye la creación de programas de desarrollo de talento juvenil, con el fin de fomentar una liga más competitiva y autosuficiente en el futuro. También sería relevante que las políticas gubernamentales incluyan incentivos fiscales para empresas que inviertan en infraestructura deportiva o que patrocinen equipos de la LVBP, creando un ecosistema en el que tanto el sector público como el privado contribuyan al desarrollo de la liga.

Una gerencia comprometida con estos principios será clave para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la LVBP. El reto está en transitar de un modelo basado en la dependencia estatal hacia uno que integre una gestión privada más eficiente, con visión de futuro, que permita que el béisbol profesional venezolano pueda competir con otras ligas a nivel regional e internacional, asegurando su continuidad y crecimiento a lo largo de los años.

Referencias

Agelvis, C. (2022). El béisbol en Venezuela. Ese oscuro objeto de

estudio para la sociología. *Revista Actividad Física y Ciencias*, 14(1).

<https://revistas.upel.edu.ve/index.php/actividadfisicayciencias/article/view/138>

Altheide, D. (1996). *Qualitative media analysis*. Sage Publications.

Andreff, W. (2006). Sport and financing. En W. Andreff & S. Szymanski (Eds.), *Handbook on the economics of sport* (pp. 271-281). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781847204073.00034>

Andreff, W., & Staudohar, P. (2000). The evolving European model of professional sports finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257-276. <https://doi.org/10.1177/15270025000100304>

Bernal, J. (2024). Real Madrid, primer club de fútbol en superar 1.000 millones de euros en ingresos. TUDN. <https://www.tudn.com/futbol/la-liga/real-madrid-primer-club-de-futbol-en-superar-1-000-millones-de-euros-en-ingresos>

Cockcroft, J. (1999). *Latinos en el béisbol*. Siglo veintiuno editores.

Conn, D. (2013). *Richer than God: Manchester City, modern football and growing up*. Quercus.

Deloitte. (2021). *Annual review of football finance 2021*. Deloitte Sports Business Group.

Dobson, S., & Goddard, J. (2011). *The economics of football*. Cambridge University Press.

El Fildeo. (2023). ¿El gobierno de Maduro le lavó la mano a ciertos equipos de la LVBP?. <https://elfildeo.com/beisbol/lvbp-lvbp-rumor-dinero-gobierno-nicolas-maduro-beisbol-venezuela-noticias/>

Gardeazabal, A. (2019). *Debilidad*

institucional y carencias económicas impiden consolidación de clubes de fútbol en Venezuela. Universidad Monteávila.

- Gómez, S. (2018). Cultura gerencial en las organizaciones del deporte profesional: Caso Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776002>
- González, J., y Figueroa, C. (2022). *Campos de gloria. El béisbol en Venezuela, 127 años de historia 1895-2022.* Biblioteca Digital Banesco.
- Hamil, S., & Walters, G. (2010). Financial performance in English professional football: 'An inconvenient truth'. *Soccer & Society*, 11(4), 354-372. <https://doi.org/10.1080/14660971003780214>
- Heinemann, K. (2001). La repercusión económica del deporte: Marco teórico y problemas prácticos. *EF y Deportes*, 7(43). <https://www.efdeportes.com/efd42/econom.htm>
- Hernández, O. (2017). ¿Cuánto dinero debería el gobierno venezolano asignarle al béisbol? Deportes CNN. <https://cnnespanol.cnn.com/video/cnnee-pkg-osmary-hernandez-beisbol-venezuela-pasion-polemica-fondos-gobierno-liga-profesional>
- Houlihan, B., & Green, M. (2011). *Comparative elite sport development: Systems, structures and public policy.* Butterworth-Heinemann.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2018). *Sport management: Principles and applications.* Routledge.
- Kahn, L. (2007). *The economics of sports.* Addison-Wesley.
- Klein, A. (2016). *Baseball on the border: A tale of two Laredos.* Princeton University Press.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology.* SAGE Publications.
- Maennig, W., & Zimbalist, A. (Eds.). (2012). *International handbook on the economics of mega sporting events.* Edward Elgar Publishing.
- McCullough, B. P., & Kellison, T. B. (2016). *Routledge handbook of sport and the environment.* Routledge.
- Menchén, M. (2024). El Bernabéu, fortín económico: Así ingresa, gana y gasta el Real Madrid en 2023-2024. https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/2024-03-26/real-madrid-beneficios-cuentas-economicas_3854968/
- Morrow, S. (2013). Football club financial reporting: Time for a new model? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 297-311. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sbm-06-2013-0014/full/html>
- Mota, G. (2018). López Contreras y el béisbol como instrumento de control social. *Tiempo y Espacio*, 36(69), 333-352. http://historico.upel.edu.ve:81/revistas/index.php/tiempo_y_espacio/article/view/7753
- Murillo, J. (2007). Perspectiva histórica del deporte en Venezuela. En *XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología.* Asociación Latinoamericana de Sociología.
- Napoletano, E. (2024). Aprueban recursos para recuperar cuatro estadios. 2001. <https://2001online.com/deportes/lvbp-aprueban-recursos-para-recuperar-cuatro-estadios-detalles>
- Panorama Económico. (2024, 20 de julio). La crisis en Venezuela limita la preparación de sus deportistas.

- Panorama Económico*. <https://panoramaeconomicopma.com/deportes/la-crisis-en-venezuela-limita-la-preparacion-de-sus-deportistas/>
- Pedersen, P., Miloch, K., & Laucella, P. C. (2017). *Strategic sport communication*. Human Kinetics.
- Ragin, C. (2014). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. University of California Press.
- Ratten, V. (2011). Sport-based entrepreneurship: Towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 57-69. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0138-z>
- Ruck, R. (2011). *Raceball: How the major leagues colonized the black and Latin game*. Beacon Press.
- Smith, A., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1-13.
- Smith, A., & Stewart, B. (2015). *Introduction to sport marketing*. Routledge.
- Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory research in the social sciences*. SAGE Publications.
- Szymanski, S. (2010). *The comparative economics of sport*. Palgrave Macmillan.
- Tomlinson, A., Young, C., & Holt, M. (2008). *Sport and the media: The emergence of modern sport*. Routledge.
- Veracochea, J., & Betti, M. (2023). Incidencia de la crisis económica, temporadas regulares 2015-2019, en el espectáculo y la fanaticada del béisbol profesional venezolano: Caso Cardenales de Lara. *Revista Gestión y Gerencia*, 17(1), 13-29. <https://revistas.uclave.org/index.php/gyg/article/view/4548>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. SAGE Publications.
- Zimbalist, A. (2006). *In the best interests of baseball? The revolutionary reign of Bud Selig*. John Wiley & Sons.
- Zimbalist, A. (2010). *Circling the bases: Essays on the challenges and prospects of the sports industry*. Temple University Press.