



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Derecho
Facultad de Derecho

**SOCIEDADES DEPORTIVAS EN EL PERÚ - ESTRUCTURA
SOCIAL DE LOS CLUBES DEPORTIVOS: SOSTENIBILIDAD
DESDE LAS OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN QUE BRINDA
UNA ESTRUCTURA SOCIETARIA A MEDIDA**

**Tesis presentada para optar al Título Profesional de
Abogado**

**Presentado por:
Rodrigo Alonso Ponce Govea**

Asesora: Jaliya Retamozo Escobar
[0000-0003-2905-6510](tel:0000-0003-2905-6510)

Lima, abril 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO FACULTAD DE DERECHO

A través del presente documento la Facultad de Derecho deja constancia de que la Tesis titulada “*Sociedades Deportivas en el Perú - Estructura social de los Clubes Deportivos: Sostenibilidad desde las oportunidades de inversión que brinda una estructura societaria a medida*” presentada por el Sr. RODRIGO ALONSO PONCE GOVEA, con DNI 70553504, para optar el Título Profesional de Abogado, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 4 de julio del año 2024; obteniendo el siguiente resultado:



Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 04-jul.-2024 12:38 -05
Identificador: 2412547290
Número de palabras: 64677
Entregado: 1

Sociedades Deportivas - R.Ponce - Tesis Títu... Por
Rodrigo Alonso Ponce Govea

Índice de similitud	Similitud según fuente
12%	Internet Sources: 12%
	Publicaciones: 2%
	Trabajos del estudiante: 2%

De acuerdo con la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad al que pertenece el interesado.

Lima, 02 de agosto de 2024


Jaliya Retamozo Escobar
Asesor
Código Orcid 0000-0003-2905-6510

*A mis padres Jorge y Beatriz,
a mis abuelos Gonzalo y Pituca,
a Raffaella,
y a mi familia y amigos,
quienes nunca dejaron que baje los brazos para llegar hasta aquí.*

RESUMEN

Las organizaciones deportivas son personas jurídicas que buscan utilizar el deporte y su competencia como objeto social para perseguir fines sociales, económicos o ambos. Distinguir los tipos de personas jurídicas entre aquellas con y sin fines de lucro limita la capacidad de perseguir fines sociales y económicos de forma conjunta, eficiente y sostenible. La diferenciación entre las personas jurídicas, siendo estas con o sin fines de lucro, no debe limitar la capacidad de fusionar ambos objetivos para ser perseguidos por la misma persona jurídica. El deporte, y más específicamente el fútbol, es uno de los principales ejemplos de las deficiencias y externalidades negativas que pueden surgir cuando no se establece un espacio para el desarrollo social y económico en conjunto. La investigación y desarrollo del derecho societario deportivo es una de las formas identificadas para contribuir a la resolución de este problema jurídico.

Los intentos de regular a las organizaciones deportivas profesionales dentro de las sociedades de capital o personas jurídicas sin fines de lucro, han terminado fallando por la errónea conceptualización y explotación de los elementos naturales de un deporte como el fútbol. El valor de la identidad y el arraigo social debe ser compatibilizado con la economía de los recursos y la eficiencia financiera. Analizar y contrastar los esquemas asociativos – societarios aplicados a la organización de clubes de fútbol permite identificar aciertos y errores de conceptualización. Con la información obtenida se debe proponer un tipo de persona jurídica extraordinaria que brinde seguridad jurídica y sostenibilidad económica a la inversión y persecución de objetivos deportivos. Ello con el objetivo de explotar de forma más eficiente los beneficios sociales y económicos que genera el fútbol dentro de la sociedad.

ABSTRACT

Sports organizations are legal entities which pursue sports and competition as their main legal purpose, which can be either as a profit or nonprofit organization. Splitting the legal entities concept between profit and nonprofit organizations limits the capacity to pursue both social and economical objectives. Distinguishing legal entities by their profit-making policies should not limit the capacity to combine social and economic ideals in the same legal entity. Sports, and more specifically football (soccer in United States), is one of the main examples on how lacking a legal entity structure to pursue both economic and social objectives generates deficiencies and negative externalities. Research and academic development on sportive – corporate law is one of the many ways applied to contribute to the solving of this legal issue.

The main attempts to regulate sports organizations inside corporations or nonprofit organizations, have resulted insufficient to resolve the issue stated, due to the wrong conceptualization and advantage taking of the natural elements of a sport such as football (*U.S. soccer*). Values related to local identity and social rooting must be compatibilized with the economy of resources and financial efficiency. Analyzing and contrasting the corporate or associative schemes for a football (soccer) club structuring allows the identification of both positive and negative specifics. With the information gathered, the proposal of a legal structuring scheme is due, to comply with the duty to provide legal safety and economic sustainability to both investors and those who pursue social interests in sports. The end goal is to come closer to a scenario where the social and economic benefits and positive externalities of football (soccer) are exploited in benefit of society.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I: PERSONERÍA JURÍDICA DE LOS CLUBES DE FÚTBOL	11
1.1. Historia del modelo asociativo del fútbol peruano.....	11
1.2. La necesidad del capital en la modernización del fútbol.....	15
1.3. La evolución de la personería jurídica del club de fútbol profesional.....	20
CAPITULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO	25
2.1. Análisis económico del fútbol	25
2.2. Contexto jurídico del fútbol peruano	31
2.3. Problema de investigación	38
CAPÍTULO III: SOLUCIONES Y ALTERNATIVAS EXISTENTES	42
3.1. El modelo tradicional: La asociación civil y sus variantes.....	42
3.2. El modelo contemporáneo – La sociedad anónima y sus variantes	49
3.3. El modelo vanguardista – Las alternativas adicionales.....	77
CAPÍTULO IV: COMPARACIÓN DE MODELOS Y SUS RESULTADOS	99
4.1. El éxito del modelo S.A.F	100
4.2. Los problemas de las S.A.D.....	104
4.3. Las ventajas de los modelos vanguardistas	110
Capítulo V: PROPUESTA, VIABILIDAD Y ELEMENTOS JURÍDICOS	116
5.1. La persona jurídica híbrida y la normativa deportiva especializada	116
5.2 Inserción en el marco normativo peruano	124
5.2. Elementos Jurídicos	126
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES & RECOMENDACIONES	151
6.1. Conclusiones.....	151
4.2. Recomendaciones	157
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>

INTRODUCCIÓN

El fútbol es un fenómeno social, económico y jurídico que cada vez más está siendo objeto de investigaciones, análisis y propuestas. La evolución del fútbol ocurre principalmente con el objetivo de explotar sus ventajas y oportunidades de la forma más beneficiosa posible. La capacidad de generar valor y movimiento en la economía, así como beneficiar de diversas formas a la sociedad, sustentan la necesidad que tiene el fútbol de contar con una seguridad jurídica y financiera establecida (Mestre, Brótons, & Álvaro, 2002). Consecuentemente, dicha seguridad jurídica y financiera debe permitir el desarrollo del fútbol y sus beneficios, no reducirlos ni limitarlos.

Con el objetivo de explotar los beneficios sociales y económicos del fútbol, este debe ser administrado y desarrollado por organizaciones aptas y comprometidas con ello. Las deficiencias de gestión, así como la falta de las herramientas disponibles, han limitado el crecimiento y desarrollo del fútbol en la región latinoamericana y europea. Esto ha generado problemas jurídicos y financieros para las organizaciones deportivas dedicadas al fútbol, así como a las instituciones sociales, tributarias y de seguridad ciudadana de los gobiernos (Panfichi, 1999). Inclusive, en países donde el fútbol también opera como un negocio, este se ha convertido en una inversión poco atractiva para los inversionistas, a pesar del alto nivel de retorno posible (Burgés, 2023).

El fútbol peruano no es ajeno a esta realidad, enfrentando problemas institucionales que no permiten que este se desarrolle de forma óptima y sostenida. Dentro de las principales carencias o defectos del fútbol peruano se encuentra la poca capacidad de administración y gestión institucional, el bajo nivel de competitividad deportiva y financiera, junto con el nulo desarrollo del talento futbolístico desde las categorías menores (Panfichi, 2013). Es por ello por lo que el fútbol peruano se encuentra atascado en los últimos lugares de la región en la que compite (Panfichi, 2013). La devaluación del fútbol peruano es un problema que genera externalidades negativas en la sociedad y en la economía, por lo que debe ser atendido y resuelto en la búsqueda de tener un deporte con un alto nivel competitivo, socialmente beneficioso y sostenible en el tiempo (Panfichi, 2013).

El fútbol es una actividad social y económica capaz de beneficiar a la sociedad de diversas formas, incluyendo aquellas relativas a la salud, el civismo, el movimiento de la

economía a pequeña y mediana escala, así como el desarrollo de la identidad social (Sánchez, Castellanos-García, & Peña-López, 2003). La existencia de estos beneficios y externalidades positivas es el elemento que sustenta la necesidad y responsabilidad de brindarle seguridad jurídica al deporte. La capacidad de promover y proteger los efectos positivos del fútbol y los demás deportes en la sociedad es una tarea que se debe manejar con responsabilidad, criterio y visión, con el objetivo de poder asegurar la materialización de los efectos y el goce de la sociedad de estos.

La evolución de la sociedad y el fútbol en sí han permitido que este deporte crezca de forma exponencial en su popularidad, así como en la cantidad de dinero con el que opera este deporte. En el fútbol peruano los clubes han podido generar una recaudación, solo por el concepto de taquilla, de montos que superan los cuarenta millones de soles (S/ 40,000,000.00) en los casos de los clubes más populares del país (El Peruano, 2023). Esto ocurre debido a que el fútbol nace de la voluntad asociativa de las personas, quienes al querer practicar y participar de este deporte de forma conjunta, recreativa y competitivamente, sostienen dicha actividad con su aliento y dinero (Espejo & Algarra, 2002).

La capacidad de generar este nivel de ingresos supone una responsabilidad por parte de los encargados de la gestión institucional para su uso en la búsqueda de los intereses sociales (EFE, 2023). Esta responsabilidad gira entorno a la utilización óptima de dichos recursos para buscar el beneficio de la institución y sus miembros (EFE, 2023). Lamentablemente, este no ha sido el caso en la mayoría de los ejemplos en el Perú, así como en otros países como Argentina, España, Chile, Brasil, entre otros (Panfichi, 2013). La mala gestión deportiva y financiera ha generado que los clubes caigan en situación de insolvencia o bancarrota, llevando a los miembros asociados a buscar alternativas que les permitan solucionar sus problemas institucionales, buscando evitar ser disueltos y liquidados por los acreedores (Panfichi, 2013).

Ante esta problemática, la inserción del capital privado en los clubes de fútbol profesional surge como una respuesta a la necesidad de estos clubes de tener liquidez y buscar ser eficientes al mismo tiempo. Esta respuesta es un quiebre al esquema tradicional bajo el que se estructuran los clubes de fútbol. Al validar la capacidad de que los clubes sean propiedad de una sola persona o una empresa, se está afectando el elemento social del fútbol, siendo este su esencia natural y fundamento de existir. Sin embargo, la necesidad de capital que acarrearán las

instituciones deportivas volvió necesaria la revisión y modificación del esquema asociativo estructural de los clubes.

La inserción de las sociedades anónimas en el mercado del fútbol profesional ha puesto a las asociaciones civiles en una situación de desventaja. Ahora, estas deben competir con instituciones con mayores niveles de inversión, eficiencia y administración. La diferencia entre el carácter asociativo de las asociaciones civiles y la naturaleza comercial de las sociedades mercantiles ha sido el epicentro de la discusión y el debate sobre la inserción del capital privado en el deporte profesional (Panfichi, 2013). La desnaturalización del deporte, el desbalance de la competencia, y la modificación de un sistema tradicional de más de cien (100) años, han sido parte de los argumentos que rechazan esta situación (Sánchez L. , 2006). En contraste, la eficiencia institucional, el manejo administrativo y operativo óptimo, así como las fuentes de financiamiento e ingresos disponibles son parte de los argumentos a favor (Sánchez L. , 2006).

Es por ello por lo que distintos países, tanto en Europa como Latinoamérica, han establecido un marco jurídico aplicable a los clubes deportivos profesionales. Esto se realiza con el objetivo de facilitar la búsqueda de su propia eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad (Sánchez L. , 2006). La presente investigación identifica los distintos modelos y esquemas asociativos – societarios utilizados en los marcos normativo de países donde el fútbol es un fenómeno social arraigado. Asimismo, se identifican y analizan aquellos marcos normativos donde el fútbol se ha posicionado como un mercado financieramente atractivo para la inversión. Ello con el objetivo de poder identificar esquemas que exploten mejor los beneficios sociales y económicos que el fútbol es capaz de generar.

Seguidamente, se procede a identificar los elementos que han facilitado y promovido la sostenibilidad y rentabilidad del fútbol profesional de cada esquema societario - normativo analizado. Asimismo, parte del análisis y desarrollo del presente trabajo incluye la identificación de los puntos débiles de los modelos analizados. Ello con la finalidad de conceptualizar y proponer mejoras y alternativas que sean más óptimas y beneficiosas para las organizaciones deportivas. Dentro de los objetivos de la investigación también se incluye el establecer si los modelos existentes de estructuración de las organizaciones deportivas de fútbol profesional han sido útiles para ellas. Caso contrario, se procede a ofrecer una alternativa conceptualizada en base a la información obtenida para la presente investigación.

La presente investigación no solo se sustenta en la necesidad y responsabilidad de contribuir al desarrollo y la sostenibilidad del deporte, habiendo identificado previamente los beneficios sociales y económicos que este puede generar para cada sociedad. Adicionalmente, la presente investigación busca contribuir con el desarrollo y la evolución de la perspectiva jurídica aplicada al deporte, reconociendo y desarrollando elementos tanto naturales como esenciales del deporte para su correcta normativización y análisis jurídico. Ante ello, la validación y prevalencia del principio de especificidad del deporte, desarrollado y aplicado por cortes europeas, permitirá darle mayor valor y utilidad a la presente investigación.

La capacidad que tiene el deporte de generar beneficios y externalidades positivas para la sociedad y la economía es un elemento que los países carentes de desarrollo social y económico deben aprovechar (Panfichi, 2013). Solo mediante actividades y herramientas beneficiosas, positivas y con seguridad jurídica se puede perseguir mediante el fútbol un verdadero desarrollo social, cívico y económico para el país. La necesidad de brindar seguridad jurídica y económica a una actividad con este poder social y económico es una responsabilidad que no puede ser desfazada ni abordada deficiente o incorrectamente.

CAPÍTULO I: PERSONERÍA JURÍDICA DE LOS CLUBES DE FÚTBOL

1.1. Historia del modelo asociativo del fútbol peruano

El fútbol es uno de los deportes que cuenta con mayor arraigo histórico en el mundo, teniendo más de ciento cincuenta años de haber sido regulado formalmente por la primera asociación de fútbol de un país (Smink, 2014). Habiendo sido creado oficialmente por los ingleses a mediados del siglo XIX, el fútbol remonta sus orígenes a diversos antecedentes históricos (Fédération Internationale de Football Association, 2007). Los antecedentes identificados no necesariamente buscan adueñarse la originalidad del deporte, pero demuestran el nivel de generalización social e histórica que este deporte ha logrado tener.

Los principales antecedentes históricos consisten en los relieves de hombres dominando un esférico en Grecia que tienen más de dos mil años de antigüedad, así como el registro de una especie de deporte similar llamado *harpastum* en la época Romana (Fédération Internationale de Football Association, 2007). El antecedente más antiguo consiste en la práctica de patear un balón para atravesarlo por una abertura de treinta (30) centímetros, el cual se realizaba en territorio chino desde las épocas del emperador *Huang-Di*, hace más de cuatro mil quinientos (4,500) años (Vargas, 2018).

La práctica del fútbol moderno se remonta a un antecedente de este en su forma más simple, originado en las Islas Británicas alrededor del siglo VIII (Fédération Internationale de Football Association, 2007). Siglos después, la primera liga de fútbol oficial se conformó en Inglaterra en 1863, donde doce clubes de fútbol compuestos por personas de diversas localidades decidieron conformar una asociación federativa entre sus instituciones. Su objetivo principal fue el desarrollo y manejo de un torneo de fútbol con reglas establecidas y aceptadas por los miembros fundadores (The Football Association, 2024).

La asociación se posicionó como la encargada de regular y promover el fútbol en Inglaterra, operando bajo el nombre de *The Football Association* (The Football Association, 2024). Esta asociación federativa era conformada por clubes que habían sido fundados por personas interesadas en practicar el fútbol de forma recreativa, pero con mayor formalidad (The Football Association, 2024). El movimiento asociativo deportivo se remonta a estos antecedentes, teniendo como ejemplos de los clubes más tradicionales y antiguos en Inglaterra

al *Sheffield Football Club*, fundado en 1859, el *Nottingham Forest*, fundado en 1865 y el *Aston Villa Softball Club* del año 1865 (Allem, 2023).

En España, el primer club que fue fundado oficialmente fue el *Rio Tinto Foot-Ball Club*, siendo fundado en 1878 por mineros británicos asentados en la región de Huelva (H.A., 2023). Posteriormente aparecieron clubes como el *Sevilla Fútbol Club*, fundado en 1890 en la ciudad del mismo nombre (H.A., 2023). Este ejemplo es un antecedente relevante para la investigación, debido a que este club fue el primero en ser fundado y constituido bajo la personería jurídica de “asociación privada de carácter cultural y deportivo” (H.A., 2023). Esto consistiría en el primer antecedente de la conceptualización y aplicación de un tipo de persona jurídica específica para los clubes de fútbol.

Posteriormente, surgieron equipos como el FC Barcelona, fundado en 1899, y el Real Madrid CF, fundado en 1902 (H.A., 2023). Estas organizaciones también fueron fundadas como asociaciones denominadas *clubes*, teniendo un objetivo social que busca el desarrollo y promoción de las actividades sociales y deportivas en sus respectivas ciudades (Moreno, 1993). Los clubes conformaron competencias locales que poco a poco fueron expandiéndose a mayores territorios (Bueno & Mateo, 2010). A pesar de la existencia de los clubes, sus competencias, y la estructuración como asociaciones de carácter privadas o civiles, el fútbol español recién se profesionaliza con la creación de la Primera División de Fútbol España en 1928 (Bueno & Mateo, 2010).

Esta dinámica de creación, asociación y formalización también ocurrió de forma paralela en los demás países de Europa como Italia, Portugal, Francia, entre otros, eventualmente siendo exportado a otras fronteras (Moreno, 1993). Este deporte fue exportado a las distintas colonias y demás países donde llegaban los migrantes europeos, expandiéndose a las costas de América y África a inicios del siglo XIX (Moreno, 1993). En el caso del continente americano, se identifican como lugares principales de llegada y arraigo a países como Perú, Brasil, Argentina, Uruguay, Chile, Colombia, Ecuador, México, entre otros de la región a menor escala (Bueno & Mateo, 2010).

En el Perú, el fútbol arribó al puerto del Callao a principios del siglo XIX, debido al gran flujo de inmigrantes ingleses, escoceses y galeses que llegaban a dicho puerto, ya sea de tránsito o para establecerse (Sifuentes, 2022). Los inmigrantes jugaban al fútbol en territorio

peruano desde 1821, y le tomó once (11) años al deporte instaurarse en la sociedad local. (Sifuentes, 2022). Recién para 1832 se podría establecer que el fútbol era un deporte local, siendo practicado por ingleses y peruanos de forma conjunta (Sifuentes, 2022). A pesar de ello, recién en 1859 se fundó el primer club de fútbol en el Perú, siendo el primero de América, el *Lima Cricket & Softball Club* (Odar, 2023). Sin embargo, el *Association Foot Ball Club* es el primer club fundado exclusivamente para la práctica del fútbol en 1897 (Álvarez, 2019).

Para los inicios del siglo XX existirían alrededor de 13 clubes fundados para la práctica del fútbol en el Perú. Esto es una cantidad considerable a pesar de la falta de una asociación nacional federativa y organizada para la realización de competencias (Álvarez, 2019). Dentro de los clubes más significativos y representativos a nivel nacional, fundados antes de 1905, se encuentran *Club Cienciano* de la ciudad de Cuzco, fundado en 1901, *Sport Alianza* de la ciudad de Lima, del año 1901 (Cruz Valdivia, 2022). Asimismo, se encuentran el *Club Atlético Chalaco* del Callao, fundado en 1899 y el *Club Ciclista Lima*, del año 1896 (Cruz Valdivia, 2022).

Todos los clubes mencionados habían adoptado, intencionalmente o no, la corriente y estructura organizacional asociativa que los demás clubes en Latinoamérica y Europa. (Álvarez, 2001). Bajo este esquema fueron apareciendo diversas organizaciones de personas que tenían el interés común de practicar este deporte de forma regulada, organizada y competitiva. El fútbol fue cambiando y evolucionando, llegando a tener su primera etapa de formalización en 1912 con la creación de una liga de fútbol peruana entre los clubes que deseen participar (Álvarez, 2019). A la fecha, existen alrededor de 50 clubes que compiten de forma profesional en la primera y segunda división del fútbol peruano, sin contar aquellos de las categorías semi-profesionales y *amateurs*.

El fútbol peruano tiene dos instituciones fundamentales para su desarrollo y operación, teniendo como la entidad rectora actual, la Federación Peruana de Fútbol – FPF, y la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional – ADFP, la cual tradicionalmente organizaba el fútbol peruano (Federación Peruana de Fútbol, 2022). Hoy en día la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional es la institución deportiva más antigua del país, habiendo nacido como la *Liga Peruana de Foot Ball* en 1912, siendo esta la primera institución destinada a la promoción del fútbol de forma organizada (El Comercio, 2019). Posteriormente, el 23 de agosto de 1922 se

fundó la Federación Peruana de Fútbol, para así unificar e integrar las bases y organizaciones de torneos de fútbol existentes a la fecha (Federación Peruana de Fútbol, 2022).

Después de la primera ola fundacional del fútbol peruano aparecieron nuevos clubes deportivos que serían parte de los más representativos del fútbol nacional. Uno de los ejemplos más importantes es el caso de la Federación Universitaria de Fútbol, fundada en 1924 por iniciativa de unos estudiantes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Club Universitario de Deportes, 2024). Estos estudiantes deseaban asociarse para poder practicar el fútbol de forma organizada y competitiva en la liga nacional ya existente (Club Universitario de Deportes, 2024). Este sería primer antecedente de equipos que nacen dentro de casas de estudio superior, siendo un modelo aplicado también en Ecuador y México. Posteriormente, el club sería renombrado como Club Universitario de Deportes en 1933 (Club Universitario de Deportes, 2024).

Con el paso de los años el fútbol peruano fue expandiéndose a las provincias aledañas y demás departamentos, experimentando un incremento considerable de clubes y asociaciones interesadas en competir futbolísticamente (Pahuacho, 2018). Este fenómeno ocurrió a la par de otros países latinoamericanos, siendo una corriente social homogénea en la región (Panfichi, 2013). El fútbol fue convirtiéndose en uno de los fenómenos sociales con mayor arraigo en la identidad del ciudadano peruano, latinoamericano y europeo promedio (Pahuacho, 2018). A la fecha, existen alrededor de tres mil cuatrocientas (3,400) asociaciones deportivas inscritas en el Instituto Peruano del Deporte – IPD, siendo mil doscientas (1,200) de estas orientadas a la práctica del fútbol (Instituto Peruano del Deporte, 2023).

El fútbol fue evolucionando y ganando terreno en el ámbito social, económico e incluso jurídico en el Perú y otros países. Los primeros antecedentes de la inclusión del fútbol en los ordenamientos normativos se pudieron identificar con la distinción de un tipo especial de las asociaciones civiles (Moreno, 1993). La asociación civil deportiva fue individualizada en países como España, México, Argentina y Colombia, siendo este el inicio de un proceso revolucionario mediante el cual el fútbol iba a ser materia de análisis jurídico. Asimismo, el fútbol fue evolucionando en base a las necesidades y corrientes conductuales de la sociedad, generando que este también deba evolucionar en su conceptualización, estructuración y regulación específica.

1.2. La necesidad del capital en la modernización del fútbol

El dinero ha sido designado y aceptado por la sociedad y la economía como el medio de intercambio aceptado de forma general en todo el mundo (Jiménez, 2012). Este se utiliza para realizar las transacciones relacionadas a la compraventa de bienes, la contratación de servicios, así como la forma de cancelar las deudas y obligaciones existentes (Jiménez, 2012). En el fútbol, y por extensión en las instituciones que persiguen este deporte como objeto social, el dinero es parte fundamental de la operación de la institución, siendo este necesario en todos los procesos de la institución deportiva (Burgés, 2023). Esto incluye desde el salario de todo el personal, incluyendo jugadores y operarios, así como la adquisición y mantenimiento de los bienes y servicios con los que la institución debe contar para su operación (Rojas, 2023).

En el ámbito deportivo, el capital sirve para la conformación del elemento más importante de un club de fútbol, su equipo profesional (Rojas R. , 2023). Seguidamente, el alquiler o construcción de un recinto deportivo, así como la protección de los derechos de la asociación, requieren de la inversión del capital mencionado (Rojas, 2023). La capacidad financiera de los clubes es un elemento clave para su operación, principalmente debido a que la obtención de los éxitos deportivos está directamente relacionada con la fortaleza financiera y la buena gestión de los clubes (Sánchez, Castellanos-García, & Peña-López, 2003). A medida que los clubes puedan desarrollar y fortalecer su proyecto deportivo, generan orgánicamente un mayor respaldo por parte de sus seguidores, así como de los auspiciadores interesados en trabajar con la marca institucional (Sánchez, Castellanos-García, & Peña-López, 2003).

Consecuentemente, los equipos que no tengan un proyecto deportivo sólido y/o exitoso, se les hará más difícil acceder a diferentes fuentes de financiamiento (Espejo & Algarra, 2002). Es por ello por lo que el trabajo debe enfocarse de forma bipartita a la solidez institucional, así como la competitividad deportiva, siendo ambos los elementos que permiten la rentabilidad y sostenibilidad del fútbol como actividad social. Los casos de éxito demuestran el alto nivel de ingresos a pesar de la falta de buenos resultados deportivos. Esto permite identificar que además de los premios por los éxitos deportivos, existen fuentes alternativas de ingresos que pueden sostener la operación de los clubes de fútbol de forma suficiente y sostenible. Para ello se presentarán a continuación los niveles de ingresos de los principales clubes europeos.

En el 2018, antes de la pandemia Covid-19, los ingresos de los clubes más importantes a nivel europeo oscilaron entre los trescientos millones (€ 300,000,000.00) y ochocientos millones (€ 800,000,000.00) de euros (Rojas, 2023). Con el objetivo de identificar los resultados de los diversos esquemas asociativos – societarios de los clubes, se hace mención especial a los clubes que son propiedad de una sola persona o grupo empresarial. El *Manchester City* facturó quinientos sesenta y ocho millones de euros (€ 568,000,000), mientras que el *Paris Saint-Germain* facturó quinientos cuarenta y un millones de euros (€ 541,000,000.00) en el mismo año (Rojas, 2023). Ambos equipos son propiedad de grupos económicos de origen árabe. Asimismo, *Juventus F.C.* de la ciudad de Turín, también propiedad de un grupo empresarial italiano, obtuvo un ingreso en el 2018 de trescientos noventa y cuatro millones de euros (€ 394,000,000.00) (Rojas, 2023).

Por otro lado, han habido muchos clubes profesionales que mantienen su estructura organizacional de asociación civil o de asociación civil deportiva. Esto no supone un problema, debido a que estos clubes han logrado generar ingresos los cuales les permiten seguir operando y compitiendo de forma profesional en el más alto nivel. Estos ingresos no solo son debido a premios por éxitos deportivos, sino también por ingresos relacionados a la explotación de su marca institucional. Inclusive, algunos de estos clubes han logrado superar en ingresos a los clubes que operan como sociedades mercantiles y no asociaciones civiles. Ejemplos son el Real Madrid C.F., el cual facturó una suma de setecientos cincuenta y un millones de euros (€ 751,000,000.00) en el 2018, mientras que el *F.C. Barcelona* logró facturar seiscientos noventa millones de euros (€ 690,000,000.00) en el mismo año (Rojas, 2023).

Los ejemplos mencionados demuestran que, por encima de la estructura asociativa – societaria de los clubes, lo primordial es la capacidad de gestión y desarrollo del proyecto deportivo. Inclusive pueden existir modelos híbridos o diferenciados de los tradicionales que pueden dar los mismos resultados o incluso mejores. Ante ello se considera importante mencionar al ejemplo del *F.C. Bayern München* de Alemania, donde existe un sistema que permite la coexistencia de asociados y socios empresariales dentro de una misma organización (Bundesliga, 2023). La institución bávara de la ciudad de Munich obtuvo ingresos por seiscientos veintinueve millones de euros (€ 629,000,000.00) en el periodo del 2018 (Rojas, 2023). Su modelo estructural especial será analizado posteriormente en los siguientes capítulos.

La participación del capital privado en el fútbol también ha sido un fenómeno presente en el Perú. Si bien no existen muchos clubes de propiedad privada en el Perú, existen ejemplos que han demostrado la viabilidad del modelo. El ejemplo más emblemático es el caso del *Club Sporting Cristal*, hoy propiedad de la empresa *Grupo Innova Sports S.A.C* (Club Sporting Cristal S.A., 2024). En la actualidad esta institución es propiedad de dos empresarios peruanos que tienen otras empresas relacionadas al fútbol, pero históricamente este club siempre ha estado en el lado del capital privado en el fútbol (Canelo, 2019). El *Club Sporting Cristal* fue fundado cuando los dueños de la empresa *Backus & Johnston* adquirieron a la asociación civil *Sporting Tabaco*, la cual fue vendida y renombrada por problemas institucionales y financieros (Club Sporting Cristal S.A., 2024).

La adquisición de la asociación civil deportiva por una sociedad anónima era bastante revolucionaria para la época en el Perú, lo que generó mucho rechazo por parte de los demás clubes existentes (Nagahama, 2023). Esto ocurrió debido a que la mayoría de los clubes eran asociaciones civiles, y consideraban que la participación de empresas privadas configuraba una clara desventaja en su perjuicio (Nagahama, 2023). Los clubes argumentaron que la gran diferencia del acceso al capital al que podía acceder el nuevo club adquirido, propiedad de una empresa privada, iba a beneficiarlos financiera y deportivamente de forma desproporcionada en comparación a ellos (Nagahama, 2023). Este argumento sigue siendo aplicado hoy en día para refutar la participación de sociedades anónimas en el deporte profesional.

A pesar del rechazo generado, este no tenía cabida debido a que no existía ninguna norma o reglamento que prohibiera la participación de equipos que no hayan sido constituidos como asociaciones civiles (Nagahama, 2023). Ante ello, la participación de las sociedades anónimas en las competencias de fútbol profesional peruano tuvo su primer antecedente oficial, manteniéndose este equipo en la máxima división del fútbol peruano hasta la fecha (Nagahama, 2023). A pesar de las críticas, la institución continuó compitiendo deportivamente, así como manteniendo su condición de ser una sociedad anónima o parte de alguna. Esta institución actualmente sigue siendo manejada como una unidad de negocio de un grupo económico mayor, con la capacidad de ser vendida eventualmente a otro comprador o inversionista.

La segunda etapa de la inserción del capital privado en el fútbol profesional peruano fue cuando las universidades privadas decidieron invertir en el deporte, creando sus propios equipos de fútbol profesional (Panfichi, 2013). Ya se tenía un antecedente en la Universidad

Nacional Mayor de San Marcos, donde alumnos de dicha universidad nacional decidieron asociarse para poder practicar dicho deporte de forma competitiva (Club Universitario de Deportes, 2024). Sin embargo, en este caso el equipo nació de la voluntad de los alumnos, no siendo representativo ni dependiente de la casa de estudios matriz. Asimismo, al ser una universidad nacional, no ejemplifica la participación del capital privado en el fútbol. A pesar de ello, esto generó un vínculo entre las casas de estudio y la práctica del deporte, siendo replicado a futuro por otras instituciones, incluso de carácter privado.

El capital privado de las universidades ingresa al fútbol peruano mediante la voluntad de empresarios como Cesar Acuña. En 1996, mediante la Universidad Cesar Vallejo, una empresa educativa de su propiedad, el empresario creó dentro de ella una unidad de negocio destinada a desarrollar y promover el fútbol en la ciudad de Trujillo, en el departamento de la Libertad (Club Deportivo Universidad Cesar Vallejo, 2024). El objetivo era promover la práctica del fútbol de forma competitiva con el respaldo de la universidad, llegando a ascender en las distintas categorías hasta llegar a la principal liga profesional del Perú (Club Deportivo Universidad Cesar Vallejo, 2024). Años más adelante, esta unidad de negocio se volvería independiente, siendo una persona jurídica diferente a la universidad que le dio origen, siendo esta conformada como una sociedad anónima cerrada (Club Deportivo Universidad Cesar Vallejo, 2024).

Internacionalmente, un ejemplo fundamental para la corriente de la participación del capital privado en el fútbol profesional es el caso de la empresa austriaca *Red Bull GmbH*, la cual se hizo dueña de una serie de clubes en diversos países (Romero, 2022). La empresa aprovechó que las instituciones adquiridas estaban pasando por diversas crisis, principalmente de carácter financiero, por lo que se invirtió su capital para adquirir los bienes y reestructurar el proyecto deportivo e institucional (Marca, 2022). Dentro de los clubes adquiridos en el continente europeo, se encuentran el *SV Austria Salzburg* de Austria, club que fue comprado y renombrado bajo el nombre *Red Bull Salzburg* en el 2005, así como el *SSV Markranstädt* de Alemania, el cual fue adquirido y renombrado como el RB Leipzig en el 2009 (Romero, 2022).

Estas operaciones financieras se convirtieron en atractivas para el empresario, el cual identificó la oportunidad de replicar este modelo de inversión en países fuera del territorio europeo (Romero, 2022). En el continente americano, la empresa austriaca se hizo dueña del club *MetroStars* de Nueva York, Estados Unidos, el cual fue renombrado a *New York Red Bulls*

en el 2006 después de la adquisición de sus bienes y licencias por parte de la empresa en cuestión (Marca, 2022). Asimismo, el último club adquirido fue el *Braganca Futebol Clube – Clube Atletico Bragantino* de Brasil, en el 2019. Hoy en día el club compete en las ligas y competencias brasileras e internacionales bajo el nombre *Red Bull Bragantino* (Romero, 2022).

Dentro del grupo de inversionistas europeos, además de *Dietrich Mateschitz*, se puede identificar al empresario *François Pinault* y su familia, quienes son dueños del *Stade Rennais Football Club*, equipo que compete en la *Ligue 1* de Francia, como al empresario *Rocco Commisso* quien es dueño de la *ACF Fiorentina*, equipo de Florencia el cual compete en la primera división de Italia (La Vanguardia, 2021). Por otro lado, la empresa *EXOR N.V.*, propiedad de la familia italiana *Agnelli*, comandada por *Andrea Agnelli*, es la dueña mayoritaria del *Juventus F.C.* de Turín, Italia (La Vanguardia, 2021). De la misma forma, en el 2022, el club londinense *Chelsea F.C.* fue adquirido por *Todd Boehly* y *Clearlake Capital*, quienes le compraron el club al dueño anterior *Roman Abramovich*, un empresario ruso que había adquirido a la institución previamente en el 2003 (López, 2023).

El capital privado fue cada vez más participe del mercado de fútbol profesional, siendo una opción de inversión atractiva para una serie de empresarios y grupos empresariales que, además de su interés por ser parte de la industria del fútbol, esperaban obtener un retorno económico positivo (Rojas, 2023). Este fenómeno no solo fue identificado y aprovechado por empresarios y grupos empresariales europeos, sino también por aquellos de otros continentes que identificaban las mismas oportunidades. Dentro de los principales inversionistas en equipos de fútbol se pueden identificar aquellos de origen árabe, siendo estos aquellos que han revolucionado el fútbol con su alto nivel de inversión en este deporte profesional (Woodyatt, Shveda, & Jarne, 2023).

En lo que respecta a los inversionistas árabes, el caso más resaltante es el del jeque árabe *Mansour bin Zayed Al Nahyann*, quien es propietario del *Manchester City F.C.*, de Inglaterra, así como del *New York City F.C.* en Estados Unidos, *Melbourne City FC* en Australia y *Montevideo City Torque* en Uruguay (La Vanguardia, 2021). Asimismo, el empresario *Nasser Al-Khelaifi*, presidente del fondo soberano catari *Qatar Sports Investments – QSi*, es dueño y presidente del club francés *Paris Saint – Germain F.C.* (Trujillo, 2023). Ambos han logrado posicionar a algunos de sus equipos en lo más alto de las competencias nacionales y

continentales de Europa, teniendo al *Manchester City* como el campeón de Europa en el 2023 y al *Paris Saint - Germain* como el equipo más dominante de Francia (Trujillo, 2023).

En contraste, la segunda ola de inversiones millonarias en el fútbol aparenta provenir de capitales originarios de países como China, Japón, Singapur y Corea del Sur. Uno de los ejemplos más importante es el del empresario chino *Zhang Jindong*, quien decidió invertir y adquirir al club milanés *Football Club Internazionale Milano 1908*, de los más importantes de la liga italiana de fútbol (La Vanguardia, 2021). Los ejemplos de la inserción de capital privado originario de regiones árabes o asiáticas son más de los que uno podría esperar, aumentando considerablemente en la medida que cada vez más el fútbol profesional se convierte en una actividad empresarial atractiva y rentable (Salcedo, 2023).

1.3. La evolución de la personería jurídica del club de fútbol profesional

La evolución y mutación del fútbol generó la necesidad de revisar la forma en que los clubes se organizaban y estructuraban. La necesidad de identificar mecanismos para proteger los intereses sociales de los miembros de las asociaciones, así como incentivar la participación del capital privado en un sector donde este no era bien recibido, conformaron los retos principales para los legisladores y juristas interesados en la materia. Naturalmente, cada ordenamiento jurídico nacional y las respectivas asociaciones o federaciones deportivas abordaron esta problemática en base a sus propias consideraciones y contextos. Dentro de los principales se pueden identificar los modelos de Inglaterra, Italia, Francia, España, Alemania y Brasil.

El modelo aplicado en Inglaterra permite la participación de todo tipo de organizaciones en el fútbol profesional, salvo por la excepción de aquellas instituciones que sean propiedad de una sola persona (The Football Association, 2015). El modelo de la diversidad inglés es uno de los más antiguos en el mundo, teniendo la convivencia de clubes estructurados como asociaciones y otros como sociedades desde hace más de cien (100) años (Victoria-Andreu, 2012). Cabe mencionar que, para este caso, no era necesaria la publicación de una norma específica para los clubes. Por el contrario, estos adoptaban los mecanismos permitidos por la normativa societaria y deportiva inglesa respectiva en base a sus propias necesidades e intereses (Victoria-Andreu, 2012). Este modelo sigue operando exitosamente hoy en día.

Los segundos antecedentes de la participación del capital privado en el fútbol profesional se encuentran en Italia y Francia cronológicamente. En ambos países, en 1981 y 1984 respectivamente, se establecieron marcos normativos que determinaban los esquemas para estructurar de forma asociativa y societaria a los clubes de fútbol. Bajo estos esquemas se constituían las sociedades anónimas deportivas, así como los mecanismos de interacción y control entre los miembros y socios que coexisten en las mismas. Asimismo, se establecían requisitos y limitaciones para proteger los intereses sociales, mientras que se promovía la puesta en marcha de políticas y proyectos para rentabilizar y darle sostenibilidad a las instituciones deportivas.

Otro de los pioneros en ello fue España, donde se desarrolló el concepto de las Sociedades Anónimas Deportivas – S.A.D. La Ley 10/1990 – Ley del Deporte, implementó una nueva especie de sociedad anónima, insertando una forma societaria especial y determinada para los clubes deportivos (Morata, 2022). Posteriormente se emitió la Ley 1084/1991, desarrollando las características de las sociedades anónimas deportivas, definiendo y regulando las diferentes aristas de este nuevo tipo de persona jurídica. Mediante esta se establecen derechos, obligaciones y herramientas de gestión y desarrollo adoptadas a la naturaleza de las organizaciones deportivas profesionales en España, mientras que tutela y promueve su importancia como vehículos económicos y sociales (Cazorla, 2023).

Dentro de las herramientas ofrecidas en el nuevo tipo de persona jurídica español se encuentran aquellas dedicadas a fomentar y facilitar la inversión en el deporte. Ejemplos identificados son la autorización para que las S.A.D. coticen sus acciones abiertamente en la bolsa de valores española (Escudero, 2014). Asimismo, se realiza una diferencia entre los clubes de fútbol que persiguen competencias profesionales de aquellos que solo buscan participar en competencias locales, *amateurs* o actividades no federadas. Este proyecto de ley, con sus claras críticas y excepciones controversiales, ha logrado transformar el fútbol profesional español. A la fecha son 190 las organizaciones deportivas bajo las estructuras de las S.A.D. inscritas en la relación del Consejo Superior de Deportes del gobierno español (Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes de España, 2024).

En el Perú también surgió la necesidad de revisar la estructura asociativa de los clubes, principalmente por sus problemas financieros e institucionales. En el año 2010, el Congreso de la República del Perú promulgó la Ley N° 29504 – Ley que Promueve la Transformación y

Participación de los Clubes Deportivos de Fútbol Profesional en Sociedades Anónimas Abiertas (LEX, 2020). Esta norma propuso como solución a los problemas institucionales y financieros de los clubes su transformación de asociaciones civiles a sociedades anónimas abiertas (LEX, 2020). De conformidad con el propio texto de la Ley N° 29504, el espíritu de la norma es “intentar regular la naturaleza de los clubes deportivos profesionales, con el objetivo de promover la transparencia y eficiencia en términos de gestión”.

A pesar de la intención de los legisladores, este cuerpo normativo no brindó soluciones ni mecanismos útiles para los clubes peruanos. Las propuestas no lograron incentivar la transformación hacia sociedades anónimas abiertas (Anticona, 2019). Por el contrario, solo se limitaron las opciones disponibles ofrecidas a los clubes de fútbol, privándolos de identificar las herramientas y mecanismos óptimos de inversión y control en base a su naturaleza. Los resultados demuestran que solo el *Club Deportivo Comerciantes Unidos* de Cutervo encontró esta alternativa como atractiva o útil. En este caso, los resultados fueron parciales. La mejora de la administración interna fue un resultado positivo, sin embargo, fue deficiente e insuficiente para obtener los resultados deseados. Dentro de las principales fallas identificadas se encontró que no se llegaron a explotar las herramientas de inversión brindadas, evitando que el club acceda a un mayor financiamiento que sustente los proyectos a futuro (Ruiz & Saucedo, 2019).

Un ejemplo más vanguardista sobre la modernización y adaptación de la personería jurídica de los clubes de fútbol profesional es el modelo implementado en Brasil, donde existe un tipo de personería jurídica mixta, especial para el fútbol. Los legisladores brasileños conceptualizaron y regularon la Sociedad Anónima de Fútbol – S.A.F., distinguiéndose de la corriente mayoritaria de los países que optan por la figura de la S.A.D (Meneses, 2022). Se crea un régimen especial y específico para los clubes de fútbol, independiente a su personería jurídica original previo a la transformación (Mattos & Nicacio, 2022). Mediante la S.A.F. se establecen una serie de requerimientos y limitaciones a los accionistas capitalistas dentro de la sociedad, con el objetivo de salvaguardar ciertos elementos sociales intrínsecos al club de fútbol y sus miembros (Mattos & Nicacio, 2022).

Dentro de los requerimientos y limitaciones, se protegen los elementos de la identidad social y el arraigo comunal de los clubes, los cuales habían sido ignorados por las alternativas meramente empresariales (Meneses, 2022). Esto ocurre mediante el establecimiento del requisito de la aprobación mayoritaria de los miembros de la asociación en porcentajes

superiores a los de mayoría simple o absoluta. Junto con ello están los derechos al voto de los asociados, quienes a pesar de no haber podido aportar la misma cantidad de capital que sus contrapartes accionistas, tienen un empoderado derecho al voto (Meneses, 2022). Dentro de los elementos protegidos se encuentran aquellos ya relativos a la identidad del club, así como la ubicación del estadio, la elección de administradores, entre otros (Meneses, 2022).

La Sociedad Anónima de Fútbol se convierte en una figura que engloba todas las herramientas societarias - jurídicas que se les brindan a los clubes de fútbol para promover su sostenibilidad y rentabilidad (Meneses, 2022). En esta nueva figura se incluyen a todo tipo de sociedades o asociaciones, como son las sociedades anónimas cerradas, abiertas, las asociaciones civiles, asociaciones deportivas, con el único requisito que estas tengan como objeto la práctica profesional del fútbol (Meneses, 2022). Asimismo, les brinda la capacidad de acceder a mecanismos de financiamiento que como asociaciones civiles o deportivas no podrían acceder, pero que sí están disponibles para sociedades anónimas (Mattos & Nicacio, 2022). Este modelo rompe el esquema tradicional y enfoque moderno, donde se homologaba al club de fútbol con los tipos de personería jurídica asociativas o societarias ya existentes.

En Alemania, la liga profesional de fútbol - *Bundesliga* - ha establecido una serie de medidas y reglamentaciones para regular la interacción entre las asociaciones deportivas y el capital privado. El presidente del club *Borussia Dortmund*, *Hans-Joachim Watzke*, declaró en una entrevista que el espectador alemán de fútbol tiene una estrecha relación con su club, por lo que sería un error y un problema que el fanático alemán sea tratado como un cliente antes que como un fanático o hinchada (Bundesliga, 2023). Los clubes originalmente seguían la tradición histórica de fundarse como asociaciones civiles. Sin embargo, debido a la necesidad de capital adicional para invertir y desarrollar la industria deportiva profesional, se estableció la regla del “50% + 1” en el año 1998 (Schaerlaeckens, 2010).

Dicha regla establecía que los asociados del club debían conformar la mitad más uno de los votos computables para la toma de decisiones, mientras que la diferencia restante era el porcentaje que los socios accionistas podían dividirse entre sí para la toma de decisiones (Schaerlaeckens, 2010). El modelo establecido por la Federación Alemana del Fútbol – DFB - establece que las asociaciones deberían crear una nueva persona jurídica, ajena a la asociación civil o deportiva original. Posteriormente, deben transferir a esta toda la unidad deportiva de la asociación originaria (Zuleta, 2020). La regla, establecida en el Artículo 16 de los estatutos de

la Federación Alemana de Fútbol, determina que la asociación debe mantener la mayoría de los votos en los órganos con poder de decisión dentro de la nueva sociedad (Zuleta, 2020).

Un elemento importante es el requisito legal que establece que la mayoría de los votos los tengan los representantes de la asociación. No obstante, este requisito no se aplica a la distribución del capital social. Por el contrario, este requisito de asegurar una mayoría existe únicamente en la junta directa y los órganos de decisión de la nueva sociedad constituida (Zuleta, 2020). Este modelo permite que coexistan los miembros de la asociación original con aquellos que buscan de la institución deportiva un carácter más societario y comercial. Esta coexistencia se ha logrado materializar estableciendo límites y mecanismos de control a la participación y distribución de votos, principalmente sobre decisiones que afectan los intereses sociales y los asociados de la organización original.

Finalmente, existen corrientes y modelos alternativos que han llevado al fútbol y su esquema asociativo – societario a ámbitos completamente nuevos. Ciertos sectores de especialistas postulan a la fundación como la estructura societaria óptima para los clubes deportivos. Esto debido a que las fundaciones pueden recibir fondos mediante donaciones, teniendo el compromiso de perseguir el objetivo deportivo como parte de su naturaleza (Gómez, 2021). Esto permite asegurar que la institución cumpla a cabalidad sus objetivos sociales, principalmente el desarrollo del proyecto deportivo y la reinversión de sus ingresos en favor de la institución. (Gómez, 2021). Sin embargo, esta postura dejaría de lado a aquellos que perciben al fútbol profesional como un negocio, quienes esperan un retorno a cambio de su inversión o participación (Rojas, 2023).

Bajo la misma línea, existen propuestas adicionales de modelos que se sustentan en los esquemas de franquicia, concesión y cooperativas de fútbol. Bajo estos modelos, se tiene un solo ente rector y propietario de todo el fútbol nacional. Es esta entidad la encargada de operar y explotar el fútbol bajo los mecanismos de franquicia, concesión u operación cooperativa. El esquema de franquicias es aplicado en Estados Unidos, teniendo un fútbol relativamente joven. No obstante, existen determinados puntos débiles en dicha estructura que deben ser revisados para aprovechar mejor el vehículo social y deportivo que compone el fútbol profesional. Dentro de los principales se identifican que, a pesar de proteger el factor económico y mercantil, no se debe dejar de lado el factor social del fútbol (Gómez, 2021).

Parte de la evolución del fútbol se puede identificar en los cambios y propuestas para la estructuración y organización de sus instituciones. Las organizaciones que tienen el fútbol como objeto o fin social deben ser conceptualizadas y reguladas en base a sus necesidades y elementos tanto característicos como naturales. Es necesario identificar la naturaleza jurídica de la organización deportiva y el deporte, así como la esencia financiera del negocio del fútbol. Habiendo comprendido las necesidades y requerimientos de este sector, recién se puede proponer e implementar estructuras de organización y operación que sean adecuadas, útiles y atractivas para los actores interesados.

CAPITULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNÓSTICO

2.1. Análisis económico del fútbol

La influencia del fútbol en la economía es un fenómeno que ocurre en todos los países donde existe pasión por este deporte (Sánchez, Castellanos-García, & Peña-López, 2003). Los eventos deportivos, así como aquellas actividades y productos relacionados con la marca y la identidad deportiva, son capaces de ser explotados económicamente de diversas formas (De Orbegoso, 2023). Los productos y servicios directa e indirectamente relacionados al fútbol y sus actividades son lo suficientemente cuantiosos para mover la economía en niveles importantes y atractivos (De Orbegoso, 2023). Asimismo, la misma cantidad de dinero que mueve la operación deportiva de los clubes de fútbol supone la capacidad de generar beneficios y externalidades positivas para la economía y la sociedad (De Orbegoso, 2023).

Esta capacidad de generar ingresos debe ser aprovechada por las instituciones y la sociedad, principalmente debido a la amplitud del ámbito de llegada e influencia que tiene el deporte, los clubes y el fútbol profesional (Coremberg, Sanguinetti, & Wierny, 2016). Asimismo, se considera necesario que estas ventajas y beneficios que genera el desarrollo del deporte de forma profesional sean enmarcadas por las leyes (Sánchez, Castellanos-García, & Peña-López, 2003). Ello con el objetivo de poder dar la seguridad jurídica necesaria y promover la inversión en este tipo de actividades (Sánchez, Castellanos-García, & Peña-López, 2003). Ese es uno de los elementos fundamentales para el desarrollo de la rentabilidad y sostenibilidad del deporte profesional (Sánchez, Castellanos-García, & Peña-López, 2003).

Como se había mencionado, el fútbol es un vehículo el cual mueve la economía, tanto de forma macroeconómica, como en el sector microeconómico (Coremberg, Sanguinetti, & Wierny, 2016). De la misma forma, el fútbol es capaz de invertir, desarrollar y promover la educación mediante la construcción de centros educativos o de formación de deportistas, buscando contar con la fuente de ingreso relacionada a la explotación de sus categorías menores (Muñoz & Arango, 2009). Con respecto a la microeconómica, el fútbol es un vehículo más que ventajoso debido a que genera empleo en los niveles más micro, mini, pequeños y medianos, así como en aquellos especializados en las distintas áreas que requiere la operación de una institución deportiva profesional (Mesa, Osorio, & Castaño, 2016).

En el Perú, en el año 2022, la Federación Peruana de Fútbol anunció una serie de reformas a ser realizadas en el fútbol peruano, buscando su desarrollo y modernización (Valdivieso, 2024). Dentro de estas reformas, publicadas en la Resolución N° 026-FPF-2022, se incluyó la implementación del programa desarrollado por la FIFA, *Football for Schools – F4S* (Valdivieso, 2024). Con este programa se busca desarrollar conjuntamente las actividades futbolísticas con el sistema educativo, en colaboración de los distintos grupos de interés involucrados (FIFA, 2024). Mediante programas de inversión y desarrollo para facilitar y promover el acceso al deporte, se busca poder apoyar a la educación de países con deficiencias educativas, mientras se promueve la práctica del deporte (FIFA, 2024).

A pesar de estos programas, si las federaciones deportivas, sus miembros y los dirigentes de los clubes no son capaces de gestionar y desarrollar un proyecto deportivo sostenible y atractivo, es imposible que los beneficios sociales y económicos del fútbol surjan y sean explotables. Se requiere de un proyecto deportivo individual, local y nacional que mueva a la comunidad y sus grupos de interés existentes para desarrollar y explotar de forma conjunta al fútbol profesional. Solo mediante la eficiencia y eficacia de las administraciones, así como la de sus proyectos deportivos y financieros, se podrán obtener los resultados positivos relativos a la economía, la salud, la educación y el civismo en la sociedad (Muñoz & Arango, 2009).

El fútbol peruano hoy en día es caracterizado por ser una actividad subdesarrollada, con un claro déficit institucional que no le permite desarrollar el proyecto deportivo (Panfichi, 2013). Consecuentemente, no es capaz de poder disfrutar de los beneficios económicos y sociales que el fútbol puede generar. Asimismo, esta deficiencia no le permite desarrollar sus proyectos y compromisos deportivos y sociales, generando un retraso en su línea de

participación para el desarrollo de la sociedad y la economía (Sánchez, Castellanos-García, & Peña-López, 2003). Esto genera un círculo vicioso donde los clubes se endeudan para solventar sus operaciones, sobrepasando sus propias capacidades de pago, con el objetivo de obtener resultados deportivos cuyos premios les permitan recuperar su inversión (Rojas I. , 2022)

El endeudamiento descontrolado de las instituciones deportivas profesionales sin la capacidad de recuperar lo invertido se ha convertido en un problema común en diversos países (Rojas I. , 2022). Debido a que la gran mayoría de equipos invierte en su proyecto deportivo, pero es una minoría la cual logra obtener los resultados deportivos positivos, así como los premios correspondientes, los clubes han tenido que diversificar sus fuentes de ingreso. Esto se debe a que la fortaleza institucional del deporte profesional es construida y sostenida por los actores deportivos profesionales de cada país, siendo estos los clubes, asociaciones departamentales y regionales, así como la federación nacional de cada país (Mestre, Brótons, & Álvaro, 2002).

El caso del fútbol de Brasil es uno de los más relevantes, puesto que, debido a su alto nivel de competitividad, los clubes han tenido que endeudarse en cantidades insostenibles para poder competir deportivamente (EFE, 2010). Para el 2010, la deuda de los clubes de Brasil superaba los mil trescientos millones de dólares americanos (US\$ 1,300,000,000.00), donde la mitad de ello era por deudas tributarias (EFE, 2010). Esta situación se mantuvo durante los siguientes años, llegando incluso a empeorar debido a la pandemia del COVID – 19 (Somoggi, 2021). Para inicios del año 2021, la deuda de los clubes de Brasil superaba los dos mil millones de dólares americanos (US\$ 2,000,000,000.00), teniendo clubes con déficits que superaban los doscientos millones de dólares americanos (US\$ 200,000,000.00) (Somoggi, 2021).

Naturalmente, los ingresos por taquilla no pueden solventar la operación de los clubes profesionales y hacer frente a sus obligaciones financieras al mismo tiempo. Es por ello por lo que los clubes deben tener la capacidad de explotar las demás fuentes de ingreso con las que pueden contar. Dentro de las fuentes de ingreso disponibles para los clubes de fútbol, en la medida en que estos puedan explotar sus elementos naturales e intrínsecos, se identifican aquellas que explotan su valor como marca e institución. Las fuentes principales de ingreso son las taquillas y los derechos de transmisión de los partidos, los cuales son valorizados en la medida de la demanda que tenga la transmisión de los partidos de cada equipo. Por esto los

equipos más populares o atractivos tienen unos derechos de transmisión más costosos de adquirir (Rojas, 2023).

Otra fuente de ingresos explotables por los clubes de fútbol profesional consiste en la publicidad y los auspicios. Las empresas consideran que el nivel de llegada de determinado partido de fútbol o la marca de institucional del club son lo suficientemente amplios y representativos en la sociedad para también ser influyentes en la toma de decisiones de sus consumidores (Mestre, Brótons, & Álvaro, 2002). Asimismo, existen fuentes de ingresos adicionales, las cuales no pueden ser utilizadas por todos los clubes de manera general. Esto ocurre debido a que la existencia de estas depende de la calidad y capacidad de la gestión de cada institución. Una de estas fuentes de ingresos, la cual pocos clubes han podido desarrollar y explotar, pero que quienes la identificaron hoy gozan de los beneficios obtenidos a diferencia de su competencia, es la formación y venta de jugadores jóvenes a clubes de élite (Rojas, 2023).

El ejemplo más relevante en los últimos años es el *Club Atlético River Plate* de Buenos Aires, el cual ha logrado facturar ciento ochenta y seis millones y medio de dólares (US\$ 186,000,000.00), mediante la venta de dieciocho (18) jugadores formados en sus inferiores menores a los clubes más importantes de Europa (El Economista, 2022). Con ello, dicho club ha podido financiar la remodelación de su estadio, ampliando la capacidad de ese para convertirse en el coloso con mayor capacidad de Sudamérica. Esto le permitió aumentar también la capacidad de sus ingresos por taquilla, así como el valor que tiene el recinto para el alquiler de otro tipo de actividades y el valor de la publicidad ubicada en el estadio (Benozzi, 2023). Todo ello genera que se estén moviendo los engranajes de la autosostenibilidad de la institución a lo largo del tiempo (Benozzi, 2023).

Otro ejemplo sobre las fuentes de ingreso con las que puede contar un club que se considera relevante mencionar es el caso ocurrido con el *Club Atlético Independiente*. En el 2023 este club pudo pagar hasta cinco puntos porcentuales (5%) de su deuda ascendiente a veinte millones de dólares (US\$ 20,000,000.00) con aportes y donaciones de los hinchas del club (Criales, 2023). Dicho aporte se realizaba a un fondo destinado a donar el dinero al club con la condición de que este sea utilizado para saldar las deudas del club con sus acreedores comerciales (Criales, 2023). En este caso, los hinchas realizaron la donación por caridad y voluntad independiente de cada uno para apoyar a su club, sin solicitar acciones, participaciones o una devolución eventual a cambio. Fue mediante este aporte que el Club pudo

volver a contratar jugadores mediante la remoción de una prohibición que se le había impuesto justamente por su nivel de deudas impagas (Criales, 2023).

Las demás fuentes de ingreso, novedosas para el mercado del fútbol, consisten en la inversión, compra de acciones por parte de empresarios, empresas o fondos (Burgés, 2023). Mediante su interés por invertir en el fútbol, los empresarios o grupos empresariales que deseen inyectar capital a algún club de fútbol, con el objetivo de obtener una rentabilidad en su favor, serán considerados también como una fuente de financiamiento válido en el deporte profesional (Burgés, 2023). Cada vez es más común el interés de adquirir una participación parcial, e incluso la totalidad, de un determinado club de fútbol (La Vanguardia, 2021). Esta fuente de ingresos es el factor diferencial en el fútbol moderno, el cual distingue a los clubes de fútbol que operan bajo el modelo asociativo de aquellos que dependen de las empresas o sociedades donde la rentabilidad es el objetivo principal (Rojas, 2023).

La capacidad de los clubes de poder gestionar el patrimonio institucional y desarrollar nuevas fuentes de ingresos que sean alternativas a las tradicionales dependerá de la voluntad y capacidad de los dirigentes de los clubes de fútbol (Mestre, Brótons, & Álvaro, 2002). No obstante, diferentes clubes en diversos países han caído en crisis financieras e institucionales que no les han permitido desarrollar y crecer de forma deportiva, y por lo tanto tampoco de forma institucional (Carrión, 2013). En el caso peruano, una mala gestión por parte de la administración de los clubes ha generado que estos incurran en deudas tributarias, laborales y comerciales, evitando la rentabilidad de las instituciones y del goce de los excedentes para la reinversión en la misma (Panfichi, 2013).

El nivel de las deudas llegó a ser exorbitante, en especial para clubes que no estaban en capacidad de generar los ingresos monetarios necesarios para poder cubrir con sus costos operativos mensuales y anuales. Consecuentemente, tampoco podían hacer frente a sus deudas sin la necesidad de desprenderse de su patrimonio o caer en disolución y liquidación (Panfichi, 2013). Una investigación periodística publicada por el diario peruano *El Comercio*, presentó y evidenció el nivel de deuda de los clubes de fútbol peruano más representativos. La información presentada por la investigación es del año 2020, tiempo en el que los clubes más importantes y representativos del país habían iniciado y ejecutado un procedimiento de reestructuración, mediante el proceso concursal.

Dentro de estos, el caso más llamativo es el del *Club Universitario de Deportes*, club el cual para el 2020 tenía una deuda la cual ascendía a los ciento cincuenta y un millón de dólares (US\$ 151,000,000.00) (Guerra, 2020). Dentro de las deudas de este club, principalmente resaltan aquellas deudas de capital e intereses por la construcción de su estadio y las de carácter tributario (Guerra, 2020). Asimismo, para el 2020 la deuda del *Club Alianza Lima* ascendía a los cuarenta y siete millones de soles (S/ 47,000,000.00), teniendo deudas principalmente tributarias ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT. En este caso el titular de las deudas hoy es un fondo de inversionistas que se ha subrogado en la condición de acreedor para tener el control y manejo del club (Guerra, 2020).

En tercer lugar, está el *Club Sport Boys*, de la provincia constitucional del Callao, el cual para el año 2020 tenía una deuda de dieciocho millones de soles (S/ 18,000,000.00), teniendo también a la SUNAT como principal acreedor de la institución (Guerra, 2020). El *Club Cienciano* del Cusco acarrea una deuda de once millones y medio de soles (S/ 11,500,000.00), teniendo estas por concepto las acreencias laborales, con un porcentaje de la deuda perteneciente a la SUNAT (Guerra, 2020). El quinto ejemplo que se presenta en la investigación citada es el caso del *Foot Ball Club Melgar*, con una deuda de cuatro millones doscientos mil soles (S/ 4,200,000.00) para el 2020 (Guerra, 2020).

Los clubes de fútbol profesional aludieron que no tenían la capacidad para hacer frente a sus obligaciones debido a la falta de recursos económicos disponibles (Panfichi, 2013). Su insolvencia y los ingresos mínimos que recibían no bastaban para solventar la operación, por lo que se debía incurrir en deudas con diferentes acreedores (Panfichi, 2013). Con el objetivo de evitar la disolución y liquidación de los clubes de fútbol profesional, principalmente motivados por la protección de intereses sociales interpuestos, en el 2012 se publica el Decreto de Urgencia 010-2012, el cual tenía como objetivo establecer medidas para apoyar la reestructuración de la actividad deportiva futbolística profesional (Carrión, 2013).

Dos meses después de dicha publicación, se promulgó la Ley N° 29862, la cual regulaba de forma más integral el acceso de los clubes endeudados al proceso concursal, con el objetivo de desarrollar y ejecutar un plan para la puesta en valor de la institución y la correspondiente cancelación de las obligaciones pendientes ante sus acreedores (Carrión, 2013). Con el paso de los años, el proceso concursal logro materializar la mejora en la economía de los clubes de fútbol que prometía, logrando incrementar los ingresos de los clubes reportados a la SUNAT

en un 119% (El Peruano, 2016). La implementación de administraciones temporales en los clubes en crisis resultó beneficiosa para determinados clubes donde los administradores tenían la intención de recuperar a la institución de la crisis, pero este no fue el caso de todos los clubes (Guerra, 2020)

Asimismo, la capacidad de subrogarse en la condición de acreedor para hacerse de la administración de un club de fútbol ha sido atractiva para más de un empresario en el Perú, teniendo a más de un club que cuenta con el respaldo y control de empresarios o fondos privados. Ejemplos con los casos del *Club Alianza Lima* y el *F.C. Melgar*, quienes cuentan de forma positiva con el respaldo de capital privado para cumplir con sus obligaciones. Sin embargo, en determinados casos las administraciones temporales resultaron ser más perjudiciales de lo que se esperaba, realizando malos manejos en perjuicio de la institución, teniendo que responder en procesos judiciales por sus actos (Guerra, 2020).

Hoy en día los clubes siguen luchando por cumplir con sus obligaciones y no desaparecer, utilizando todos los recursos legales, financieros, deportivos y comerciales a su alcance. La búsqueda de la rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo sigue siendo una tarea pendiente por parte del fútbol peruano y sus agentes participantes y reguladores. Lamentablemente, al ofrecer herramientas y mecanismos no adecuados o útiles para los agentes operadores del fútbol peruano, estos no podrán explotar mejor las oportunidades y beneficios que podrían ofrecer si logran una óptima operación.

2.2. Contexto jurídico del fútbol peruano

Tradicionalmente en el Perú, los clubes de fútbol se fundan en base a la estructura de una asociación civil, fondeándose del aporte de personas naturales, siendo estos miembros asociados también llamados socios (Álvarez, 2001). Los miembros, al tener participaciones iguales, son quienes mediante asambleas, comisiones y directivas manejan y sostienen a la institución. Consecuentemente esto incluye a sus respectivas áreas deportivas (Álvarez, 2019). Con ventajas y desventajas, este es el modelo que se ha aplicado tradicionalmente en el fútbol a nivel global, así como en el Perú. No obstante, el modelo solo contempla uno de los varios tipos de personería jurídica que pueden aplicar los clubes de fútbol, generando una limitación a las herramientas y mecanismos a los que pueden acceder para su desarrollo.

En el 2010, los legisladores peruanos decidieron incluir dentro del ordenamiento normativo nacional una ley que tenía como propósito integrar la práctica del deporte profesional, principalmente el fútbol, con el sector empresarial (Panfichi, 2013). Mediante la Ley N° 29504, titulada “Ley que promueve la transformación y participación de los Clubes Deportivos de fútbol profesional en Sociedades Anónimas Abiertas”, el legislador peruano intentó brindar una solución a los problemas económicos y de gestión que los clubes fútbol profesional peruanos enfrentaban. El objeto principal de la Ley es estipulado en su Artículo 1, donde se determina que mediante la misma, se intenta regular la naturaleza de los clubes deportivos de fútbol en búsqueda de la transparencia, la correcta gestión y el incremento de la competitividad deportiva institucional.

Seguidamente, la norma procede a definir la naturaleza jurídica de los clubes deportivos, estableciendo en su Artículo 5 que los clubes o instituciones deportivas de fútbol profesional se organizan bajo la forma de sociedades anónimas abiertas o asociaciones civiles. Del texto del Artículo 5 de la Ley N° 29504 se puede determinar que para el ordenamiento jurídico peruano, la naturaleza jurídica de los clubes deportivos de fútbol profesional se puede definir de forma disyuntiva, siendo únicamente dos los tipos de persona jurídica adecuados para estas organizaciones. Es aquí donde se identifica uno de los elementos deficientes más relevantes de la norma analizada, siendo solamente la sociedad anónima abierta y la asociación civil los tipos de estructura que pueden adoptar los clubes de fútbol profesional en el Perú, dejando de lado los otros tipos societarios contemplados y tutelados por la normativa nacional.

La norma procede a desarrollar una serie de artículos para regular la constitución, transformación y operación de los clubes deportivos. Dentro de estas se establecen requisitos para el registro y participación en competencias, obligaciones de contabilidad y auditoría interna, así como elementos operativos internos relacionados al desarrollo del fútbol profesional. Seguidamente, establece las prohibiciones aplicables a los órganos administrativos y de gobierno corporativo, persiguiendo la correcta operación y manejo de los clubes. Asimismo, en su Artículo 7, se determinan los montos de capital mínimo, estableciendo las doscientas (200) Unidades Impositivas Tributarias – UIT – como monto mínimo del capital de constitución y funcionamiento de las sociedades de fútbol profesional.

En el artículo 9 de la norma desarrolla una serie de opciones que se les brindan a los clubes deportivos para lograr, de acuerdo con el título del artículo, una óptima administración.

Para ello, el artículo establece que, con el objetivo de lograr una eficiente administración, los clubes de fútbol profesional pueden adoptar tres distintas formas de organización y/o administración. En primer lugar, se plantea la opción de la participación en una Sociedad Anónima Abierta, mediante la transferencia de los activos hacia una nueva persona jurídica a cambio de la participación en ella mediante acciones. Este modelo intenta reflejar aquellos establecidos en Francia, Italia y España, donde la asociación civil se vuelve un accionista participativo de la nueva sociedad conformada.

En segundo lugar, se regula la opción de poder celebrar un contrato de gerencia con una empresa que vaya a administrar y operar un Fondo de Deporte Profesional. Este fondo debe ser constituido por el club de fútbol, pudiendo así conservar su personería jurídica de asociación civil. No obstante, existe un desprendimiento de la asociación civil sobre el control de la unidad deportiva, pudiendo afectar así a los intereses sociales originales. Por último, la tercera opción avalada consiste en la celebración de un contrato de concesión privada con una empresa regulada y con la capacidad de administrar el patrimonio, los bienes y las operaciones deportivas de forma rentable y sostenible.

Otro de los puntos más relevantes de la norma se encuentra en el primer capítulo de esta, desarrollando en sus artículos 10 y 11 requisitos para la conversión y transformación de personería jurídica, así como los límites establecidos a los derechos de los accionistas. La conversión de los clubes de fútbol profesional de una asociación a una sociedad comercial se regula en el artículo 10 de la norma, teniendo un proceso mediante el cual la asociación debe aportar su patrimonio a la nueva sociedad, convirtiendo a la asociación en un socio con participación en la nueva sociedad anónima constituida. Bajo esta figura, los miembros asociados originales participan en la nueva sociedad mediante los representantes de la asociación civil, siendo esta la titular de las acciones de la nueva sociedad.

Asimismo, en el artículo 11 se establecen los límites a los derechos de los accionistas de las nuevas sociedades de fútbol profesional. La principal limitación establece que accionistas que posean un porcentaje mayor o igual al cinco por ciento (5%) de las acciones que cuenten con derecho a voto no podrán poseer más del cinco por ciento (5%) de las acciones con derecho a voto de otra sociedad de fútbol profesional. Inclusive, la norma establece que, en caso se exceda el límite establecido, el accionista en cuestión pierde el derecho a voto en ambas sociedades. Lógicamente, este termina siendo obligado a deshacerse y enajenar la

diferencia de porcentaje de las acciones que posea en las sociedades para volver a tener menos del cinco por ciento (5%) en alguna de ellas, en un plazo no mayor a seis (06) meses.

El segundo capítulo de la norma presenta a lo que se denomina el Fondo de Deporte de Fútbol Profesional y su administración. Este se define como un patrimonio autónomo conformado por las asociaciones parte de la federación deportiva correspondiente, así como de la Liga Deportiva de Fútbol Profesional. La norma establece en su Artículo 12 que la constitución del fondo es obligatoria para el desarrollo de las actividades deportivas profesionales. El fondo, además de ser un patrimonio autónomo, debe ser destinado exclusivamente al desarrollo del fútbol de forma profesional, separándose de la asociación original. La norma establece que el fondo debe contar con una administración independiente, mediante la celebración de un contrato de gerencia con alguna sociedad que haya sido previamente inscrita en la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores.

El artículo 18 de la Ley que busca promover la gestión eficiente y transparente de los clubes deportivos. Para esto propone una alternativa jurídica mediante la cual los propios clubes deportivos pueden optar por ceder sus bienes y derechos a un tercero. Ante ello, se consideraría lógico presumir que este tercero debería tener la capacidad de poder explotar y desarrollar económica y deportivamente lo cedido en su favor. El artículo 18 mencionado establece que mediante un contrato de concesión privada, independientemente a la naturaleza jurídica y su situación financiera, los clubes deportivos pueden entregar el uso y goce de sus bienes, incluyendo los derechos asociativos y federativos, a una tercera persona jurídica para que continúe con la operación y actividad deportiva realizada por el club concedente.

Asimismo, se establece una serie de requisitos y formalidades para la celebración y entrada en vigor del contrato de concesión. Dentro de estos se incluyen el requerimiento de la celebración mediante escritura pública, así como el cumplimiento de la inscripción previa de la sociedad concesionaria en la lista de la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV). La norma realiza una precisión importante sobre las obligaciones que pueden acarrear los clubes concedentes, estableciendo en su artículo 19 que las obligaciones tributarias del concedente hasta la fecha de celebración del contrato de concesión privada no pueden ser transferidas, por lo que el concesionario no se debe hacer responsable de esas obligaciones previamente generadas.

Asimismo, se considera menester mencionar y desarrollar lo dispuesto por la segunda disposición transitoria de la Ley N° 29504, donde se hace referencia a las deudas tributarias de los clubes de fútbol profesional. Como se había mencionado en la primera etapa del presente capítulo, uno de los problemas principales que acarreaban y enfrentaban los clubes de fútbol profesionales consistía en el incumplimiento de sus obligaciones tributarias. Ante esta situación, se ha generado un espacio para que los intereses de los clubes deportivos de poder seguir existiendo y no ser liquidados sean interpuestos y protegidos por normas hechas a la medida. Esto puede ayudar a los intereses de las instituciones, pero perjudica la competitividad y seguridad jurídica del fútbol peruano a largo plazo.

Dentro de este contexto, la segunda disposición transitoria de la Ley N° 29504 permite que los clubes deportivos de fútbol con deudas tributarias ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT – puedan acceder y acogerse al beneficio del fraccionamiento de deuda. Dicho beneficio les permite que, en caso los clubes cuenten con deudas tributarias exigibles al 31 de julio del 2009, puedan fraccionar el pago de esta obligación. Cabe mencionar que tendrán acceso a estas herramientas siempre y cuando se hayan transformado en Sociedades Anónimas Abiertas, o en todo caso de hayan adecuado a las asociaciones civiles bajo las disposiciones del artículo 9 de la Ley N° 29504 ya desarrollado líneas arriba.

Esta ley tuvo un rechazo sostenido por parte de la mayoría de los dirigentes de los clubes deportivos peruanos, sin embargo, era la primera vez que se intentaba brindar seguridad jurídica a las instituciones deportivas (Mestanza & Wiese, 2020). Asimismo, esto se realizó entendiendo que estas necesitan acceder a otros tipos de mecanismos de financiamiento, administración y protección para explotar mejor su carácter social y económico (Mestanza & Wiese, 2020). Independientemente a las críticas y claros cuestionamientos que se le hacían a la norma, existía un valor de reconocer el interés público de la ayuda legal al fútbol, el cual posteriormente iba a ser rectificado por el Tribunal Constitucional peruano (Carbonell, 2013).

Para el 2012 los resultados de esta ley eran inexistentes, y la situación de los clubes de fútbol más representativos era insostenible. Por ello se publicó el Decreto de Urgencia 10-2012, estableciendo las denominadas “medidas de urgencia para la reestructuración y apoyo de emergencia a la actividad deportivo-futbolística”. Esta norma les brindaba a los clubes en crisis un salvavidas mediante el cual podrían iniciar un procedimiento concursal especial, creado con

el fin de que estos sean intervenidos por una administración temporal, aprobada por la junta de acreedores, para diseñar y proponer un plan de reestructuración financiera (Carbonell, 2013). Ante ello, se inició una seguidilla de publicaciones normativas con el objetivo de salvar a los clubes de fútbol deudores y morosos de diversos acreedores.

Otro antecedente normativo consiste en la Ley N° 29862, encargada de derogar el D.U. 010-2012, la cual además complementaba lo establecido por dicho decreto (Guerra, 2020). Solo dos meses después, el Congreso promulgaría una tercera revisión de estas medidas de apoyo para el fútbol peruano, y publicaría la Ley N° 30064, siendo esta complementaria a la Ley N° 29862 salvo determinadas modificaciones (Guerra, 2020). Dentro de estas, se identifican aquellas orientadas a facilitar la reestructuración financiera, incluyendo el tener un procedimiento y una sala especial *ad-hoc* para la resolución de disputas en el poder judicial, la eliminación de la liquidación como opción y resultado de la intervención, así como el objeto para la instauración y reunión de las juntas de acreedores, siendo está únicamente la aprobación o no del plan de reestructuración diseñados, entre otros (Carbonell, 2013).

El reglamento de la Ley N° 30064 recién fue aprobado en diciembre del 2013, por lo que no fue hasta el 2014 donde se instauró la primera junta de acreedores, siendo la del *F.C. Melgar* de la ciudad de Arequipa la primera en constituirse (Guerra, 2020). Algunas administraciones temporales han logrado encaminar a las instituciones por mejores caminos financieros, administrativos y deportivos. Ejemplos son aquellos que pudieron conseguir empresas que se subroguen en el lugar del acreedor y liberen la carga sobre el club deudor (Guerra, 2020). No obstante, existen otros clubes los cuales han tenido conflictos con sus administraciones temporales y acreedores, lo cual ha generado que se inicien procesos judiciales al respecto, así como una nueva revisión de la normativa vigente y la intervención del Tribunal Constitucional peruano en la materia (El Peruano, 2023).

Debido a los diferentes conflictos insurgentes de las leyes que buscan salvar a los clubes de fútbol, se realizó en el 2021 la publicación de la Ley N° 31279, siendo está la última modificación al plan de apoyo para los clubes de fútbol profesional (Quise & Monti, 2021). La Ley N° 31279 terminó por derogar a su predecesora, la Ley N° 30064, estableciendo nuevas y diferentes medidas para proteger los intereses de reestructuración financiera de los clubes de fútbol profesional. Dentro de estas medidas, las más llamativas eran la imposibilidad de

enajenar los activos propiedad de la institución, eliminando completamente la capacidad de la liquidación o remate de estos para la cobranza de las deudas (Quise & Monti, 2021).

Bajo la misma línea, la nueva ley establece que será la SUNAT la encargada de presidir la junta de acreedores de cada club, con el objetivo de orientar el proceso de reestructuración de forma transparente y objetiva. Ante ello, es la SUNAT quien debe proponer una administración temporal para cada institución quien debe llevar a cabo el plan de reestructuración (Quise & Monti, 2021). Existen diversos debates sobre la legalidad y constitucionalidad de todas las normas promulgadas con el objetivo de apoyar al fútbol peruano, incluyendo reclamos interpuestos ante la jurisdicción correspondiente por parte de los más afectados por estas normas, los acreedores (Guerra, 2020).

No obstante, a ello, también han existido abusos y faltas que perjudican a las instituciones deportivas endeudadas. Es por esta razón que parte de lo dispuesto por la Ley N° 31279 incluye la conformación de una comisión fiscalizadora en el Congreso de la República del Perú para investigar las supuestas irregularidades que surgieron de los diversos procesos concursales, para así determinar responsabilidades y mejora ante futuros escenarios similares. Finalmente, el Tribunal Constitucional peruano se pronunció sobre la materia, resolviendo ante el reclamo de los acreedores que la Ley de apoyo al fútbol peruano si es constitucional, alineándose así con los intereses de salvaguardar la actividad deportiva nacional mediante las medidas ya expuestas anteriormente (El Peruano, 2023).

Finalmente, a la fecha del mes de junio del año 2024, en el Congreso de la República peruano se siguen debatiendo propuestas normativas que intentan regular y contribuir a la solución de los problemas institucionales y financieros de los clubes de fútbol peruanos. Si bien las propuestas normativas y proyectos de ley debatidos son relativos a los procedimientos concursales y su ejecución, es importante mencionar dichos debates legislativos dentro de la presente investigación. Dicha importancia recae principalmente en demostrar que efectivamente existe una necesidad de promover la sostenibilidad económica e institucional de los clubes de fútbol profesional en el Perú, así como el respeto del principio de especificidad deportiva, mediante el cual se brindan soluciones especiales y específicas para el deporte debido a su naturaleza.

2.3. Problema de investigación

La evolución, el crecimiento, y la diversificación de la economía es un fenómeno el cual ha permitido a las empresas y organizaciones adaptarse para ser cada vez más eficientes y rentables, buscando ser sostenibles en el tiempo (Jiménez, 2012). Este fenómeno socioeconómico no ha sido ajeno a las instituciones de fútbol profesional, donde la competencia fue adoptando elementos relativos a la eficiencia, la inversión y la capacidad de perdurar en el tiempo (Rojas, 2023). Consecuentemente, algunas instituciones deportivas, ejemplificadas líneas arriba, lograron adaptarse, acomodarse, o reestructurarse efectivamente, obteniendo los resultados deportivos y económicos correspondientes. Sin embargo, muchas otras no tuvieron tal éxito, acarreado y generando problemas económicos, jurídicos e incluso sociales que no se habían imaginado antes (Delgado, 2017).

Existen organizaciones deportivas profesionales que han internalizado y aceptado, voluntariamente o como último recurso, la importancia y necesidad del capital privado en sus arcas institucionales. El principal ejemplo de este caso es el de la empresa austríaca *Red Bull GmbH*, ya analizado anteriormente, la cual se ha hecho propietaria de hasta cuatro (04) clubes de fútbol en distintos países donde ha considerado atractiva y viable la inversión y rentabilidad de su capital. Sin embargo, a pesar del éxito sobre aquellos objetivos relativos a la rentabilidad financiera, algunos de estos equipos se han enfrentado con dificultades en otros aspectos fundamentales del fútbol que le permiten a la institución ser sostenible en el tiempo. Dentro de estos se encuentra principalmente el déficit de una base de fanáticos del equipo deportivo profesional y la institución.

Cuando se realiza una incorrecta apreciación sobre la importancia del carácter social de los clubes en la comunidad, afectando incluso factores relativos a la identidad local de las personas, se dan ejemplos como el de los fanáticos del *SV Salzburg*, en Austria. Este club fue comprado y renovado por la empresa privada *Red Bull GmbH*, sin embargo, debido a la falta de relación e identidad que sienten los fanáticos del club adquirido con la empresa ahora dueña, estos han fundado otro club con el nombre que tenía su equipo antes de ser adquirido (Martín, 2023). Igualmente, parte de su decisión responde a intereses económicos, debido a que los fanáticos y fundadores del nuevo club no concebían que su inversión como fanaticada beneficiaba a la institución o a la comunidad, sino a una persona en particular sin relación con la comunidad ni identidad local (Martín, 2023).

En el caso peruano, el *Club Sporting Cristal* está viviendo los inicios de la situación que enfrentó el *Red Bull Salzburg*, al tener conflictos entre los hinchas y fanáticos con los nuevos dueños de la institución, quienes han tenido enfrentamientos debido a la falta de relación e identidad entre ambas partes (Redacción RPP, 2019). Si esta situación no es abordada por los encargados de la gestión del *Club Sporting Cristal*, se podría presentar una situación donde los fanáticos dejen de apoyar a dicha institución, con el objetivo de refundar su club para recuperar la identidad. Esto podría generar pérdidas irrecuperables para la empresa dueña del club en la actualidad, volviendo insostenible su operación.

Asimismo, los equipos que conforman unidades de negocio de centros educativos universitarios son otros ejemplos donde debe existir un desarrollo comercial del equipo de fútbol con el objetivo de fidelizar fanáticos, quienes realmente son clientes de la empresa. La Universidad Cesar Vallejo, cuyo equipo de fútbol profesional es participante de la principal liga nacional, ha logrado obtener resultados deportivos positivos gracias a su administración deportiva y financiera. Sin embargo, todavía no logran consolidar una identidad local con su comunidad, volviendo inestable los ingresos que está pueda percibir de forma constante por taquilla. Esto genera un déficit económico que parte desde un elemento fundamental, una identidad sólida de los fanáticos con la institución para solventarla y sostenerla a lo largo del tiempo (Mestre, Brótons, & Álvaro, 2002).

El arraigo social, así como la identidad de la comunidad donde se basan los clubes deportivos, hoy debe interactuar con los mecanismos de inversión que se aplican las sociedades de capital (Mestre, Brótons, & Álvaro, 2002). Considerando que originalmente los clubes deportivos de fútbol se crearon como asociaciones civiles, la necesidad de incrementar la inversión fortalece la necesidad de la participación del capital privado en el deporte profesional. La sociedad anónima se ha percibido como la antítesis de las asociaciones civiles en el ámbito del deporte profesional, enfrentando las asociaciones y su identidad comunal o local contra la privatización de la institución y los activos que la conforman. Esto ocurre principalmente debido a que, en determinadas normativas, se ha conceptualizado la transformación de forma excluyente y no inclusiva o abierta a las necesidades de cada institución.

Por el contrario, la aproximación correcta es aquella que identifica los elementos naturales de los clubes de fútbol y los aplica para diseñar un modelo societario que incite y facilite la inversión. Se debe realizar una investigación, interpretación y análisis profundo sobre

las necesidades sociales, económicas y operativas que tienen las instituciones deportivas profesionales para construir su naturaleza jurídica. Asimismo, identificar las figuras y herramientas de carácter jurídico para su desarrollo y sostenibilidad. Dicha conceptualización y propuesta normativa debe realizarse de forma responsable. La propuesta de un nuevo tipo societario especial debe ser materializada en base a lo que el marco jurídico, tanto conceptual como normativo, lo permiten. Buscar idear y proponer un tipo de personería jurídica híbrido entre la sociedad anónima de capitales y la asociación civil es una de las alternativas adoptadas.

En el 2001, Mario Seoane estableció en uno de sus libros la diversidad de los tipos de personas jurídicas que podían existir. Dentro del mismo, trató específicamente la interrogante el fin de lucro es un criterio para la distinción entre tipos de personas jurídicas o no. Ante ello, el autor establece que dicho debate había ganado popularidad en los últimos diez (10) años previos a la publicación del texto. Las conclusiones del autor determinan que el punto intermedio entre las sociedades anónimas y las asociaciones civiles ha sido denominado el “tercer sector”, posicionándose en el vértice entre ambos tipos de personería jurídica. Dentro de este sector se pueden identificar a las fundaciones, organizaciones no gubernamentales de desarrollo, organismos sociales, así como asociaciones que busquen perseguir a fines de notorio beneficio para la sociedad, siendo estas definidas como la rentabilidad social es las instituciones (Seoane, 2001).

El tercer sector se configura mediante la agrupación de organizaciones que se buscan generar una “rentabilidad social” positiva (Seoane, 2002). Estas organizaciones pertenecientes al tercer sector buscan perseguir fines sociales, pero que por la naturaleza de su existencia requieren y generan ingresos y beneficios económicos. El criterio de la finalidad lucrativa de la persona jurídica no se aplica a la capacidad que tiene la persona jurídica para generar ingresos y superávits económicos. El criterio de distinción se aplica al destino que se le da a dichos beneficios o superávits económicos. En caso los beneficios sean repartidos entre los accionistas o asociados, la persona jurídica será efectivamente una de carácter lucrativo. En contraste, si los beneficios son reinvertidos en la organización, la persona jurídica será de carácter no lucrativo.

No obstante, la validación de un tercer sector también supone la existencia de un tipo de persona jurídica especial, la cual pueda ser capaz de perseguir la rentabilidad social, sea partiendo desde las asociaciones civiles como desde las sociedades anónimas. Las personas

jurídicas del tercer sector no deben estar circunscritas a una distinción bilateral sobre su carácter lucrativo. Por el contrario, deben poder configurarse como un caso especial, donde la persona jurídica se puede transformar en un tipo no conceptualizado antes, un estado híbrido donde coexistan dentro de una misma persona jurídica dos sectores, el lucrativo y el no lucrativo.

La transformación de las personas jurídicas es un acto mediante el cual la personalidad jurídica de las organizaciones es alterado y modificado, adoptando alguna otra de las formas jurídicas que el marco normativo nacional permite (Seoane, 2002). No obstante, el problema relevante a la presente investigación supone un caso especial, donde una persona jurídica de carácter no lucrativo desea transformarse en una persona jurídica con fines de lucro, o viceversa. Esta problemática ha sido debatida por la doctrina nacional adoptando diversas posiciones las cuales serán desarrolladas con posterioridad. Sin perjuicio de ello, la transformación de la persona jurídica desde el umbral no lucrativo hacia el lado lucrativo del espectro es un factor fundamental para la presente investigación.

La necesidad de proponer una estructura especial para los clubes de fútbol que compitan de forma profesional nace de dos elementos. En primer lugar, considerando las deficiencias del país, el desarrollar y promover el deporte es una oportunidad importante para mover la economía y contribuir al desarrollo de la sociedad. En segundo lugar, la errónea aproximación que han adoptado los legisladores nacionales desincentiva la inversión en el deporte, al no haber identificado mecanismos de transformación y participación apropiados a la naturaleza de los clubes deportivos. Por lo tanto, se identifica una oportunidad desde el punto de vista del derecho societario de definir y estructurar un tipo de persona jurídica especial con el objetivo de brindar seguridad jurídica al fútbol profesional y sus actores. Asimismo, se busca de generar los incentivos de inversión y desarrollo que los permita ser sostenibles en el tiempo.

En síntesis, el problema de investigación del presente trabajo se puede establecer de la siguiente forma. En primer lugar, se busca identificar cual es la mejor estructura asociativa – societaria que mejor pueda servir a los clubes de fútbol profesional para su desarrollo y búsqueda de autosostenibilidad. Bajo la misma línea, la segunda parte del problema de investigación consiste en identificar la mejor estrategia y mecanismo para regular la estructura societaria – asociativa especial propuesta para la organización de clubes de fútbol profesional.

CAPÍTULO III: SOLUCIONES Y ALTERNATIVAS EXISTENTES

El problema de las crisis institucionales y financieras del fútbol no ha sido exclusivo al caso peruano. En Europa y Latinoamérica, la gran mayoría de clubes, representativos o no, han atravesado por diversas crisis financieras, algunas incluso llevando a determinados clubes a ser liquidados y/o ser adquiridos por otras instituciones, generalmente empresas privadas (Delgado, 2017). No obstante, al transformarse de una asociación a una sociedad anónima, la empresa ahora propietaria no tiene obligación alguna de seguir persiguiendo la actividad deportiva común, sino aquella que considere óptima o necesaria para sus intereses privados (Delgado, 2017). Esto ha despertado el interés de la sociedad en proteger sus instituciones deportivas de carácter asociativo, conocidos como clubes, enfrentando las corrientes asociativas tradicionales contra las vanguardistas de capital.

Con el objetivo de establecer un marco teórico de análisis para el desarrollo y la resolución del problema de esta investigación, se procede a identificar y analizar las diferentes figuras jurídicas que se utilizan en el derecho societario deportivo para estructurar la personería jurídica de los clubes. Siguiendo a ello, se procede a presentar y contrastar diferentes modelos societarios y normas establecidas en los países más representativos y similares al fútbol peruano, donde los problemas identificados relativos al fútbol profesional han sido abordados. Asimismo, se analizan aquellos países cuyo contexto pueda y deba ser contrastado con el peruano para la complementación del análisis. Estos países se caracterizan por haber intentado regular de nuevas y diferentes formas la estructura de la personería jurídica de los clubes de fútbol profesional.

3.1. El modelo tradicional: La asociación civil y sus variantes

Como se ha mencionado anteriormente, los clubes de fútbol son fundados principalmente como asociaciones civiles, principalmente debido a la naturaleza de la institución deportiva de fútbol profesional. Esto ocurre debido a que dicha institución es fundada dentro de una comunidad por miembros de esta para practicar y desarrollar el fútbol de forma recreativa, competitiva y profesional (Mestre, Brótons, & Álvaro, 2002). En el caso del fútbol inglés, el cual se identifica como el epicentro del fútbol moderno, este es regulado bajo el carácter y por sujetos de derecho privado. El fútbol inglés fue fundado y legitimado

como una asociación por la voluntad de asociación y causa común de otras asociaciones deportivas ya existentes (The Football Association, 2024).

Siendo una asociación de asociaciones, llamada federación en el ámbito deportivo, el fútbol inglés hoy regula mediante su asociación federativa la propiedad de los clubes o asociaciones que lo integran (Mestre, Brótons, & Álvaro, 2002). Una de las regulaciones establecidas trata sobre el acceso de todo tipo de personas jurídicas interesadas en desarrollar el fútbol dentro de ella, con el requisito fundamental que no sean de propiedad exclusiva de una sola persona (The Football Association, 2015). Esto se establece en los estatutos de la *Football Association – FA* inglesa, no obstante, se sigue contemplando a las asociaciones civiles como sujetos tradicionales del fútbol inglés, considerando el carácter comunal y la relación con la localidad donde se ubica como un elemento fundamental del deporte.

Ante ello, se considera importante analizar la naturaleza jurídica de la asociación, desarrollar el concepto y las variantes de la asociación civil, así como la asociación deportiva. Asimismo, se debe revisar y detallar la forma en que esta se regula en el Perú, como también identificar qué otros países avalan a la asociación civil como el tipo de personería jurídica adecuado para los clubes de fútbol profesional. Para ello se procede a detallar los antecedentes históricos que dieron lugar a la asociación como forma de personería jurídica, así como los elementos subjetivo y objetivos que la componen de acuerdo con la doctrina jurídica pertinente.

La asociación puede ser definida como el acto social con capacidad de reconocimiento y efectos jurídicos mediante el cual personas naturales o civiles se unen para perseguir una finalidad determinada (OMEBA, 1996). Esta finalidad o intención de asociación puede variar, incluyendo aquellas relativas a las intenciones políticas, religiosas, benéficas, culturales, deportivas, mercantiles, entre otras (OMEBA, 1996). Existen asociaciones que pueden perseguir fines ilícitos, pero las cuales no están contempladas como asociaciones válidas y reconocibles para los efectos jurídicos. Asimismo, las asociaciones de carácter mercantil se identifican como sociedades mercantiles, diferenciándose conceptualmente de los demás tipos de asociaciones capaces de existir de acuerdo con la ley pertinente (OMEBA, 1996).

La naturaleza jurídica de la figura de la asociación civil se puede definir como una herramienta, la cual la sociedad ha identificado para expresar su voluntad y orientar sus esfuerzos para realizar fines de su interés. Los fines son completamente libres de ser

determinados, salvo los límites establecidos por ley sobre el un fin lícito y posible (Ferrara, 1929). Adicionalmente, se identifica qué los fines que dan vida y sentido a la asociación conformada superan y trascienden la existencia y capacidad individual, incluyendo y abarcando a varias personas más, perdurando incluso más allá de la existencia de quienes la fundaron (Ferrara, 1929). Ante ello, se puede determinar que el interés social, entendiéndose como el interés de la sociedad o asociación, es aquel que identifica a los miembros, vinculándolos con las expectativas y resultados obtenidos mediante la actividad común realizada (Seoane, 2002).

La asociación civil constituye un centro unitario de imputación de normas jurídicas, siendo los miembros de esta quienes actúan en su nombre y representación (Fernández Sessarego, 1988). La asociación es un sujeto de derecho que se crea bajo el esquema de una persona jurídica, la cual tiene como razón de ser la organización de personas naturales, quienes a través de la asociación conformada persiguen un fin común no lucrativo (Seoane, 2002). Inclusive, la figura de la asociación civil tiene determinadas características no exclusivas a ella, pero comunes dentro de las personas jurídicas. Dentro de las mencionadas se encuentran la pluralidad de miembros, la autoorganización y la posibilidad jurídica y objetiva (Seoane, 2001).

La doctrina jurídica Argentina define a las asociaciones como un elemento relativo a los derechos, deberes y garantías de las libertades personales protegidas por la Constitución (OMEBA, 1996). Estos derechos de libertad y expresión fueron originalmente tutelados debido a la protección de los derechos del trabajador, incluyendo la capacidad de poder agremiarse libremente y participar en actividades que busquen la defensa de los intereses profesionales comunes (OMEBA, 1996). Estos derechos han sido materia de mecanismos de control implementados con el objetivo de prevenir un abuso de dicho derecho, como es la persecución asociada de fines ilícitos. Es por ello por lo que se establecen mecanismos de control como la solicitud de autorización y registro para las asociaciones, con el objetivo de fiscalizar que sus actividades sociales no contravengan las demás leyes nacionales (OMEBA, 1996).

La organización y aprovechamiento de la asociación conformada supone la existencia de un interés común por parte de los miembros fundadores, quienes, por necesidad u oportunidad, han identificado a la asociación como una herramienta útil para lograr su objetivo, siempre y cuando esta finalidad no sea de carácter lucrativo (Fernández Sessarego, 1988). Este carácter y finalidad utilitaria es lo que diferencia a la asociación civil de otras personerías jurídicas sin fines de lucro como la fundación o el comité, las cuales se caracterizan por tener

finés solidarios (Fernández Sessarego, 1988). Más aún, esta utilidad debe ser conceptualizada de forma más general, diferenciándose por naturaleza también de aquellas personerías cuya existencia reposa en la finalidad lucrativa y distributiva de beneficios a sus miembros.

La tutela y regulación de la asociación civil emana del derecho de las personas de poder asociarse, derecho contemplado y tutelado por el Artículo 2, Inciso 13 de la Constitución Política del Perú vigente. Inclusive, este derecho ha sido contemplado en Constituciones previas, incluyendo a la Carta Magna de 1979 en su Artículo 11, y la de 1933 en su Artículo 27, demostrando que la asociación civil es un elemento fundamental en la sociedad para el desarrollo y manifestación de esta. Asimismo, las asociaciones civiles en el Perú son principalmente reguladas por el Código Civil Peruano de 1984, sin embargo, las asociaciones civiles ya eran contempladas en el Código Civil Peruano de 1936, siendo conceptualizadas como una “organización estable de personas naturales que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo” en dicho Código.

El Código Civil de 1984 realiza una modificación sumamente importante a la definición conceptual de las asociaciones civiles, agregando a las personas jurídicas a los sujetos capaces de poder pertenecer a alguna asociación civil (Fernández Sessarego, 1988). Ante dicha evolución, el texto del Artículo 80 del Código Civil Peruano vigente a la fecha establece lo siguiente: “La asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo.” Esto conceptualiza y enmarca un tipo híbrido de la asociación, siendo este de carácter más inclusivo y general, puesto que ya no solo se limita a la participación de personas civiles, sino también incluye a las personas jurídicas en sus diferentes formas (Fernández Sessarego, 1988).

La jurisprudencia peruana ha complementado la definición de la asociación civil con una serie de principios fundamentales para la conceptualización y creación de esta. Estos principios son entendidos como el marco conceptual para el entendimiento de la naturaleza jurídica de la asociación civil como un tipo de personería jurídica. El Tribunal Constitucional peruano estableció mediante el expediente N° 1027-2004-AA/TC, una serie de principios que fundamentan la naturaleza jurídica de la asociación, permitiendo identificar mejor las características principales de este tipo de personería jurídica. A continuación, se procede a detallar los principios establecidos por el fuero supremo constitucional peruano.

Mediante el expediente mencionado, el Tribunal Constitucional peruano estableció como primer principio la autonomía de la voluntad, en la medida que siempre se debe respetar la determinación personal o individuo. El respeto de esta voluntad, como una expresión de la libertad, se aplica concretamente en las decisiones que pueden tomar los sujetos con relación a la asociación civil. Sin la voluntad conjunta de los miembros es imposible la existencia de las asociaciones, puesto que de esta es que emana el interés conjunto de querer crear una persona jurídica para perseguir sus fines sociales (OMEBA, 1996). Ejemplos de esta manifestación de voluntad son la capacidad de decidir si se desea ingresar, pertenecer, o no, a alguna asociación civil, así como la aceptación y cumplimiento de las reglas de organización interna que esta última pueda haber establecido para su ingreso y participación ulterior.

El segundo principio desarrollado versa sobre el manejo, funcionamiento y operación de la asociación, configurándose bajo el nombre del principio de autoorganización. Este principio determina que son los mismos asociados quienes regulan y fiscalizan tanto el cumplimiento de sus fines, como las actividades relativas a la constitución y funcionamiento de la asociación. Esto se realiza mediante la construcción y aplicación del estatuto social, desarrollado internamente entre los miembros de la asociación. Los estatutos de las asociaciones son regulados por el Código Civil peruano en sus Artículos 81 y 82, donde se definen los procedimientos para su inscripción legal, así como el contenido mínimo que debe tener el estatuto mismo para su validez.

El tercer principio que se establece en la jurisprudencia del Tribunal Constitucional consiste en el principio del fin altruista, siendo este uno de los más importantes y relativos a la presente investigación. Dicho principio establece que la constitución de las asociaciones no debe ser realizada para la persecución y obtención de resultados y beneficios lucrativos, por lo que los fines y actividades a ser realizados por la asociación no deben tener como objetivo la ganancia y ventaja económica. Dicho principio limita y fija los parámetros dentro de los cuales la asociación debe operar, diferenciándola de otro tipo de personas jurídicas como la sociedad anónima o la sociedad civil. Este principio reposa en el primer principio mencionado, puesto que la decisión de no perseguir beneficios lucrativos parte de la voluntad de los miembros fundadores.

En el Código Civil peruano vigente, dentro del libro dedicado a los “Derechos de las Personas”, se identifican las normas que definen y se aplican a la persona jurídica. En dicha

sección, el Código presenta y define distintos tipos de personas jurídicas, estando dentro de ellas la asociación, la fundación y el comité. La regulación normativa de asociación en el Código Civil abarca desde el Artículo 80 hasta el Artículo 98, permitiendo identificar elementos relativos al estatuto de la asociación y su contenido, la asamblea general, su convocatoria, así como la toma e impugnación de acuerdos, y las causales de disolución. Es en el primero de estos artículos donde se encuentra la definición de la asociación que la determina como una “organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que mediante una actividad común persigue un fin no lucrativo”, siendo este el Artículo 80 del Código Civil.

La idoneidad de la figura de la asociación civil fue entendida por los fundadores de los clubes de fútbol en base a dos elementos principales. En primer lugar, el carácter no lucrativo genera la responsabilidad de reinvertir los beneficios que se podrían obtener, dejando de lado la repartición de estos entre los fundadores o miembros. En segundo lugar, la capacidad de poder establecer normas comunes, brindando derechos de votos igualitarios para la toma de acuerdos y su respectiva revisión y reconsideración (Mestre, Brótons, & Álvaro, 2002). Por otro lado, es importante considerar que a principios del siglo XX la práctica del deporte tenía carácter social y competitivo, más no empresarial o monetario, por lo que no se contemplaba la necesidad de adoptar una estructura empresarial (Mestre, Brótons, & Álvaro, 2002).

En el caso peruano, el Código Civil solo contempla a las asociaciones de forma general, sin considerar necesaria la distinción entre las actividades que esta realiza o especializa. A diferencia de ello, en países como Argentina, Colombia y México, se han conceptualizado y diferenciado las asociaciones deportivas, insertándolas en sus marcos normativos respectivos como asociaciones de un tipo especial. El Código Civil y Comercial de la Nación Argentina regula a las asociaciones civiles, sin identificar algún tipo especial de ellas. Sin embargo, tampoco las prohíbe, por lo que existe la posibilidad de desarrollar y enmarcar jurídicamente tipos especiales de la asociación civil para poder regular mejor sus actividades con el objetivo de promover su sostenibilidad en el tiempo.

En el ordenamiento normativo de Argentina, la Ley 20.655 de 1974 instauró el *Sistema Institucional del Deporte y la Actividad Física*, donde se define al sistema deportivo nacional. Este se define como el conjunto de todas las organizaciones, estructuras asociativas, normas y procesos organizativos que interactúan de forma conjunta para promover y practicar el deporte recreativo y profesional, de acuerdo con el Artículo 19 de la mencionada norma. Seguidamente,

la norma establece que los sujetos que integran este Sistema Institucional del Deporte y la Actividad Física son las asociaciones civiles deportivas definiéndolas como personas jurídicas creadas bajo el esquema de asociaciones civiles, pero cuyo objeto es la “práctica, desarrollo, sostenimiento, organización o representación del deporte y la actividad física”, de acuerdo con el propio texto del Artículo 19.

El Artículo 20 de la Ley del Deporte Argentina hace una distinción adicional entre los tipos de organizaciones o asociaciones deportivas, teniendo en primer lugar a las asociaciones civiles deportivas de primer grado, llamadas organizaciones deportivas de carácter competitivo, recreativo, social o profesional. En segundo lugar, existen las asociaciones civiles deportivas de segundo grado, siendo estas “federaciones, ligas, círculos u otra forma compatible con su calidad”, las cuales están conformadas e integradas por asociaciones civiles deportivas, de conformidad con lo que estipula el texto del Artículo 20 de la Ley 20.655. La última categoría de las asociaciones civiles son las asociaciones civiles deportivas superiores, siendo aquellas que conforman la *Confederación Argentina de Deportes*.

Es importante mencionar que desde finales del 2023, el presidente Javier Milei de Argentina publicó una serie de modificaciones que incluían a las sociedades anónimas como asociaciones deportivas. Esto bajo la condición de que las sociedades anónimas contempladas como asociaciones deportivas deben tener como objeto la promoción, desarrollo y explotación del fútbol. Dicho es mencionado de conformidad con lo establecido por el Decreto 70/2023 – Bases para la reconstrucción de la economía argentina, publicado el 20 de diciembre del 2023. El caso argentino y la transformación de las personas jurídicas relacionadas al fútbol profesional será desarrollado más adelante.

Otro país que consideró necesaria la identificación y especialización de un tipo de personería jurídica especial para los clubes deportivos es México. En la Ley 13/1980, el legislador mexicano faculta y reconoce a todo tipo de personas jurídicas de poder promover, desarrollar y competir profesionalmente en el deporte de su elección. Dentro de esto, incluye a todas las personas jurídicas reguladas en el marco normativo mexicano. En la misma Ley 13/1980 se define la figura denominada *asociaciones deportivas*, siendo estas una especie de las asociaciones civiles, caracterizadas por no tener fines de lucro, pero cuyo objetivo determinado era la promoción y participación en competencias, profesionales o no, de fútbol o algún otro deporte.

En el caso de Colombia la Ley 181 de 1995 establece en su Artículo 29 que los clubes con deportistas profesionales que participen en competencias oficiales pueden organizarse bajo la estructura de asociaciones deportivas sin ánimo de lucro. El ordenamiento jurídico de Colombia también había considerado necesario identificar y especializar el tipo de asociación civil con carácter deportivo, diferenciándolo de los demás tipos de asociaciones existentes. Dicho ocurrió en base a la cantidad de asociaciones que se conformaban para practicar el deporte de forma organizada. Este fenómeno fue replicado en países como México, Uruguay y Brasil, sin considerar sus modificaciones e inclusiones posteriores de otros tipos societarios, incluso aquellos con fines de lucro.

3.2. El modelo contemporáneo – La sociedad anónima y sus variantes

Hoy en día la participación de empresas privadas en el fútbol europeo y latinoamericano es bastante común, teniendo a las federaciones y organizaciones nacionales respectivas incluyendo a la sociedad anónima dentro de los tipos de persona jurídica capaces de participar en el fútbol profesional de cada país. Asimismo, algunos legisladores han optado por desarrollar y establecer, al igual que en el caso de las asociaciones civiles, un tipo especial o determinado de persona jurídica que los clubes de fútbol profesional puedan adoptar. Esto ocurre en base a la identificación de la utilidad y las ventajas que brinda tener una estructura organizativa especial para el desarrollo de la actividad deportiva, tanto en el ámbito social como económica.

Con el objetivo de realizar un análisis de la sociedad anónima, sus variantes, y su utilidad en las instituciones de fútbol profesional, se considera necesario hacer una aproximación histórica al concepto de sociedad anónima. De la misma forma, es importante identificar y analizar las distintas figuras de personalidad jurídica presente en los ordenamientos jurídicos de los países donde el fútbol tiene un fuerte arraigo social, así como una proyección empresarial interesante. Finalmente, se deben analizar los principales ejemplos donde los modelos societarios especiales para los clubes de fútbol profesional han tenido un mayor éxito o fracaso. El análisis por realizar consiste en una visión holística de los elementos mencionados, para así identificar y configurar una propuesta que sea útil y aplicable en la normativa peruana para el beneficio de los clubes de fútbol profesional.

- Antecedentes históricos de la Sociedad Anónima

Con el objetivo de poder identificar y definir la naturaleza jurídica de las sociedades anónimas, así como las razones que fundamentan su utilidad y conveniencia, se debe realizar una mención a los antecedentes históricos más relevantes. Ello se realiza para identificar mejor los elementos estructurales que dieron causa a la creación de un nuevo tipo de sociedad como persona jurídica. El principal antecedente histórico identificado cuenta sobre la solución a un problema económico que identificaron los comerciantes holandeses a finales del siglo XVI. Esto ocurrió mediante el desarrollo concreto de un nuevo tipo societario con la fundación de su sociedad más emblemática y conocida: la Compañía Holandesa de las Indias Orientales - constituida en 1602 (Carpio Sotomayor & Carlos Reyes, 1996).

Considerando el alto costo y riesgo de los viajes marítimos transoceánicos que asumían cada comerciante individualmente, estos comprendieron que dicho costo, y el riesgo adyacente, podría ser diluido si se juntaban y lo asumían de forma conjunta (Carpio Sotomayor & Carlos Reyes, 1996). Al haber unificado recursos, podrían acceder a mayores eficiencias en la económica del mercado en el que operaban, principalmente debido a las economías de escala y difusión del riesgo (Carpio Sotomayor & Carlos Reyes, 1996). La dilución del costo por pólizas, seguros y costos de transporte incentivó a los comerciantes a iniciar alianzas comerciales formales, llamadas sociedades, mediante las cuales posteriormente se repartían los ingresos correspondientes. Con esta nueva figura, se instauró una serie de elementos que diferenciaban a este nuevo tipo de sociedad de las que ya existían para la época, como la sociedad en comandita y la sociedad colectiva.

Este tipo de alianzas comerciales o sociedades se configuraban como personas jurídicas plenas e independientes a sus accionistas, donde existía la capacidad de separar a estos últimos de la sociedad y viceversa. El capital conformado era dividido en partes iguales representadas por acciones, las cuales eran capaces de ser transferidas y enajenadas, sin la necesidad de reducir el capital de la sociedad (Carpio Sotomayor & Carlos Reyes, 1996). Estos son los orígenes conceptuales de la sociedad comercial o la sociedad anónima, así como sus variaciones reguladas en la actualidad. Las decisiones en la sociedad comercial se debían adoptar de forma conjunta, mediante una junta de accionistas o un órgano administrativo, con el objetivo de proteger a los accionistas de no poder participar en decisiones que los puedan afectar positiva o negativamente (Carpio Sotomayor & Carlos Reyes, 1996).

El segundo antecedente histórico por analizar consiste en el antecedente más antiguo de la sociedad anónima, regresando a las épocas del derecho romano (Montero Sanchez, 2020). En esta época, las sociedades eran consideradas contratos celebrados por dos o más partes, donde se constituía un patrimonio común para el ejercicio de una actividad económica (Montero Sanchez, 2020). Bajo estos contratos, tanto las riquezas obtenidas como beneficios eran repartidas como las pérdidas generadas asumidas por los socios contratantes (Montero Sanchez, 2020). Bajo este modelo no se puede conceptualizar una personalidad jurídica externa o individual, ni patrimonio independiente, pero identifica la importancia y utilidad de unificar recursos para así aumentar el nivel de utilidad, reduciendo el riesgo incurrido por los interesados (Montero Sanchez, 2020).

En la época romana llegaron a coexistir dos clases de sociedades, ejemplificando una respuesta ante la necesidad de identificar tipos societarios diferentes para responder mejor a lo que requiere el mercado actual y futuro para existir y desarrollarse (Montero Sanchez, 2020). Para aquella época existían dos tipos diferentes de sociedades, teniendo por un lado las sociedades universales, destinadas a empresas o haciendas familiares o locales, donde se aportaba la totalidad del patrimonio de los socios en favor de la sociedad (Montero Sanchez, 2020). En contraste, las sociedades particulares eran utilizadas para operaciones de mayor envergadura, cruzando las fronteras del territorio y suponiendo un mayor nivel de riesgo. Ante ello, las sociedades particulares se constituían únicamente por el aporte de alguna parte del patrimonio de cada socio accionista, más no la totalidad de este (Montero Sánchez, 2020).

Los factores políticos, económicos y sociales fueron modelando y redireccionando el mecanismo y la figura mediante la cual las personas formaban sociedades de capital para obtener mayores beneficios económicos, reduciendo y diluyendo el riesgo en el que incurrían para obtener estos últimos. Siglos después al auge y caída del Imperio Romano, se puede identificar otro antecedente de las sociedades anónimas, en el mismo territorio donde estuvo instituido el imperio mencionado. Durante la edad media, específicamente en el siglo XI, en los territorios de Venecia, Florencia y Génova, los comerciantes que operaban en dichos territorios ya habían conformado sociedades industriales domésticas, utilizando un esquema similar a las sociedades colectivas o en comandita, donde quienes aportaban su capital eran responsables por las deudas sociales (Montero Sanchez, 2020).

La mutación de la estructura social se fue dando en base a las diferentes necesidades de capital y reducción de riesgos que fueron identificando y enfrentando las sociedades existentes, fortaleciendo el espíritu lucrativo económico y de desarrollo de la comunidad (Ferrero, 1993). Fueron estas las motivaciones lo que terminó por estructurar las sociedades de capital que eran identificadas como sujetos de derecho, teniendo personería jurídica independiente (Ferrero, 1993). Esto fue estructurado con la división del capital aportado en acciones, así como la distinción entre las deudas sociales y de los accionistas, delimitando la responsabilidad que le podía alcanzar a estos (Ferrero, 1993). Hoy en día estos principios fundamentales siguen siendo elementos estructurales básicos para la conceptualización y regulación de la sociedad anónima en los distintos ordenamientos jurídicos.

- Naturaleza jurídica de la Sociedad Anónima

La doctrina contemporánea del siglo XX no es ajena al desarrollo del concepto de la naturaleza jurídica de las sociedades anónimas. En 1951, el Dr. Carlos Londoño publicó su texto titulado “Naturaleza Jurídica de la Sociedad Anónima”, con el respaldo de la Facultad de Derecho de la Universidad de Antioquía, Colombia. En dicha publicación, se presentan tres teorías que buscan identificar la naturaleza la sociedad anónima, así como entender el objeto y propósito de su existencia bajo el enfoque de cada teoría en particular. En primer lugar, se presenta la denominada teoría individualista, mediante la cual la sociedad de capitales anónimos es interpretada como un contrato entre dos partes voluntarias. Esta teoría adopta la dogmática romana, donde el enfoque para definir a la sociedad gira en torno hacia los individuos que celebran el contrato, y no hacia el contrato o la sociedad en sí (Londoño, 1951).

Se entiende que el consentimiento y la voluntad de los individuos que han conformado la sociedad es el factor más determinante de la misma, puesto que, sin el acuerdo de voluntad entre todas las partes involucradas, la sociedad no existiría (Londoño, 1951). Sin embargo, se presenta una realidad donde, a medida que la envergadura de las sociedades va aumentando en tamaño y capacidad, el consentimiento de los interesados en participar de la sociedad va desapareciendo. La voluntad individual desaparece ante las sociedades sólidas, debido a que son los interesados en ser accionistas quienes deben aceptar las normas internas ya establecidas (Londoño, 1951). Es aquí donde el *affectio societatis* se ve atentado, superponiendo los intereses de la sociedad por encima de la voluntad de los potenciales accionistas, dando lugar al valor a la institución por encima de los actores (Londoño, 1951).

La segunda teoría es la teoría totalitarista, influenciada por las ideologías políticas, económicas y sociales proliferadas después de la segunda guerra mundial. Esta teoría es de carácter supra individualista, entendiendo a la sociedad anónima como un organismo social, el cual persigue fines colectivos (Londoño, 1951). Bajo esta teoría, la sociedad debe considerar tanto a sus accionistas presentes, como aquellos pasados o futuros, así como los terceros contra los que esta pueda actuar. Se establece un mecanismo de responsabilidad, el cual debe estar orientado hacia la protección de los intereses públicos y de la sociedad (Londoño, 1951). Esta teoría respeta el carácter jurídico privado de las sociedades anónimas, pero establece que esta debe estar sujeta a normas de derecho público para asegurar no solo su utilidad para la sociedad, sino también la fiscalización sobre los riesgos capaces de generar a esta (Londoño, 1951).

La última teoría por desarrollar es la teoría de la institución. Este desarrollo es uno de carácter híbrido, aplicando y fusionando elementos de las dos teorías ya mencionadas. En base a las exigencias y reformas conceptuales que se le hacían a la sociedad anónima, con el objetivo que esta se alinee mejor con las exigencias sociales y del bien común, se revisó el enfoque que se le debía dar al concepto de la sociedad anónima (Londoño, 1951). Entendiendo que existe un nivel de responsabilidad de la sociedad como persona jurídica independiente, se establece el enfoque institucional, con el objetivo de definir a la sociedad como un vehículo que opera jurídicamente en un medio social. Bajo este enfoque, la sociedad anónima se valora como una persona jurídica independiente, no obstante, su independencia no solo debe ser nominativa, sino subjetiva y objetiva también (Londoño, 1951).

No basta con que la sociedad cuente con un nombre o razón social distinto, sino que debe tener sus propios intereses y objetivos para los que existe y opera (Londoño, 1951). Estos intereses y fines deben ser plasmados y manifestados, siempre y cuando estén dentro de los límites establecidos por ley (Londoño, 1951). Es por ello que se crea la necesidad de velar y tutelar los intereses propios de la sociedad, por encima de sus accionistas participantes. En contraste, al distinguirse de las sociedades colectivas, los socios ya no eran propietarios absolutos de la misma, al no tener que responder ilimitadamente por las deudas de la sociedad, liberándose de dicha carga y riesgo (Londoño, 1951). Bajo esta teoría, la sociedad anónima se configura como una institución jurídica con efectos y responsabilidades sociales, la cual fundamenta su existencia en la libertad de sus fundadores, pero que responde de forma independiente por sus efectos positivos y negativos ante terceros.

- La Sociedad Anónima en el Perú

La sociedad anónima en el Perú aparece por primera vez en el Código de Comercio Peruano de 1853. Debido al contexto social, político y económico del país, la sociedad anónima aparecía como una respuesta a las necesidades empresariales del momento (Carpio Sotomayor & Carlos Reyes, 1996). Para ese entonces, el país funcionaba principalmente en base a una economía de importaciones y exportaciones, aprovechando el crecimiento económico generado por el *boom del guano* (Carpio Sotomayor & Carlos Reyes, 1996). Juntamente con los factores económicos presentes, la sociedad estaba atravesando por un periodo de modernización tradicionalista. Desde 1840, se buscaba cristalizar y proteger los objetos y vehículos sociales que se habían generado hasta la época (Carpio Sotomayor & Carlos Reyes, 1996).

La creación y conceptualización jurídica de la sociedad anónima en el Perú fue adaptándose y enriqueciéndose por las distintas posiciones y modificaciones que la económica y la sociedad fueron adoptando y exigiendo (Carpio Sotomayor & Carlos Reyes, 1996). Además del Código de Comercio de 1853, existieron otros cuerpos normativos que enmarcaron el concepto de la sociedad anónima, como son la Constitución peruana de 1839, la cual determinaba que toda propiedad es enajenable, así como el Código Civil de 1852 (Ferrero, 1993). Esto permitió que las sociedades anónimas se ganen un espacio fijo en la normativa nacional, sirviendo como herramienta y vehículo de desarrollo empresarial y económico para la sociedad.

Hoy en día las sociedades anónimas en el Perú son reguladas por la Ley General de Sociedades - Ley N° 26887 - la cual fue promulgada en el año 1997, entrando en vigor en 1998. Esta norma contempla y regula los diferentes tipos de sociedad que son capaces de existir en el ordenamiento jurídico y económico peruano. El principal enfoque que tiene este cuerpo normativo consiste en la figura de la Sociedad Anónima y sus variantes, estableciendo normas, especificaciones y requisitos para su constitución, operación y eventual extinción. Asimismo, la Ley General de Sociedades establece y determina las características y especificaciones propias para cada tipo de sociedad, sea esta anónima o no, abarcada en la norma, así como las reglas y disposiciones generales que se les aplican a todas ellas.

Dentro de la Ley General de Sociedades se pueden identificar los principales elementos de las sociedades, incluyendo la constitución de la sociedad, las acciones, los órganos de la

sociedad, el estatuto y sus modificaciones, así como el manejo del capital y el control financiero correspondiente. Sin embargo, existen secciones adicionales dentro de la Ley General de Sociedades peruana, cuya función consiste en la identificación y distinción de los diferentes tipos de sociedades que pueden existir. Estos son tutelados y regulados por la norma correspondiente en la materia. La propia Ley General de Sociedades realiza una distinción clara, teniendo como ejemplo principal a la Sociedad Anónima y sus formas especiales, siendo estas la Sociedad Anónima Cerrada – S.A.C., y la Sociedad Anónima Abierta – S.A.A.

Adicionalmente, la Ley General de Sociedades contiene una sección especial para otras formas societarias que el legislador ha considerado como necesarias de ser contempladas y reguladas, pero que se alejan del modelo societario definido en los dos tipos de sociedad anónima mencionado anteriormente. En el tercer libro de la norma en cuestión, se presentan y regulan formas societarias que se distinguen de la Sociedad Anónima en sí, pero que siguen persiguiendo fines económicos mediante actividades empresariales. Estas formas societarias incluyen a las Sociedades Colectivas, las Sociedades en Comandita, la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, así como las Sociedades Civiles de Responsabilidad Limitada, siendo su incorporación una respuesta a lo que la sociedad, el mercado y sus agentes requieren para desarrollarse y operar de forma comercial, empresarial y económica.

La naturaleza de estas sociedades responde a esquemas y modelos societarios que sirven para determinadas personas jurídicas las cuales, en base a su organización interna y mercado en el que operan, requieren de estructuras distintas a las de una sociedad anónima tradicional. No obstante, para la presente investigación dichas formas societarias son insuficientes ante el objetivo e interés de velar por el desarrollo y explotación eficiente de la actividad deportiva profesional. Esto se debe a que existe una deficiencia jurídica en lo que respecta a las características económicas y naturales del fútbol, por lo que se requiere su consideración para modificar y replantear el esquema societario de los clubes deportivos profesionales.

La sociedad anónima llegó a enfrentar el mismo fenómeno que ocurrió con la asociación civil, necesitando en casos determinados que se establezcan tipos especiales de la sociedad anónima. Este fenómeno tuvo sus primeros antecedentes con la distinción entre las sociedades anónimas de tipo cerradas, abiertas, en comandita, y demás. En el Perú, los antecedentes de este fenómeno se identifican en la Ley General de Sociedades, donde se ha

definido y distinguido las diferentes formas de la sociedad anónima que, en base al análisis del legislador, son las que la económica y la sociedad peruana requieren. La distinción de los diferentes tipos de sociedades se realizó en base a identificar que las sociedades comerciales necesitan de determinadas herramientas y regulaciones para darle seguridad jurídica y económica a las sociedades y el esquema bajo el que están constituidas.

El ejemplo más relevante para esta distinción es la que se hizo para las sociedades anónimas cerradas y las sociedades anónimas abiertas, donde en la primera se consideraba que las sociedades buscan limitar el número de accionistas que contienen (Ferrero, 1993). Esto con el objetivo de evitar problemas y asegurar un gobierno corporativo coordinado (Ferrero, 1993). En contraste, la sociedad anónima abierta parte de la necesidad de levantar mayores niveles de capital por diferentes medios, incluyendo la emisión y venta pública de sus acciones en el mercado financiero (Ferrero, 1993). Esto es una respuesta a la necesidad que tiene la sociedad anónima de poder recaudar más capital, pero al realizarlo de forma pública se le aplican también una serie de regulaciones adicionales y distintas en base al nivel de responsabilidad que esta ostenta ahora.

- Sociedades Colectivas y Comanditarias

Las sociedades colectivas nacen bajo los esquemas del Derecho Romano. Su aplicación útil tuvo como principal auge la época durante la edad media (Luján, 2014). Su utilidad consistía en la capacidad de representar como personas jurídicas independientes a las familias que trabajaban de forma conjunta en sus comunidades (Luján, 2014). Posteriormente, debido a las necesidades de capital y desarrollo, este tipo de sociedades empezó a aceptar a personas sin vínculo sanguíneo que deseen participar de la inversión y los beneficios de esta (Luján, 2014). Mediante este esquema, los miembros de la sociedad parte de la familia mantenían el control y responsabilidad de la sociedad. Mientras tanto, la sociedad se beneficiaba de la inyección de capital recibido, pero evitaba que el control se disperse o diluya para preservar el valor de concentración que había sido el incentivo de la inversión en primer lugar (Luján, 2014).

Este modelo societario fue ganando mayor utilidad y sus niveles de aplicación fueron aumentando a medida que las comunidades locales se desarrollaban económicamente (Lopez, 2015). La sociedad colectiva fue conceptualizada como un vehículo mediante el cual la inversión colectiva era posible, siendo un ancestro de lo que después sería la sociedad anónima

abierta (Lopez, 2015). La coexistencia de distintos tipos de socios, algunos con poderes económicos y políticos, mientras que otros solo económicos, suponía una seguridad de gestión por parte de las partes más capacitadas e interesadas para ello (Lopez, 2015). La sociedad colectiva fue conceptualizando su naturaleza a medida que está iba evolucionando.

En la actualidad, la doctrina establece que las características naturales de la sociedad colectiva incluyen, en primer lugar, al personalismo que estas acarrearán. La participación de los socios es de forma igualitaria e independiente entre sí (Luján, 2014). El factor del *intuitu personae* establece que la figura de la sociedad colectiva sirve como una herramienta en función de la persona. Esto implica y explica el hecho de que la condición de socio no es transmisible a terceros, así como la responsabilidad ilimitada y de administración por parte de los socios (Luján, 2014). Asimismo, la sociedad opera en nombre colectivo, siendo una sociedad de personas que buscan realizar actividades comerciales de forma colectiva y no anónima (Lopez, 2015)

La sociedad colectiva fue evolucionando y siendo regulada por los distintos ordenamientos jurídicos europeos, teniendo como antecedentes su regulación por las Ordenanzas de Comercio de Bilbao en 1804, entrando oficialmente al Código de Comercio Español en 1829 (Lopez, 2015). No obstante, el perfeccionamiento de esta figura en los marcos normativos europeos no llegaría hasta 1981 con su inclusión en el ordenamiento normativo societario alemán (Lopez, 2015). Asimismo, la sociedad colectiva es una de las formas societarias adicionales que han sido regulados por la Ley General de Sociedades peruana. Está se regula bajo los Artículos 265 al 277 del Código Civil peruano vigente.

El Artículo 265 de la Ley General de Sociedades, artículo que define las sociedades colectivas en el Perú, establece que los socios responden de forma solidaria e ilimitada por las obligaciones sociales. Asimismo, el Artículo 269 de la misma norma permite identificar elementos relativos a la administración de este tipo de sociedades, siendo esta responsabilidad de todos los socios de forma individual y separada. En el Artículo 271 se establece la imposibilidad de transferir las participaciones a terceros sin el consentimiento del resto de socios. De la misma forma, el artículo 273 establece el beneficio de excusión que gozan los socios con deudas sociales. Esta figura le permite al socio quien le fió a la sociedad exigirle al acreedor fiado que este cumpla con sus obligaciones, debido a que cuenta con el capital

disponible para ello. Consecuentemente, así el socio fiador evita que se le ejecute la obligación de subrogarse como acreedor, puesto que no es necesaria tal acción en la realidad.

La utilidad de la figura de las sociedades colectivas ha disminuido de forma considerable, resultado en que no se hayan constituido sociedades bajo este esquema en el Perú desde 1980 (Luján, 2014). La existencia de otras formas societarias que establezcan mejores esquemas de responsabilidad limitada como las sociedades han vuelto a este esquema en uno obsoleto y no aplicable en la actualidad comercial (Luján, 2014). Si bien el modelo puede haberse vuelto poco útil y atractivo, es un valor agregado la capacidad de insertar personas jurídicas híbridas que responden a las necesidades de los mercados, validando la tesis del dinamismo del derecho societario. En la actualidad, se sigue contemplando esta forma societaria en la sección de formas societarias adicionales de la Ley General de Sociedades, así como otros tipos de sociedades como lo son las sociedades en comandita.

Las sociedades en comandita son incluidas dentro de las formas adicionales de la sociedad anónima de la ley societaria peruana. Este modelo es otra de las respuestas del derecho societario a las necesidades del mercado y sus actores para operar. La sociedad en comandita puede ser definida como una sociedad mercantil capaz de tener dos tipos de socios, siendo estos los colectivos y los comanditarios (Salvador, 2018). Esta dualidad de socios genera que el alcance de las responsabilidades sea distinto para cada tipo de socios. En el caso de los socios colectivos, estos tienen una responsabilidad ilimitada y solidaria de las obligaciones de la sociedad, mientras que los socios comanditarios solo responden en la medida del capital que hayan aportado a la sociedad (Salvador, 2018). Esto puede ser corroborado con lo estipulado en el Artículo 278 de la Ley General de Sociedades peruana vigente.

El alcance de la responsabilidad, los derechos y obligaciones, así como el rol que ocupa dentro de la sociedad, son distintos naturalmente entre cada tipo de socio presente en la sociedad en comandita. En el caso del socio colectivo, este puede actuar como el administrador de la sociedad, mientras que los socios comanditarios no intervienen en la operación y administración de esta (Salvador, 2018). Los socios colectivos también se les denomina gestores, puesto que tienen derecho a participar de la gestión de la sociedad, a diferencia de los socios comanditarios, quienes se limitan al aporte de capital y la percepción de la utilidad correspondiente (Salvador, 2018).

Para la constitución de la sociedad en comandita es necesaria la voluntad de dos (02) socios como mínimo, siendo uno de del tipo colectivo o comanditado, y el otro del tipo comanditarios (Elias, 2000). Este tipo de sociedades ofrece un modelo el cual opera bajo el carácter mixto, debido a que coexisten y conviven dos tipos de socios: los de responsabilidad ilimitada y aquellos de responsabilidad limitada (Elias, 2000). La sociedad en comandita, al avalar la convivencia societaria de dos tipos distintos de socios, se identifica como un tipo de personería jurídica híbrida, al relacionar los elementos personales y capitalistas de las sociedades en una sola unidad societaria (Elias, 2000).

El factor dual o bipartito de las sociedades en comandita no solo se evidencia en los tipos de socios que interactúan dentro de este tipo de personerías jurídicas, sino que también se identifica en los tipos de sociedades en comandita (Salvador, 2018). Dentro de estos dos sub-tipos de la sociedad en comandita, se identifica a la sociedad comanditaria por acciones y la sociedad comanditaria simple. En el caso de las sociedades comanditarias por acciones, estas consisten en una figura homologable con la sociedad anónima, por lo que se les aplican las mismas normas y regulaciones (Alfaro, 2021). Esto está establecido también en el Artículo 282 de la Ley General de Sociedades peruana. Asimismo, en el mismo artículo se determina también que el capital de la sociedad está dividido bajo el esquema accionario.

Las sociedades comanditarias simples se definen como sociedades personalistas, similares a las sociedades colectivas (Alfaro, 2021). Esto se debe por el nivel de responsabilidad y derechos que se les da a los socios, teniendo en sus manos la administración de la sociedad, así como el deber de responder de forma solidaria por las obligaciones de está (Alfaro, 2021). Las S.C.S. son reguladas por el artículo 281 del Código Civil peruano. Las sociedades en comandita simples dividen su capital social en participaciones, por lo que no se aseguran los derechos políticos como en el caso de las acciones (Salvador, 2018). Lo que si se aseguran son los derechos económicos, siendo los socios con participaciones capaces de recibir los dividendos correspondientes por las utilidades de la sociedad (Salvador, 2018).

Las ventajas de la sociedad en comandita giran en torno a los requisitos para su constitución y operación. En el caso de este tipo de sociedades, la ley aplicable no establece un monto de capital mínimo para la constitución, facilitando así la conformación de está (Alfaro, 2021). En segundo lugar, al tener un carácter personal de responsabilidad ilimitada, los socios tendrán una mayor motivación y compromiso con la administración y operación eficiente de la

sociedad (Alfaro, 2021). De la misma forma, al tener la capacidad de tener distintos tipos de socios, se puede generar un mayor acceso al capital de inversión ya que se pueden incluir socios con distintos intereses y permitir que estos convivan en la misma sociedad (Alfaro, 2021). Finalmente, no existe un límite para la cantidad de socios capaces de participar en este tipo de sociedades.

Por otro lado, existen ciertos elementos de la figura de la sociedad en comandita que pueden ser vistos como desventajas o puntos débiles. En primer lugar, se identifica el hecho que los socios comanditarios no pueden participar de la gestión de la sociedad, limitando su capacidad de operar su inversión velando por sus intereses (Alfaro, 2021). Esto puede configurar un desincentivo para los interesados en participar bajo el rol de socios comanditarios. Consecuentemente, las desventajas para los socios colectivos giran en torno al hecho de que este tipo de socios responde de forma ilimitada por las obligaciones de la sociedad, no existiendo una separación entre el socio y la sociedad como persona jurídica independiente (Alfaro, 2021). Esto también presupone un desincentivo para quienes deseen conformar este tipo de sociedades como socios colectivos.

- Las Cooperativas

Otro de los modelos societarios permitidos por la normativa peruana consiste en el modelo de las organizaciones cooperativas. Este modelo es adoptado en base a la herencia organizativa de las instituciones pre-incaicas presentes en el Perú (Torres, 2022). El ejemplo más conocido es el *Ayllu*, siendo este una organización social y económica mediante se repartían las tierras para ser explotadas por familias y sus núcleos, permitiendo la realización de trabajos para la colectividad además de cada familia (Torres, 2022). En el ámbito internacional, las cooperativas surgen en los ordenamientos normativos norteamericanos con la inserción de las cooperativas de ahorro y crédito en Canadá y Estados Unidos (Torres, 2022).

Las cooperativas son reguladas en el Perú desde el Código de Comercio de 1902, imitando lo establecido por el Código de Comercio español de 1885 (Torres, 2022). Este tipo de personería jurídica fue evolucionando y siendo contemplado desde las perspectivas normativas civiles, comerciales, constitucionales y societarias. La utilidad principal de este tipo de personería jurídica se dio con la reforma agraria promovida por el gobierno militar de la década de 1970 en el Perú. El régimen de cooperativas servía para que los trabajadores puedan

explotar las tierras que se les habían asignado mediante un sistema de autogestión y operación (Torres, 2022). Los resultados fueron negativos, debido a la falta de capacidad para la autoadministración y persecución de la eficiencia y rentabilidad, marginando a las cooperativas fuera de la consideración de empresarios e inversionistas.

Debido a la naturaleza de las cooperativas, estas no podían ser homologadas con otras figuras como la asociación o la sociedad anónima. Ante ello, el legislador peruano consideró menester promulgar un esquema normativo especial para las cooperativas. La Ley General de Cooperativas es el cuerpo normativo que regula este tipo de organizaciones, diferenciándose de la Ley General de Sociedades y los tipos de personería jurídica incluidos en ella. En el 2008 se designó al Ministerio de Producción peruano ser el encargado de promover a las cooperativas como vehículo de organización (Torres, 2022). Asimismo, se han especializado cuatro tipos especiales de cooperativas, las cuales incluso han generado la necesidad de establecer mecanismos y regulaciones especiales para dichos tipos de organizaciones.

Las variantes de cooperativas contempladas en el Perú consisten en las cooperativas de ahorro y crédito – COOPAC, así como las cooperativas de trabajo y fomento de empleo, las cooperativas de trabajo temporal, y finalmente las cooperativas agrarias (Torres, 2022). Las cooperativas de ahorro y crédito son entidades que operan fuera del sistema financiero, pero con la legalidad necesaria. Estas son reguladas por la Ley N° 30822, mediante la cual se establece que las COOPAC deben ser supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros (Torres, 2022). Dentro de las principales regulaciones establecidas se encuentra la incapacidad de realizar operaciones de ahorro y crédito con personas ajenas a la cooperativa, limitándose está a ser realizada únicamente entre los socios de está (Torres, 2022).

El modelo de las cooperativas tiene una connotación negativa en base a los fracasos expuestos después de la revolución agraria. Si bien aparenta ser un modelo que busca promover el desarrollo y participación conjunta de los miembros para la persecución de actividades comerciales comunes, estas acarrearán una serie de fallas estructurales que imposibilitan su objetivo. Dentro de los elementos identificados se encuentra que no se exige un mecanismo de administración y gestión óptima, al estar supeditado a la administración conjunta de todos los miembros de la cooperativa. De la misma forma, al no contemplar niveles de responsabilidad y alcance de estas, no existía un incentivo para buscar la eficiencia de la cooperativa para asegurar su sostenibilidad en el tiempo (Torres, 2022).

- El Contrato Asociativo

Una de las propuestas más atractivas para los clubes u organizaciones de fútbol profesional es lo contemplado en el quinto libro de la Ley General de Sociedades peruana. Los contratos asociativos nacen como un acuerdo de voluntades que crea y regula relaciones que buscan la participación e integración en negocios o empresas determinadas. Esta definición la realiza el Artículo 438 de la normativa societaria peruana vigente, bajo el cual también se determina que dicho contrato se realiza en interés común de los que intervienen, así como el hecho que dicho contrato no constituye una persona jurídica distinta. Es por ello por lo que el contrato asociativo no es capaz de ser titular de derechos y obligaciones, solamente es un vehículo mediante el cual dos personas jurídicas habrían decidido operar de forma conjunta.

Este esquema también aparenta ser de utilidad para su aplicación a los clubes deportivos profesionales, a pesar de que solo este disponible para las personas jurídicas con fines lucrativos o sociedades mercantiles. No obstante, en caso se pudiera legalizar su aplicación para las personas jurídicas sin fines de lucro como las asociaciones, estas podrían asociarse con sociedades mercantiles para así poder explotar sus beneficios y herramientas en búsqueda de la rentabilidad y sostenibilidad. En la medida que dicha extensión de sujetos capaces no ocurra, el análisis del presente esquema sigue siendo útil en el campo teórico, conceptual y propositivo.

Uno de los principales elementos de los contratos asociativos se define en el Artículo 439 de la Ley General de Sociedades, el cual trata sobre las contribuciones y aportes posibles de ser realizados. En este se determina que las partes se obligan a realizar contribuciones y aportes mediante bienes, dinero o servicios, de acuerdo con lo establecido en el acuerdo. El monto o magnitud del aporte se define en base al acuerdo escrito, o mediante la interpretación de las necesidades de la asociación por contrato para el cumplimiento de sus objetivos. La materialización del aporte se debe realizar de acuerdo con lo establecido en el contrato o, de forma supletoria, en la normativa societaria nacional vigente.

Uno de los esquemas que plantea el contrato asociativo consiste en el contrato de asociación en participación, regulado en el Artículo 440 de la Ley General de Sociedades. Mediante esta figura, una persona denominada asociante, concede a otros denominados asociados, la capacidad de percibir una parte del resultado o utilidades de las empresas del asociante, a cambio de una contribución o aporte. Esta figura se considera altamente atractiva

para los clubes de fútbol profesional, puesto que pueden incentivar y motivar a distintas empresas a trabajar en forma conjunta, diferenciándose del auspicio, pero manteniendo un nivel de riesgo relativamente bajo a comparación de otras figuras de sociedad o inversión.

Las limitaciones al esquema del contrato por asociación consisten en el hecho de que la asociación en participación o el contrato asociativo no configuran una persona jurídica independiente. Al no tener personalidad jurídica, no se puede ser titular de derechos y obligaciones, teniendo que recaer estas en alguna de las sociedades que han decidido asociarse con otras. Esto puede generar un desincentivo considerable para las organizaciones deportivas profesionales, puesto que estas buscan la capacidad de operar bajo su propia personalidad jurídica. Debido a la mala experiencia de otros clubes que hoy son manejados principalmente por empresas privadas, la falta de personalidad jurídica evita la viabilidad total del esquema analizado para los clubes deportivos profesionales.

- La Sociedad Anónima Deportiva

La sociedad anónima deportiva es una figura jurídica mediante la cual se trata de compatibilizar el objeto social de carácter deportivo de las asociaciones con el factor mercantilista y empresarial de las sociedades (Victoria-Andreu, 2012). Distintos ordenamientos jurídicos y normativos europeos han internalizado la figura de la sociedad anónima deportiva, buscando brindar herramientas de gestión, control y financiamiento a las instituciones deportivas presentes (Victoria-Andreu, 2012). Ejemplos como la legislación italiana, española y francesa permiten identificar distintas aproximaciones y variantes al modelo deportivo – societario. Asimismo, la aproximación de la liga inglesa de fútbol – *English Premier League*, brinda una perspectiva distinta para el desarrollo del deporte profesional (Victoria-Andreu, 2012).

Uno de los antecedentes más antiguos de la transformación de los clubes deportivos profesionales a algún tipo de sociedad mercantil se dio en Italia en 1981 (Victoria-Andreu, 2012). El 23 de marzo de 1981 se promulgó la Ley italiana N° 91, estableciendo que los clubes que tengan deportistas profesionales contratados deben asumir la forma de una sociedad anónima o una sociedad de responsabilidad limitada. Este esquema delimitaba de forma exclusiva las posibles actividades a ser realizadas por parte de las nuevas sociedades, limitándolas a las actividades deportivas y aquellas conexas a estas (Victoria-Andreu, 2012).

Este modelo fue el primero en normativizar la estructura de las sociedades deportivas con obligaciones que protegían el interés social perseguido originalmente (Victoria-Andreu, 2012).

La legislación italiana promovía el desarrollo deportivo de las divisiones menores, estableciendo que los clubes convertidos en sociedades debían destinar diez puntos porcentuales (10%) de sus ingresos para las escuelas y divisiones menores (Victoria-Andreu, 2012). Esto permitía fortalecer el factor educacional y formativo del deporte, comprometiendo a los clubes a tener espacios de desarrollo para futuros deportistas profesionales y otro tipo de carreras profesionales (Victoria-Andreu, 2012). Conjuntamente la normativa establece que se conforma una comisión fiscalizadora para las sociedades deportivas, con el objetivo de poder asegurar la idoneidad de las sociedades, así como el de sus esfuerzos para el desarrollo del fútbol (Victoria-Andreu, 2012). Lamentablemente, este organismo de fiscalización no ha logrado combatir y eliminar la corrupción en el fútbol italiano.

Hoy en día la norma que regula a las sociedades anónimas deportivas en Italia es el Real Decreto 1251/1999. Este establece, al igual que su antecedente normativo, que la contratación de atletas y deportistas profesionales solo puede ser materializado por sociedades deportivas constituidas bajo alguna de las formas societarias, no asociativas, previstas en la ley (García C. , 2019). Asimismo, las sociedades deportivas se deben afiliar a una o más federaciones deportivas nacionales que hayan sido reconocidas por el Comité Olímpico Nacional Italiano, permitiendo que estas participen en uno o más deportes de forma profesional (García C. , 2019). Mediante ello clubes tradicionales como *Juventus F.C.* y el *Inter* de Milán fueron adquiridos por capitales privados.

Otro antecedente para la conceptualización y enmarcación jurídica normativa de un tipo especial de personería jurídica para los clubes de fútbol se dio en España en 1990 (Fernández, 2015). La publicación de la Ley 10/1990, Ley del Deporte, se encargó de regular y clasificar a los clubes deportivos españoles, distinguiendo a los clubes en tres diferentes categorías. El Artículo 14 de la Ley 10/1990 establece que los clubes deportivos podían identificarse como clubes deportivos elementales, los clubes deportivos básicos y las sociedades anónimas deportivas, siendo este último un nuevo tipo de personería jurídica especial para los clubes de fútbol. Esta ley fue derogada por sus distintas y constantes críticas, pero sirvió como modelo para la publicación de normas similares en otros países de Latinoamérica (Fernández, 2015).

Dentro de los tres tipos de clubes deportivos definidos en la legislación española, cada nuevo tipo de personería jurídica tenía sus propias características, las cuales diferencian de forma natural a cada institución (Egea, 2023). El club deportivo elemental es el club más primitivo en la relación histórica del modelo asociativo del fútbol, siendo este compuesto únicamente por personas naturales o físicas, estando imposibilitada la participación de personas jurídicas en dicho tipo de club (Egea, 2023). Asimismo, este tipo de asociaciones solo podía perseguir la directa participación de sus integrantes en las actividades deportivas escogidas, más no la promoción de la participación de otras personas ajenas o no integrantes de la institución (Egea, 2023).

Los clubes elementales no cuentan con personalidad jurídica, por lo que no puede ser titular de derechos ni obligaciones (Egea, 2023). Asimismo, las deudas en que haya incurrido el club deportivo elemental son asumidas a nombre del delegado del club, pero responderán por ellas todos los miembros de forma mancomunada, salvo acuerdo en contrario de los miembros (Egea, 2023). Este modelo es el que permite a los clubes locales de la comunidad desarrollar el deporte, participando en actividades deportivas no oficiales, teniendo un carácter social exclusivamente (Fernández, 2015). En los elementos relativos a la formalidad, la toma de decisiones en este tipo de clubes se realiza entre los miembros que la componen, sin tener algún órgano reconocido jurídica o registralmente para ello (Egea, 2023).

La segunda categoría de asociaciones deportivas consiste en los clubes deportivos básicos, los cuales ostentan una personalidad jurídica, siendo capaces de ser titulares de derechos como del derecho a la propiedad, así como asumir obligaciones ante terceros como persona jurídica independiente (Fernández, 2015). Para este tipo de clubes si se permite la participación conjunta de personas naturales o físicas con personas jurídicas, a diferencia de los clubes elementales (Fernández, 2015). Estos clubes participan en distintas competencias deportivas, con el objetivo de fomentar y esparcir una serie de valores conjuntos y comunes, representados por símbolos como un escudo y un himno (Fernández, 2015).

Los clubes deportivos básicos, si bien no ostentan la finalidad de lucro al igual que las demás asociaciones, al ser capaces de ser titulares de derechos y obligaciones, pueden realizar actividades económicas en la búsqueda de la solvencia y financiamiento de sus actividades (Gómez, 2019). Lógicamente, al no ostentar un carácter lucrativo, los resultados de dichas actividades económicas deben ser destinados para la misma asociación o club, en persecución

del objeto social (Gómez, 2019). Dicha especificación es crucial para comprender que, si bien la asociación pueda no tener la intención de distribuir los ingresos sobrantes en forma de dividendos, esto no significa que la misma no realice actividades lucrativas (Seoane, 2002).

Dentro de las diferencias más esenciales se encuentran aquellas relativas a la responsabilidad por las deudas. Las deudas contraídas por los directivos de los clubes básicos, para las cuales hayan tenido autorización, serán respondidas por el club como persona jurídica, con sus recursos y bienes propios (Egea, 2023). Sin embargo, en caso los directivos contrajeran alguna obligación sin autorización, serán ellos quienes deberán responder frente a los acreedores, así como frente a los socios y la misma institución (Egea, 2023). Los socios responderán por las obligaciones ante terceros en los casos en que en uso de sus derechos como socios adopten acuerdos que perjudiquen a dichos terceros, siendo los socios parte de la decisión adoptada al emitir su voto (Egea, 2023).

La toma de decisiones en los clubes básicos se realiza mediante una Asamblea General, compuesta por todos los socios que deseen participar, ejerciendo sus derechos como socios de la asociación (Egea, 2023). Es dentro de esta asamblea general donde se toman las decisiones correspondientes a la administración, operación y demás temas relativos a la institución y su subsistencia (Egea, 2023). En los elementos formales, a diferencia de los clubes elementales, para este tipo de clubes la inscripción en el registro correspondiente tiene carácter indefinido (Egea, 2023). Esto significa que, una vez obtenido el registro, este no debe ser renovado, permitiendo la sostenibilidad registral en el tiempo de estos clubes.

El tercer tipo de clubes de fútbol regulados consiste en las sociedades anónimas deportivas. Si bien dicha forma de personería jurídica es establecida en la mencionada ley, el gobierno español consideró necesaria la emisión de una norma complementaria que trate únicamente sobre las sociedades anónimas deportivas (Zuazo, 2017). Es por ello por lo que el 5 de julio de 1991 se promulga el Real Decreto 1084/1991, tratando sobre las Sociedades Anónimas Deportivas específicamente. Bajo este nuevo tipo de personería jurídica, los clubes que se adopten a la forma de las sociedades anónimas deportivas si contarán con personalidad jurídica, al igual que los clubes básicos (Zuazo, 2017). Esto genera que los clubes que ostenten la forma jurídica de la sociedad anónima deportiva sean capaces de ser sujetos de derechos, así como imputables por sus obligaciones (Fernández, 2015).

Consecuentemente, las sociedades anónimas deportivas si cuentan con ánimo o carácter de lucro, habiendo nacido bajo este tipo de personería jurídica por voluntad de los accionistas fundadores (Egea, 2023). Son ellos quienes han materializado no solo la voluntad de desarrollar y competir en el deporte de forma profesional, sino también de repartir en forma de dividendos los ingresos sobrantes obtenidos por la operación del deporte de forma profesional y comercial (Egea, 2023). En el caso de las sociedades anónimas deportivas, tanto las personas naturales como las personas jurídicas pueden ser propietarias de acciones de la sociedad deportiva, a pesar de que principalmente sean otras personas jurídicas las que adquieren o constituyen las sociedades anónimas deportivas (Egea, 2023).

Dentro de las regulaciones más relevantes, se identifica el hecho de que este tipo de clubes estará bajo un control estatal constante y minucioso debido al tipo de actividad que realizaban y su nivel de impacto de la economía y sociedad (Egea, 2023). Asimismo, el Artículo 3 establece que el capital mínimo necesario para la constitución y operación de las sociedades anónimas deportivas. Dicho artículo establece que el capital mínimo no puede ser inferior a aquel establecido en la Ley de las Sociedades Anónimas española, siendo este monto el de sesenta mil euros (€ 60,000.00). Bajo la misma línea, el Artículo 6 establece como requisito para el aporte de este capital mínimo que la totalidad del aporte sea realizado mediante aportes dinerarios, más no en otras formas.

En lo que respecta a los accionistas, el Real Decreto 1084/1991 estableció en su Artículo 9 que ninguno de los accionistas de una sociedad anónimas deportiva podría poseer más de un punto porcentual (1%) de la totalidad de las acciones en dos o más sociedades anónimas deportivas participantes de la misma competición. Esto es un límite claro que, si bien pueden aparentar poco atractivo para los inversionistas, tenía como objetivo proteger un valor fundamental del deporte profesional, siendo este la competencia y la incertidumbre del resultado (Fernández, 2015). Asimismo, este límite también es aplicado en otras regulaciones, siendo el porcentaje limite la distinción entre una y otra, pero con el mismo espíritu.

La administración de las sociedades anónimas deportivas se realiza de forma exclusiva mediante un Consejo de Administración, según lo establecido por el Artículo 11 del Real Decreto que regula este tipo de personas jurídicas. En el mismo artículo, se determina que dicho consejo administrativo debe estar compuesto por un mínimo de siete miembros, sin tener un límite máximo para ellos. De la misma forma, establece una serie de prohibiciones para los

candidatos y eventuales administradores. Por ejemplo, se establece la incapacidad para dicho puesto de quienes en los últimos dos años hayan ocupado el mismo cargo o similar en otra sociedad anónima deportiva de la misma competición, de conformidad con el Inciso C) del Artículo 12 del Real Decreto que regula las sociedades deportivas.

La figura de la sociedad anónima deportiva tuvo un carácter revolucionario sobre la conceptualización jurídica y económica del deporte profesional, especializándose también en el fútbol profesional específicamente. A pesar de las críticas recibidas, la intención de revisar y proponer una nueva forma de regular a los clubes deportivos profesionales, específicamente el fútbol, generó un movimiento en el resto de los países que compartían los problemas institucionales de sus equipos deportivos, así como el costo social y económico de estos problemas. Ante ello, distintos países fueron adoptando el modelo de las sociedades anónimas deportivas, insertándolas en sus ordenamientos jurídicos comerciales y deportivos para fomentar su inserción y aprovechamiento.

Uno de los ejemplos más interesantes para analizar es el caso francés, debido a la diversidad que existe en los esquemas estructurales y de propiedad entre los clubes de fútbol profesionales. En Francia se ha buscado implementar un sistema que se apoya en la gestión conjunta de las instituciones deportivas, estableciendo una serie de mecanismos para facilitar la interacción entre las asociaciones originales y las sociedades entrantes (García C. , 2019). De acuerdo con la normativa societaria y deportiva francesa, los clubes pueden adoptar la forma jurídica de una sociedad deportiva unipersonal de responsabilidad limitada, una sociedad anónima con objeto deportivo – S.A.O.D. -, o una sociedad anónima deportiva profesional – S.A.D.P. (García C. , 2019).

La sociedad deportiva unipersonal de responsabilidad limitada no ha logrado tener el éxito que suponía, principalmente debido al poco nivel de atracción que existe para los inversionistas de adoptar este modelo (Victoria-Andreu, 2012). Por otro lado, la sociedad anónima con objeto deportivo se ha posicionado como una alternativa para los clubes tradicionales, incluso aquellos que no desean competir profesionalmente en las principales ligas (Victoria-Andreu, 2012). Esto va de la mano con el hecho que esta sociedad tenga la característica de ser una sociedad sin fines de lucro, por lo que existe una prohibición de distribuir los dividendos entre sus socios. (Victoria-Andreu, 2012). Por el contrario, todo lo que

la S.A.O.D. produzca debe ser reinvertido en la sociedad para el desarrollo y persecución de su fin social (Victoria-Andreu, 2012).

El tercer modelo societario – deportivo establecido en Francia consiste en las sociedades anónimas deportivas profesionales, S.A.D.P., siendo está la preferida para los clubes que compiten en las divisiones superiores del fútbol francés (Victoria-Andreu, 2012). Bajo este esquema la sociedad deportiva se crea con las bases de la asociación originaria, la cual no desaparece por esto. Por el contrario, la asociación crea una sociedad deportiva y se posiciona como una asociación soporte (García C. , 2019). Mediante este rol de asociación soporte, la asociación civil originaria mantiene el control sobre las actividades no profesionales del club. Dentro de sus funciones se encuentra la autorización y fiscalización del uso de la denominación, la marca institucional, los símbolos de identidad y otros elementos distintivos por parte de la sociedad conformada (García C. , 2019).

Lógicamente, la sociedad anónima inversionista se encarga de la gestión de la S.A.D.P. conformada, teniendo las potestades de administrar las actividades deportivas profesionales de la institución, así como la administración institucional (Victoria-Andreu, 2012). Mediante este esquema, se configura cesión en su favor de la administración y control del área deportiva profesional, así como la titularidad y capacidad de operar las demás áreas operativas y administrativas del club (García C. , 2019). En contraste, la asociación soporte conserva el control sobre las áreas deportivas no profesionales, también conocidas como amateurs, para poder seguir desarrollándolas a nivel local y de la comunidad (García C. , 2019).

Para esto, la asociación soporte y la sociedad deportiva profesional celebran un contrato denominado el convenio de gerenciamiento, donde se distinguen los niveles de control y responsabilidad respectivos para cada parte (García C. , 2019). Este modelo se asemeja al concepto de la concesión, estableciendo un nuevo esquema bajo el cual las asociaciones de fútbol profesional pueden disponer de sus bienes y derechos en favor de un tercero. Bajo el esquema de la concesión, la asociación se desprende de la titularidad de la unidad deportiva y sus derechos y bienes, convirtiéndose en una receptora de los beneficios obtenidos por la empresa concesionaria de conformidad con el acuerdo celebrado entre las partes.

La normativa francesa establece que la obligatoriedad de adopción del esquema societario por parte de las asociaciones en dos casos específicos. En primer lugar, si la

asociación originaria participa de forma habitual en la organización de algún tipo de manifestación deportiva que genere beneficios para está superiores al millón doscientos mil euros (€ 1,200,000.00) promediado en los últimos tres años (Victoria-Andreu, 2012). Esto se computa mediante la suma de la taquilla, los premios obtenidos, los beneficios por publicidad y los derechos de transmisión (Victoria-Andreu, 2012). En segundo lugar, también es obligatorio en casos donde el monto total de la remuneración de los deportistas contratados excede los ochocientos mil euros (€ 800,000.00) de forma conjunta y promediado en los últimos tres años calendario (Victoria-Andreu, 2012).

El fenómeno de las sociedades deportivas fue exportado a Latinoamérica, donde se pueden identificar ejemplos como Colombia, México, Uruguay y Chile. En el caso colombiano, es la Ley 181 la cual regula el deporte a nivel nacional. Mediante su Artículo 29 establece que los clubes con deportistas profesionales y que compitan de forma oficial pueden asociarse mediante asociaciones deportivas como se mencionó anteriormente, así como corporaciones deportivas o sociedades anónimas. Posteriormente. La Ley 1445 publicada el 12 de mayo del 2011 modificó el artículo 29 mencionado, estableciendo requisitos adicionales relativos al número mínimo de socios requerido en base al nivel del capital social de cada club, entre otras modificaciones. Sin embargo, se mantuvo el espíritu de brindar opciones a los clubes y sus miembros, sin limitar los tipos de personalidad jurídica posible de adoptar.

En el caso mexicano, la Ley General de Cultura Física y Deporte, cuya última actualización y reforma data del 2014, también establece como posible la participación de las sociedades deportivas en los deportes profesionales dentro del territorio mexicano. En el Artículo 44 de la mencionada ley se puede leer el texto que establece que “el Estado reconocerá y estimulará las acciones de organización y promoción desarrolladas por las Asociaciones y Sociedades Deportivas, a fin de asegurar el acceso de la población a la práctica del deporte.” Asimismo, establece en su Artículo 45 que las Sociedades Deportivas son personas morales, cualquiera sea su naturaleza, estructura o denominación jurídica, que de conformidad con su objeto social promueven y practican el deporte con fines económicos.

El ordenamiento jurídico chileno ha adoptado el modelo español, teniendo además de la Ley 19715, Ley que regula el Deporte, la Ley 20019, donde se regulan específicamente las sociedades anónimas deportivas profesionales. El primer artículo de la mencionada ley define a las sociedades anónimas deportivas profesionales como aquellas sociedades de capital

destinadas a la competición de sus jugadores profesionales contratados en competencias deportivas oficiales. Asimismo, el Artículo 16 establece que las sociedades anónimas deportivas profesionales tienen un objeto exclusivo, por lo tanto, solo pueden “organizar, producir, comercializar y participar en actividades deportivas de carácter profesional”, de acuerdo con el texto del mencionado artículo.

Un elemento que resalta de la Ley 20019 chilena es la inclusión dentro de la regulación de las sociedades anónimas deportivas profesionales la capacidad de las fundaciones para desarrollar este tipo de actividades. El Artículo 25 de dicha ley permite que las fundaciones que formen parte de una asociación o liga deportiva profesional pueden optar por dos caminos para participar y desarrollar sus actividades. En primer lugar, se encuentra la posibilidad de constituir un fondo de deporte profesional, mediante el cual se separa el capital destinado al desarrollo de dicha actividad. Dicho fondo será administrado por una Comisión de Deporte Profesional, compuesta por el presidente de la fundación original y por cuatro miembros adicionales, de conformidad con el Artículo 30 de la misma ley. En contraste, la segunda opción ofrecida es la transformación respectiva hacia una sociedad anónima deportiva profesional.

En el caso uruguayo, tradicionalmente, los clubes de fútbol se organizaban bajo la estructura de las asociaciones civiles (Heber, 2022). Sin embargo, en el 2001 se publicó la Ley N° 17.292, juntamente con su Decreto reglamentario 223/001. Mediante esta se regulaba la constitución y participación de las sociedades anónimas deportivas en el deporte uruguayo (Heber, 2022). El Artículo 70 de la ley establece la inclusión de las sociedades anónimas deportivas como un nuevo tipo de personería jurídica. De conformidad con el texto del artículo, los clubes participantes de competencias deportivas oficiales podrán adoptar la forma de sociedad anónima deportiva, quedando esta sujeta al régimen general de las sociedades anónimas comerciales. De la misma forma, las define como aquellas cuyo único objeto social sea la participación en competencias deportivas y el desarrollo del deporte.

Dentro de las características principales de la sociedad anónima deportiva en Uruguay, resaltan ventajas para estas instituciones como aquella dispuesta por el Artículo 82 de la Ley N° 17.292. Dicho artículo establece que este nuevo tipo de sociedades está exonerado de todo tipo de impuesto a nivel nacional, con la condición de que su finalidad sea exclusivamente la participación en competencias deportivas oficiales, así como el desarrollo del deporte. Por otro lado, los socios accionistas de las sociedades anónimas deportivas en Uruguay pueden ser tanto

personas jurídicas como naturales. A ambas se les aplica la restricción que no les permite tener de forma simultánea acciones que superen el punto porcentual (1%) de la totalidad de acciones emitidas en distintas sociedades anónimas deportivas que compitan entre sí.

Los requisitos relativos al capital mínimo necesario para la creación de la sociedad anónima deportiva se rigen por las normas que rigen las sociedades anónimas en general (Heber, 2022). Asimismo, el Registro de Instituciones Deportivas y la Secretaría Nacional de Deportes son los entes encargados del registro y fiscalización de los actos jurídicos relativos a la sociedad anónima deportiva. En lo que respecta a la administración de la sociedad anónima deportiva, de conformidad con la ley citada esta debe ser realizada por una Comisión Directiva, la cual no puede tener menos de cinco miembros (05), con un máximo de quince (15) (Heber, 2022). Asimismo, instaura una restricción de capacidad para aquellos que hayan sido funcionarios de otra sociedad anónima deportiva en los últimos dos años (Heber, 2022).

Argentina es el país más reciente en sumarse a la inserción de las sociedades anónimas o de capital en el deporte. Anteriormente en la presente investigación se había referenciado al Artículo 19 bis de la Ley 20.655 de Argentina. En dicho artículo de la Ley del Deporte argentina se definían a los sujetos integrantes del Sistema Institucional del Deporte y la Actividad Física. Hasta finales del 2023, las asociaciones civiles deportivas que integraban este Sistema Institucional incluían a las personas jurídicas previstas en el Código Civil y Comercial argentino (Viola, 2017). Haciendo una revisión del Código mencionado, se puede identificar que se regulan personas naturales o humanas como las define el Código, así como los tipos de personas jurídicas relativos a las asociaciones civiles y las fundaciones. Por lo tanto, se estaría dejando fuera de la consideración a las sociedades anónimas o comerciales.

No obstante, el presidente actual de Argentina al 2024, *Javier Milei*, y su gobierno publicaron un denominado “Bases para la reconstrucción de la economía argentina” (Viola, 2017). Bajo este decreto se realizaba una modificación en el Artículo 19 bis de la Ley N° 20.655. Dicho artículo determinaba lo que se debía entender por asociaciones civiles deportivas que sean parte del Sistema Institucional del Deporte y la Actividad Física. Originalmente, dicho artículo solo incluía a los tipos de personería jurídica contemplados por el Código Civil y Comercial argentino. Sin embargo, la modificación que realizaba el Artículo 334 del Decreto 70/2023 añadía un párrafo donde se establecía que también se consideraba como asociaciones

civiles deportivas a las personas jurídicas que habían sido constituidas como sociedades anónimas, siendo reguladas por la Ley N° 19.550 – Ley General de Sociedades de Argentina.

En el Perú las sociedades anónimas deportivas no están reguladas por ninguna ley actualmente. No obstante, en el Congreso Peruano está circulando y siendo revisado el proyecto de Ley 1137/2021-CR, el cual propone que los clubes de fútbol peruano se puedan transformar de asociaciones civiles a sociedades anónimas (Gestión, 2023). La principal meta del proyecto de ley es brindar un marco normativo que les permita a los clubes saldar sus deudas y obligaciones, como poder desarrollar su proyecto deportivo de forma sostenible (Gestión, 2023). Este nuevo proyecto de ley tiene como pilares la inserción de la inversión privada en el deporte profesional, así como la persecución de la sostenibilidad económica mediante la correcta administración, el desarrollo de la competitividad del fútbol peruano, y finalmente la transformación organizacional de todo el fútbol peruano (Gestión, 2023).

Como se ha mencionado con anterioridad, son diversos los países que han contemplado y materializado la inserción de las sociedades anónimas en el rubro deportivo profesional de su ordenamiento jurídico y economía. No obstante, este modelo ha generado una serie de detracciones y críticas por su incapacidad de lograr los objetivos que perseguía. Se han realizado diversos estudios en países como España y Chile sobre la falla del modelo de las sociedades anónimas deportivas, presentando los problemas estructurales del modelo, así como los resultados deficientes que este trajo a los clubes. De la misma forma, se ha identificado que en ambos países existe un déficit en lo que respecta al cumplimiento de la norma y sus estipulaciones, ya sea por la incapacidad del club de poder adaptarse al nuevo modelo o de la entidad encargada de fiscalizar y ayudar al cumplimiento de esta.

A pesar de ello, existen otros países los cuales siguen contemplando la necesidad de tutelar la participación de las sociedades anónimas en el deporte profesional. Los ejemplos ya mencionados incluyen a Argentina, país el cual acaba de permitir la participación de este tipo de personas jurídicas en sus competencias deportivas nacionales. De la misma forma, en el caso peruano, a pesar de los ejemplos fallidos de países como España o Chile, la moción de ampliar los tipos de personería jurídica a los cuales los clubes pueden transformarse toma cada vez más arraigo (Gestión, 2023). Sin embargo, esto debe realizarse de forma responsable, diligente y con la base teórica necesaria para brindar una alternativa que no solo sea beneficiosa

o eficiente para los clubes, sino que también les resulta atractiva y útil para sus objetivos y fines institucionales.

- *Sociedade Anônima do Futebol*

La sociedad anónima de fútbol es un tipo especial de personería jurídica que nace en Brasil con la Ley N° 14.193, publicada el año 2021. La sociedad anónima de fútbol es una evolución y especialización de la sociedad anónima deportiva, siendo un tipo de personería jurídica exclusiva y especial para aquellas instituciones que deseen lucrar mediante la explotación de la actividad futbolística (Meneses, 2022). Esto nace como una respuesta a las necesidades de los clubes de Brasil de requerir capital para solventar sus operaciones y obligaciones, así como el interés de fondos de inversión europeos y asiáticos de invertir en el fútbol de Latinoamérica (Rojas I. , 2022). La implementación de un tipo de personería jurídica especial para la actividad futbolística profesional y comercial es la única propuesta especializada en la actualidad.

El fútbol en Brasil es el más competitivo de la región, habiendo generado para los clubes la necesidad de invertir y endeudarse con el propósito de lograr sus objetivos deportivos. Sin embargo, debido a que no todos los clubes o equipos pueden alcanzar el éxito al mismo tiempo, naturalmente algunos clubes no podrán recuperar su inversión (Meneses, 2022). Inclusive en algunos casos, al no poder pagar lo invertido o adeudado con sus ingresos anuales, los clubes asumen deudas que van a consumir los ingresos de las siguientes temporadas (Meneses, 2022). Esto va en contra de la búsqueda de la eficiencia, la rentabilidad y la sostenibilidad del deporte profesional, por lo que surgió la oportunidad de conceptualizar un nuevo marco jurídico para los clubes de fútbol, con el objetivo de brindarles mejores herramientas para su operación.

Esta necesidad de endeudarse sin tener la certeza de recuperar lo invertido atenta contra la viabilidad económica y la sostenibilidad institucional del fútbol profesional y comercial. En el caso del fútbol de Brasil se identifican casos como el del *Clube Atlético Mineiro de Belo Horizonte*, cuya deuda para el 2021 ascendía a los mil trescientos millones de reales (R\$ 1,3000,000,000.00), equivalente a unos doscientos cincuenta millones de dólares americanos (US\$ 250,000,000.00) (Meneses, 2022). Asimismo, otros clubes como el *Cruzeiro Esporte Clube* también de *Belo Horizonte*, y el *Botafogo de Futebol e Regatas* de Rio de Janeiro tenían

deudas que superan los mil millones de reales (R\$1,000,000,000.00), equivalentes a doscientos millones de dólares americanos (US\$ 200,000,000.00) (Meneses, 2022).

Uno de los elementos más resaltantes del modelo de las sociedades anónimas de fútbol es el mecanismo establecido para proteger los valores sociales y tradicionales de la institución. La Ley N 14.193 establece que mientras la asociación civil original tenga al menos una (01) acción ordinaria con derecho a voto, independientemente al porcentaje que está presente, tendrá el poder de veto sobre determinados temas (Capelo, 2022). Dentro de estos se incluyen el cambio de denominación de la institución, las modificaciones a los signos identificativos del equipo y el club, siendo estos los símbolos, escudos, apodos, himnos, colores representativos y la marca institucional (Capelo, 2022). Por último, también aplica para las decisiones sobre el cambio y traslado de la sede del equipo a otro municipio, incluyendo la mediación y participación de las municipalidades locales en dichas decisiones (Capelo, 2022).

Mediante esta nueva estructura societaria, los clubes y otras sociedades futbolísticas pueden acceder a nuevas formas de financiación, así como el acceso a un régimen tributario especial que no atente contra su sostenibilidad (Capelo, 2022). El Artículo 32 de la norma establece que, durante los primeros cinco años contados desde la constitución de la sociedad anónima de fútbol, esta tendrá una tasa impositiva sobre la renta de cinco puntos porcentuales (5%). Una de las ventajas principales es que esta tasa impositiva no será aplicable a los ingresos obtenidos por la venta de los derechos de los deportistas. Seguidamente, a partir del sexto año y los posteriores, se aplica una tasa de cuatro puntos porcentuales (4%), gravando para este periodo ahora si las transferencias e ingresos obtenidos por la venta de los deportistas y sus derechos.

De esta forma se configura un régimen tributario atractivo para las sociedades futbolísticas, a diferencia de los treinta y cuatro puntos porcentuales (34%) que se les aplican a las demás empresas. Adicionalmente, se implementó una estructura de repartición de ingresos y dividendos para incentivar la transformación en sociedades anónimas de fútbol. Los legisladores brasileros identificaron la necesidad de instaurar un esquema de personalidad jurídica especial para que los clubes de fútbol puedan solventar el pago de sus obligaciones pendientes (Mattos & Nicacio, 2022). Sin embargo, el Artículo 10 de la Ley N° 14.193 se establece que el club original o la persona jurídica que dio lugar a la sociedad futbolística debe

responder por sus obligaciones incurridas previamente a la constitución de la sociedad, determinando así el alcance de las responsabilidades previamente existentes.

La respuesta a esta problemática la brinda el mismo artículo en cuestión, el cual establece dos tipos de ingresos que los clubes o la persona jurídica original pueden obtener. Ambos tipos de ingresos son transferidos por parte de la sociedad anónima de fútbol a la persona jurídica original y deudora. Dentro de estos ingresos se encuentra la capacidad de asignar hasta veinte puntos porcentuales (20%) de los ingresos corrientes mensuales que la sociedad futbolística obtenga, de conformidad con el plan de reestructuración y puesta en valor aprobado por la junta de acreedores. Asimismo, es posible destinar hasta cincuenta puntos porcentuales (50%) de los dividendos obtenidos por el club o persona jurídica originaria en calidad o condición de accionista para el pago de las obligaciones (Capelo, 2022).

Existe una serie de herramientas de financiamiento que se le permiten a las sociedades anónimas de fútbol, las cuales no estaban habilitadas para las asociaciones civiles o deportivas. Dentro de estas se encuentra la capacidad de emitir bonos de fútbol en el mercado de valores, con un periodo de maduración de dos (02) años para poder recuperar su inversión (Capelo, 2022). De la misma forma, se permite la capacidad de ofrecer las acciones de forma pública en la bolsa de valores correspondiente, pudiendo acceder a fuentes de financiamiento en base al ahorro y la inversión pública (Capelo, 2022). Lógicamente, las sociedades de fútbol que adopten esta estrategia serán regulados y supervisados por la entidad fiscalizadora correspondiente a los mercados de valores en Brasil.

Los resultados son diversos, teniendo por un lado clubes que, debido a su fortaleza económica, la diversidad de sus ingresos, y la constancia de sus éxitos deportivos, han logrado ser sostenibles a lo largo del tiempo. En contraste, otros clubes han requerido la inversión de capital privado para poder hacer frente a sus obligaciones, así como poder sostener su operación deportiva, pasando por la misma situación que otros clubes de otros países ya mencionados anteriormente. Ejemplos de estos son el ya mencionado *Cruzeiro Esporte Clube*, el cual fue adquirido por *Ronaldo Nazário* con la publicación de la Ley 14.193. De la misma forma, el *Botafogo de Futebol e Regatas* de Rio de Janeiro fue adquirido por el empresario estadounidense *John Textor* (Mattos & Nicacio, 2022).

El *Club de Regatas Vasco da Gama* de Rio de Janeiro y el *Esporte Clube Bahía* de Salvador de Bahía han transferido setenta puntos porcentuales (70%) y noventa puntos porcentuales (90%) respectivamente de sus acciones a empresas privadas. En los casos de estos dos clubes, los grupos que los adquirieron son el grupo *777 Partners* y el *City Football Group* respectivamente (Meneses, 2022). Finalmente, uno de los casos más relevantes es el del *Clube Atlético Mineiro* de *Belo Horizonte*, ya mencionado anteriormente. A pesar de haber tenido una deuda millonaria para el 2020, este club logró cerrar el año 2021 con un superávit económico al haber conseguido campeonar los tres torneos de fútbol brasileiro locales (Meneses, 2022). Este club optó por vender setenta y cinco puntos porcentuales (75%) del club al grupo privado *4 R's* por de ciento noventa millones de dólares americanos (US\$ 190,000,000.00).

Los ejemplos mencionados permiten demostrar que la alternativa que plantea la conjunción de las asociaciones civiles con las sociedades anónimas puede dar resultados positivos y beneficiosos para el fútbol profesional. Si bien es un tema doctrinalmente controversial, es imposible negar los efectos se han obtenido mediante el establecimiento de regímenes especiales para la organización estructural y jurídica de los clubes de fútbol profesional. La sociedad anónima de fútbol, o S.A.F., es una de las figuras jurídicas más atractivas presentes en el abanico de opciones ofrecido por los distintos marcos normativos mencionados. La capacidad de asegurar una interacción constructiva entre las asociaciones civiles y las sociedades de capital dentro de una misma persona jurídica es un reto doctrinario y práctico el cual ha sido abordado y resuelto de forma exitosa por los legisladores brasileiros.

3.3. El modelo vanguardista – Las alternativas adicionales

La revisión y análisis del tipo ideal de personería jurídica es un fenómeno que ha abarcado a distintos países, instituciones y marcos normativos. Cada uno ha intentado conceptualizar, plasmar y regular la naturaleza y estructura ideal de los clubes de fútbol en base a su experiencia e información disponible. Naturalmente, se puede presumir que no todos quienes revisan esta problemática llegan a la misma conclusión, por lo que se pueden identificar distintas respuestas y modelos como los óptimos. Asimismo, se pueden identificar que existen otros tipos de personería jurídica ya regulados que podrían ser más eficientes que las soluciones novedosas y disruptivas.

Además de las distintitas variaciones de tanto la asociación civil o las sociedades anónimas, determinados ordenamientos jurídicos y federaciones deportivas han identificado que la solución al problema requiere de modelos disruptivos. Ante ello, se establecen modelos de vanguardia que ostenta la condición de novedosos, así como no influyentes en la libertad de empresa y asociación de las personas (Zuleta, 2020). Estos modelos buscan establecer mecanismos que protegen la competitividad, la identidad social, y la libertad de elección de la estructura de los clubes deportivos profesionales. Por lo tanto, requieren de una base amplia de herramientas, alternativas y mecanismos de control eficientes.

- Modelo inglés

Inglaterra es el país donde nació el fútbol organizado y las competencias federativas, por lo que es entendible que esta liga sea la que ha marcado la pauta para las eventuales revoluciones y mutaciones por las que ha pasado este deporte. El fútbol inglés, a pesar de tener como ente regulador a la *Football Association – FA*, ha tenido la capacidad de desarrollarse en base a las propias necesidades de sus miembros (García C. , 2019). La intervención del capital en el deporte competitivo y profesional no es un fenómeno reciente en el fútbol inglés. Por el contrario, esto viene ocurriendo desde hace más de cien (100) años, teniendo al *Tottenham Hotspurs Football Club* como el ejemplo más relevante (García C. , 2019). Este club cotiza sus acciones en la Bolsa de Valores de Londres – *London Stock Exchange* - desde 1921, pudiendo así recaudar fondos adicionales a los ya conocidos para su operación (García C. , 2019).

La capacidad de poder cotizar en bolsa nace de la inexistencia de una limitación por parte de la liga inglesa hacia sus clubes de poder aplicar distintos mecanismos de organización institucional. La *Football Association* no exige una estructura determinada para la organización de los clubes que sean parte de ella, solamente establece que los clubes no pueden ser propiedad exclusiva de una sola persona – *sole trader* (García C. , 2019). Esto se puede identificar en los reglamentos y estatutos de la liga inglesa, así como los manuales que esta ha publicado para brindar información a los clubes y demás interesados en participar en dicha liga, o en casos particulares transformar la estructura de sus clubes en otras de mayor beneficio y conveniencia para estos. A continuación, se procede a detallar la forma en que los clubes de fútbol inglés pueden adoptar en base a los reglamentos respectivos.

De acuerdo con los estatutos y reglamentos de la *Football Association*, los clubes pueden adoptar cinco formas distintas de organización. En primer lugar, se identifican las *unincorporated associations*, entendidas como las asociaciones civiles sin personalidad jurídica (The Football Association , 2015). Esta forma de organización es utilizada principalmente por clubes amateurs, donde los miembros son responsables de las obligaciones de la institución ante la falta de personalidad jurídica por parte de esta (García C. , 2019). Asimismo, la facilidad de constitución y el bajo nivel de costos incurridos facilita la operación de estas organizaciones para sus objetivos locales y no profesionales (García C. , 2019).

La segunda alternativa aceptada por la *Football Association* es definido como las *private companies limited by guarantee*, entendidas como las sociedades limitadas de responsabilidad por garantía. Este modelo es aplicado por organizaciones que no buscan la obtención de ganancias para la distribución de dividendos, pero que requieren de un modelo que permita la inserción de capital en ella (García C. , 2019). Mediante este esquema si se crea una persona jurídica independiente a sus miembros, pero estos responderán por las obligaciones en la medida y cantidad de sus aportes a la sociedad, siendo está la garantía (García C. , 2019). No obstante, para este tipo de sociedades se establecen mayores mecanismos de control, como es el registro de miembros y directores, así como la imposibilidad de transferir la participación a terceros (The Football Association , 2015).

El tercer modelo consiste en las *private companies limited by shares*, entendidas como las sociedades limitadas por acciones. Este modelo permite la creación de una persona jurídica independiente, con la capacidad de poder generar ingresos y distribuir utilidades entre sus socios (García C. , 2019). Este modelo permite la libertad de transferencias de las acciones a terceros sin limitaciones (García C. , 2019). Dentro de las limitaciones de este esquema se incluye la incapacidad de poder cotizar sus acciones en la bolsa de valores (The Football Association , 2015). Este modelo es aplicado por la mayoría de los clubes de fútbol profesionales en Inglaterra, principalmente debido a la capacidad de generar ingresos, distribuirlos a sus accionistas en forma de dividendos, así como poder ser disueltos y liquidados repartiendo lo restante entre los miembros accionistas (The Football Association , 2015).

En cuarto lugar, se puede identificar a las *community interest companies*, traducidas como las compañías de interés comunitario. Estas compañías son sociedades anónimas que persiguen el desarrollo de actividades en beneficio de los intereses de la sociedad (García C. ,

2019). Mediante esta figura se configura una persona jurídica independiente, estando los miembros protegidos ante las responsabilidades y obligaciones de esta (García C. , 2019). A pesar de su condición de velar por los intereses públicos, este tipo de personas jurídicas no tienen acceso a beneficios tributarios (The Football Association , 2015). De la misma forma, una vez que los bienes y derechos hayan sido transferidos a la compañía de interés de la comunidad, estos no podrán ser recuperados al pertenecer ahora a la comunidad local (The Football Association , 2015).

Las compañías de interés público pueden ser conformadas por empresas privadas de responsabilidad limitada por acciones, empresas privadas de responsabilidad limitada por garantía y por empresas públicas de responsabilidad limitada, también llamadas sociedades anónimas abiertas (The Football Association , 2015). No obstante, los estatutos de la *Football Association* establecen que solo las compañías de responsabilidad limitada por acciones – sociedades anónimas cerradas, son las apropiadas para operar el fútbol mediante una compañía de interés de la comunidad (The Football Association , 2015). Este esquema permite que los clubes operen bajo el esquema de una empresa social, con intereses que benefician a la comunidad y sus grupos de interés, por encima de los intereses privados o particulares (The Football Association , 2015).

La última opción por analizar es la *co-operative or community benefit society*, siendo homologados a las sociedades en forma de cooperativas en el derecho peruano. Mediante este esquema, la sociedad opera en beneficio propio de los miembros únicamente, siendo esta administrada en beneficio de la sociedad en general (García C. , 2019). Dentro de este esquema, los beneficios incluyen la responsabilidad limitada de sus miembros, así como la inexistencia del límite para las acciones y el capital invertido en esta sociedad (The Football Association , 2015). De la misma forma, existe un esquema democrático donde cada miembro tiene un voto computable, así como la capacidad de poder ofrecer participaciones al público sin tener que pasar por los procesos de registro y fiscalización de las sociedades anónimas abiertas (The Football Association , 2015).

Las desventajas de este esquema giran en torno a las restricciones regulatorias correspondientes al registro de la sociedad cooperativa, así como la demora del tiempo para este registro en comparación a los otros esquemas, pasando de dos (02) días a dos (02) semanas (The Football Association , 2015). Existe un mecanismo de fiscalización denominado el *benefit*

to the community test, donde se debe establecer y demostrar el tipo de beneficio que este tipo de sociedades cooperativas van a brindar a la sociedad, así como la magnitud y el ámbito temporal de la misma (The Football Association , 2015). Esto supone leves sobrecostos a comparación de los demás modelos presentados, pudiendo convertir este esquema en uno poco atractivo. Sin embargo, al no ser obligatorio, contribuye a la seguridad jurídica poder tener distintas opciones disponibles y reguladas de forma eficiente (García J. , 2022).

Adicionalmente, en el 2013 se insertó el modelo de las *charitable incorporated organisations*, siendo estas las sociedades benéficas reconocidas legalmente (García J. , 2022). Mediante esta incorporación, se está permitiendo que las fundaciones puedan participar en el fútbol profesional inglés, pero bajo la estructura jurídicamente tutelada como las sociedades benéficas (The Football Association , 2015). Este tipo de organización no es una sociedad anónima en el sentido estricto, debido a que no tienen un fin de lucro determinado, por lo que no está regulado por la legislación societaria de Inglaterra, ni fiscalizado por la *Companies House* – Cámara de Empresas de Inglaterra (García C. , 2019). Asimismo, existen determinadas ventajas que permiten considerar esta opción como atractiva para la evolución de determinados clubes en desarrollo (The Football Association , 2015).

Las sociedades benéficas adoptan la personalidad jurídica necesaria para ser titular de la propiedad y demás derechos transferidos durante la constitución (The Football Association , 2015). Esto también les permite poder contratar con terceros, así como incorporar trabajadores mediante relaciones laborales contractuales, mientras que el alcance de la responsabilidad de los miembros se limita a un monto nominal establecido en el estatuto (The Football Association , 2015). Para ello, los estatutos de la *Football Association* determinan que las sociedades benéficas pueden adoptar dos tipos específicos de estas. En primer lugar, puede adoptar el esquema de la fundación, donde el control de la organización es encargo de los fiduciarios. En segundo lugar, se puede adoptar el modelo de la asociación, donde el control se distribuye entre los fiduciarios y el directorio de la sociedad benéfica (The Football Association , 2015).

La variedad existente de opciones a las que pueden optar los clubes de fútbol demuestra la conceptualización de la naturaleza del fútbol desde distintas y diversas perspectivas. El desarrollo continuo del fútbol inglés se ha logrado en base a una interacción positiva y constructiva entre los distintos grupos de interés presentes en este deporte. Asimismo, la profesionalización de este deporte ha permitido el ingreso de la corriente mercantilista en la

conceptualización inglesa del fútbol, permitiendo la participación e influencia del capital privado para poder aprovechar sus beneficios y mecanismos. Finalmente, la eficiencia, la búsqueda de la rentabilidad y la conservación de la identidad en el tiempo han permitido que el fútbol profesional inglés logre ser sostenible en el tiempo.

- Modelo alemán

Así como en Brasil se contempló e insertó el modelo de la sociedad anónima de fútbol, otros países se establecieron reglamentos y limitaciones sobre la participación del capital privado en el deporte profesional. Estas regulaciones son aplicables a los clubes de fútbol profesional y federado, sin embargo, no son aplicadas por leyes nacionales, sino por el contrario son regulaciones establecidas por la federación deportiva correspondiente (Ojeda, 2018). Consecuentemente, esto supone una aceptación general por parte de los miembros de la federación para su implementación. Uno de los casos más llamativos es el del fútbol de Alemania, donde la Federación Alemana de Fútbol – *Deutscher Fußball-Bund e.V.* estableció la llamada regla del “50% + 1” en el 1998. (Ojeda, 2018).

La regla federativa está contemplada en el artículo 16 de los estatutos de la Federación Alemana de Fútbol, estableciendo que cuando los clubes crean una sociedad distinta para operar su unidad de negocio deportiva, estos deben mantener la mayoría de los votos en los órganos de decisión en la nueva sociedad. Específicamente, de acuerdo con el texto del artículo mencionado, los clubes deben mantener en lo mínimo el cincuenta puntos porcentuales (50%) de los votos con un voto adicional, con el objetivo de preservar el control de las instituciones por parte de la asociación original y sus miembros (Zuleta, 2020). Esto no significa que la asociación original deba haber aportado y poseer la mayoría del capital, solo poseer la mayoría en la junta directiva (Zuleta, 2020).

Dentro de los ejemplos principales se encuentra el *Fußball-Club Bayern München e.V.*, de la ciudad de Múnich, cuyas acciones son propiedad en un setenta y cinco por ciento (75%) de la asociación originaria. Consecuentemente, la diferencia restante de acciones se divide en partes iguales entre la empresa aseguradora alemana *Allianz SE* y la automotriz alemana *Audi* (Zuleta, 2020). El equipo bávaro ha logrado consolidarse como el mejor equipo de la liga alemana, habiendo salido campeón nacional once (11) veces consecutivas desde el 2012 hasta

la fecha (BBC, 2023). Este monopolio deportivo ha llegado a poner en debate si la participación de empresas y capital privado ha desbalanceado la competencia en el fútbol alemán.

En contraste, equipos como el *Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund*, también conocido como el *Borussia Dortmund*, han aplicado un mecanismo distinto. Este club separó su unidad deportiva y la traspasó a una nueva persona jurídica establecida como una sociedad en comandita por acciones. El club original posee únicamente cinco puntos porcentuales y medio (5.5%) de las acciones, mientras que una serie de pequeños accionistas sin poder de decisión poseen casi el setenta puntos porcentuales (70%) de las acciones (Zuleta, 2020). Una característica importante es que este club ofrece y cotiza sus acciones en la bolsa de valores alemana (BBC, 2023). Por último, empresas como *Evonik*, *Signal Iduna Park* y *Puma* poseen catorce por ciento (14%), seis por ciento (6%) y cinco (5%) por ciento de las acciones respectivamente (Zuleta, 2020).

La regla establecida por el organismo que rige el fútbol profesional alemán ha permitido ciertas excepciones al límite establecido para la participación del capital privado en el control de los clubes de fútbol (DW, 2024). La excepción está detallada en el Artículo 16 C del Estatuto que regula el negocio y los contratos tanto en la Federación como en la Liga alemana de fútbol – *Satzung Geschäftsordnung DFB / DFL Grundlagen – Vertrag*. Dicho artículo establece que en caso un inversionista financie de forma sustancial y continua a un club durante veinte (20) años seguidos o más, este podría tener una consideración especial, pudiendo contar con más de cuarenta y nueve por ciento (49%) de los votos dentro de la institución. Inclusive, se puede dar el caso en que estos inversionistas tengan la totalidad del control del club.

Dentro de este grupo de clubes se puede identificar al equipo *VfL Wolfsburg*, de la ciudad de *Wolfsburg*, el cual es propiedad del grupo empresarial automotriz alemán *Volkswagen AG* (Ojeda, 2018). Asimismo, se encuentra el *Bayer 04 Leverkusen* de la ciudad de *Leverkusen*. Este equipo fue fundado y financiado por la empresa farmacéutica alemana *Bayer AG* (Ojeda, 2018). En tercer lugar, está el equipo *TSG 1899 Hoffenheim*, de la ciudad de *Hoffenheim*, el cual es propiedad del empresario *Dietmar Hopp*, fundador de la empresa de *software* y tecnología *SAP* (Ojeda, 2018). Por último, el caso del *Hannover 96*, de la ciudad de *Hannover*, es de los más controversiales. Actualmente tiene a sus fanáticos directamente enfrentados a su dueño mayoritario, poseedor del 52% de las acciones, *Martin Kind* (Prada, 2024)

El fútbol alemán ha sido capaz de posicionarse como una de las mejores ligas deportivas a nivel mundial, no solo por su nivel deportivo, sino también por la participación constante de los fanáticos, los relativos bajos costos en lo que respecta a las entradas, así como la solidez de la relación que tienen los equipos con sus comunidades locales (Ojeda, 2018). Esto se debe a una serie de políticas que han permitido a los clubes desarrollarse tanto social como deportiva y económicamente. A pesar de ello, la regla conocida como el “50% + 1” ha empezado a ser cuestionada y revisada en base a la nueva corriente mundial que avala la participación de capital y empresas privadas en los clubes (Ojeda, 2018).

Las nuevas tendencias relativas a la adquisición total de los clubes de fútbol por parte de empresarios europeos, americanos y árabes han puesto en jaque la eficiencia de la regulación del “50% + 1” (Ojeda, 2018). El interés de distintos grupos empresariales e inversionistas privados por adquirir una participación parcial o total de los clubes ha generado un revuelo entre los fanáticos de los clubes (Menzel, 2024). Los fanáticos y miembros de los clubes, originalmente constituidos como asociaciones civiles o deportivas, no quieren perder el control y poder de decisión ante los inversionistas o conglomerados empresariales (Menzel, 2024). Esto ha generado que los fanáticos boicoteen los partidos de la liga alemana, realizando actos como tirar pelotas de tenis al campo, monedas de chocolate, entre otras formas de buscar la suspensión de los partidos (Menzel, 2024).

Las críticas principales ante las regulaciones de la Federación alemana consisten en la pérdida de la identidad y el valor social de los clubes de fútbol, orientando el deporte hacia un ámbito mercantil y empresarial (Prada, 2024). Asimismo, existen otras propuestas que han generado el rechazo absoluto de los fanáticos alemanes, como es la puesta en licitación de los derechos de transmisión de la liga (Prada, 2024). A finales del 2023, la Liga Alemana de Fútbol votó a favor de la propuesta mencionada, teniendo un respaldo positivo por parte de los clubes miembros de la Federación (Ford & Becker, 2023). Dentro de los treinta y seis (36) clubes votantes, veinticuatro (24) votaron a favor de la cesión y transmisión de los derechos, teniendo así sesenta y seis puntos porcentuales (66%) de la aprobación de los derechos (DW, 2024).

A pesar de las intenciones de la Federación alemana, este proceso de cesión y transmisión de los derechos televisivos de la liga alemana se tuvo que suspender (DW, 2024). Esto se debe principalmente a los reclamos realizados por los fanáticos durante los partidos, realizando acciones que causaban imposibilidad de jugar los partidos, incluso llegando a causar

la suspensión de estos (DW, 2024). Consecuentemente, esto genera pérdidas para los inversionistas en el deporte, al no poder cumplir con sus objetivos mercantiles obtenidos mediante la materialización del partido o la transmisión de este. Los fanáticos reclaman que, al ceder los derechos de transmisión a una tercera empresa, esta fijará una tarifa que busque su rentabilidad por encima del interés social de poder tener acceso a la transmisión de estos partidos para todo el público en general (Menzel, 2024).

El contexto alemán es muy interesante para analizar. Si bien existen corrientes mercantiles ya arraigadas, teniendo equipos intervenidos por el capital privado, existe una fuerte resistencia por parte de los fanáticos a ceder el control y su participación en sus clubes de fútbol. Esto puede verse como un conflicto, si se parte desde un punto de análisis sesgado hacia algún extremo del umbral del conflicto. Sin embargo, desde un punto de vista analítico, se puede apreciar que existe una interacción viva entre las corrientes asociativas - sociales y las corrientes societarias – empresariales. Esta interacción debe ser analizada para identificar los elementos y características que ambos sectores defienden, así como los problemas que ambos identifican en el otro para así poder proponer una mejor alternativa.

- Modelo estadounidense

El fútbol estadounidense es considerablemente nuevo comparado con sus símiles de Europa y América Latina. El primer antecedente se remota a 1968, cuando se fundó la *North American Soccer League – NASL*, siendo una liga similar a las de Europa y Latinoamérica (Lewis, 2018). La *NASL* duró menos de veinte años, principalmente debido a la falta de infraestructura específica para el fútbol, debido a que era un deporte nuevo en el país (Lewis, 2018). Asimismo, la falta de una competencia organizada, así como la falta de conocimiento y experiencia sobre la valoración económica del fútbol (Lewis, 2018). Esto limitó el crecimiento del deporte a nivel profesional y empresarial, llegando a desaparecer eventualmente en 1984 (Lewis, 2018).

El segundo antecedente sería la constitución de la liga estadounidense de fútbol, fundada recién en 1993, como la *Major League Soccer – MLS* (Lex Sportiva, 2019). En sus 30 años de vida esta liga ha logrado atraer fanáticos en distintas ciudades y estados, logrando tener a la fecha veintinueve (29) clubes participantes, de los cuales tres (03) son provenientes de Canadá (MLS, 2024). El éxito del fútbol estadounidense se puede evidenciar mediante el nivel de asistencia que han reunido los clubes y los partidos jugados. En el 2016, la liga estadounidense

se posicionó como la novena liga más atendida del mundo, con un promedio de veintiún mil seiscientos noventa y dos (21,692) hinchas por partido (Carlisle, 2016).

A pesar de ser una liga y un organismo rector joven para la fecha, el fútbol estadounidense no se ha demorado en marcar una revolución en la forma en que se estructura y opera este deporte (Krasny, 2017). El fútbol estadounidense no está estructurado de la misma forma que sus símiles europeos y latinoamericanos, donde el fútbol se compone mediante la asociación de distintos clubes independientes para la conformación de una federación, la cual es administrada entre ellos. Por el contrario, el fútbol estadounidense se compone de tal forma que una entidad individual es la que controla la totalidad del fútbol y sus agentes, incluyendo la propiedad y operación de los clubes (Lex Sportiva, 2019).

El esquema bajo el que opera la liga estadounidense consiste en que la propia liga es una persona jurídica individual, la cual posee una serie de derechos, bienes y clubes de fútbol bajo su control (Motta & Tait, 2019). Es esta la persona jurídica encargada de controlar y operar a los clubes de fútbol, así como sus activos y pasivos. Al tener la capacidad de controlar a los clubes como si fueran unidades de negocio propiedad de un conglomerado empresarial, la *Major League Soccer* puede cederle los derechos de uso y explotación de uno de sus clubes a personas o empresas interesadas en invertir y operar al club (Krasny, 2017). Estas personas contratan con la *Major League Soccer* bajo la situación de *Investor – Operator*, o inversionista operador, el cual se hace de los derechos y bienes del club para poder explotarlo deportivamente y financieramente (Krasny, 2017).

Mediante el esquema estadounidense, los clubes pueden ser operados y financiados por personas o empresas ajenas a la *MLS*, pero estos deben seguir lo establecido en los estatutos de la *MLS* y el contrato de franquicia celebrado entre las partes (Motta & Tait, 2019). Parte de estas obligaciones incluyen, por ejemplo, el compromiso de financiar y operar el equipo franquiciado por un mínimo de cinco (05) años, así como la imposibilidad de poder decidir sobre los derechos de transmisión debido a que dichos eran controlados única y exclusivamente por la liga (Lex Sportiva, 2019). Estas medidas buscan darle seguridad jurídica a la operación, así como una continuidad para evitar abandonos de proyectos de forma sistemática por malos resultados deportivos.

Con el objetivo de analizar mejor este esquema operativo se considera necesario desglosar y explicar el concepto de la franquicia y el contrato de franquicia, así como sus interpretaciones en el marco normativo peruano. El origen de la franquicia data de la Edad Media, donde los soberanos cedían sus derechos y otorgaban a sus súbitos la capacidad para pescar y cazar en sus tierras (Aguirre, 2014). Posteriormente, en Inglaterra surgirían las franquicias cuando los señores feudales y la Iglesia Católica concedían a determinadas personas la capacidad de actuar en su nombre para recolectar diezmos o tributos, pudiendo quedarse con un porcentaje por haber realizado el trabajo (Aguirre, 2014).

El concepto actual de la franquicia nace en Estados Unidos en 1850, donde un empresario basado en el estado de *Connecticut* estableció un sistema mediante el cual podía distribuir y vender sus máquinas de coser en mayores cantidades (International Franchise Association, 2024). El empresario decidió otorgar una franquicia a otros empresarios que deseaban comercializar sus máquinas de coser, por lo que el dueño de la marca los autorizó para utilizar su marca y nombre para realizar las ventas (International Franchise Association, 2024). Este modelo llegó al Perú en la década de los ochenta con la llegada de empresas de comida rápida estadounidense, donde empresarios peruanos apostaron por instaurar dichos restaurantes en territorio nacional bajo la modalidad de una franquicia (Aguirre, 2014).

La franquicia puede ser definida como un formato para realizar negocios, siendo una herramienta comercial utilizada para la concesión de los derechos de uso y explotación de una marca o nombre comercial a un tercero (Aguirre, 2014). La naturaleza jurídica de la franquicia se puede considerar como la combinación de diversos tipos de contratos envueltos en un solo acuerdo contractual para la creación de una herramienta comercial especial (García, 2022). Dentro de estos contratos se identifican los contratos de licencia, distribución, representación, marca, entre otros (García, 2022). Asimismo, esta herramienta permite el desarrollo comercial no solo de la marca franquiciante, sino la capacidad de los franquiciados de poder explotar una marca ya existente para su propio beneficio económico, realizando una distribución de riesgos no prevista por otros contratos (Asociación Española de la Franquicia, 2023).

La figura jurídica contractual de la franquicia tiene una serie de elementos subjetivos y objetivos que la diferencian de los demás contratos, los cuales serán detallados a continuación. Las partes del contrato de franquicia se identifican como el franquiciante, quien es el sujeto o agente que decide ceder sus derechos de uso y explotación de su marca hacia un tercero

buscando la expansión de su red de producción o distribución (García, 2022). Por el otro lado se encuentra el franquiciado, quien es la persona, jurídica o natural, la cual recibe la autorización para usar y explotar la marca o el derecho franquiciado y así obtener beneficios económicos conjuntos e individuales (García, 2022).

El contrato de franquicia es de carácter bilateral y oneroso, por lo que ambas partes acuerdan la cesión de los derechos a cambio de una remuneración acordada (Asociación Española de la Franquicia, 2023). Asimismo, a pesar de ser de carácter sinalagmático, se trata de un contrato por adhesión debido a que es el franquiciante el cual tiene la capacidad de establecer sus propias condiciones para contratar, al ser este el titular de los derechos objeto del contrato (García, 2022). El contrato de franquicia debe regular temas relativos a la exclusividad de los derechos cedidos, la duración de esta cesión, la forma y el monto de la remuneración a obtener, así como los elementos que protegen al franquiciante y su marca como la protección al derecho de propiedad y confidencialidad de determinados procesos o elementos (Asociación Española de la Franquicia, 2023).

Los contratos de franquicia varían en base a la clasificación del derecho cedido o transmitido. Por un lado, se tiene la franquicia de producción, también definida como el *business format franchising* en inglés (García, 2022). Este esquema permite que el franquiciado replique el negocio propiedad del franquiciante, fabricando y comercializando el producto del franquiciante bajo las especificaciones establecidas y pactadas (García, 2022). También, se encuentra la franquicia de distribución o *product and trademark franchising* en inglés, donde el franquiciado debe vender el producto establecido y otorgado por el franquiciante, a cambio de poder explotar la marca o negocio (García, 2022).

El tercer tipo consiste en la franquicia de servicio, donde el franquiciante le facilita al franquiciado un modelo de negocio ya establecido para la prestación de un servicio (García, 2022). Mediante esto, el franquiciado debe replicar el modelo del franquiciante para poder obtener los beneficios generados por la explotación de dicho modelo (García, 2022). El contrato de franquicia no está regulado de forma nominal en el Código Civil peruano vigente. No obstante, al ser considerado un contrato no nominado o atípico, este se rige por las reglas generales del contrato, puesto que no cuenta con un capítulo especial y exclusivo para esta figura jurídica. Es mediante estas disposiciones por las cuales se rige y autoriza la celebración

de contratos de franquicia en el Perú, pudiendo aplicar las regulaciones de los contratos en forma general de forma específica a este tipo de acuerdos relativamente novedosos.

Los elementos objetivos del contrato de franquicia son tripartidos. En primer lugar, se identifica la licencia y concesión otorgada para el uso y explotación de la marca, signos distintivos y otros elementos propios del negocio materia de contrato (García, 2022). Es mediante este otorgamiento de licencia por el cual se puede ejecutar la franquicia como herramienta jurídica comercial, puesto que sin ella no sería posible utilizar una marca o negocio ajeno al no contar con la autorización expresa del titular de estos (Aguirre, 2014). Es por ello por lo que el otorgamiento de la licencia es fundamental para la materialización del contrato de franquicia, debido a que sin este elemento los demás elementos objetivos carecen de sentido.

En segundo lugar, se tiene como objeto esencial del contrato la transferencia del *know-how* por parte del franquiciante al franquiciado (García, 2022). Esto significa que los conocimientos técnicos, comerciales, administrativos y financieros propios de la marca o negocio franquiciado deben ser compartidos, transmitidos e implementados en la operación del franquiciado (Aguirre, 2014). Este elemento es el que permite el cumplimiento del objetivo del contrato de franquicia, debido a que sin este *know-how* el franquiciado no podría conducir y operar el negocio o marca de la misma forma que el franquiciante (Asociación Española de la Franquicia, 2023).

El tercer elemento objetivo de los contratos de franquicia es la asistencia técnica del franquiciante al franquiciado, siendo este elemento uno complementario al elemento de la transferencia del *know-how* (Aguirre, 2014). Este elemento es interés de ambas partes, a diferencia de los otros dos mencionados anteriormente. Esto se debe a que el franquiciante debe brindar un soporte para el correcto desarrollo del negocio de forma constante y periódica (Aguirre, 2014). Es mediante esta asistencia y supervisión que el franquiciante se asegura la protección del valor de su marca y/o negocio, así como la correcta ejecución y puesta en valor de estos por parte del franquiciado (Asociación Española de la Franquicia, 2023).

Además de estos elementos fundamentales, es importante mencionar que existen otros elementos relativos que deben ser considerados. Dentro de estos se encuentran la territorialidad del contrato, pudiendo asignar territorios específicos o estratégicos a determinados franquiciados (García, 2022) Esto se realiza para así buscar la expansión y crecimiento de la

participación del mercado, eliminando el riesgo de enfrentar a los propios franquiciados entre sí dentro del mismo territorio o localidad (García, 2022). Asimismo, existen contraprestaciones económicas que se asumen por parte del franquiciado para poder materializar el contrato y la franquicia, como es el derecho de entrada, la tarifa por la obtención de la franquicia, las tarifas que se deben pagar por adelantado, así como las regalías a distribuir (García, 2022).

Habiendo analizado la naturaleza jurídica de la franquicia, así como los elementos subjetivos y objetivos del contrato de franquicia, se procede a analizar e identificar estos en el esquema aplicado por el fútbol estadounidense. Se identifica que el franquiciante es la persona jurídica constituida como la *Major League Soccer – MLS*, mientras que los franquiciados son los denominados inversionistas operadores participantes. Consecuentemente, el objeto franquiciado es el derecho que brinda la capacidad de operar y explotar un club de fútbol dentro de aquellos constituidos, registrados y que son propiedad de la *MLS*. Esto se realiza mediante la celebración del contrato de franquicia entre ambas partes donde se establecen y pactan las cláusulas relativas a los derechos y obligaciones correspondientes a cada uno.

Los inversionistas operadores son capaces de recibir las utilidades de su operación de forma directa, saliendo estos de los ingresos del club. Dentro de estos ingresos se incluyen algunos derechos de transmisión y prensa locales, pero no nacionales debido a que estos dependen de la Liga, así como lo obtenido por la venta de productos en el estadio y la explotación comercial de la marca (Krasny, 2017) No obstante, la *MLS* y el contrato de franquicia establecen que treinta puntos porcentuales (30%) de la venta de entradas deben ser destinados a la propia *MLS*, como lo son así como un porcentaje variable entre la quinta y tercera parte de lo obtenido por la venta y transferencia de jugadores (Krasny, 2017). Asimismo, la *MLS* se reserva el derecho de disposición sobre los derechos de marca, estableciendo la empresa de *marketing* a la que se le ceden los derechos de la liga. (Motta & Tait, 2019).

Las obligaciones también son distribuidas y establecidas de acuerdo con el contrato de franquicia establecido entre la *MLS* y el inversionista operador interesado. En el caso del salario de los jugadores, debido a que la *MLS* tiene un interés directo en el desarrollo e incremento de la competitividad en la liga, es la misma liga la cual asume el pago de los salarios de sus propios fondos (Krasny, 2017). Esto ocurre mediante el aporte de cada club para los gastos de la *MLS*, y es por ello por lo que a los jugadores se les conoce como jugadores franquicia, al pertenecer a la Liga en general y no los equipos individualmente (Krasny, 2017). Por otro lado, los costos

relacionados a la infraestructura, desarrollo de jugadores y costos operativos son asumidos por el inversionista operador (Krasny, 2017).

El modelo estadounidense al final de cuentas no es tan diferente a sus símiles de Europa o Latinoamérica. La federación es reemplazada por una entidad jurídica central, donde la participación de los clubes se posiciona por debajo de la Liga, a diferencia de los otros modelos donde los clubes son quienes dan lugar a la existencia de la federación nacional. Sin embargo, los mecanismos para generar valor e ingresos siguen dependiendo de los mismos factores elementales del fútbol. La venta de entradas para los partidos, los derechos de transmisión, la formación y venta de jugadores, así como el uso y explotación de la marca comercial de los clubes y respectiva liga siguen siendo los pilares para la sostenibilidad económica del deporte profesional (Krasny, 2017).

En contraste, lo que sí diferencia al modelo estadounidense es el carácter obligatorio entre los clubes para el desarrollo conjunto de su liga futbolística (Motta & Tait, 2019). Al tener una estructura donde es la Liga aquella que rige el deporte, se distancia del modelo tradicional donde los clubes aseguraban una competencia justa, pero velaban individual e independientemente por sus intereses y obligaciones. Por el contrario, se establece un mecanismo de desarrollo conjunto, donde todos los participantes se benefician del desarrollo, así como sufren las pérdidas de forma conjunta. Esto puede ser un arma de doble filo, debido a que por un lado se pueden establecer medidas que algunos miembros no consideren justas o beneficiosas, pero por otro lado se aseguran de que ningún club logre tener el monopolio deportivo y económico de la liga como se da en otros países.

- La fundación

A lo largo de la presente investigación se han identificado y analizado diferentes tipos de personalidad jurídica y estructuras asociativas – societarias que distintas ligas de fútbol y sus clubes aplican en el mundo. No obstante, también se considera importante mencionar aquellos tipos de personería jurídica que, si bien no son aplicados por dichas instituciones, son considerados como óptimos o eficientes para los intereses que persiguen⁰. Dentro de estos tipos de personerías jurídicas se identifica principalmente a la fundación, la cual ha sido contemplada como la estructura asociativa óptima para los clubes deportivos y de fútbol. Ante ello, se

procede a analizar la figura de la fundación, su naturaleza jurídica, así como su utilidad como estructura asociativa para los clubes de fútbol profesional.

En primer lugar, se presenta la forma en que la fundación es regulada en el ordenamiento jurídico y normativo peruano, con el propósito de validar su capacidad de ser aplicado en el territorio nacional para los fines asociativos - societarios deportivos. La fundación es regulada y definida por el Código Civil peruano vigente, teniendo en el Artículo 99 la definición que la establece como “una organización no lucrativa instituida mediante la afectación de uno o más bienes para la realización de objetivos de carácter religioso, asistencial, cultural y otros de interés social”. Esta definición permite identificar que la fundación encaja con el espíritu social del desarrollo y promoción del deporte profesional, sin embargo, se debe analizar con mayor profundidad para identificar su utilidad real.

El Dr. Fernández Sessarego procede a desarrollar y explicar el concepto de la fundación en la exposición de motivos que dieron lugar al Código Civil peruano de 1984, así como aquellos que sustentan el texto del Artículo 99 mencionado. El autor establece que la fundación se debe conceptualizar como un centro ideal unitario que nace por la organización de personas para administrar una serie de bienes afectados en la persecución de un fin social (Fernández Sessarego, 1988). Asimismo, se especifica que, al igual que las asociaciones civiles, las fundaciones no tienen el fin de lucro como una característica elemental. Por el contrario, las fundaciones son personas jurídicas sin fines de lucro (Fernández Sessarego, 1988).

Sin perjuicio de ello, se considera menester volver a mencionar que el carácter no lucrativo solo limita la capacidad de distribuir las utilidades obtenidas, pero que este no imposibilita la capacidad de las instituciones no lucrativas de realizar acciones para autofinanciar sus operaciones (Seoane, 2002). Es por ello, además del carácter social de las fundaciones, que estas están sujetas a un ente administrativo fiscalizador, denominado el Consejo de Supervigilancia de Fundaciones – CONSUF, de conformidad con los Artículos 103 y 104 del Código Civil peruano vigente. En estos se definen al CONSUF, así como sus funciones y potestades, las cuales lo facultan de poder intervenir en las fundaciones cuando estas tengan deficiencias y omisiones incurridas por los fundadores y/o administradores.

La naturaleza jurídica de la fundación como tipo de personería jurídica se sustenta en la existencia de situaciones donde la comunidad nacional no cuenta con elementos, agentes y

programas que velen por la justicia, solidaridad y seguridad social plena (Fernández Sessarego, 1988). En consecuencia, si las disparidades y desigualdades socio – económicas son superadas por la sociedad mediante el desarrollo social y económico óptimo, las fundaciones deberían tender a desaparecer debido a que ya no serían necesarias para la sociedad (Fernández Sessarego, 1988). Asimismo, el carácter de interés social es fundamental para la conceptualización de la fundación como persona jurídica, ciñéndose a actividades de asistencia social, actividades culturales o religiosas, entre otros (Fernández Sessarego, 1988). Aquí corresponde analizar si la promoción del deporte consiste en un fin social de acuerdo con lo establecido en el Código Civil peruano.

El origen conceptual de la fundación se sustenta en la solidaridad de las personas, donde estas son capaces de organizarse para perseguir un bien que beneficie a la sociedad, o un grupo o sector de ella, sin la necesidad de recibir un beneficio o utilidad a cambio (Seoane, 2002). Uno de los antecedentes más cercanos en términos conceptuales es la conceptualización romana de la solidaridad (Seoane, 2002). En dicha época la fundación era contemplada como una “persona moral”, mediante la cual se afectaba un patrimonio determinado para poder crear y operar asilos, hospitales, orfanatos y otros centros de asistencia social necesarios para la época (Seoane, 2002).

La fundación tiene una serie de características que la distinguen de los demás tipos de personalidad jurídica existentes y regulados. Dentro de estas características, se puede considerar que una de las principales consiste en los fines para los cuales se constituye la fundación, teniendo una serie de fines determinados para los cuales las fundaciones pueden ser creadas. De conformidad con el Artículo 99 del Código Civil, los tipos o clases de fundaciones capaces de existir son únicamente aquellas de carácter religioso, asistencial, cultural y otros de interés social, como lo es la protección medioambiental, la defensa de las personas vulnerables, etc. Este carácter objetivo de la fundación es aquel que la diferencia de otras figuras como el comité o la asociación, donde no necesariamente se deben perseguir fines altruistas o solidarios.

Además del fin objetivo de la fundación, existen otros elementos objetivos y subjetivos importantes de mencionar para comprender mejor este tipo de persona jurídica. Primero se identifica a la voluntad del fundador como elemento central de la fundación, puesto que es mediante esta que se plasma la razón de la existencia de esta (Seoane, 2002). Es la voluntad del fundador la que establece el rubro solidario en el que va a operar la fundación, teniendo

que ser desarrollado por sus miembros y fiscalizado por las regulaciones y agentes administrativos correspondientes (Coca, 2020). Una vez determinada la voluntad del fundador se procede a crear y constituir los demás elementos de la fundación que dan lugar a su existencia, administración y operación.

Consecuentemente, otro de los elementos subjetivos de la fundación es su organización. La creación o constitución de una fundación se realiza por parte del fundador o fundadores, los cuales pueden ser tanto personas jurídicas como naturales (Coca, 2020). Asimismo, la administración de las fundaciones recae sobre las personas individuales o colectivas que el fundador o fundadores han designado (Seoane, 2002). Es importante mencionar que el fundador o los fundadores no tienen la obligación de designar a los administradores, puesto que estos pueden ser designados por el Consejo de Supervilancia de Fundaciones – CONSUF (Seoane, 2002). El CONSUF podría incluso reemplazar a los administradores, insertándose en el control y operación de las fundaciones en caso lo considere necesario.

El patrimonio de la fundación es un elemento fundamental para su conceptualización, puesto que este se compone de una forma distinta a aquellos de la asociación o el comité. El patrimonio de la fundación se compone por una serie de bienes y derechos afectados por el propio fundador o los fundadores, los cuales son puestos a disposición para cumplir los fines de la fundación (Fernández Sessarego, 1988). El patrimonio de la fundación es constituido mediante la constitución de esta, de conformidad con lo establecido en el Artículo 101 del Código Civil peruano vigente. No obstante, este puede ser incrementado o modificado durante el desarrollo y persecución de los fines de la fundación, permitiendo que la fundación tenga acceso a un patrimonio mayor para poder operar en base a sus fines de forma más amplia, óptima y eficiente (Fernández Sessarego, 1988).

La fundación es un tipo de persona jurídica la cual puede ser comparada y contrastada con otras figuras jurídicas que aparenten ser similares. Dentro de estas se encuentran al contrato de donación, al fideicomiso y el comité. Es por ello por lo que se considera importante mencionar las diferencias de la fundación con estas otras figuras jurídicas, de conformidad con lo explicado por el Dr. Seoane. El contrato de donación consiste en la transferencia gratuita de un bien por parte de un donante en favor de un donatario, de conformidad con la definición brindada por el Artículo 1621 del Código Civil peruano vigente. Si bien en la fundación existe una transferencia gratuita de los bienes y derechos afectados en favor de una persona jurídica

ajena, existen una serie de elementos que permiten diferenciarlos claramente de forma conceptual (Seoane, 2002).

En la fundación se constituye una persona jurídica la cual será la receptora y propietaria de los bienes afectados, siendo esta la encargada de gestionarlos para perseguir el fin de interés social promovido por el fundador o los fundadores (Coca, 2020). En contraste, mediante el contrato de donación no se presupone la constitución de una nueva persona jurídica, debido a que este se puede realizar en favor de una persona natural o jurídica que haya nacido o sido conformada con anterioridad a la celebración del acuerdo (Seoane, 2002). La diferencia entre la fundación y el contrato de donación gira entorno a la valoración que se le da a la voluntad del donante o fundador. Mientras que en la fundación la voluntad del fundador o los fundadores es un elemento fundamental para su existencia y operación, en la donación este es un elemento accesorio, al no ser necesario para su materialización y ejecución (Seoane, 2002).

De la misma forma se debe realizar una distinción entre la fundación y el contrato de fideicomiso. En el Perú el contrato de fideicomiso, a pesar de ser un contrato, no está regulado por el Código Civil, sino por la Ley N° 26702 - Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, específicamente en su Artículo 242. El fideicomiso es definido como una relación jurídica mediante una persona llamada fideicomitente transfiere una serie de bienes, denominado la propiedad fiduciaria, a una tercera persona identificada como el fiduciario (Arias, 2019). Asimismo, estos bienes y/o derechos transferidos deben ser destinados por parte del fiduciario para una finalidad determinada en favor del fideicomitente o un tercero llamado fideicomisario (Arias, 2019).

Mediante el fideicomiso no se crea una persona jurídica, a diferencia de la fundación. El fideicomitente establece una serie de obligaciones determinadas al fiduciario, siendo estas partes fundamentales del contrato de fideicomiso (Seoane, 2002). Ejemplos son la obligatoriedad de ejercer la administración de los bienes transferidos en favor y beneficio del fideicomitente o terceros determinadas. Esta obligación debe ser aceptada desde el inicio por el fiduciario, siendo necesario para concretar el acuerdo entre las partes. En contraste, en la fundación no se requiere que los administradores acepten las condiciones establecidas por el fundador o fundadores para su constitución (Seoane, 2002). Asimismo, en la fundación no se determinan los beneficiarios de forma individual y específica, por el contrario, se identifica una causa social general la cual debe ser afrontada y perseguida (Seoane, 2002).

Por último, es importante diferenciar a la fundación de personas jurídicas como el comité. El comité es definido por el Artículo 111 del Código Civil peruano vigente como una “organización de personas dedicada a la recaudación pública de aportes destinados a una finalidad altruista”. Mediante el comité, los denominados promotores gestionan y promueven actividades de carácter altruista mediante la recaudación de donaciones públicas, aportes y otros tipos de actividades para la recaudación de fondos. Los fines del comité deben ser considerados como altruistas y de interés social, sin embargo, se diferencia de las fundaciones al no tener la característica asistencial que supla las deficiencias del Estado, a pesar de poder ser de interés común entre la sociedad.

Si bien ambas son similares debido a que son organizaciones de personas que administran bienes los cuales han sido aportados por terceros, existen diferencias que distinguen ambas figuras entre sí (Coca, 2020). Se identifican elementos comunes entre ambas, como el hecho que no tengan un carácter lucrativo, así como que ambas no sean administradas por las personas que realizan los aportes o los beneficiarios (Seoane, 2002). En contraste, dentro de las diferencias se encuentra el que la fundación se crea por personas ajenas a su administración, mientras que en el comité es creado por iniciativa y decisión de las personas que posteriormente participarán de la gestión de este (Fernández Sessarego, 1988). En consecuencia, la diferencia radica en la libertad de los miembros constituyentes del comité de poder participar en la persona jurídica conformada (Fernández Sessarego, 1988).

Habiendo analizado y distinguido el concepto y la naturaleza jurídica de las fundaciones, se procede a realizar el análisis sobre su utilidad práctica y eficiente para la operación de los clubes e instituciones deportivas profesionales. La función y el impacto social del deporte, incluyendo el fútbol profesional, es el elemento principal que permite considerar a la fundación como la estructura asociativa ideal para las instituciones deportivas (Gómez, 2021). Al perseguir fines de interés general, las fundaciones son consideradas de utilidad pública, por lo que acceden a una serie de consideraciones y exoneraciones que las benefician por su objeto y finalidad institucional. Dentro de las exoneraciones más relevantes se encuentra el no tener que pagar el impuesto correspondiente a sus rentas obtenidas, como lo establece el Artículo 19, Inciso B) de la Ley del Impuesto a la Renta – DS N 054-99-EF.

Además de los beneficios tributarios, existen una serie de elementos estructurales de la fundación que la perfilan como la forma asociativa idónea para las instituciones deportivas. La

responsabilidad y las obligaciones de los administradores son establecidas por tanto la voluntad de los agentes fundadores, así como de las instituciones administrativas y normas específicas encargadas de supervisar y regular este tipo de personas jurídicas (Gómez, 2019). En el caso peruano, el Artículo 105 del Código Civil vigentes establece que los administradores de las fundaciones tienen la obligación de presentar al CONSUF las cuentas y el balance de la fundación en el primer trimestre de cada año, con el objetivo de su auditoría y aprobación correspondiente.

Aplicando el modelo al ejemplo de las instituciones deportivas, esto presupone una revisión o fiscalización adicional a los estados financieros y las cuentas de las fundaciones deportivas, debido a que se sumarían estas a aquellas realizadas por las instituciones deportivas y las superintendencias tributarias correspondientes. Asimismo, el CONSUF puede plantear acciones judiciales contra los administradores, de conformidad con el Artículo 106 del Código Civil peruano vigente. Bajo este artículo, el CONSUF puede iniciar dichas acciones en caso no se presenten los balances y estados financieros requeridos por ley, así como el incumplimiento de sus demás deberes administrativos.

Mediante este mecanismo de control con soporte judicial, los administradores pueden ser removidos de sus funciones en caso se haya identificado su responsabilidad en las faltas identificadas (Fernández Sessarego, 1988). Consecuentemente, el acto constitutivo de la fundación en cuestión, o en su lugar lo dispuesto por el CONSUF, establecen la designación de los reemplazantes de los administradores suspendidos, de conformidad con el Artículo 106 mencionados. Los procesos judiciales para la exigencia de la presentación de las cuentas, así como la desaprobación de estas, se realizan mediante procesos abreviados y de conocimiento respectivamente, según lo estipulado por el artículo mencionado.

El Código Civil también presenta las prohibiciones que tienen las fundaciones para contratar con determinadas personas. En el Artículo 107 del mencionado cuerpo normativo se establece que no se pueden contratar a personas que tengan relación con el administrador, o en su caso administradores, hasta el cuarto grado de consanguinidad, así como el segundo grado de afinidad. No obstante, la norma establece que el CONSUF puede establecer excepciones determinadas y con su pronunciamiento oficial sobre la materia como requerimiento. Dicha prohibición incluye a las personas jurídicas de las cuales los administradores o sus parientes y afinidades detalladas sean parte de. Esto permite evitar la malversación de los fondos de la

fundación para beneficio propio de los administradores, sirviendo como una barrera legal establecida por la normativa pertinente (Gómez, 2021).

Otra de las características de la fundación que la vuelven atractiva los clubes deportivos es el procedimiento y los efectos resultantes de la disolución de la fundación (Gómez, 2019). En el caso de la disolución, la normativa peruana establece en el Artículo 109 del Código Civil que el CONSUF puede solicitar que se disuelvan las fundaciones cuyas finalidades sean imposibles de alcanzar. En consecuencia, el patrimonio afectado debe ser tratado en base a lo dispuesto por el Artículo 110 del mismo código. En este artículo se establece que el patrimonio neto restante después de la liquidación y disolución debe ser utilizado para los fines previstos en la constitución de la fundación. Consecuentemente, en caso esto no sea posible, es potestad del CONSUF poder disponer de dicho patrimonio y transferirlo a otras fundaciones que tengan finalidades iguales o similares, o en su defecto, para la Beneficencia Pública de la nación.

Estas regulaciones y especificaciones de la fundación brindan un esquema jurídico que se ha considerado como atractivo para la constitución de clubes de fútbol profesional bajo el esquema de la fundación (Gómez, 2021). La capacidad de tener un financiamiento mediante la realización de donaciones y aportes, así como la capacidad de suscribir convenios de colaboración y patrocinio es lo que permite la participación de las personas naturales y jurídicas con lo que se denominaría la fundación deportiva (Gómez, 2021). Estos mecanismos no solo permiten la participación de las personas en las fundaciones deportivas, sino también las incentivan debido a los beneficios tributarios a los que pueden acceder quienes realicen donaciones o convenios de colaboración con las fundaciones (Gómez, 2019).

Si bien esta alternativa no ha sido contemplada ni aplicada en el Perú, existen ciertas regulaciones que la convierten en una posible alternativa para el problema que afrontan los clubes de fútbol y aquellos de otras prácticas deportivas. Más aún, en España si se ha aplicado este esquema de las denominadas “fundaciones deportivas”, habiendo incluso generado la emisión de regulaciones limitativas y otras beneficiosas para este tipo de personas jurídicas (Gómez, 2019). Se ha identificado una proliferación de las fundaciones deportivas, siendo estas principalmente constituidas por los propios clubes, sociedades deportivas, Comunidades Autónomas, Ayuntamientos e incluso universidades (Gómez, 2019).

Inclusive, se creó el Encuentro de Fundaciones de los Clubes de Fútbol, donde las fundaciones se enfocan en brindar apoyo legal, deportivo y técnico para la promoción del deporte en las respectivas comunidades (Iusport, 2016). Si bien no está enfocado en el fútbol profesional, consiste en un sistema donde las organizaciones buscan promover el deporte y generar beneficios para la sociedad. Sin perjuicio de lo anterior, los clubes profesionales siguen manteniendo su personalidad jurídica tradicional. En el caso español, siguen siendo asociaciones en casos específicos y las sociedades anónimas deportivas de forma general. No obstante, la inserción de las fundaciones en el banco de tipos de personería jurídica para las instituciones deportivas amplía las opciones que tienen estas para poder perseguir sus fines sociales.

CAPÍTULO IV: COMPARACIÓN DE MODELOS Y SUS RESULTADOS

En base a la información presentada en esta investigación, se considera importante realizar una propuesta útil para los clubes de fútbol profesional con el objetivo de contribuir con una perspectiva distinta. Para poder ofrecer una propuesta bien sustentada y formulada, es menester analizar los éxitos y deficiencias de los modelos presentados en el capítulo anterior. La capacidad de identificar elementos positivos y negativos de los distintos modelos existentes permite aprender de las experiencias de otros países, para así ofrecer una alternativa mejor. Con este aprendizaje, se debe conceptualizar un esquema asociativo – societario que no sea únicamente viable en el ámbito jurídico, sino que sea atractivo para quienes desean o necesitan aplicarlo.

La conceptualización de un tipo de persona jurídica especial para los clubes de fútbol, con el propósito de instaurarla en el ordenamiento jurídico peruano, debe ser realizado mediante un correcto análisis no solo del objeto de la propuesta, sino también el sujeto que lo va a utilizar y explotar. Habiendo identificado los elementos que definen la naturaleza del fútbol profesional peruano, se puede realizar una evaluación sobre la potencial viabilidad de esquemas ya existentes como lo son la sociedad anónima de fútbol o la sociedad anónima deportiva.

Asimismo, el análisis respectivo permite proponer modificaciones y alternativas identificadas en base a la experiencia ajena, así como la adecuación al contexto jurídico, deportivo y social.

Ante ello, se procede a realizar un análisis y una revisión sobre los éxitos logrados por el modelo brasileño de la sociedad anónima de fútbol, debido a que los resultados son muy prometedores. Asimismo, se analizan las deficiencias del modelo de las sociedades anónimas deportivas, con el objetivo de evitar repetir las situaciones que dieron lugar a su eventual fracaso y detracción. Finalmente, se realiza un análisis en base a los modelos híbridos o inclusivos que no recaen en ningún extremo, sino por el contrario buscan llegar a un punto medio entre los intereses asociativos y sociales.

4.1. El éxito del modelo S.A.F.

Uno de los modelos que ha logrado tener mayor éxito a nivel institucional, financiero y deportivo es el aplicado en el fútbol de Brasil. La conceptualización, inserción y regulación de la sociedad anónima de fútbol en el esquema jurídico deportivo de Brasil ha permitido que los clubes accedan a mejores y mayores herramientas, así como mecanismos de control para su operación y sostenibilidad. Estas herramientas han permitido que los clubes accedan a mayores y diferentes fuentes de financiamiento, así como la capacidad de lograr un gobierno corporativo que proteja y defienda los intereses sociales de la institución. Esto se ve reflejado en los éxitos deportivos que han logrado obtener diferentes clubes de Brasil, posicionándose y confirmando su dominio sobre la competitividad deportiva de la región.

Los resultados se pueden medir e identificar en base a tres elementos principales. En primer lugar, se debe analizar el éxito deportivo de los clubes brasileños de forma conjunta e individual. Esto permite identificar si el objeto social de las instituciones deportivas profesionales está siendo perseguido, promovido y protegido. La capacidad de conseguir resultados deportivos positivos permite obtener ingresos adicionales y superiores, por lo que se genera un círculo virtuoso que beneficia al club. En segundo lugar, el éxito de las instituciones depende de la fortaleza financiera de esta, así como la capacidad de tener una proyección de ingresos positiva y sostenida. Finalmente, se debe analizar si existen problemas entre los miembros de la asociación y los accionistas de las sociedades comerciales.

En el caso deportivo, los clubes de fútbol profesional de Brasil han logrado obtener resultados que confirman su dominio en el fútbol regional. En los últimos quince (15) años, Brasil ha logrado obtener diez (10) títulos de la Copa Libertadores de América, siendo ocho (08) equipos distintos los que han podido lograr este resultado (Diario AS, 2024). Es importante mencionar que algunos de estos equipos no han optado por transformarse en una sociedad anónima de fútbol, sino que mantienen la estructura de la asociación deportiva. Esto no es un elemento contradictorio a la presente investigación, puesto que lo que se está buscando es ofrecer a los clubes la capacidad de operar de forma óptima y eficiente. En caso las instituciones puedan lograr dichos resultados mediante un correcto manejo de sus instituciones como asociaciones o sociedades, no es necesaria la transformación en otro tipo de persona jurídica.

Otra métrica importante para medir el desarrollo y el nivel de competitividad del fútbol de un determinado país es identificar cuantos jugadores de calidad exporta este, y a que ligas son exportados (Mestre, Brótons, & Álvaro, 2002). El fútbol de Brasil ha logrado posicionarse como el mayor exportador de jugadores en todo el mundo, teniendo para el año 2023 mil doscientos ochenta y nueve (1,289) jugadores exportados, de los cuales el sesenta y cinco por ciento (65%) es enviado a Europa, superando a sus símiles regionales y europeos (Arias J. , 2023). Este valor es considerablemente alto comparado con Argentina, cuya cantidad de jugadores exportados ascendió a los novecientos cinco (905), y Colombia en tercer lugar con cuatrocientos cuarenta y ocho (448) (Arias J. , 2023).

En el ámbito financiero, si bien por la pandemia se generó un aumento de los déficits y las deudas, el fútbol brasileño logró sobreponerse a esta situación. Para el 2022 los ingresos habían aumentado en dieciocho puntos porcentuales (18%), logrando cerrar el año con una facturación de mil cuatrocientos veintiocho millones de dólares americanos (US\$ 1,428,000,000.00), logrando recuperarse de la crisis generada por la pandemia del COVID-19 durante los años 2020 y 2021 (Izquierdo, 2023). El desarrollo del fútbol brasileiro no se da únicamente por la transformación de la personalidad jurídica, pero establecer un marco jurídico adecuado permite facilitar el camino para el desarrollo de los clubes y el fútbol en general.

Dentro de los ejemplos más representativos, donde los resultados van tanto por el lado deportivo como financiero, se identifican casos como el del *Red Bull Bragantino*. Este club fue adquirido por la empresa del mismo nombre por diez millones de dólares americanos (US\$ 10,000,000.00) en el 2019. Para ese entonces, el equipo profesional de este club se encontraba

en segunda división. No obstante, con la inversión de capital adicional y una correcta administración deportiva e institucional, en solo dos años logró llegar a la final de la Copa Sudamericana, obteniendo un premio de alrededor de dos millones de dólares americanos (US\$ 2,000,000.00) por obtener el segundo lugar (TyC Sports, 2021). Este ejemplo permite identificar que el modelo establecido en Brasil es, además de viable, atractivo para los clubes.

El fútbol profesional de Brasil se sustenta en distintos pilares, teniendo una liga altamente competitiva que le permite exportar jugadores de forma constante y a un alto valor de mercado. Asimismo, el respaldo de tanto los fanáticos como la empresa privada permite generar un sistema que se sostiene por el apoyo constante de los grupos de interés involucrados. Sin embargo, debido a una falta de estructura jurídica adecuada, los clubes igual podían recaer en situaciones de insolvencia, de incapacidad administrativa, y de fracaso deportivo. Esta falta de capacidad para aprovechar a los grupos de interés para utilizarlos como aliados del desarrollo puede ser abordada desde el derecho societario y sus figuras jurídicas.

Es esta situación la que da lugar al desarrollo e inserción de la figura de la sociedad anónima deportiva, convirtiéndola en una alternativa atractiva. Esto es debido a que la figura de la sociedad anónima, deportiva o de fútbol, es capaz de brindar un esquema para la inyección segura de capital en los clubes, con las respectivas obligaciones y derechos correspondientes. Conjuntamente, un esquema jurídico establecido permite implementar políticas y herramientas de gobierno corporativo con responsabilidades para administradores y directivos, así como un esquema de protección a la institución por su influencia social. Finalmente, establecer un régimen tributario especial y así como ampliar las opciones para recaudar fondos y financiar la operación son elementos clave para la sostenibilidad deportiva y financiera.

Uno de los elementos que más les interesa a los clubes para considerar como alternativa viable la transformación de su personalidad jurídica en la sociedad anónima de fútbol es el régimen de acreencias establecido. En el caso de la sociedad anónima de fútbol, la norma brasilera que la regula establece que se debe crear un régimen centralizado de ejecuciones (Capelo, 2022). Este régimen establece que se debe armar una lista de los acreedores civiles y laborales, donde estos deben estar ordenados por la antigüedad de su acreencia. Asimismo, se da cierta prioridad para el pago de las deudas a quienes sean ancianos, personas con enfermedades, personas con créditos que no superen los sesenta (60) salarios mínimos, madres gestantes y víctimas de accidentes de trabajo (Capelo, 2022).

Mediante esta lista de relación, las sociedades anónimas de fútbol deben ir cancelando las deudas de forma cronológica con hasta veinte puntos porcentuales (20%) de sus ingresos corrientes mensuales (Capelo, 2022). Este esquema también establece que los clubes cuentan con seis (06) años para cancelar la deuda. En caso hayan cancelado como mínimo sesenta puntos porcentuales (60%), se concede una prórroga de cuatro (04) años más (Capelo, 2022). Inclusive, se pueden otorgar descuentos a las acreencias de hasta unos treinta puntos porcentuales (30%) mediante el perdón de intereses acumulados en perjuicio de la institución (Capelo, 2022). Estas condiciones buscan atraer a los inversionistas y asociados para adoptar con mayor tranquilidad el nuevo tipo de persona jurídica establecido.

Otro de los incentivos y herramientas de seguridad jurídica establecidos consiste en la recuperación judicial, donde se configura el mecanismo mediante el cual las empresas en situación de insolvencia, pero con relevancia e importancia social, negocian sus deudas civiles y laborales con apoyo de los poderes públicos (Mattos & Nicacio, 2022). Esto permite tener una mediación por parte de agentes del Estado con el objetivo de revisar los créditos y poder acceder a descuentos y nuevos cronogramas de pagos. La sociedad anónima de fútbol debe garantizar el acceso a la herramienta de la recuperación judicial, con el objetivo de brindar una seguridad jurídica adicional a los acreedores actuales y futuros contratantes (Capelo, 2022).

El modelo de la sociedad anónima deportiva en Brasil es un modelo revolucionario para el sector y la región. Sus resultados todavía no pueden ser apreciados de forma general, puesto que no todos los clubes han optado por transformarse en este nuevo tipo de personería jurídica, o en todo caso aquellos que lo han hecho siguen en proceso de reestructuración. No obstante, es un modelo que sirve para proteger a las instituciones deportivas, su identidad y sus grupos de interés de forma más clara y esquemática que otros aplicados en países como España y Chile.

Este modelo se considera como un esquema para realizar la instauración de un nuevo tipo de sociedad anónima con enfoque deportivo en el Perú, principalmente debido a los elementos de protección y conservación mencionados anteriormente. No solo es atractivo la capacidad de individualizar un tipo especial de la sociedad anónima para los clubes de fútbol profesional, sino también la capacidad de brindar herramientas especiales para los clubes de fútbol profesional. Dichas herramientas velan por la seguridad y protección de los acreedores, así como los grupos de interés relacionados a los clubes de fútbol profesional.

4.2. Los problemas de las S.A.D.

Las sociedades anónimas deportivas han sido materia de críticas y detracciones desde su propuesta, a lo largo de su implementación y, en determinados países, su eventual desaparición. Las críticas y fallas estructurales de la sociedad anónima deportiva se han enfocado e identificado en base a su deficiente entendimiento de la verdadera naturaleza jurídica y especial del fútbol profesional. Asimismo, la implementación de medidas y mecanismos que no se han considerado adecuados para la optimización y puesta en valor de los clubes de fútbol profesional es parte de los problemas que debilitan el modelo de las S.A.D. Con el objetivo de generar una propuesta más sólida y eficiente, se procede a identificar los puntos débiles y las críticas realizadas a los distintos modelos de las S.A.D. en países como España y Chile.

De acuerdo con las investigaciones académicas realizadas por distintos profesionales, se puede determinar que el modelo de las sociedades anónimas deportivas tenía como objetivo principal la instauración de un buen modelo de gestión y gobierno corporativo en los clubes de fútbol profesional (Zuazo, 2017). No obstante, el modelo establecido no pudo brindar mecanismos y herramientas que sustenten este espíritu. Por el contrario, se establecían limitaciones a elementos esenciales de la sociedad como su objeto social, el capital mínimo requerido, así como la obligatoriedad de ser administrada por un Consejo de Administración. Inclusive, se establecen mecanismos de control y fiscalización para la transmisión de sus acciones, así como un régimen especial de incompatibilidades.

Mediante el enfoque societario – mercantilista que pretende esquematizar y operar el fútbol profesional, las instituciones deportivas de esta característica deben adaptarse para atraer y atender a accionistas, y ya no a socios como lo hacían originalmente (Sánchez L. , 2006). Los clubes pasan a adoptar principios empresariales y económicos relativos a la maximización de beneficios, la eficiencia del gasto y la inversión, así como la reducción de costos para la generación de mayores beneficios para los accionistas (Sánchez L. , 2006). Esto supone una división y desprecio del carácter asociativo del fútbol, generando una nueva especie de empresas de fútbol profesional.

Asimismo, el esquema de las sociedades anónimas deportivas establecía que la transformación a este tipo de personería jurídica era de carácter obligatorio para todos los

clubes profesionales (Zuazo, 2017). La mala conceptualización de la naturaleza jurídica, económica y social del fútbol profesional genera un muy alto nivel de rechazo por parte de los clubes profesionales para adoptar una estructura mal diseñada. Más aún, el haber tenido que derogar dicha ley por su nivel de ineficiencia, así como el hecho que se esté proponiendo una nueva esquematización de las sociedades anónimas deportivas, demuestra que el sistema original instaurado estaba erróneamente conceptualizado. Los efectos y costos generados para las instituciones deportivas constituyen un daño o un retraso en su desarrollo, por lo que, las futuras propuestas deben considerar esto como parte de la responsabilidad que acarrearán.

Otro de los elementos que debilitó el esquema de las sociedades anónimas deportivas era el hecho de que su regulación se encontraba en conflicto directo con otras normas, como por ejemplo la que regula el proceso concursal en España (Zuazo, 2017). Los clubes deportivos no tenían una legislación y un marco normativo que los regule de forma sistemática y conjunta. Por el contrario, existían normas que generaban confusión a los clubes y sus dirigentes debido a la falta de claridad en base a la aplicación de cada una (Zuazo, 2017). Uno de los ejemplos más significativos es cuando los clubes de segunda división optaron por entrar al proceso concursal debido a que, bajo este esquema, los clubes podían evitar la baja o descenso administrativo a una división menor por el incumplimiento de sus obligaciones (Zuazo, 2017).

Consecuentemente, los clubes adoptaban el proceso concursal para evitar sufrir los castigos deportivos correspondientes, y, al estar en un procedimiento concursal, no podían acatar lo dispuesto por la norma que los obligaba a transformarse en sociedades anónimas deportivas (Zuazo, 2017). Asimismo, otras de las críticas principales al modelo español es la consideración especial para determinados clubes, excluyéndolos de la obligación de convertirse en S.A.D. (Fernández, 2015). Esta exclusión ocurrió en base a un parámetro contable y financiero, donde en caso los resultados y balances financieros de los clubes sean positivos en los últimos años previos a la promulgación de la Ley, estos no estaban obligados a transformarse en S.A.D. (Fernández, 2015).

El artículo 18 de la Ley 10/1990 – Ley del Deporte hace bien en establecer que los clubes que no hayan caído en situación de crisis financiera en los últimos años no deban convertirse en sociedades anónimas deportivas. Sin embargo, su error está en obligar a aquellos que si hayan caído en crisis a convertirse en este nuevo tipo de persona jurídica (Gómez, 2019). La obligatoriedad generó un rechazo general por parte de los diversos clubes profesionales en

la primera y segunda división española de fútbol profesional, al vulnerar con la autonomía e independencia de las instituciones deportivas (Gómez, 2019). Más aún, este rechazo fue consolidado cuando se identificó la sanción por el incumplimiento de la transformación correspondiente a una S.A.D., siendo está la imposibilidad de participar en competiciones profesionales oficiales a nivel estatal (Gómez, 2019).

Lo establecido por estas disposiciones de la Ley 10/1990 – Ley del Deporte se configura como un claro atentado en contra del reconocimiento de la libertad de organización jurídica de los clubes profesionales de fútbol (Cazorla, 2023). La estructura mediante la cual se organizan los clubes deportivos, y cualquier otro tipo de organización de personas, debe basarse en el respeto de la libertad de elección de la forma jurídica o tipo social (Cazorla, 2023). La imposición injustificada de una forma o tipo societario específico constituye una violación de los derechos constitucionales a la libertad de asociación y organización, así como la capacidad de aplicar la herramienta jurídica permitida que más les plazca a las personas (Cazorla, 2023).

De la misma forma, el control económico – financiero y contable de los clubes debe ser regulado y fiscalizado en base a las características especiales del negocio del fútbol. Por lo tanto, está fiscalización debe ser ejecutada por agentes especializados en la materia, con el objetivo de evitar generar limitaciones al desarrollo del deporte profesional y sus beneficios económicos (Cazorla, 2023). El tener un mecanismo de control financiero establecido por ley no configura una afectación donde se vulneran los derechos asociativos de las personas. Por el contrario, debido a la naturaleza de la actividad regulada, se deben establecer mecanismos de control para poder salvaguardar el cumplimiento del interés social dentro de organizaciones con tan alto nivel de ingresos e influencia (Cazorla, 2023).

Otra de las críticas que se le hacen al modelo establecido en España gira en torno a la falta de viabilidad de las medidas establecidas. Como parte de las soluciones a los problemas financieros de los clubes se estableció el Plan de Saneamiento, mediante el cual la Liga Profesional asume el pago de ciertas deudas y obligaciones que acarrear los clubes previos a la publicación de la Ley 10/1990 (Gómez, 2019). Esto se ganó el rechazo de los miembros de la Liga Profesional, siendo estos representantes de todos los clubes partícipes, debido a que se estaría interiorizando costos y deudas individuales de forma conjunta y general. Dicho genera una afectación a la competitividad y los fondos de la entidad encargada de supervisar y gestionar las competencias profesionales en España (Gómez, 2019).

Dentro de las principales críticas que se le realiza al modelo deportivo – mercantilista de las sociedades anónimas deportivas consiste en la ignorancia de la naturaleza del deporte y sus sujetos (Gómez, 2021). La mercantilización de un deporte el cual se ha formado y desarrollado tradicionalmente de forma asociativa en la sociedad he generado el rechazo de un gran sector de los grupos de interés del fútbol profesional (Gómez, 2021). Este rechazo ha sido manifestado por dirigentes, miembros asociados de los clubes de fútbol objeto de la transformación de su personería jurídica, así como dirigentes de entidades administrativas del deporte y jugadores profesionales retirados (Gómez, 2021).

Si bien esta crítica ha sido calificada como romántica, idealista o tradicionalista, es imposible negar que esta sea parte de un fenómeno proteccionista presente en países como Argentina y Chile, además de España lógicamente (Jerez & Jiménez, 2012). La realidad de las S.A.D. establece que estas son generalmente propiedad de personas con una alta capacidad de colocación de capital y conocimientos de gestión. Sin embargo, estas personas controlan este tipo de empresas de forma muy alejada y distante de sus sedes físicas y locales. Esta distancia también se da con la historia de la institución adquirida, la importancia y relevancia en la localidad, generando conflictos internos y externos (Delgado, 2017). Estos conflictos terminan siendo contraproducentes para la búsqueda de la sostenibilidad y buena gestión institucional, así como la persecución de una rentabilidad social positiva (Delgado, 2017).

El fútbol se sostiene del interés y la participación social de los fanáticos y seguidores, siendo esto conceptualizado como la identidad o la relación de las personas con los equipos de su comunidad (Mestre, Brótons, & Álvaro, 2002). Mediante el uso de un sistema mercantilista absoluto, el fútbol pasa a tener un carácter distinto, dejando de lado sus raíces y tradiciones nacientes de la comunidad local (Fernández, 2015). Es aquí donde la crítica se traslada desde el legislador encargado de redactar la norma al agente encargado de ejecutarla, siendo para estos efectos el presidente o eventual dueño del club (Fernández, 2015). La forma jurídica en sí no es la raíz del problema que genera la distancia entre la institución y sus fanáticos, sino por el contrario, es el manejo equivocado de la institución el cual la desnaturaliza y aleja de las bases sociales que la sustentan (Fernández, 2015).

Este fenómeno no solo ocurrió en España. En la presente investigación ya se han identificado ejemplos en Austria donde los fanáticos de un club han fundado una institución nueva con el nombre que tenía su respectivo club antes de ser adquirido por una empresa

privada. Asimismo, esta situación llegó a ocurrir en Chile, donde también se habían regulado las sociedades anónimas deportivas profesionales, bajo un esquema muy similar al español. En el caso chileno, los hinchas y fanáticos constituyeron la denominada Asamblea de Hinchas Azules – AHA, con el objetivo de luchar por recuperar los derechos e influencia de los hinchas en el fútbol de dicho país (Martínez, 2021).

El fútbol chileno tiene experiencias fallidas para la intervención del capital privado en las instituciones deportivas profesionales. En la segunda mitad de la década de 1970, un grupo empresarial estuvo al mando de uno de los clubes de fútbol más importantes en dicho país, el *Club Social y Deportivo Colo – Colo* (Martínez, 2021). Esta experiencia fue fallida por dos factores principales, teniendo en primer lugar al fracaso deportivo, y en segundo, al poco apoyo que tuvo el grupo empresarial por parte de los socios y fanáticos del club (Martínez, 2021). De ahí en adelante hubo un rechazo generalizado ante la privatización del fútbol chileno, a pesar de los intentos normativos presentados en los años 1998, 2006 y 2014 (Martínez, 2021).

Este enfrentamiento entre las corrientes tradicionalistas que defienden el modelo asociativo y aquellas neoliberales que defienden a la sociedad mercantil como el vehículo idóneo para casi todas las actividades humanas han generado un serio enfrentamiento en Chile (Martínez, 2021). Uno de los argumentos principales para este enfrentamiento es la incapacidad de las sociedades mercantiles de poder explotar y proteger los intereses y elementos sociales de los clubes de fútbol profesional en beneficio de los fanáticos y la comunidad (Martínez, 2021). Esto genera un rechazo generalizado a la participación del capital privado en el fútbol profesional chileno, debido a que los miembros han considerado que se ha eliminado de plano el carácter asociativo tan fundamental para su existencia (Martínez, 2021).

Es por ello por lo que los hinchas y fanáticos organizados se han movilizado para recuperar el espacio que estos tenían en sus respectivos clubes, teniendo la capacidad de alzar su voz y manifestarse de forma conjunta en rechazo a medidas mercantilistas aplicadas por las empresas privadas (Martínez, 2021). Dentro de estas se encuentran el elevado precio de las entradas en búsqueda de un beneficio económico, así como la cesión de los derechos de transmisión a terceros, permitiéndoles fijar elevados precios de suscripción para poder ver los partidos (Martínez, 2021). Estos elementos han quebrantado la relación entre los fanáticos y sus clubes, obligándolos a reclamar de forma conjunta para poder volver a tener un carácter

asociativo y no mercantilista. Los hinchas chilenos se refieren a esto como “hacer club” o “construir un club” (Martínez, 2021).

En el caso argentino, a pesar de que en este país no se habían normativizado e implementado las sociedades anónimas deportivas hasta diciembre del 2023, existe un fuerte rechazo por parte de los miembros de las asociaciones civiles deportivas. Los llamados socios, ante la posibilidad de que sus clubes sean vendidos y adquiridos por parte de empresas privadas nacionales o extranjeras, se han expresado de forma conjunta en rechazo a estas propuestas (García C. , 2019). Si bien la situación institucional y financiera del fútbol argentino es crítica por los altos niveles de deficiencia y endeudamiento, los miembros de los clubes consideran que son capaces de revertir esta situación por sus propios medios (García C. , 2019).

No obstante, el ordenamiento normativo argentino ya ha sido modificado en el sector deportivo para incluir dentro del concepto de asociaciones deportivas a las organizaciones de personas conformadas como sociedades anónimas. Esta normativa no ha generado cambios directos ni inmediatos en el fútbol argentino, pero abre las puertas a la posibilidad de que los clubes puedan negociar con empresas nacionales y extranjeras para su adquisición. Consecuentemente, dichas negociaciones y eventuales acuerdos no generarían la imposibilidad de dichas organizaciones de participar en el fútbol profesional argentino. Los resultados en la competitividad, la resolución de crisis financieras, y la óptima administración de los clubes argentinos, ha de ser investigada en base a los resultados que aparecerán en los siguientes años.

La obligatoriedad de transformación de los clubes a otros tipos societarios es una falla estructural de los modelos societarios identificados. Debido a ello, también se identifica que la inserción de un tipo de personería jurídica especial para los clubes de fútbol profesionales aparenta ser una solución más ponderada y menos invasiva (García C. , 2019). Cuando existe la voluntad de analizar e identificar los elementos del sector a ser regulado se generan mejores alternativas, las cuales también son capaces de ser mejoradas. Por ende, considera necesario analizar las ventajas que brindan los modelos vanguardistas, con el objetivo de identificar los elementos y características de los mecanismos que buscan regular mejor la estructura ideal de los clubes de fútbol profesional.

4.3. Las ventajas de los modelos vanguardistas

Dentro de los principales objetivos de la presente investigación se incluye la capacidad de poder identificar la persona jurídica que sea óptima para el desarrollo de los clubes de fútbol profesional. Para ello, se ha tenido que identificar y analizar los mecanismos jurídicos existentes mediante los cuales los intereses de los miembros de una asociación y los socios accionistas de una sociedad pueden interactuar y convivir entre sí. Si bien los tipos de persona jurídica que mayor atractivo generan son aquellos de carácter especial o híbrido, siendo estos principalmente diseñado y aplicado a los clubes de fútbol profesional. Sin embargo, estos tipos especiales de persona jurídica pueden servir también para otro tipo de organizaciones que promuevan el deporte, ya sea de forma semi-profesional, *amateur*, de formación de jugadores o profesionales relacionados al fútbol.

Los distintos tipos de personalidad jurídica presentados en esta investigación han podido demostrar que no existe una única forma de regular la estructura asociativa – societaria de los clubes deportivos profesionales. Si bien existen modelos que han fallado en la búsqueda de la rentabilidad o sostenibilidad de estos, existen esquemas que han vuelto viable la operación de los clubes de fútbol profesional. Inclusive, se han dado casos donde la operación de los clubes profesionales ha sido tan positiva, que ha podido satisfacer tanto los intereses de los miembros de la asociación civil o deportiva originaria, así como los nuevos sujetos relacionados al capital privado invertido en el club, siendo las sociedades anónimas en sus distintas variantes.

Con el objetivo de contribuir a la base teórica que sustenta la presente investigación, así como la propuesta a ser realizada, se considera importante desarrollar los tres tipos de relación entre asociaciones y sociedades dentro de un club de fútbol en base a los distintos esquemas societarios deportivos analizados. La interacción entre los sujetos de la asociación civil y los nuevos participantes de las sociedades anónimas en los clubes de fútbol es uno de los retos más difíciles de resolver. La capacidad de ser absolutista o buscar un punto medio ha generado que existan distintos modelos aplicados en distintos países. No obstante, estos se pueden identificar como aquellos donde el control se limita para alguna de las partes, el control se comparte equitativamente, o el control se concentra en un solo sujeto. Ante ello, se procede a desarrollar cada uno de estos tipos de control de forma individual.

- Control limitado

El primer modelo vanguardista que se considera necesario mencionar es el aplicado en el fútbol alemán. La regla del “50% + 1” es una propuesta que aparenta resolver el problema planteado de forma simple y directa. No obstante, esta respuesta matemática asegura una mayoría eterna dentro de las tomas de decisión, acarreando una serie de problemas y desincentivos que podrían ser contraproducentes. Establecer un límite de cuarenta y nueve por ciento (49%) de los votos para las sociedades anónimas que hayan invertido en el club puede desincentivar a un sector de las empresas. La incapacidad de poder tomar las decisiones en las inversiones supone un riesgo que puede ser evitado invirtiendo en otros sectores con regulaciones más atractivas, por lo que se estaría desviando el dinero capaz de entrar al fútbol hacia otros sectores de la economía.

De la misma forma, establecer estos límites desbalancea la división equitativa del valor de las acciones y sus correspondientes derechos económicos y políticos. Las sociedades anónimas pueden haber aportado casi la totalidad del capital social de los clubes, sin embargo, sus derechos políticos serán limitados a menos de la mitad de los votos disponibles. Esto supone una afectación a los intereses de la sociedad anónima inversionista, constriñendo su capacidad de tomar decisiones dentro del club de su interés, a pesar de los altos niveles de capital invertido. Correspondientemente, asegurarle la mayoría de los votos en las tomas de decisiones a los miembros de la asociación original podría constituir una situación donde se puede generar un abuso de este poder, pudiendo incluso afectar a la contraparte societaria.

El enfrentamiento entre las corrientes asociativas y societarias en el fútbol alemán está generando conflictos que han llegado a afectar negativamente al espectáculo y negocio del fútbol. Los miembros asociados y los hinchas están boicoteando los partidos y eventos de fútbol profesional con el objetivo de afectar a las empresas participantes y los ingresos que obtienen. Parte de los reclamos realizados constan de la excesiva presencia de empresas en el deporte profesional, así como la puesta en revisión de la norma del “50% + 1” que protege la mayoría de los votos en favor de los miembros de las asociaciones. Estas acciones generan aún mayores desincentivos para la inversión en el deporte, puesto que además de una situación desbalanceada y poco beneficiosa, existe un riesgo de oposición por parte de los asociados que afecta no solo al evento deportivo o su ente rector, sino a la organización misma.

El control limitado aparenta tener notas más proteccionistas para las asociaciones que beneficiosas para las sociedades anónimas. Los incentivos que promueven la inversión son reducidos y limitados por este esquema de control con límites. Si lo que se busca es promover la cooperación entre asociaciones y sociedades, se deben brindar herramientas y mecanismos que beneficien a ambas partes sin tener que perjudicar a las otras. El espíritu de la regla puede sustentarse en que los intereses sociales deben primar sobre los intereses particulares, pero si los intereses sociales incluyen la autosostenibilidad y generación de recursos, no se deben establecer reglas que dificulten o atenten contra esto.

Los resultados deportivos y sociales en el fútbol alemán no permiten demostrar que el modelo aplicado es el más efectivo para el desarrollo de la competitividad y sostenibilidad en el fútbol. El predominio monopólico del *Bayern* de la ciudad de Múnich demuestra que existe una enorme disparidad entre los equipos que realizaron una mejor transición a la normativa federativa de aquellos que se reusan a este. La capacidad de trabajar en conjunto por parte de las asociaciones y las sociedades incluye la capacidad de contar con la aprobación local y de la fanática. Caso contrario, se pueden dar situaciones donde los propios fanáticos presionan a los dirigentes de la asociación para bloquear o afectar las propuestas e intereses de las sociedades participantes. Esta situación no permite el desarrollo del fútbol alemán, solo de aquellos capaces de adaptarse.

La valoración de los intereses de la asociación y sus miembros es un elemento importante de considerar al momento de diseñar un tipo de persona jurídica especial para los clubes de fútbol. Proteger los intereses comunales y locales que sustentan la identidad de la institución debe ser un objetivo perseguido por el club de fútbol profesional, independientemente a su tipo de persona jurídica adoptado. Sin embargo, esta protección no debe ahuyentar la inversión por parte de sociedades anónimas, por lo que el mecanismo de control y balance entre las partes debe ser constructivo y de respeto, no limitante o exclusivo.

El control dentro de las organizaciones de fútbol profesional debe buscar la protección de todos los intereses participantes. Es por ello por lo que se considera importante también desarrollar aquellos tipos de personería jurídica o esquemas organizativos que permitan un control compartido entre los sujetos dentro de los clubes de fútbol profesional. Es mediante este esquema que se busca establecer mecanismos constructivos de interacción. Se procede a desarrollarlos.

- Control compartido

Otro de los modelos vanguardistas que brindan mecanismos de solución diferentes es el modelo francés. El legislador francés optó por un sistema donde se incluyen dos tipos especiales de personería jurídica para los clubes de fútbol. En primer lugar, estableció las sociedades anónimas con objeto deportivo. Este tipo ha de ser adoptado por los clubes que no compitan de forma profesional, pero que deseen desarrollar la actividad deportiva y comercial correspondiente para su autosostenibilidad. Por otro lado, dentro del sistema mencionado también se insertan las sociedades anónimas deportivas profesionales, siendo estas destinadas a los clubes que deseen competir de forma profesional en las ligas superiores francesas.

El factor novedoso de este tipo de esquemas consiste en el mecanismo mediante el cual se empodera a la asociación originaria dándole un rol participativo de soporte. Mediante esta separación de funciones se establece que la asociación podrá gestionar los elementos sociales relativos a la identidad, protección e integración de la institución. Mientras tanto, la gestión operativa, administrativa y deportiva recae sobre la sociedad anónima deportiva profesional constituida. El escenario ideal para este esquema es aquel donde la sociedad anónima deportiva profesional es constituida mediante la colaboración entre una asociación o club deportivo y una empresa especializada en la inversión y desarrollo del fútbol.

El modelo francés permite que las empresas interesadas en invertir en el fútbol de este país puedan empezar a especializarse en la gestión de clubes profesionales. La capacidad de establecer un mecanismo de interacción positiva entre asociados civiles y socios comerciales permite incluso generar externalidades positivas. La creación de nuevos tipos de trabajos y especializadas es uno de los efectos positivos de la profesionalización del fútbol, abarcando incluso ámbitos fuera del campo de juego. Asimismo, la capacidad de poder invertir y participar de los beneficios económicos del fútbol genera incentivos para que las empresas decidan inyectar su capital en este mercado.

Este modelo de control compartido también consiste en un incentivo de transformación para las asociaciones y sus miembros. La seguridad de no poner en riesgo de desaparición sus intereses y objetivos sociales les brinda mayor certeza para transformarse en otro tipo de personerías jurídicas. Esto ocurre más aun cuando dicha transformación podría ser beneficiosa para ellos. A pesar de los resultados administrativos y de gestión, lamentablemente este

esquema no ha podido demostrar su eficacia en el ámbito deportivo. La liga francesa sufre el mismo fenómeno que la liga alemana, teniendo uno o dos equipos como principales dominadores de las ligas, acaparando los ingresos económicos por premios en su camino.

Considerando lo mencionado en el párrafo anterior, se debe establecer que no es responsabilidad de los modelos asociativo – societarios aseguren el éxito deportivo y la correcta administración. El objeto de establecer distintos esquemas útiles para los clubes consiste únicamente en brindar herramientas jurídicas que sean seguras y consolidadas para proteger los intereses miembros de la organización. La capacidad de generar éxitos deportivos e institucionales dependerá del nivel de capacidad con el que cuenten los propietarios, administradores y grupos de interés de cada club para desarrollar su actividad deportiva y comercial. La explotación del deporte y sus beneficios para sociedad es en última instancia responsabilidad de los clubes, sus representantes y administradores.

- Control concentrado

El tercer modelo vanguardista consiste en el esquema aplicado en la *Major League Soccer* de Estados Unidos. El fútbol estadounidense opera bajo un esquema de control concentrado, donde la *MLS* es una persona jurídica la cual es dueña de todos los derechos, clubes y competiciones profesionales de este país. Dicha organización opera como una entidad jurídica independiente, teniendo la capacidad de franquiciar a sus equipos y jugadores a los interesados en operar dichos activos. Esto se realiza mediante la celebración de un contrato entre la *MLS* y los denominados operadores – inversionistas, quienes aceptan los términos establecidos por la liga estadounidense para operar alguno de sus clubes.

Este modelo parte desde la perspectiva mercantilista hacia el lado asociativo, a diferencia de los símiles europeos y latinoamericanos. El fútbol estadounidense nace de la voluntad de los fundadores de la *MLS* para franquiciar equipos y jugadores capaces e interesadas en desarrollar el negocio del fútbol en una ciudad o estado. Es imposible negar que este modelo no ha tenido una aceptación y nivel de utilidad más que considerable, principalmente debido a que a la fecha existen 26 equipos franquiciados por la liga. No obstante, existe una deficiencia en uno de los elementos naturales del deporte el cual se ha configurado como un reto para los operadores – inversionistas de los equipos.

El fútbol es un deporte el cual debe ir ganando cada vez más espacio y atención en la sociedad estadounidense para poder ser sostenible en el tiempo. Parte de este reto es la capacidad de convivir y competir contra deportes de mayor arraigo social e histórico como el básquetbol, el *baseball*, el fútbol americano y el *hockey*. Estos deportes han logrado operar en base a un modelo que apela a la identidad de la ciudad o el estado con determinados equipos, fomentando la competitividad a nivel nacional con el elemento de identidad local de por medio. Esto es lo que les ha permitido a los deportes mencionados mantener un nivel de ingresos sostenible y suficiente para poder seguir desarrollando sus actividades deportivas.

La liga de fútbol estadounidense actualmente es considerablemente más joven que las ligas de otros deportes, así como los equipos al tener poca tradición local en la comunidad, ciudad o estado. Esta situación genera que no exista tanto nivel de interés, compromiso e identidad por los equipos que van apareciendo y siendo franquiciados. Por lo tanto, se configura una serie de costos adicionales para los operadores – inversionistas al tener que desarrollar conjuntamente al proyecto deportivo otros proyectos enfocados a la promoción de la marca institucional. En la medida que los clubes puedan captar mayores espectadores y fanáticos, se ampliar su base social y económica apelando a elementos de identidad local y arraigo.

Una vez más se establece que el modelo de estructuración no es el que asegura la capacidad de ser rentable y autosostenible en el tiempo, sino es la capacidad de gestión deportiva, social, operativa y administrativa de los clubes o equipos para poder lograr dichos objetivos. El gran reto del modelo estadounidense de las franquicias consiste en demostrar que las sociedades anónimas son capaces de explotar el negocio del fútbol de forma sostenible y rentable. De la misma forma, se demostrará si bajo este esquema de una estructura societaria de franquicias, los operadores – inversionistas de los clubes franquiciados son capaces de generar una identidad, fanatismo y demanda por el fútbol profesional de operación y propiedad privada.

Mientras dichos resultados se van materializando con el paso de los años, la problemática sigue en otros países, siendo aun necesaria la correcta conceptualización del esquema organizativo idóneo para los clubes de fútbol. La naturaleza del fútbol no es difícil de identificar, sin embargo, el reto consiste en identificar una estructura de organización jurídicamente viable y útil para las asociaciones y/o sociedades que deseen perseguir esta actividad como objetivo social. Dicho mecanismo debe ser capaz de velar por los objetivos de

todos los grupos de interés, así como generar incentivos en todos los actores para que adopten el modelo propuesto. No obstante, ningún esquema debe ser obligatorio puesto que la eficiencia debe ser perseguida aplicando una estructura escogida con libertad.

Capítulo V: PROPUESTA, VIABILIDAD Y ELEMENTOS JURÍDICOS

5.1. La persona jurídica especial y la normativa deportiva especializada

- La persona jurídica especial

Uno de los objetivos establecidos para la presente investigación es poder identificar el tipo de personería jurídica ideal para los clubes de fútbol profesionales. A medida que se iban detallando los modelos existentes en diversos países, así como sus efectos y resultados, se pudieron llegar a diversas conclusiones al respecto. Dentro de las principales se identificó que no existe a la fecha un esquema asociativo o societario que permita la máxima explotación de los beneficios sociales y económicos del fútbol. Sin embargo, si existen ejemplos de clubes que han logrado ser tanto social como económicamente rentables y sostenibles. Más aún, los ejemplos identificados demuestran también que no solo tipo de personalidad jurídica es capaz de lograr estos resultados, sino que depende de la capacidad y voluntad de los mismos clubes y sus miembros.

Los ejemplos identificados demuestran que las asociaciones civiles o deportivas, las sociedades anónimas de fútbol, así como aquellos esquemas híbridos de control limitado o concentrado, han sido capaces de obtener resultados positivos en el negocio del fútbol. Es correcto afirmar que cada uno de estos tipos de organización asociativa – societaria persigue fines y formas distintas. No obstante, existen factores y elementos jurídicos en común que les han permitido ser útiles y atractivos para los clubes deportivos al momento de considerar la estructura legal bajo la cual deberían conformarse. Con el objetivo de generar una propuesta que aproveche las cualidades de los tipos de personería jurídica mencionados, se procede a identificar los elementos principales en común que estas han logrado explotar.

El principal elemento que la personalidad jurídica especial aporta por analizar en este subtítulo es la **capacidad de salvaguardar la identidad y la persecución de los fines sociales en el deporte**. Las asociaciones civiles, las sociedades anónimas de fútbol y los esquemas aplicados en Estados Unidos y Alemania han permitido que la identidad de los clubes y sus miembros cuente con mecanismos de protección ante los cambios y acciones de los agentes mercantilistas. Estableciendo mecanismos de protección de la identidad de los miembros se ha logrado enmarcar jurídicamente un esquema donde se requiere la aprobación de los miembros de la asociación original para efectuar cambios que afecten dicha identidad. Esto llega a ocurrir independientemente del nivel de capital aportado, otorgándole un mayor valor a la identidad por encima de la inversión.

El segundo elemento identificado es la sostenibilidad y permanencia de la persecución del fin social original del club de fútbol en la organización. Si bien el fútbol ha evolucionado y se ha convertido en una práctica profesional comercial, el objeto social de las organizaciones deportivas sigue teniendo características de identidad local, así como de desarrollo y participación en la comunidad. Con el propósito de evitar que los objetivos sociales de los clubes de fútbol se desvíen hacia intereses meramente empresariales o comerciales, los modelos enumerados han establecido requisitos y compromisos en beneficio de la comunidad y la sociedad. Dentro de estos se encuentra la destinación de porcentajes del ingreso mensual a la asociación original, así como la inversión y participación en el desarrollo deportivo, educativo, de salud y cívico de la comunidad local.

Otro factor relevante que tienen en común estos tipos de personería jurídica analizados es el alejamiento de la distinción entre las personas jurídicas sin fines de lucro de aquellas que si persiguen fines lucrativos, ofreciendo diversas herramientas de financiamiento independientemente de su finalidad lucrativa o ausencia de esta. Los modelos presentados establecen que, efectivamente, los clubes requieren de la condición de poder perseguir un fin lucrativo, sin embargo, esto no significa que solo se persiguen fines lucrativos. Como se mencionó, en el desarrollo de la presente investigación, el llamado tercer sector de las organizaciones de personas consiste en aquellas personas jurídicas que si bien persiguen fines de interés y rentabilidad social, requieren también de la realización de actividades económicas, comerciales y mercantilistas para su autosostenibilidad.

Las organizaciones deportivas profesionales deben ser capaces de poder generar ingresos con el objetivo de ser reinvertidos en la persecución de los fines sociales y deportivos. Consecuentemente, debido a la actualidad sistemática de la economía y los mercados financieros, las inversiones económicas hoy deben generar beneficios capaces de ser recibidos y disfrutados por quienes aportaron e invirtieron su capital. Darle seguridad jurídica a un sector o mercado como es el fútbol sin asegurar la capacidad de recibir o repartir utilidades, cuando se está buscando la participación de inversionistas privados, es una contradicción clara que limita el desarrollo del fútbol. La coexistencia y convivencia de asociados y socios también significa la convivencia de sus intereses y objetivos al momento de ingresar al sector deportivo.

Estos elementos son los que se deben considerar como los principios que rigen la naturaleza jurídica de los clubes de fútbol profesional. De la misma forma, estos deben ser considerados al momento de intentar regular y establecer estructuras de organización específicas para los clubes de fútbol profesional. Esto con el objetivo de evitar aplicar otros tipos de forma asociativa y societaria que terminen perjudicando y limitando el desarrollo de este deporte y sus elementos. En base a ello, con el propósito de cumplir con el objetivo de la presente investigación, se procede a detallar cómo se considera que deberían regularse las organizaciones deportivas profesionales en el Perú.

El contexto deportivo, social y económico peruano permiten validar la necesidad de establecer un tipo de persona jurídica especial para promover el crecimiento del fútbol profesional en el Perú. Está propuesta no tiene una condición obligatoria o autoritaria, pero se considera útil para aquellas organizaciones deportivas que deseen desarrollar y hacer crecer su proyecto deportivo, mientras que logran una sostenibilidad financiera y una rentabilidad social aprovechable por la comunidad. La capacidad de brindarle una estructura jurídica especial a los clubes de fútbol profesional habiendo identificado los elementos que les permitan ser rentables y sostenibles en el tiempo se considera como parte de los deberes de promoción y desarrollo empresarial, deportivo y social.

La propuesta en concreto consiste en la posibilidad de incluir un nuevo tipo de persona jurídica especial en el marco normativo peruano. Este nuevo tipo de persona jurídica buscaría establecer una relación constructiva y de colaboración entre las asociaciones civiles y las sociedades anónimas interesadas en un club de fútbol profesional. Esto debido a la presencia de elementos naturales de cada tipo de persona jurídica que podrían enfrentarse entre sí.

Asimismo, se deben armonizar los intereses sociales con aquellos lucrativos, para poder diseñar y determinar mejor el tipo de persona jurídica que pueda responder a estas exigencias.

Existe una necesidad de tratar al deporte como una industria especial y diferente respecto de otras actividades del ser humano. Efectivamente, el deporte no solo manifiesta necesidades y características típicas de su dinámica, sino también exige una regulación propia, formulada en estricto respecto a la naturaleza especial del deporte. Uno de los antecedentes más conocidos en el derecho deportivo es el caso *Bosman*, donde las cortes europeas reconocieron que el deporte no puede estar sujeto a las mismas reglas de las demás industrias, debido a que el deporte en sí es diferente por naturaleza (Weatherill, 2007). Dicho precedente es la base fundamental y doctrinal para el principio de especificidad del deporte, siendo uno de los principales pilares dentro del derecho deportivo y sus aristas relacionadas a las demás ramas del derecho.

Una de las principales diferencias del deporte con los demás mercados regulados radica en la existencia una interdependencia mutua entre los competidores del mercado deportivo (Weatherill, 2007). Las organizaciones deportivas profesionales, como aquellas destinadas a la práctica del fútbol profesional, requieren que sus contrincantes sean altamente competitivos para así poder elevar conjuntamente el nivel deportivo, así como los resultados financieros y beneficios económicos (Mestre, Brótons, & Álvaro, 2002). Esta situación sustenta la necesidad de brindar herramientas jurídicas y financieras distintas a las organizaciones deportivas profesionales, puesto que su desarrollo y auto solvencia va a contribuir al desarrollo de las demás organizaciones deportivas presentes en el mercado.

El principio de especificidad del deporte establece que el deporte debe contar con regulaciones especiales para el mismo, permitiendo que sea el deporte en sí aquel que establece sus necesidades, regulaciones y mecanismos de solución de controversias (Weatherill, 2007). El deporte cuenta con reglas que son aceptadas de forma global, teniendo una regulación autónoma e independiente para su práctica. Más aún, cuenta con tribunales de justicia especializados, debido a que los tribunales nacionales e internacionales tradicionales no conocen sobre las reglas especiales del mercado deportivo, pudiendo generar interpretaciones erróneas o insuficientes, generando un daño a la industria y a los sujetos que participan en ella (Weatherill, 2007).

La deficiencia de la regulación y normativa especial y específica de la industria deportiva genera ineficiencias en el mercado que deben ser atendidas y resueltas para evitar irregularidades. Es por ello por lo que distintos ordenamientos normativos nacionales han optado por brindar marcos legales especiales para el sector deportivo profesional, específicamente el fútbol. Estas normas especiales han tratado en diversos países de diseñar un tipo especial de persona jurídica para los clubes de fútbol, o en su defecto, permitir la posibilidad de recurrir a la transformación en un tipo de persona jurídica que les permita ser más eficientes y autosostenibles. En el caso peruano, normas como la Ley N° 29504, aquella que promueve la transformación de clubes deportivos de fútbol profesional en sociedades anónimas abiertas, permitiendo que las asociaciones civiles se puedan transformar en sociedades anónimas (Espinoza, 2012).

Ante esta necesidad de regular el deporte de forma específica y especial, así como la deficiente herramienta normativa que brindaron los legisladores peruanos, surge la propuesta de la presente investigación de poder contemplar un tipo de persona jurídica híbrida y especial para los clubes deportivos de fútbol profesional. Esta propuesta se sustenta en la capacidad de las personas jurídicas de poder transformarse en aquellas que consideren necesarias para sus fines sociales, en la medida que no contravengan la ley. Asimismo, esto se conceptualiza respetando el principio de la especificidad del deporte, entendiendo sus necesidades sociales, jurídicas y económicas especiales para existir de forma autónoma y autosuficiente.

La persona jurídica especial para los clubes de fútbol profesional consiste en la capacidad de generar una conjunción de personas jurídicas sin fines de lucro con aquellas con fines de lucro dentro de una sola. Esta propuesta está destinada al contexto donde sea necesario el trabajo conjunto de distintos tipos de personas jurídicas con distintos objetivos, derechos y obligaciones, pero que comparten y persiguen una actividad común. La persona jurídica especial tiene la capacidad de salvaguardar los fines sociales de las personas jurídicas sin fin de lucro, mientras que permite la aplicación de herramientas y mecanismos de inversión y desarrollo disponibles para aquellas con fines de lucro.

Este modelo se ha conceptualizado en base a una revisión y modificación del modelo del control limitado en Alemania, así como la identificación de los elementos y características especializados de las sociedades anónimas de fútbol en Brasil. De la misma forma, se considera necesario revisar también las características especiales del modelo de sociedades deportivas

aplicado en Francia, donde los roles de responsabilidad de la asociación son establecidos y protegidos por el marco jurídico deportivo pertinente. Mediante esta integración, se busca adoptar una mejor propuesta en base a los modelos menos invasivos y limitantes identificados a lo largo de la investigación.

Si bien en el caso francés se estableció que las organizaciones deportivas iban a operar mediante la figura de las sociedades anónimas deportivas profesionales, o aquellas con objeto deportivo, la participación de las asociaciones civiles fue protegida por el establecimiento de un rol específico para ellas dentro de la sociedad. Diferenciándose del modelo alemán donde se estableció un control limitado, el modelo francés establece un control compartido al darle facultades de gestión y administración sobre elementos esenciales de la identidad y el interés social de la misma. Esto permite generar un contexto donde los intereses sociales siguen siendo capaces de ser promovidos y protegidos por agentes que tengan una relación directa con ellos, y quienes ahora tienen poder de decisión sobre ellos a pesar de haberse conformado una sociedad comercial deportiva.

En contraste, la capacidad de proteger los intereses de las sociedades anónimas inversionistas de poder gestionar los departamentos administrativos y deportivos de las instituciones en las que invierten les brinda incentivos y seguridad jurídica para ello. Al no tener que incurrir en el riesgo de pasar por enfrentamientos innecesarios contra las asociaciones originales, las empresas decididas a invertir en el deporte pueden gozar de cierta tranquilidad para operar su proyecto deportivo. Asumiendo que las empresas inversionistas son especializadas en el desarrollo de proyectos deportivos, y de gestión institucional, pueden ceder el control de estas áreas por parte de las asociaciones a las sociedades es un escenario positivo en vez de negativo o de conflicto.

Estableciendo roles para los distintos miembros de las personas jurídicas híbridas se genera una situación donde se pueden explotar mejor los elementos relativos a la protección y persecución conjunta del interés social de las asociaciones, y combinarlo con la búsqueda de la rentabilidad y eficiencia de la inversión de las sociedades anónimas. Asimismo, se puede establecer un vehículo que permita el trabajo conjunto entre la sociedad y las empresas, enfocando esfuerzos en actividades sociales capaces de generar también ingresos económicos importantes. Esto no solo se limita al fútbol, puesto que también puede ser aplicado a actividades culturales, artísticas y de educación.

Uno de los puntos fundamentales para asegurar la utilidad de la persona jurídica especial es ampliar su capacidad de recibir inversiones, tanto en cantidad como en las formas de inversión autorizadas. Establecer una personalidad jurídica mixta debe permitir que este tipo de organizaciones accedan a todos los mecanismos de inversión posible. Esto incluye la venta de acciones privada, bajo la estructura de la sociedad anónima cerrada, así como la emisión de un paquete accionario en la bolsa de valores correspondientes, como lo realizan las sociedades anónimas abiertas. De la misma forma, la capacidad de emisión y colocación de bonos en el mercado financiero, así como las participaciones del esquema de asociación civil, deben ser considerados y permitidos. Finalmente, en caso existan nuevos tipos de inversión, deberían ser considerados también.

Actualmente, y como se ha demostrado a lo largo de la investigación, las formas de personería jurídica no son suficientes para asegurar el desarrollo óptimo del sistema deportivo y futbolístico profesional. Para ello también es necesario que exista un marco normativo deportivo que establezca las medidas necesarias y compromisos obligatorios para dicho desarrollo. Los clubes deportivos pueden operar en la búsqueda de sus propios intereses, pero estos deben también contribuir a un desarrollo sistemático y general mediante mecanismos de promoción, inversión y participación en el desarrollo deportivo y social de la comunidad. Consecuentemente, para ello también se deben establecer incentivos que motiven a los clubes y sus miembros y accionistas a desarrollar la actividad futbolística profesional sostenidamente.

- La Ley del Deporte Profesional

Como se mencionó en el subtítulo anterior, se debe establecer un marco normativo que guíe a los clubes hacia el desarrollo conjunto del sector deportivo. Este marco normativo no debe establecer elementos de conformación o estructuración de los clubes, puesto que ello recae en el ámbito de su libertad. El objetivo no es obligar a los clubes de fútbol profesional a adoptar una forma específica, sino permitirles acceder a herramientas especiales que contribuyan a su autosostenibilidad. En el Perú existe la Ley del Deporte – Ley N° 28036, la cual establece mecanismos de promoción del deporte en niveles escolares, regionales y profesionales. Sin embargo, no establece mecanismos de desarrollo específicos para aquellos actores que son capaces de liderar y poner en marcha un desarrollo potenciado del deporte.

No se deben confundir la implementación de la Ley del Deporte con el mecanismo normativo mediante el cual se puede insertar el tipo de personería jurídica especial para los clubes de fútbol profesional en el marco normativo peruano. Si bien se debe emitir una norma que establezca la legalidad e inserción de la persona jurídica especial, la Ley del Deporte se debe enfocar en la seguridad jurídica del sistema deportivo nacional de forma general. Mediante la normativa deportiva se pueden establecer los objetivos perseguidos por el sistema nacional de deporte, así como las responsabilidades y beneficios a los que pueden acceder los actores y sujetos de este sector.

En lo que respecta a la implementación de una norma que regule la estructura organizativa de los clubes de fútbol profesional peruanos, se debe comprender que dicha norma tendrá un carácter de especial y determinado para este sector. El principio de especificidad deportiva permite establecer que el deporte requiere de normas y figuras especiales que se adecuen a las necesidades y la naturaleza del deporte. Por lo tanto, la propuesta en cuestión pretende establecer un tipo de persona jurídica que establezca y regule una estructura organizativa que sea constructiva y beneficiosa para los clubes de fútbol profesional. El objetivo es separarse del modelo peruano existente hasta la fecha, donde solo se ha optado por escoger un tipo de persona jurídica ya regulada y se pretende que los clubes de fútbol se adapten a esta. Por el contrario, la presente investigación propone un tipo especial que sea útil y beneficioso habiendo reconocido las necesidades y elementos naturales del fútbol profesional.

La normativa societaria deportiva especializada en fútbol debe ser capaz de establecer incentivos y ofrecer herramientas a los interesados en constituir entidades deportivas, independientemente del tipo de persona jurídica que estos hayan querido adoptar. Ante ello, se considera correcto establecer que las organizaciones deportivas profesionales pueden ser constituidas por la voluntad de todo tipo de personas, con tal que estas sean permitidas por la normativa societaria y civil vigente. Esto significa que las organizaciones deportivas profesionales podrían surgir por la organización de personas como asociaciones civiles, fundaciones, sociedades anónimas, sociedades colectivas, cooperativas, e incluso tipos de personas jurídicas especiales como la propuesta a principios del presente subtítulo.

Bajo la misma línea, las organizaciones deportivas profesionales serán reguladas por la normativa específica en base a sus respectivas estructuras societarias. Esto permite asegurar una eficacia y seguridad jurídica al dejar a las entidades estatales especializadas supervisar a

las entidades para las que fueron creadas. Ejemplos son las sociedades anónimas o personas jurídicas especiales que tengan la capacidad de cotizar en bolsa o colocar bonos en el mercado financiero, contando con la fiscalización correspondiente de la S.B.S. El mismo caso sucede con las fundaciones, quienes serían supervisadas por la CONSUF. El factor diferencial es que, se agrega la fiscalización con respecto al desarrollo del fútbol por parte de la Federación Peruana de Fútbol, así como la A.D.F.P y el Instituto Peruano del Deporte.

La propuesta de una persona jurídica especial destinada a la organización estructural de los clubes de fútbol profesional no solo debe ser conceptual, sino también debe confrontarse con el objetivo de concretar su viabilidad. De la misma forma, se deben desarrollar los elementos jurídicos más relevantes para este nuevo tipo de persona jurídica especial, con el objetivo de brindar mayor sustento y respaldo a la propuesta realizada. Ante ello, en los siguientes dos subtítulos se procede a desarrollar tanto el mecanismo mediante el cual se insertaría la figura de la persona jurídica híbrida, como los elementos jurídicos, tanto subjetivos como objetivos, que resultan de mayor relevancia para conceptualizar mejor la figura propuesta.

5.2 Inserción en el marco normativo peruano

La persona jurídica especial, diseñada específicamente para los clubes de fútbol profesional, debe contar con una ley propia que le permita establecer el nuevo régimen especial para este tipo de organizaciones. La especificidad y naturaleza única de la persona jurídica diseñada para los clubes de fútbol valida la promulgación de una norma especial que regule los supuestos y elementos jurídicos diseñados para este nuevo tipo de personalidad jurídica. Asimismo, al ser una variación de la persona jurídica permitida para un tipo determinado de organizaciones, no se requiere de una consideración general que deba ser incluida ya sea tanto en el Código Civil como en la Ley General de Sociedades. Ante ello, se puede identificar como primera medida para la inserción de la persona jurídica especial en el marco normativo peruano la promulgación de una ley específica para ella.

El antecedente más relevante para sustentar la propuesta de la publicación de una ley especial y específica para los clubes de fútbol es lo desarrollado por la Ley N° 29504, donde ya se había diseñado un esquema de transformación de la persona jurídica específicamente

aplicable a los clubes de fútbol profesional. Bajo esta norma, las asociaciones civiles se podían transformar en sociedades anónimas abiertas, con el objetivo de mutar hacia un tipo de persona jurídica que les brinde mejores herramientas y resultados en la búsqueda de su autosostenibilidad. Dicho antecedente, junto con las demás normas promulgadas relativas a los procesos concursales y sus revisiones aplicados específicamente a los clubes de fútbol profesional, validan la posibilidad de promulgar una nueva norma especial para regular la personalidad jurídica de los clubes de fútbol, ofreciendo mejores herramientas para los intereses que se buscan proteger.

Si bien se propone la emisión de una norma específica para la regulación de la persona jurídica especial, no se puede negar que el ordenamiento jurídico peruano establece una serie de normas y regulaciones de mucha utilidad para establecer la estructura societaria de una organización que busca, en parte, la rentabilidad económica. Es por ello por lo que se considera importante incluir como normativa supletoria lo dispuesto tanto en el Código Civil peruano como en la Ley General de Sociedades. Esto se debe a que dentro de ambos cuerpos normativos se trata de forma bastante útil temas relacionados a los órganos de la sociedad, los mecanismos de control, así como los requisitos específicos para organizaciones que se incurran en actividades que se relacionan con el ahorro público.

Asimismo, la norma debe establecer los mecanismos de constitución para este tipo de persona jurídica especial, con el objetivo de poder generar un contexto de relación constructiva entre la parte asociativa y la parte societaria de los clubes de fútbol profesional. Parte fundamental de la norma especial requiere de un claro y concreto procedimiento mediante el cual una asociación civil y una sociedad anónima puedan coexistir dentro de la misma organización sin la necesidad de renunciar a la personalidad jurídica de cada una. El objetivo es brindar un escenario donde ambos puedan coexistir y distribuirse las responsabilidades y obligaciones en la medida que cada parte tenga bajo su control los elementos que mejor sabe explotar. Esta propuesta se establece en base al modelo francés, donde existe un control compartido entre cada sujeto dentro del club deportivo profesional.

Los elementos jurídicos principales deben ser desarrollados siguiendo la línea de lo establecido tanto por el Código Civil como la Ley General de Sociedades peruana. Se procede a detallar los elementos más relevantes que se consideran están relacionados a la propuesta y deben ser desarrollados con el objetivo de brindar solidez y respuestas ante los posibles

cuestionamientos o puntos clave identificables. El desarrollo aplicado de los elementos generales y específicos más importantes es capaz de servir también como guía para quienes deseen aplicar el modelo propuesto, así como entender cómo se utiliza la persona jurídica híbrida en la realidad. A continuación, se desarrollan los elementos generales y específicos mencionados.

5.2. Elementos Jurídicos

- Concepto general

El primer elemento por desarrollar es la definición y concepto de la persona jurídica especial para los clubes de fútbol profesional. La persona jurídica especial para los clubes de fútbol profesional consiste en la conjunción de una persona jurídica sin fines de lucro con otra persona jurídica con fines de lucro dentro de una nueva e independiente persona jurídica. La persona jurídica especial puede ser considerado un híbrido, donde coexisten dentro de la misma unidad de imputación de derechos y obligaciones dos o más grupos o unidades con poder de decisión. Esta propuesta supone que conceptualmente dos personas jurídicas independientes y diferentes en especie entre sí pueden unirse para conformar una nueva persona jurídica.

No obstante, a diferencia de las transformaciones y fusiones tradicionales, en este contexto se asume que dentro de una nueva persona jurídica especial pueden coexistir como copropietarios o coasociados dos personas jurídicas, preferiblemente una sin fines de lucro y otra con fines lucrativos. Esta coexistencia podría funcionar como la división a la mitad del capital y los derechos políticos de los accionistas, pero también supone una división y repartición exclusiva de determinados derechos y obligaciones dentro de la persona jurídica conformada. Este esquema es también una adaptación del modelo francés del control compartido, pero agregando elementos también del esquema de Brasil, donde las sociedades anónimas de fútbol cuentan con el mecanismo de división de derechos y obligaciones para cada persona jurídica interna o conformante.

La coexistencia de dos o más tipos de persona jurídica dentro de una persona jurídica mayor supone la capacidad de perseguir distintos objetivos o intereses de forma conjunta. Por un lado, tener la presencia de una sociedad comercial dentro de una persona jurídica permite acceder a determinadas herramientas de financiamiento y gestión, los cuales han sido diseñados

para facilitar la capacidad de competir en mercados económicos y brindar seguridad jurídica. Por el contrario, contar con un sector interno que actúe bajo una persona jurídica sin fines de lucro permite asegurar que el interés perseguido sigue siendo beneficioso para las personas, la comunidad y la sociedad. El ejemplo más adecuado para explicar la figura en base al contexto del fútbol profesional es una asociación civil que cuente con un equipo profesional que desee aliarse con una empresa privada para desarrollar el proyecto deportivo, y generar ingresos económicos que beneficien a todas las partes involucradas.

La utilidad de la figura consiste en que la persona jurídica híbrida permite combinar los elementos más aprovechables de diferentes tipos de personalidad jurídica que no necesariamente se consideran homologables o capaces de interactuar. Aprovechar los elementos de distintas formas jurídicas y poder combinarlos dentro de un sistema híbrido genera nuevas, distintas y mejores alternativas para tipos de organizaciones que no han encontrado una utilidad completa en los modelos ya existentes. La capacidad de combinar elementos de protección de intereses sociales, identidad y valores de la comunidad con las herramientas de inversión y gestión permite conceptualizar un escenario ideal para el desarrollo de la actividad del fútbol profesional en el Perú.

El objeto social de la persona jurídica especial o híbrida consiste en perseguir fines sociales, culturales, deportivos y otros de interés y rentabilidad social, aplicando mecanismos y herramientas de inversión y gestión para poder competir en los mercados económicos actuales. El objeto social se configura como una conjunción de intereses la cual nace por la identificación de los elementos principales más útiles de las personas jurídicas homologadas. Con la persona jurídica especial se genera un vehículo para poder perseguir fines que generen rentabilidad social sin tener que incurrir en ineficiencias y problemas institucionales por la falta de capacidad para competir en los mercados actuales. En el caso de los clubes de fútbol profesionales, estos pueden ser constituidos y operados bajo la personalidad jurídica especial con el objetivo de aprovechar y explotar tanto el carácter de interés, identidad y rentabilidad social junto con las herramientas de inversión y financiamiento de las sociedades comerciales.

La naturaleza de la persona jurídica especial supone un pacto o acuerdo entre dos personas jurídicas ya existentes para operar y explotar de forma conjunta el club de fútbol profesional que pertenece a alguna de las personas jurídicas conformantes, generalmente la asociación civil. Al consistir en un acuerdo, el cual puede ser similar al contrato asociativo, las

partes han manifestado su voluntad de aceptar las divisiones de derechos y obligaciones establecida. La libre manifestación de la voluntad de las partes es sobre la repartición objetiva de facultades dentro del club profesional de fútbol. Los acuerdos específicos relativos al fútbol que deben proteger la identidad se deben replicar en base a los modelos francés y brasilero. En ambos marcos jurídicos, la asociación civil es aquella que conserva la potestad de tomar acuerdos sobre la identidad y los elementos de ésta de la institución. Consecuentemente, puede vetar los acuerdos que se hayan dado por mayoría de votos pero que atenten contra la identidad del club, otorgándole plenos poderes de decir de forma exclusiva sobre este tema.

Otro elemento importante de la naturaleza de la persona jurídica especial es la autodeterminación de las partes conformantes para adoptar este tipo de personalidad jurídica. Se debe establecer que no existe un carácter de obligatoriedad para adoptar el esquema de la persona jurídica especial o híbrida, puesto que si una organización considera viable operar un club de fútbol profesional bajo una sociedad anónima o una asociación civil está en toda su libertad de hacerlo. No obstante, con el objetivo de salvaguardar los intereses protegidos bajo la figura de la persona jurídica especial, en caso los clubes deportivos adopten esta figura y se transformen deberán acatar las normas aplicables a dicho tipo de persona jurídica. Dentro de las normas aplicables se incluyen la división y repartición de derechos y obligaciones, similar a lo establecido en los modelos aplicados en Brasil y Francia.

En los esquemas normativos especiales mencionados en el párrafo anterior el legislador consideraba importante establecer parámetros generales para la identificación, esquematización y asignación de roles, derechos y responsabilidades de cada parte presente dentro de la persona jurídica especial. Tanto en el modelo brasilero de las sociedades anónimas de fútbol como en el modelo francés de las sociedades anónimas deportivas profesionales establecen roles claros para tanto la asociación civil como la sociedad anónima que operan en conjunto. En ambos esquemas, la asociación civil es aquella que sostiene la facultad para poder decidir sobre los cambios relativos a los elementos de identidad del club de fútbol profesional, como es el nombre o denominación, el escudo, los colores, la ubicación del recinto deportivo principal, el himno, el manejo de la sede social, entre otros.

En contraste, las sociedades anónimas que participen dentro de la persona jurídica especial tienen la capacidad de decidir sobre los elementos operativos y de gestión del club de fútbol profesional. Dentro de estos se incluyen la gestión del área deportiva, la gestión de los

derechos de marca, los derechos de transmisión, las divisiones formativas, así como las demás áreas relativas a la operación y explotación del área deportiva del club. Esta división permite colocar a cada persona jurídica conformante dentro del bloque institucional que mejor puede administrar y operar, evitando las deficiencias y problemas que se generan cuando alguna de las áreas es manejada por una persona jurídica incapaz o con falta de interés y/o incentivos de realizarlo de la forma más constructiva posible.

La persona jurídica especial se configura como una figura de derecho privado, siendo una positivización de un tipo de persona jurídica especial para los clubes de fútbol profesional. Mediante la implementación de la persona jurídica especial se está reconociendo la capacidad de poder constituir un tipo de organización distinto y específico para la operación de clubes de fútbol. La capacidad de establecer un tipo de persona jurídica especial se configura como un derecho subjetivo, el cual nace del derecho subjetivo de la libertad de asociación. Las personas tienen el derecho a poder realizar actividades económicas en base a su libertad y la búsqueda del desarrollo económico – libertado de iniciativa empresarial. Sin embargo, las formas jurídicas que pueden adoptar estas empresas, así como las actividades económicas realizadas, deben ser reguladas y permitidas por el ordenamiento jurídico respectivo, configurando así el doble carácter, subjetivo y objetivo, del derecho a la libertad de empresa.

Adicionalmente a lo desarrollado, se debe establecer también el ámbito de aplicación del nuevo tipo de personalidad jurídica especial propuesto. Si bien se ha desarrollado la propuesta en base a su aplicación para los clubes deportivos de fútbol profesional, el modelo permite su aplicación y utilidad para otros sectores de interés social y capacidad mercantil. Anteriormente se mencionó la capacidad de aplicar este modelo para organizaciones de promoción cultural y artística. La existencia de organizaciones que desarrollen y promuevan la educación musical y los conciertos se vería altamente beneficiada de la posibilidad de incrementar su patrimonio y rentabilidad gracias a la intervención de empresas interesadas en el sector musical. Ejemplos serían conservatorios culturales o artístico, escuelas musicales y promotoras de conciertos.

Además de las organizaciones enfocadas en la música, el modelo puede ser útil para organizaciones culturales como museos, museos de sitio para ruinas y patrimonios culturales, así como organizaciones educativas y cívicas. El espíritu de la propuesta no se limita a su aplicación para el sector deportivo o futbolístico profesional de forma específica. Por el

contrario, se busca ayudar también a las organizaciones que persigan principalmente fines de interés y rentabilidad social, pero que serían altamente beneficiadas por la inserción de herramientas de financiamiento exclusivas para la sociedad anónima y sus variantes. Sin embargo, con el objetivo de preservar la línea de la investigación y la correspondiente propuesta, se continuará desarrollando la propuesta en base al enfoque aplicado a los clubes de fútbol profesional.

- Denominación de la organización

Con el objetivo de brindar mayor sustento y contenido a la propuesta de la persona jurídica especial para los clubes de fútbol profesional, se considera necesario desarrollar los demás elementos jurídicos que configuran la persona jurídica especial. Para ello, se aplicará la metodología de desarrollo utilizada en los manuales de derecho societario peruano, los cuales establecen los elementos subjetivos y objetivos más importantes de las sociedades. En primer lugar, se debe identificar el mecanismo mediante el cual se determina la denominación de la organización, estableciendo los roles y facultades de cada sujeto conformante de la persona jurídica especial.

La denominación social es el atributo que identifica a la sociedad por excelencia (Elias, 2000). Al ser el elemento que permite identificar a la sociedad, la denominación social no solo es interés es de los socios y/o asociados, sino del orden jurídico general y la sociedad (Osorio, 2001). En el caso de las personas jurídicas especiales de fútbol profesional, la denominación social debe ser acordada entre las partes conformantes que conforman a la organización deportiva profesional. Al diferenciarse del nombre comercial o del nombre del equipo, este puede ser establecido sin la necesidad de proteger el nombre tradicional del equipo deportivo previamente existente, y por lo tanto la identidad de este. Al no existir un conflicto directo entre los intereses conjugados por la denominación social, esta se determina por mutuo acuerdo entre ambas partes conformantes de la persona jurídica especial.

En contraste a la denominación, el nombre del equipo y la sede social de los miembros del club no puede ser alterado o cambiado por parte de las sociedades con intereses lucrativos ahora conformantes de la persona jurídica especial. Esto se realiza con el objetivo de proteger la identidad social previamente existente, y evitar la afectación a miembros asociados que hayan formado su identidad en base a dichos elementos identificatorios. Caso distinto es

cuando se conforma una nueva persona jurídica híbrida, creando también un nuevo equipo deportivo. Para estos casos, la elección del nombre y la denominación debe ser establecido mediante una votación por mayoría o, en caso de consenso, un mutuo acuerdo entre las partes fundadoras.

La mutación o transformación de la denominación social de los clubes de fútbol profesional puede generar un rechazo que motive la desvinculación de la sociedad por parte de algunos sujetos (Elias, 2000). Esta desvinculación, en el caso de las personas jurídicas especiales, puede darse tanto por miembros de la sociedad anónima conformante como de la asociación civil, en caso alguno considere que se está generando una afectación en su contra. Para evitar ello se debe establecer el requerimiento de un mayor porcentaje de votos para realizar dichos cambios. En caso de no haber llegado a un consenso o acuerdo previo, la mutación o transformación unilateral de la denominación afectaría un derecho subjetivo de las personas jurídicas y sus integrantes (Osorio, 2001). Asimismo, se está afectando a intereses que son jurídicamente protegidos, como lo son la estabilidad de las relaciones contractuales y de la identidad de la persona jurídica ante sus miembros y la sociedad (Osorio, 2001).

Con el objetivo de evitar conflictos con otras organizaciones, se debe recurrir al registro de organizaciones deportivas profesionales ya existente y controlado por el Instituto Peruano del Deporte – IPD. Este registro debe ser utilizado para poder identificar a las organizaciones que practiquen el fútbol de forma profesional. Independientemente a la estructura societaria, todas las organizaciones que compitan en el deporte de forma profesional deben estar registradas conjuntamente para facilitar su fiscalización y control. Por otro lado, el registro sirve para proteger a las instituciones de posibles conflictos por nombres comerciales, conflictos de interés, así como la protección de la competencia evitando situaciones de monopolio u oligopolio por determinados grupos económicos.

- Capital Social

En lo que respecta al capital social, uno de los puntos más relevantes es el mecanismo para el aporte, aumento o y reducción del capital social. Este mecanismo debe permitir la interacción constructiva y no confrontacional entre las distintas partes conformantes de la persona jurídica especial. Es importante diferenciar el capital social del patrimonio de la sociedad, puesto que el primero es el que se conforma con la constitución de la organización,

mientras que el segundo es el valor de los bienes y derechos propiedad de la organización al valor actual de determinado momento (Osorio, 2001). El capital social sirve como mecanismo de distribución de derechos económicos y políticos, para así identificar las potestades de los titulares de dichos derechos, así como las limitaciones respectivas (Osorio, 2001).

El capital social de las personas jurídicas determina el nivel de compromiso de los miembros de esta. Asimismo, el capital social se debe conservar dentro del patrimonio social en un monto igual para la protección de los derechos de los miembros y acreedores (Osorio, 2001). El capital social y la forma en que este fue aportado permite identificar los derechos políticos respectivos de cada accionista o grupo de estos. Al tener una persona jurídica especial de carácter híbrido, donde el objetivo no es solo lucrativo sino de conservación de intereses sociales, los derechos políticos son establecidos bajo parámetros diferentes. Considerar solo el monto aportado al capital social puede generar un desbalance entre las personas jurídicas conformantes. De forma general asociaciones civiles no pueden competir en la generación de ingresos de la misma forma con las sociedades anónimas, salvo algunas excepciones.

Contrarrestar los efectos que el desbalance de capital aportado por parte de los distintos conformantes de la persona jurídica híbrida genera en el control y toma de decisiones es fundamental para la protección de los intereses de la organización y de la rentabilidad social. La persona jurídica híbrida plantea la persecución de objetivos beneficiosos para la comunidad aprovechando las eficiencias de la sociedad anónima, pero no se debe perder de vista el enfoque de rentabilidad social para desviarlo a uno meramente de eficiencia financiera. Esto se interpreta en base a los ejemplos ocurridos y mencionados en la presente investigación donde clubes que han sido adquiridos y operados exclusivamente como sociedades mercantiles han encontrado deficiencias naturales y problemas económicos graves. Inclusive, se han identificado los problemas generados que terminan por afectar no solo a club privatizado, sino al sector del deporte profesional en conjunto.

Otro de los elementos mencionados del capital social consiste en los mecanismos de aumento o reducción de este. De acuerdo con la Ley General de Sociedades vigente, el órgano competente para la aprobación del aumento o la reducción de capital en las sociedades mercantiles es la junta general. Este modelo es aplicable a las personas jurídicas especiales, puesto que independientemente a la distribución de derechos políticos y las partes conformantes, la junta general sigue siendo un órgano de la sociedad existente dentro de este

nuevo tipo de personas jurídicas. La votación, aprobación y materialización del aumento o la reducción del capital debe ocurrir de acuerdo con lo establecido en la Ley General de Sociedades, en los artículos 201,202, 215 y 216.

El aumento de capital supone una alteración en la distribución y conformación de los organismos internos encargados de tomar las decisiones dentro de la persona jurídica especial. Sin embargo, al tratarse de un tipo de persona jurídica especial y específico, el aumento de capital también sufre mutaciones en lo que respecta a los efectos que este procedimiento genera. Los derechos económicos y de percepción proporcional de utilidades no se deben ver afectados por ser un tipo especial de persona jurídica, puesto que estos son los incentivos principales para la participación de las sociedades comerciales dentro de los clubes de fútbol profesional. No obstante, los derechos políticos deben ser balanceados para evitar poner en desventaja absoluta a las asociaciones civiles, por lo que se les brinda una protección especial ante la desproporción del aporte de capital para preservar sus derechos políticos y la capacidad de tomar decisiones que se materialicen en la realidad.

En los casos del aumento de capital, es importante realizar una mención al mecanismo de suscripción mediante el derecho preferente, regulado en el Artículo 207 de la Ley General de Sociedades. Este derecho faculta a los accionistas, y en el caso de las personas jurídicas especiales los miembros conformantes, a poder suscribir dichas acciones antes de que estas sean ofrecidas en el mercado a terceros. El derecho de suscripción preferente busca proteger que el control y la participación dentro de la sociedad, y en este caso la persona jurídica especial, no se diluya con el ingreso de terceros (Elias, 2000). Asimismo, el aumento de capital puede ser realizado mediante aportes dinerarios o no dinerarios (Osorio, 2001). Esto genera la posibilidad de que las empresas participen de formas adicionales a las dinerarias dentro de las sociedades.

Tanto el aumento de capital como el derecho de suscripción preferente tiene un tratamiento distinto en la persona jurídica especial. Al coexistir distintas personas jurídicas conformantes del club de fútbol profesional, se entiende que cada uno tiene distintos tipos de acciones o participaciones que le otorgan a cada uno derechos y obligaciones diferentes y en algunos casos exclusivos. Es por ello por lo que también es importante desarrollar el concepto de acciones dentro de la persona jurídica especial. Si bien este último punto será desarrollado más adelante, se debe establecer que el aumento de capital por parte de las asociaciones civiles

no debe suponer un aumento en su nivel de control más de lo razonable, para evitar generar disparidades contra las sociedades anónimas conformantes. De la misma forma, el aumento de capital por parte de las sociedades anónimas puede suponer un aumento en los beneficios económicos percibidos, pero no una afectación ante los derechos políticos de la asociación civil.

- Constitución

El procedimiento de constitución de la persona jurídica especial para los clubes de fútbol profesional no tiene por qué diferir en gran medida de los otros procedimientos aplicados a los otros tipos de personas jurídicas. En primera instancia se debe realizar la constitución de una nueva persona jurídica, establecida bajo el régimen especial para los clubes de fútbol profesional. Para la constitución se realiza un acuerdo entre las partes conformantes, donde se establecen los derechos y obligaciones de cada parte que decide participar del club de fútbol profesional. Asimismo, se establecen los organismos de gobierno y gestión, así como la inscripción en el registro correspondiente.

La conjunción de las personas jurídica no homologables es un reto complejo, y es dentro de la constitución donde se presentan uno de los mayores retos. Conceptualizar la estructura y el camino para la creación de un tipo de persona jurídica híbrida requiere de la capacidad de establecer correctamente la interrelación que tienen las partes dentro de la nueva persona jurídica conformada. Si no se es capaz de determinar de forma correcta la estructura asociativa – societaria diseñada y adoptada, será difícil poder explotar las herramientas y ventajas disponibles para las personas jurídicas conformantes. Es por ello por lo que la constitución requiere de una correcta esquematización y plasmado de la composición organizativa y los mecanismos para perseguir el objeto social.

La constitución de la persona jurídica especial para los clubes de fútbol profesional no supone que las personas jurídicas conformantes, sean estas asociaciones civiles o sociedades anónimas, sean disueltas y se extingan. Por el contrario, la constitución de la persona jurídica híbrida se materializa mediante el acuerdo entre dos personas jurídicas que han acordado en constituir y conformar una tercera persona jurídica nueva. Mediante este procedimiento, se evita entrar en conflicto con la discusión sobre la transformación de las personas jurídicas sin fines lucrativos en aquellas que si ostenten fines de lucro. Esto se debe a

que la asociación civil sería una parte conformante de la persona jurídica especial en calidad de accionista, siendo esta capaz de percibir las utilidades correspondientes para ser utilizada en favor de la misma asociación, más no de sus miembros directamente.

En el caso de las organizaciones deportivas profesionales, la constitución debe ser la materialización de un acuerdo entre la asociación civil o deportiva original con las sociedades anónimas interesadas en participar en su operación. Establecer los derechos políticos y económicos, relativos a la distribución de votos y vetos, así como el esquema de repartición de utilidades, es parte esencial del acuerdo de voluntades plasmado. La repartición de los derechos de control y retorno de la inversión no debe ser establecida por ley, pero si debe generarse un esquema que permita salvaguardar los intereses de todas las partes involucradas. Esto se realiza estableciendo derechos preferenciales o exclusivos en base a los objetivos perseguidos por cada una de las asociaciones y sociedades involucradas en la organización deportiva profesional.

La libertad estatutaria permite traspasarles este problema a las personas jurídicas híbridas una vez que hayan sido constituidas. La libertad y autonomía de decidir como establecer los derechos y obligaciones entre partes conformantes da un amplio espectro de acción, con el propósito de que cada persona jurídica conformante de la persona jurídica especial pueda velar y negociar por sus propios intereses. Sin embargo, la constitución de este tipo especial de personas jurídicas debe responder a la naturaleza objetiva de la figura, donde se busca establecer un contexto de cooperación entre personas jurídicas con y sin fines de lucro dentro de la misma unidad jurídica de imputación de derechos y obligaciones.

- Fundadores

En lo que respecta a los fundadores, la Ley General de Sociedades peruana vigente establece dentro de sus artículos 70 y 73 el concepto, la responsabilidad y los beneficios a los que estos acceden. En el caso de las personas jurídicas especiales, al consistir esta figura en la transformación y fusión de dos personas jurídicas previamente constituidas, se establece que solo las personas jurídicas pueden establecer las personas jurídicas híbridas. Esto podría considerarse como una limitación y discriminación hacia las personas naturales. Sin embargo, al tratarse de un esquema híbrido, especial y extraordinario del tipo de personas jurídicas, y no naturales, no tendría sentido incluir a personas naturales dentro de los posibles fundadores. Si bien una persona natural puede constituir una persona jurídica de forma individual, para

conformar una persona jurídica especial se debe participar bajo la persona jurídica y no natural, con el objetivo de asegurar mecanismos de gestión y fiscalización efectivos.

En el caso de los beneficios para los fundadores, si bien estos tienen carácter estatuario, dichos beneficios no deben poner en riesgo la capacidad de cumplir con el objetivo social. Es por ello por lo que, por ejemplo, los beneficios de los fundadores deben ser proporcionales a su nivel de aporte y participación dentro de la organización. Estos deben ser correspondientes al nivel de influencia constructiva que se tiene dentro del club de fútbol profesional y la persecución de sus objetivos institucionales. El tener un carácter de interés y rentabilidad social, existe una mayor responsabilidad acarreada por parte de los fundadores, gestores y demás miembros de materializar los efectos positivos en la realidad.

En contraste, la responsabilidad de los fundadores se incrementa en los casos de la persona jurídica especial para los clubes de fútbol profesional. Esto ocurre debido a la necesidad de proteger y asegurar la persecución un fin socialmente beneficioso, así como la capacidad de generar rentabilidad económica a sus accionistas. Al establecer una solidaridad frente a las responsabilidades originadas por actos de los fundadores, se está protegiendo a la institución, debido a que se evita generar afectaciones a este por el actuar en nombre de la organización previo a su constitución y registro. Dicho se puede extrapolar del Artículo 71 de la Ley General de Sociedades vigente. De la misma forma, la caducidad de la responsabilidad de los fundadores se establece en el artículo 73 de la misma norma, siendo que a los dos (02) años es cuando prescribe la responsabilidad de los fundadores.

- Nulidad del pacto social

Dentro de lo que respecta a la nulidad del pacto social, se considera importante que, además de definir su concepto, se desarrollen las causales de nulidad aplicables a la propuesta de la persona jurídica especial. Mediante el pacto social, los fundadores manifiestan su voluntad de constituir a la persona jurídica especial para operar un club de fútbol profesional. El pacto social no puede ir en contra de las leyes y las normas vigentes y aplicables. Debido a la naturaleza de beneficio social de las personas jurídicas híbridas, se espera que estas puedan plasmar su objetivo social y esquema mercantil adoptado de forma clara en el pacto social. La ley especial promulgada debe establecer el requisito mínimo del contenido del pacto social de la persona jurídica especial, considerando la aceptación de la repartición de determinados derechos y obligaciones entre los conformantes como requisito fundamental.

Asimismo, se establecen las causales de nulidad establecidas de forma general y específica para las personas jurídicas híbridas. Dentro de las causales generales se encuentran la violación, afectación o inobservancia del consentimiento de los representantes de las personas jurídicas conformantes (Osorio, 2001). De la misma forma, se establecen causales como la violación de los requisitos esenciales, y la persecución de una actividad ilícita. El pacto social no debe ser lesivo para ninguna de las partes conformantes, y debe existir la observancia de los requisitos naturales de cada tipo de persona jurídica conformante para asegurar su óptima operación y aprovechamiento de sus elementos. Por último, se entiende que la inclusión de cláusulas prohibidas consiste también de causales de nulidad.

- Estatuto

Además del pacto social, también se debe analizar el rol del estatuto en las personas jurídicas híbridas. La libertad estatutaria es uno de los pilares para la libertad de asociación y organización, permitiendo que las personas organizadas puedan establecer sus propias reglas internas en búsqueda de sus fines sociales (Osorio, 2001). Sin embargo, existen ciertas limitaciones que buscan preservar la legalidad de las organizaciones, así como evitar que se generen futuros problemas jurídicos y externalidades negativas (Osorio, 2001). El contenido del estatuto está establecido en el Artículo 55 de la Ley General de Sociedades, estableciendo elementos obligatorios de ser incluidos, así como la capacidad de poder contener pactos lícitos adicionales que se estimen como convenientes para la sociedad.

El artículo mencionado detalla que el estatuto debe contener de forma obligatoria la denominación social, el domicilio, el plazo de duración y la fecha de inicio de las actividades, el monto del capital y la forma en que este se divide y valora, así como las clases y tipos de acciones existentes dentro de la sociedad. De la misma forma, se establece el régimen de los órganos de la sociedad, así como los requisitos para el aumento o disminución del capital social y otras modificaciones estatutarias. Por último, se establece la forma y oportunidad para la aprobación de la gestión social y los resultados financieros, así como las normas de distribución de utilidades y el régimen de disolución y liquidación de la sociedad.

Los elementos identificados por la Ley General de Sociedades se consideran altamente útiles para su aplicación a la propuesta de las personas jurídicas especiales. La norma societaria

peruana provee un esquema estatutario completo, el cual permite que las personas jurídicas puedan plasmar mejor sus normas internas teniendo al Artículo 55 como guía y orientador. Asimismo, la capacidad de poder incluir pactos adicionales dentro del estatuto, bajo la condición de que estos sean lícitos, permite proteger y asentar la libertad estatutaria para la libre determinación interna de las personas jurídicas. En el caso de las personas jurídicas especiales, este esquema es altamente atractivo al poder homogenizar el estatuto con otro tipo de organizaciones y sociedades, pero brindando la libertad de poder establecer normas especiales para este nuevo tipo de personas jurídicas para los clubes de fútbol profesional.

- Acciones

La acción es una representación de partes alícuotas del capital social, teniendo todas estas el mismo valor nominal, brindando derechos políticos y económicos para quienes la posean, de conformidad con lo establecido en el Artículo 82 de la Ley General de Sociedades. La creación de las acciones se ejecuta en el pacto social o por acuerdo de la junta general, teniendo determinadas limitaciones y condiciones contempladas en el Artículo 83 de la norma societaria peruana vigente. En este se determina que la creación de acciones que den derecho a recibir un rendimiento sin existir utilidades distribuibles es nula. Por otro lado, si se autoriza la capacidad de establecer para determinado tipo de acciones montos máximos, mínimos y fijos de las utilidades existentes sobre el rendimiento y los resultados del periodo.

La Ley General de Sociedades provee lineamientos, requisitos y obligaciones relativos a las acciones entre los Artículo 82 y 106, permitiendo identificar en el Artículo 88 la capacidad de poder crear y emitir diversas clases de acciones. La principal diferencia entre los diversos tipos de acciones recae sobre los derechos que corresponden respectivamente a sus titulares en base a cada clase de acción. La creación de acciones se realiza mediante acuerdos establecidos en el pacto social o por acuerdo de la junta general. Asimismo, además de las clases de acciones, también existe la posibilidad de que coexistan accionistas que posean bloques accionarios adquiridos directamente de la sociedad, o mediante la bolsa de valores.

En el caso de las personas jurídicas especiales, debido a que una de las personas jurídicas conformantes es una sociedad de capital, el desarrollo en la presente investigación sobre las acciones es más que necesario. En las personas jurídicas especiales propuestas también se compone un capital social, el cual debe estar dividido para así poder identificar los

titulares de derechos políticos y la distribución de utilidades y otros derechos económicos. Al tratarse de una integración de los elementos más útiles de cada tipo de persona jurídica, se considera que la persona jurídica especial debería también dividir su capital social en acciones. Esto debido a que las acciones representan los derechos y deber de los socios, siendo también un límite al nivel de responsabilidad que cada socio tiene hacia la organización (Osorio, 2001).

Los clubes de fútbol profesional constituidos bajo el esquema de la persona jurídica especial pueden ser compuestos por diversas personas jurídicas que tienen intereses diversos sobre la organización. Esto permite validar la existencia de acciones con y sin derecho a voto dentro de la misma sociedad, así como el establecimiento de distintos derechos económicos y sus respectivos límites máximos o mínimos. El elemento importante por desarrollar es establecer los tipos de acciones que serán otorgados a cada persona jurídica conformante, para así establecer los derechos políticos y económicos que le corresponden a cada una en base a las acciones que poseen respectivamente. De la misma forma, se debe establecer los tipos de acciones a ser creados, para así identificar los distintos tipos de accionistas capaces de existir.

Uno de los mecanismos que se ha desarrollado para contrarrestar los desbalances generados por la metodología de establecer el control de la organización por la cantidad de acciones poseídas es la capacidad de brindar acciones con derechos políticos especiales (Osorio, 2001). Esto permite que, a pesar de no haber aportado el mismo nivel de capital, los poseedores de las acciones especiales pueden objetar acuerdos que les perjudiquen, o en todo caso, afecten sus intereses y limiten su participación dentro de la organización respectiva. En contraste, se emiten también acciones que tengan limitaciones para ciertos derechos, como sería el caso de las acciones poseídas por la sociedad anónima conformante con límites sobre la capacidad de influir en temas relativos a la identidad de la institución. Este es uno de los mecanismos contemplados para su aplicación en la persona jurídica especial, al ser consiente del desbalance que genera el modelo tradicional.

Un modelo más delimitado, el cual es aplicado en Brasil para las sociedades anónimas de fútbol, consiste en la determinación por pacto social y estatutaria, de asignar la capacidad de decidir sobre temas específicos a los poseedores de determinado tipo de acción. Esto se aplica justamente como un mecanismo para contrarrestar el natural desbalance para el aporte de capital y el nivel de inversión que existe entre las personas jurídicas con y sin fines de lucro dentro de la persona jurídica especial. Como se mencionó, las acciones poseídas por las

asociaciones civiles deportivas que conforman la persona jurídica especial les permiten tener el control sobre temas relativos a la identidad del club. Ejemplos son el nombre del equipo, la localidad de este, así como los elementos de la identidad del club como el himno, los colores representativos y otros símbolos similares.

Consecuentemente, correspondería establecer también una serie de beneficios especiales para las sociedades comerciales poseedoras de acciones en las personas jurídicas híbridas. Esto con el objetivo de generar incentivos que contrarresten la relativa pérdida de control sobre elementos esenciales de la persona jurídica híbrida. Una de las opciones contempladas es la capacidad de establecer derechos económicos que permitan la recuperación, en lo mínimo, de la inversión realizada por parte de las sociedades en la persona jurídica híbrida. Esto generaría un escenario donde, mientras que por un lado se ceden derechos políticos para proteger el carácter social y de identidad para las asociaciones, por el otro se generan derechos económicos especiales que aseguran el retorno de la inversión generada por las sociedades mercantiles, así como la obtención de beneficios económicos atractivos.

El modelo propuesto genera la necesidad de establecer limitaciones a la transferencia de acciones, puesto que, con el objetivo de salvaguardar los mecanismos de protección de la identidad social y los intereses económicos, se debe delimitar los requisitos y prohibiciones para la transferencia de estas. Naturalmente, las acciones creadas con derechos políticos que protegen los intereses de las personas jurídicas sin fines de lucro participes de la persona jurídica híbrida, no pueden ser transferidos a las personas jurídicas con fines de lucro con las que se han relacionado, y viceversa. Sin embargo, con el objetivo de evitar desincentivar y limitar los derechos a la libertad de organización y operación, se establece que esto sería posible con la aprobación de una gran mayoría de votos por la parte que desea transferir sus acciones, como por ejemplo ochenta puntos porcentuales (80%), para su aceptación.

Adicionalmente se ha considerado importante proponer la inserción de un nuevo tipo de acciones, el cual permite la participación temporal y limitada de personas jurídicas interesadas en invertir temporalmente dentro de los clubes de fútbol profesional. Esto se ha conceptualizado con el objetivo de brindar una herramienta adicional para la inversión en las personas jurídicas especiales, asegurando derechos económicos delimitados y comprometiendo a los poseedores de dichas acciones de poder tener una mayor participación en la organización.

Esta figura nace como una alternativa al contrato de auspicio o patrocinio, debido a los elementos que serán detallados a continuación.

Este mecanismo de inversión temporal delimitada supone la existencia de empresas y organizaciones que deseen aportar e invertir capital en la persona jurídica híbrida, pero que el contrato de auspicio no les parece lo suficientemente atractivo para poder lograr sus objetivos institucionales, de marca y financieros. Si bien mediante el contrato de auspicio se obtiene un retorno en base a la publicidad y promoción de la marca, no se asegura un retorno financiero puesto que la contraprestación estará limitada a la situación económica actual de la persona jurídica patrocinada. Para ello, se propone la participación por acciones sin derechos políticos, pero si económicos por temporalidad delimitada.

La participación por acciones con temporalidad limitada permite a las empresas poder realizar aportes dinerarios o en especie a cambio de este tipo de acciones para la recepción de beneficio económicos ulteriores. Mediante la inyección de capital, las empresas acceden a la capacidad de recibir utilidades al cierre del periodo, comprometiéndose a realizar aportes que sean de beneficio para la persona jurídica a lo largo de todo el periodo. Ejemplos podrían ser las empresas de pintura que transfieren los materiales y la mano de obra para el mantenimiento de las sedes sociales, los recintos deportivos y otras sedes administrativas de la persona jurídica híbrida. Al asegurar una participación constante por un periodo de tiempo mínimo, la empresa participante recibe una parte de las utilidades obtenidas en base a la recuperación de su inversión más la ganancia correspondiente por su inversión en la organización.

La valorización de lo invertido debe ser en base al valor unitario de las acciones del club, con el objetivo de poder computar el nivel de inversión que se genera por cada empresa interesada. Con dicha inyección de capital, se deben emitir las acciones del tipo correspondiente al esquema de participación y el monto de dicha inversión. Debido a que este tipo más complejo de alianza estratégica adopta un mayor nivel de relación entre los aliados, se genera una sinergia que permite elevar el valor de la persona jurídica híbrida. No obstante, se deben establecer los incentivos necesarios para que todas las partes involucradas vean este mecanismo como uno viable, atractivo y útil, por lo que se procede a presentar algunos a continuación.

Primero se debe velar por la seguridad y certeza de la participación, por lo que las acciones de esta clase deben ser registradas en la matrícula y registro correspondiente, independientemente a la temporalidad de la participación. Asimismo, se debe establecer que a medida que la participación sea más prolongada y establece, las acciones pueden ser transformadas en unas de una clase que brinde mayores derechos económicos y el acceso a los derechos políticos. Esto se debe realizar en base al cumplimiento de requisitos formales como la aprobación de la junta general, así como el nivel de aprobación que debe tener dicha moción en la votación correspondiente.

En segundo lugar, se deben establecer incentivos para que las empresas opten por participar e invertir en las personas jurídicas híbridas bajo este esquema. Dicho se puede lograr mediante incentivos y beneficios tributarios para estas empresas. La transferencia de bienes y/o colocación de capital en los clubes de fútbol profesional pueden ser materia de deducción de gastos para reducir la masa tributable de cada empresa. Al estar contribuyendo y participando en la persecución de fines socialmente beneficios por las personas jurídicas especiales, las empresas participantes por acciones de temporalidad pueden acceder a determinados beneficios tributarios para así incentivar su participación. Esto permite motivar a las empresas a escoger invertir en personas jurídicas que generen persigan una rentabilidad social, por encima de aquellos que únicamente persiguen beneficios económicos o mercantiles.

- Derecho a voto

En base a lo comentado en el subtítulo anterior, se considera importante también realizar una mención para la aplicación de los derechos a voto dentro de los clubes de fútbol profesional constituidos como una persona jurídica especial. Como se había establecido, ya existen modelos como el aplicado en Brasil que establecen derechos de voto especiales para las asociaciones civiles participantes de la sociedad anónima de fútbol, con el objetivo de proteger los intereses socialmente beneficiosos que estas defienden. Si bien los derechos a voto están relacionados con las acciones y su titularidad, en el caso de las personas jurídicas especiales para los clubes de fútbol profesional, se generan una serie de escenarios de consideración especial.

El derecho a votar de los accionistas de una sociedad es uno de los derechos políticos que la ley concede, de forma general, a todos los accionistas (Ramos, 2017). Esta es la forma

mediante la cual el accionista expresa su voluntad, apegándose o no a la voluntad colectiva (Ramos, 2017). El derecho a voto es concebido como el mayor de los derechos individuales, siendo una porción de la soberanía social de cada organización (Messineo, 1971). Asimismo, permite a los accionistas ser parte de los procesos de gestión de la sociedad y fiscalización de los actos de los administradores (Osorio, 2001). Este derecho se configura como un derecho subjetivo del accionista, siendo potestativo y de uso libre (Osorio, 2001).

El voto, a pesar de ser el componente sustancial en la formación de la voluntad de la sociedad, debe tener ciertas restricciones para proteger estos valores e intereses de la sociedad (Osorio, 2001). La exclusión del voto se genera en las situaciones donde existen conflictos de interés con la sociedad, pudiendo generar situaciones contraproducentes para una de las sociedades en beneficio de la otra (Osorio, 2001). No se constituye como un escenario ideal el sacrificio del interés de una sociedad en beneficio de la otra, puesto que afecta la libre competencia (Osorio, 2001). Es por ello por lo que se establecen mecanismos para reducir los conflictos de intereses, como la imposibilidad de votar en caso el accionista cuente con acciones en más de una empresa del mismo rubro.

Este modelo ha sido replicado en países como Perú, España y Brasil, buscando evitar la concentración de organizaciones deportivas profesionales bajo el mismo accionista, pudiendo afectar así la libre competencia entre los demás clubes. Para ello, se establece que en caso un accionista posea más de un porcentaje delimitado de las acciones en dos (02) o más organizaciones deportivas profesionales, este pierde su derecho a voto hasta que haya enajenado y transferido la diferencia por la que supera al límite legal. En Perú y Brasil dicho porcentaje asciende a cinco puntos porcentuales (5%), mientras que en España se estableció el límite de un punto porcentual (1%).

Este mecanismo debe ser aplicado en las personas jurídicas especiales para los clubes de fútbol profesional para asegurar que no existan conflictos de intereses que afecten sus intereses institucionales. Asimismo, estas deben tener la capacidad de perseguir sus objetivos de la forma más eficiente y óptima posible en base a su propia consideración. Sin embargo, en casos como los de las organizaciones deportivas profesionales, donde la competencia es el elemento principal del sector, la concentración del control y la competencia es altamente contraproducente y riesgoso. Esto sustenta la necesidad de establecer límites a dicha concentración, marcando la línea entre uno y tres puntos porcentuales (1% - 3%) de las

acciones, siendo el caso que se supere este límite, el derecho a voto se suspende de forma automática hasta la regularización por parte del accionista.

De forma adicional, también se considera que, en los casos de personas jurídicas híbridas, como las organizaciones deportivas profesionales, requieren de esquemas adicionales para el derecho al voto. Esto ocurre debido a que existe una necesidad de proteger los elementos de identidad social protegidos por determinados miembros de la persona jurídica híbrida. El reconocimiento de derechos de votos especiales se genera en base a la búsqueda de la protección de los intereses y objetivos sociales. La exclusividad de poder decidir sobre elementos identificatorios de la sociedad en la comunidad recae sobre los miembros que mejor pueden proteger estos de la contraparte mercantilista que no tiene las mismas valoraciones.

La determinación de la titularidad de los distintos tipos de voto está estrechamente relacionada con el tipo de acciones que posea cada titular de estas. Diferenciar los tipos de acciones en base a si son poseídos por miembros de la sociedad anónima o de la asociación civil que conforman la persona jurídica híbrida permite establecer los temas sobre los que cada uno puede votar, en cumplimiento de lo dispuesto por la norma especial establecida para este nuevo tipo de persona jurídica. Con este mecanismo la minoría puede evitar tener que impugnar los actos de la junta general que sean considerados lesivos, y de plano se les da la facultad exclusiva de la toma de decisiones sobre determinados temas. Si bien puede darse el caso que otro tipo de acuerdos sean capaces de ser impugnados, existe una lista delimitada sobre aquellos temas de la identidad social cuya decisión es exclusiva para los miembros que persiguen los fines sociales y no mercantiles de la persona jurídica híbrida.

- Órganos de la persona jurídica híbrida

Las personas jurídicas operan a través de órganos encargados de su administración, gestión y operación (Mondragón, 2017). Al igual que para las personas jurídicas tradicionales, el órgano de deliberación de la persona jurídica especial es la junta general de accionistas, donde se reúnen los representantes de las partes conformantes para debatir y acordar temas relativos a la operación y rumbo de la organización (Mondragón, 2017). Asimismo, existen los órganos de administración, los cuales conforman los distintos niveles administrativos establecidos para cada persona jurídica de forma autónoma (Mondragón, 2017). Finalmente,

los órganos de vigilancia buscan fiscalizar las actividades de gestión y representación con el objetivo de proteger los intereses y finalidades sociales (Mondragón, 2017).

En el caso de las personas jurídicas especiales propuestas, como las organizaciones deportivas profesionales, estas se componen por dos o más personas jurídicas diferentes. Ante ello, igual se tiene como órgano máximo a la junta general de accionistas, pero esta es conformada por representantes de cada persona jurídica participante de la persona jurídica híbrida. Para este órgano se considera aplicable lo dispuesto por la Ley General de Sociedades peruana entre sus Artículos 111 y 132. De la misma forma, la persona jurídica híbrida debe designar administradores y directores con el objeto de gestionar las distintas áreas y aristas del club de fútbol profesional. Lo ideal es que exista un control conjunto, compartido y delimitado entre las distintas personas jurídicas, pudiendo designar a cada cargo la persona óptima en base a su experiencia y la persona jurídica a la que representa.

El objetivo es darle mayor poder e influencia al sector asociativo de los clubes de fútbol profesional, al este haber sido desfasado por otros modelos como la sociedad anónima deportiva en España o Chile, superponiendo los intereses comerciales y económicos. A pesar de ello, la libre determinación estatutaria permite que cada persona jurídica pueda esquematizar sus órganos internos en base a sus propias necesidades y determinaciones. No obstante, es importante brindar esquemas generales para poder ofrecer estructuras y mecanismos que sean útiles para las organizaciones que deseen optimizar su estructura interna. La designación de directores y administradores debe responder a las necesidades y requisitos internos de cada persona jurídica especial, pudiendo estos defender y perseguir todos los intereses conjugados dentro de los clubes de fútbol profesional, y no solo los sociales o económicos.

- Transformación, fusión y escisión

La transformación societaria constituye de la capacidad que tienen las distintas sociedades reguladas para poder adoptar cualquier otro tipo de personalidad jurídica, societarias o no, reguladas en el Perú. La normativa societaria peruana vigente establece en su artículo 333 que las sociedades pueden transformarse en cualquier otra sociedad o persona jurídica contemplada en las leyes peruanas, no limitando los tipos de personalidad jurídica a aquellos presentados en la Ley General de Sociedades. Asimismo, la segunda parte del artículo citado establece que salvo prohibición normativa expresa, cualquier persona jurídica, con o sin

finés de lucro, puede transformarse en alguno de los tipos de persona jurídica regulados por ley.

No se debe confundir la transformación de la persona jurídica especial con la transformación de las personas jurídicas que la conforman, puesto que se está tratando de sujetos distintos. La conformación de la persona jurídica especial se realiza mediante la participación de personas jurídicas previamente existentes, las cuales ocupan el lugar de accionista dentro de la persona jurídica especial. Para ello, se debe analizar la capacidad que tienen las asociaciones civiles de actuar como accionistas dentro de sociedades anónimas distintas. Para ello, se presenta lo establecido por el Dr. Espinoza en su libro Derecho de las Personas establece que la asociación no se transforma en una sociedad, sino que se integra, y en su calidad de socio, aporta parte o todo su patrimonio a una nueva sociedad constituida (Espinoza, 2012).

La persona jurídica especial para los clubes de fútbol profesional se constituye como una persona jurídica con fines lucrativos, por lo que se le debe aplicar lo estipulado por la Ley General de Sociedades y sus artículos pertinentes a la transformación. Si bien el objetivo de proponer un tipo de persona jurídica especial para los clubes de fútbol consiste en la implementación de un esquema óptimo y preferente, no se puede caer en el autoritarismo de obligar a los clubes a adoptar de forma exclusiva este esquema. Ante ello, es importante mencionar la capacidad que tiene la persona jurídica especial de transformarse en otro tipo de persona jurídica que, de acuerdo con sus accionistas, considere atractivo, útil o necesario para sus fines e intereses. Para ello, lo estipulado en los artículos del Título de Transformación de la Ley General de Sociedades es aplicable en su totalidad.

El proceso de transformación puede alterar la estructura y esquema organizativo de la sociedad, dando lugar a modificaciones institucionales sobre los elementos sociales más esenciales. Un ejemplo es que puede darse la necesidad o voluntad de la modificación de participaciones o derechos, lo cual debe ser aprobado mediante consentimiento expreso de todos los socios o miembros, de conformidad con el Artículo 335 de la normativa societaria peruana. El consentimiento se da bajo el acuerdo de transformación, donde se pueden incluso alterar las participaciones de los socios en beneficio de otros para materializar la transformación en caso esto sea necesario para ello (Seoane, 2002).

Debido a estos cambios, se debe considerar el derecho de separación, mediante el cual los socios que no desean seguir participando de la nueva persona jurídica constituida mediante la transformación. Para poder contribuir mejor con el proceso de decisión, la normativa societaria establece requisitos para las sociedades en transformación como la publicación de un balance de transformación, así como realizar el procedimiento mediante escritura pública. Estos se pueden identificar entre los Artículos 339 y 340 de la normativa societaria peruana vigente. Este esquema, por su nivel de protección a los intereses individuales y la búsqueda de la transparencia, se debe aplicar para las personas jurídicas que deseen fusionarse para convertirse en híbridas.

La fusión y escisión de la persona jurídica especial para los clubes de fútbol profesional no supone muchas diferencias con las fusiones y escisiones de las personas jurídicas con fines lucrativos reguladas por la Ley General de Sociedades. La fusión consiste en dos supuestos, donde dos o más sociedades pueden constituir una nueva sociedad no existente previamente, o por el otro lado una sociedad puede absorber una o más sociedades para incorporarlas dentro de la sociedad absorbente. En la constitución de las personas jurídicas especiales e híbridas, la figura de la fusión es de las más útiles y prácticas como mecanismo para la creación de la nueva persona jurídica.

La escisión configura un mecanismo que puede ser útil para la constitución de la persona jurídica híbrida. La escisión es definida por la Ley General de Sociedades peruana vigente un mecanismo mediante el cual una sociedad fracciona su patrimonio en dos o más bloques para ser transferidos o conservados en la medida que la sociedad lo considere. La escisión se puede dar mediante la división de la totalidad del patrimonio para que estos sean transferidos a nuevas sociedades o absorbidos por aquellas ya existentes, o ambos casos a la vez. En segundo lugar, se puede realizar la segregación de los bloques patrimoniales, caso en el que la sociedad original no se extingue, pero que transfiere uno de sus bloques patrimoniales para que conformen nuevas personas jurídicas o sean absorbidas por otras ya existentes.

La escisión supone un desmembramiento de la sociedad originalmente constituida, por lo que su materialización requiere de la aprobación por votación de una masa mayoritaria importante (Osorio, 2001). Los clubes de fútbol profesional pueden optar por dividirse entre el sector social y el sector deportivo para así poder constituir o acoplarse a otra persona jurídica que, si sea capaz de tener un fin lucrativo, y por consiguiente acceder a sus herramientas de

financiamiento y control. No obstante, este tipo de modificaciones estructurales podrían generar una afectación al fin social perseguido, por lo que se deben establecer mecanismos de protección y control adicionales para evitar afectaciones y problemas sociales, jurídicos y económicos a futuro.

- Disolución y liquidación

La disolución es procedimiento mediante el cual la sociedad conformada se separa y procede a dar término a sus actividades (Osorio, 2001). Las causales por las que una sociedad puede ser disuelta son definidas por el Artículo 407 de la Ley General de Sociedades vigente. Dentro de estas, se incluye el vencimiento del plazo de duración de la sociedad, o la conclusión del objeto, así como la no realización de este durante un tiempo prolongado o la imposibilidad de realizar este. Asimismo, la inactividad de la junta general, así como las pérdidas significativas que hayan reducido el patrimonio social a la tercera parte. Por último, las sociedades pueden ser disueltas por acuerdo de los acreedores, falta de pluralidad de socios, acuerdo de la junta general y finalmente por mandato judicial.

La disolución de las personas jurídicas sin fines de lucro es regulada por lo establecido en el Código Civil para cada tipo de persona jurídica no lucrativa. En el caso de las asociaciones civiles, es el artículo 98 del Código Civil vigente el cual establece el destino del patrimonio restante de la asociación disuelta y liquidada debe ser entregado a las personas designadas en el estatuto, pero que los asociados no podrán ser destinatarios de dicho patrimonio, al ser un elemento fundamental de la naturaleza de la asociación civil el no beneficiar a los miembros con el patrimonio de ésta. Ante estas diferencias conceptuales y normativas entre estas dos figuras, se debe tratar el tema relativo a la disolución y liquidación de la persona jurídica especial diseñada para los clubes de fútbol profesional.

En el caso de las personas jurídicas especiales, se considera que su disolución y liquidación deben seguir los lineamientos establecidos por la Ley General de Sociedades. Las causales de disolución establecidas en la Ley General de Sociedades son razonables y poco intrusivas, por lo que, a pesar del carácter social de las personas jurídicas especiales, se deben seguir aplicando para determinar si una persona jurídica híbrida debe ser disuelta o no. Asimismo, al configurar a la persona jurídica especial como una coalición entre una asociación

civil y una sociedad anónimas, se entiende que la asociación civil puede ser beneficiada con el patrimonio restante de la liquidación, o una parte de este, y no vulnerar el carácter no lucrativo interno que este posee, y por lo tanto sus miembros asociados no se verán beneficiados directamente. La asociación civil, en calidad de socio, si podría recibir el patrimonio restante a la liquidación y disolución de la persona jurídica especial.

La liquidación es el procedimiento que se realiza después de haber iniciado la disolución. Este es establecido por el Artículo 413 de la Ley General de Sociedades, donde se determina que la persona jurídica disuelta conserva su personalidad jurídica en lo que se ejecuta el proceso de liquidación, hasta la correspondiente inscripción en el registro. Asimismo, establece que el acuerdo de disolución cesa la representación de tanto directores, administradores, gerentes y representantes, siendo los liquidadores quienes asumen las funciones correspondientes por ley. Los liquidadores son designados por la junta general o el pacto social, debiendo ser un número impar, de conformidad con el Artículo 414 de la Ley General de Sociedades.

A pesar de lo establecido en la norma societaria peruana, existen determinadas consideraciones importantes a mencionar. En primer lugar, de acuerdo con el mismo Artículo 414, los socios que representen la décima parte del capital social tienen un derecho que les permite designar un representante para vigilar la liquidación, así como el sindicato de obligacionistas de cada sociedad. Esta consideración especial para determinados grupos de interés dentro de la sociedad en liquidación debe ser extrapolado y aplicado a las personas jurídicas especiales para los clubes de fútbol profesional. Con el objetivo de asegurar una correcta ejecución y distribución, se debe asegurar la presencia de representantes tanto de las asociaciones civiles conformantes de la persona jurídica especial, como de las sociedades anónimas también conformantes.

Este requisito de tener una igualdad de representantes entre el sector asociativo y el societario dentro de la liquidación de la persona jurídica especial permite evitar que se configure un abuso por parte de alguna de las partes. Se debe establecer que la sociedad conformante de la persona jurídica especial sea capaz de recuperar lo invertido, o en caso de pérdida lo correspondiente a su inversión. Asimismo, se debe velar por la protección de los intereses de la asociación en la liquidación y disolución de la persona jurídica especial, con el objetivo de asegurar que dicha persona jurídica conformante reciba también lo que le

corresponde en la medida de su participación en el club de fútbol profesional disuelto. Lo que se busca proteger es el correcto aprovechamiento del patrimonio restante de la liquidación, siendo este destinado tanto a las sociedades como a las asociaciones que en su momento conformaron la persona jurídica especial.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES & RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

A lo largo de la presente investigación se han presentado distintos modelos societarios y asociativos los cuales pueden ser utilizados para la estructuración organizacional de los clubes de fútbol profesional. Mediante el método comparativo, se han podido contrastar los modelos asociacionistas de Latinoamérica frente al modelo societario aplicado en España, Chile y recientemente Argentina. Asimismo, se han podido identificar y analizar especiales de la persona jurídica, como son los modelos de control compartido de las sociedades anónimas de fútbol o deportivas profesionales en Brasil y Francia respectivamente. Finalmente, se han evaluado mecanismos alternativos de control limitado, como es la normativa deportiva alemana, así como el modelo de franquicias estadounidense.

Mediante la información contrastada, se han extraído los puntos útiles y contraproducentes de cada esquema analizado, con el objetivo de captar los aciertos y corregir las falencias para una eventual propuesta y aplicación en el marco normativo peruano. En el caso de las sociedades anónimas deportivas, las enseñanzas del modelo aplicado en España y Chile establecen que el acierto principal consiste en habilitar a los clubes de fútbol a acceder a los mecanismos de inversión destinados a las sociedades anónimas, y no para las asociaciones civiles. Este elemento, no exclusivo, pero sí identificatorio de estos modelos, permite elevar el nivel de productividad y competitividad de las organizaciones deportivas profesionales, pudiendo estas lograr la rentabilidad y sostenibilidad económica para sostener su proyecto deportivo en el largo plazo.

En contraste, el modelo tradicional asociacionista permite defender mejor los intereses sociales, principalmente debido al nivel de interrelación, dependencia e igualdad de condiciones entre miembros que establecen las asociaciones civiles o deportivas. Este elemento permite proteger también elementos accesorios a los intereses sociales, pero con un alto nivel de importancia en la naturaleza del deporte y el fútbol. Dentro de ellos se encuentra la identidad social y el nivel de arraigo del club en la comunidad y localidad. Lamentablemente, el carácter social y comunal del fútbol ha sido principalmente ignorado y dejado de lado por las nuevas corrientes mercantilistas o comerciales, las cuales establecen a la sociedad anónima como el modelo más útil para esquematar la organización jurídica de un club de fútbol profesional.

Ante ello, se procedió a analizar modelos vanguardistas e híbridos, donde los intereses sociales de la asociación y la necesidad de la gestión e inversión puedan encontrarse.

Identificando y analizando propuestas y mecanismos que permitan compatibilizar los intereses mencionados, se debe detallar el modelo aplicado en Alemania, mediante el cual se establecen límites a los porcentajes de voto que pueden acceder las sociedades comerciales. Limitándolas a solo poder acceder a cuarenta y nueve puntos porcentuales (49%) de los votos, las sociedades anónimas pueden participar en el fútbol profesional alemán si aceptan estas condiciones, independientemente al nivel de capital aportado. Si bien existen excepciones a la regla, estas suponen un compromiso de inversión por un periodo mayor a veinte (20) años. El esquema alemán, el cual notoriamente favorece a las asociaciones ante el desbalance que genera su convivencia con sociedades anónimas, establece estos mecanismos para que la mayoría de los votos sea conservada por los representantes de la asociación.

El ejemplo opuesto del esquema alemán consiste en el sistema de franquicias adoptado en Estados Unidos, donde el fútbol es operado por una persona jurídica única. Esta persona jurídica tiene la capacidad de decidir sobre los derechos, bienes y equipos que sean de su propiedad, concentrando el control dentro de la misma. Este modelo, si bien resuelve los conflictos de intereses, reduce el riesgo institucional de la inversión, y brinda un esquema jurídico que da mayor seguridad, carece del elemento social tan fundamental en el fútbol. Al no contar con una base social de fanáticos sólida, el fútbol estadounidense debe realizar inversiones y proyectos de fidelización y mercantilismo, generando así retos e inversiones adicionales para atraer clientes y convertirlos en fanáticos de los clubes franquiciados.

Debido a ello, la investigación fue enfocada hacia los modelos de personas jurídicas híbridas, las cuales combinan dentro de ellas los elementos y características tanto sociales como económicas. El modelo francés instaure las sociedades anónimas con objeto deportivo y las sociedades anónimas deportivas profesionales, estableciendo un esquema de control compartido entre las asociaciones civiles o deportivas y las sociedades anónimas. Delimitando los ámbitos de control distribuidos, así como los roles administrativos de cada parte, se delimitan figuras como la asociación soporte y la sociedad de control. Ello con el objetivo de poder dividir los derechos y obligaciones respectivos a cada uno de forma clara y que sea beneficioso para el club de fútbol profesional, asegurando que tanto la asociación soporte como la sociedad de control son los sujetos idóneos para operar y administrar su respectiva parte.

El principal modelo identificado es la sociedad anónima de fútbol implementada en Brasil, donde se establece un tipo de sociedad anónima especial para aquellas empresas que deseen explotar el fútbol como negocio. No obstante, al operar dentro de un mercado que tiene altas implicancias e injerencias sociales, se establecen una serie de reglas especiales para este nuevo tipo de sociedad. Los representantes de la asociación civil tienen la capacidad exclusiva de decidir sobre los elementos sociales e identificativos de la sociedad, con el objetivo de preservar y proteger su identidad con el club y la localidad. Esto permite compatibilizar mejor los intereses sociales y económicos enfrentados, al permitir la coexistencia de ambos dentro de una sola persona jurídica de forma proactiva y eficiente.

Mediante el análisis y contraste, se ha identificado además una serie de figuras jurídicas no utilizadas en la actualidad, pero que debido a la estructura jurídica que brindan podrían ser útiles para los clubes de fútbol profesional. Dentro de estas se identifican la fundación, la cooperativa, el contrato asociativo y la sociedad en comandita. Sin embargo, estos modelos no suponen la eficiencia económica y la fortaleza financiera que se busca en un deporte el cual hoy debe ser capaz de competir en igualdad de condiciones con otras sociedades anónimas. Asimismo, algunas figuras que pueden asegurar el éxito financiero ponen en riesgo los valores sociales e identificatorios del club de fútbol profesional, necesitando de una figura especial híbrida que pueda proteger los intereses conjugados en este tipo de organizaciones.

Los resultados de las sociedades anónimas deportivas son generalmente negativos, no pudiendo haber resuelto el problema de la desvinculación social y de identidad que las sociedades anónimas generan. Los problemas y conflictos generados en Alemania, Chile y España han debilitado la corriente que promueve a la sociedad anónima deportiva como el mecanismo ideal para el desarrollo del fútbol profesional. Estos problemas, iniciados generalmente por los fanáticos expresándose en contra de la participación del capital privado en las instituciones con las que se identifican, están llegando a afectar el valor del fútbol como actividad e inversión. Los problemas principales identificados están relacionados a la inseguridad ciudadana, afectación a la propiedad pública, y la interrupción de partidos, afectando económicamente a más de una parte.

En contraste, se han identificado como modelos viables aquellos que se han diseñado e instaurado en Brasil y Francia. En el caso del modelo brasilero, la conceptualización de un tipo especial de la sociedad anónima diseñado específicamente para las organizaciones

profesionales de fútbol ha permitido lograr resultados económicos y financieros más que importantes. La capacidad de balancear los intereses sociales y económicos dentro de una sola persona jurídica mediante la determinación de límites y potestades donde existen votos y vetos específicos ha permitido que el fútbol brasilero salga de su crisis institucional a nivel de clubes. Asimismo, la evolución fue tal que también se han podido alcanzar éxitos deportivos nacionales e internacionales a nivel de clubes que lo han posicionado como el mejor fútbol de la región.

En el caso francés, se conceptualizó un mecanismo mediante el cual se genera una persona jurídica de control compartido, dando las primeras luces de un tipo de persona jurídica híbrida. El esquema francés genera una repartición de roles por ley entre las asociaciones y las sociedades participantes de una sociedad anónimas deportiva profesional. Esto permite asegurar un control compartido de distintas áreas estructurales de la sociedad deportiva profesional, como es el manejo institucional, deportivo, administrativo, financiero, etc. La norma busca atribuirle la potestad de operar el área al sujeto que mejor pueda explotar sus beneficios y oportunidades. La normativa deportiva francesa determina que la asociación es la más adecuada para operar el área social e institucional, mientras que la sociedad anónima debe operar el área deportiva y administrativa.

Para el caso peruano, los esfuerzos legales y normativos para promover y desarrollar el fútbol profesional han resultado insuficientes y erróneos. La publicación de normas estableciendo un tipo determinado la personalidad jurídica ideal para los clubes de fútbol sin ningún tipo de análisis es muy contraproducente e irresponsable. Por otro lado, el abandono de la intención de resolver el problema institucional, así como de brindar soluciones jurídicas útiles, permite que el problema se disperse y se arraigue más en el mercado, siendo así cada vez más difícil de resolver. La voluntad de desarrollar y promover el deporte profesional es un interés conjunto entre operadores, actores representativos, legisladores y demás grupos de interés. Solo mediante el trabajo conjunto y motivado se podrá brindar mayor seguridad jurídica y social a las organizaciones deportivas profesionales.

Con el objetivo de promover la inversión en el deporte profesional peruano, se deben establecer mecanismos y herramientas jurídicas que viabilicen dicha inversión y la obtención de los resultados. Una de las opciones que más llama la atención, considerando también la experiencia de países como España, Brasil y Francia, consiste en la inserción de una persona

jurídica especial para los clubes de fútbol profesional en el Perú. Esta figura supone fusionar dos tipos de persona jurídica que no operan conjuntamente de forma general. La reorganización y fusión entre las personas jurídicas con y sin fines de lucro suponen un reto jurídico conceptual y aplicativo, al tener que sopesar elementos y objetivos tanto sociales como económicos.

La normativa societaria y civil peruana vigente permiten la inserción de una forma híbrida de la persona jurídica dentro del marco normativo y jurídico peruano. No obstante, sigue siendo necesaria la intervención e inclusión de determinados mecanismos de protección y balance, con el objetivo de evitar la imposibilidad de incluir objetivos sociales en las sociedades mercantiles, y viceversa. Estos mecanismos deben ser aplicados sobre los temas en la toma de decisiones que afectan los intereses sociales, afectando así a las asociaciones civiles. Asimismo, se deben establecer requisitos para las votaciones en la toma de decisiones, con el objetivo de evitar abusos de posición, bloqueos y oposiciones innecesarios por alguna de las partes conformantes de la persona jurídica especial.

La viabilidad económica y sostenibilidad en el tiempo de las organizaciones de fútbol profesional no depende exclusivamente de la forma societaria que se adopte. La calidad de la gestión, así como el compromiso de los grupos de interés, son elementos iguales o más influyentes en la viabilidad del deporte profesional como actividad mercantil y social. Sin embargo, sin una mala estructura jurídicamente sustentada, la seguridad jurídica y financiera que se persigue será más difícil de lograr en el corto, mediano y largo plazo. Los esquemas asociativos – societarios deben ser atractivos y útiles para ser adoptados por las organizaciones interesadas en desarrollar el sector deportivo. Caso contrario, exigir la aplicación de esquemas contraproducentes o ineficientes desincentivará a los clubes a considerar las opciones ofrecidas por los legisladores y el derecho societario.

Los beneficios sociales y económicos que genera el deporte, tanto profesional como amateur, dependen de la capacidad que tiene la sociedad, la economía y las comunidades locales de aprovechar y explotar dichos beneficios. Para ello, debe existir una correcta conceptualización de la naturaleza jurídica del deporte profesional, así como los elementos jurídicos que le sean más compatibles para poder explotar dichos elementos naturales. La necesidad del control y participación comunitario son elementos fundamentales que viabilizan la sostenibilidad del deporte, mientras que por el otro lado los mecanismos de inversión de las

sociedades mercantiles permiten sostener la operación del deporte puesto que la necesidad del dinero hoy en día es irrefutable para competir y sobrevivir al mercado.

Hoy en día la regulación se considera como una antítesis del libre mercado y la libertad de empresa, al limitar la libertad de identidad y organización jurídica. Sin embargo, el tipo de persona jurídica especial propuesto no debe ser de utilización y adopción obligatoria para los clubes de fútbol profesional. Es importante que las organizaciones deportivas profesionales puedan escoger el tipo de persona jurídica que a su consideración sean las óptimas para la persecución de sus fines sociales. Sin embargo, también se considera importante poder esquematizar y ofrecer un tipo de persona jurídica especial y adecuado que permita explotar los elementos sociales y económicos de forma conjunta, para así poder asegurar el aprovechamiento de los beneficios sociales y económicos del deporte profesional por parte de todos los miembros de este tipo de organizaciones.

La propuesta de la persona jurídica híbrida supone la capacidad de desarrollar sectores de interés social bajo las ventajas y eficiencias que ofrecen las sociedades anónimas o comerciales. Más aún, en países en desarrollo económico y social, establecer y darles seguridad a industrias que generen rentabilidad social, pero que generan un alto valor en la economía nacional, puede consistir en una estrategia de promoción y desarrollo tanto social como económico. Esto contribuye al desarrollo del civismo, la salud, la identidad, así como la economía en sus diferentes escalas. La normativa jurídica societaria debe ser una herramienta para el desarrollo del deporte profesional, en este caso el fútbol, que brinde mecanismos de protección y promoción de la industria en todos sus frentes. Adicionalmente, se debe comprender el contexto en el que se opera, para así poder encajar mejor las propuestas jurídicas.

Los resultados principales de la investigación demuestran que es más conveniente ofrecer esquemas de estructuración para la organización de las personas jurídicas que operan el deporte profesional a homologarlos a los existentes. Si bien han existido casos y elementos erróneos y contraproducentes, los caminos trazados en búsqueda de la sostenibilidad y rentabilidad sirven como guía para las futuras medidas adoptadas. La regulación de los tipos de personería jurídica siempre puede ser considerada contraproducente. No obstante, al no tener carácter obligatorio, está se puede considerar como útil y accesoria. La propuesta debe servir como una alternativa adicional que ayuda y guía a los interesados en desarrollar una actividad en específico. Mediante la capacidad de poder obtener un retorno por la inversión

realizada, se generan los incentivos necesarios para que las personas jurídicas híbridas vayan apareciendo y persiguiendo fines socialmente beneficiosos.

La persona jurídica híbrida no solo es útil para las organizaciones deportivas profesionales, sino también para toda aquella organización que persiga fines de rentabilidad social, y requiera del esquema societario para operar de forma competitiva y eficiente. Como se mencionó en la investigación, la propuesta desarrollada puede ser aplicada para los sectores deportivos, musicales, teatrales, culturales y de historia, así como otros fines sociales. Esto debido a que la persona jurídica especial puede adaptarse y aplicarse para ofrecer los incentivos necesarios para su utilización y explotación por parte de otros sectores y sujetos. La versatilidad de la figura propuesta permite su explotación en diversos sectores o ámbitos, pudiendo generar mayores externalidades y efectos positivos en la sociedad.

4.2. Recomendaciones

La presente investigación requiere de una revisión y actualización constante, pudiendo así identificar y analizar resultados que han ido obteniendo los distintos esquemas presentados, para así seguir determinando la idoneidad de cada modelo en base a los resultados deportivos e institucionales. Asimismo, se considera que también sería útil ampliar la base conceptual aplicada en la presente investigación, incluyendo los modelos aplicados en países donde el fútbol recién está ganando espacio y popularidad. El análisis del esquema asociativo – societario aplicado a las organizaciones deportivas profesionales en los países asiáticos y del medio oriente será de mucha utilidad a medida que el fútbol en dichas regiones va ganando espacio, popularidad e influencia.

Por otro lado, resultaría relevante considerar distintos modelos híbridos o especiales existentes en otros países de Europa y Asia donde se esquematizan tipos de personería jurídica intentando justamente lograr la comunión entre la persecución de fines sociales y económicos. Analizar y establecer sus niveles de éxito permitirá determinar si dichos modelos son atractivos y útiles para ser aplicados dentro del marco normativo peruano o en otro país donde exista la misma problemática. De la misma forma, en caso existan modelos que han sido derogados o eliminados de las posibles personas jurídicas en un país, se debe realizar la investigación y análisis correspondiente para validar o no dicha posición, y así aprender de las experiencias que otros ordenamientos normativos en lo societario – deportivo han tenido.

El desarrollo social y económico del fútbol va a generar cada vez más el desarrollo de investigaciones cualitativas y cuantitativas, brindando así más información sobre sus elementos deportivos, sociales, económicos y jurídicos. Estas investigaciones deben ser revisadas y utilizadas para poder complementar aquellas investigaciones que también ofrecían propuestas en búsqueda de una regulación societaria – asociativa del deporte de forma útil y constructiva. Mediante esta información adicional se pueden identificar mejor los elementos relativos a la identidad y arraigo, viabilidad económica y necesidades específicas para el desarrollo del deporte, así como los problemas que cada esquema organizativo pudo generar. Con ello, se evitará la emisión contraproducente de normas, y, por el contrario, se promulgarán unas normas mejor conceptualizadas y que sean de mayor utilidad para su público objetivo.

Adicionalmente, se recomienda investigar sobre las aplicaciones de la propuesta en otros sectores sociales como la música, el arte y la cultura, para así poder expandir el ámbito de aplicación y utilidad de la persona jurídica híbrida y especial. Al poder generar resultados positivos de forma más amplia en diversos sectores sociales, se fortalece la utilidad e idoneidad de la propuesta para perseguir fines sociales bajo la eficiencia económica. Con ello, también se podrían establecer mejores parámetros y reglamentaciones específicas a cada sector social, con el objetivo de seguir incrementando la idoneidad en base a las herramientas ofrecidas para cada sector social determinado.

El desarrollo y expansión del concepto de la persona jurídica híbrida debe ocurrir, además de mediante la implementación en el marco normativo peruano, mediante su aplicación y utilización en la realidad jurídica y económica. La mezcla de personas jurídicas supone un reto entre los legisladores y representantes de estas, debido a que es una figura no prevista antes. Sin embargo, su capacidad de fortalecimiento y desarrollo está fuertemente relacionada con la voluntad de los representantes de poder utilizar el esquema de forma proactiva. La eficiencia del modelo siempre dependerá estrechamente de los agentes que lo operen.

Debido a ello, también se recomienda analizar cómo los sectores de interés social van operando y desarrollándose, así como identificar qué modelo de estructura asociativa – societaria van aplicando para la consecución de sus objetivos. La propuesta, además de ser constructiva, también debe ser atractiva y asistencial para las personas jurídicas. Al no buscar la obligatoriedad de su utilización, se busca generar un espacio de constante desarrollo y evolución de la persona jurídica híbrida para asegurar su mayor utilidad y beneficio posible.

Es por ello por lo que identificar los esquemas utilizados, y su evolución, por el público objetivo debe ser parte de la información recopilada y procesada.

Finalmente, analizar las dinámicas sociales y económicas dentro del sector deportivo y el fútbol es de alta importancia para seguir manteniendo la utilidad de la propuesta, así como de los demás tipos de persona jurídica existentes. Aceptar que el deporte, y específicamente el fútbol, son fenómenos en constante evolución y cambio permite evitar generar tradicionalismos estáticos que eventualmente se vuelvan obsoletos. Por el contrario, seguir las corrientes de evolución y mutación del deporte profesional como fenómeno social y económico permite generar un mejor entendimiento sobre el mismo, y así poder brindar propuestas, alternativas y soluciones que sean más eficientes, eficaces, útiles y atractivas.

Referencias Bibliográficas:

- Álvarez, G. (2001). *La Difusión del Fútbol en Lima*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Álvarez, G. (2019). *El Fútbol en Lima - Difusión y popularización (1892-1912)*. Lima: MuniLibros Historia - Municipalidad de Lima.
- Aguirre, W. (2014). El contrato de franquicia: Multiplicador de negocios exitosos. *Equipo de Derecho Mercantil - PUCP, III*, 13-21.
- Alfaro, J. (9 de noviembre de 2021). *La sociedad en comandita*. Obtenido de Almacén de Derecho: <https://almacenederecho.org/la-sociedad-en-comandita>
- Allem, W. (27 de Agosto de 2023). *What are the oldest clubs in the Premier League*. Obtenido de as: <https://en.as.com/soccer/what-are-the-oldest-clubs-in-the-premier-league-n/>
- Anticona, D. (2019). *Problemática del impuesto a la renta que enfrentan los clubes de fútbol en el Perú*. Lima: Universidad de Lima.
- Arias, B. (2019). La autonomía privada en el caso del fideicomiso peruano. *Revista de la Facultad de Derecho*(47), 1-33.
- Arias, J. (28 de mayo de 2023). *Brasil es el país que más jugadores de fútbol exporta*. Obtenido de The Objective: <https://theobjective.com/deportes/futbol/2023-05-28/brasil-exporta-jugadores-futbol-vinicius/#>
- Asociación Española de la Franquicia. (06 de octubre de 2023). *El Contrato de Franquicia: Elementos Esenciales*. Obtenido de AEF - Asociación Española de la Franquicia: <https://www.aefranquicia.es/el-contrato-de-franquicia-elementos-esenciales/>
- BBC. (8 de marzo de 2023). *50+1 rule in Germany: DFL wants no more exemptions to rule*. Obtenido de BBC Sport: <https://www.bbc.com/sport/football/64891779>
- Benozzi, M. (29 de diciembre de 2023). *River volvió a ser La Máquina (de vender): 245 millones de euros en un puñado de transferencias*. Obtenido de Clarín: https://www.clarin.com/deportes/river-volvio-maquina-vender-245-millones-euros-punado-transferencias_0_RIoHwMeiVC.html
- Blakemore, E. (junio de 2023). *¿Dónde surgió el fútbol? Esto dicen los arqueólogos*. . Obtenido de National Geographic: <https://www.nationalgeographic.es/historia/donde-surgio-el-futbol-esto-dicen-los-arqueologos>
- Bueno, J. A., & Mateo, M. A. (2010). *Historia del Fútbol*. Madrid: EDAF.

- Bundesliga. (2023). *Explaining the Bundesliga 50+1 rule*. Obtenido de Bundesliga: <https://www.bundesliga.com/en/faq/what-are-the-rules-and-regulations-of-soccer/50-1-fifty-plus-one-german-football-soccer-rule-explained-ownership-22832>
- Burgés, M. (2023). ¿Por qué invertir en deporte y fútbol? *Ipmark: Información de publicidad y marketing*, 40-41.
- Canelo, P. (24 de septiembre de 2019). *Nuevo propietario de Sporting Cristal: "El nombre y la identidad van a mantenerse"*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/deporte-total/nuevo-propietario-sporting-cristal-nombre-identidad-mantenerse-noticia-ecpm-679082-noticia/>
- Capelo, R. (02 de septiembre de 2022). *O que é SAF? Entenda formato que mudou o futebol brasileiro*. Obtenido de Negócios do Esporte: <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2022/09/02/o-que-e-saf-entenda-o-formato-de-clube-empresa-que-mudou-o-futebol-brasileiro.ghtml>
- Carbonell, E. (2013). Crisis y fútbol ¿Van de la mano? *Revista de Actualidad Mercantil*, 2, 67-81.
- Carlisle, J. (24 de octubre de 2016). *MLS sets average attendance record in 2016 as Seattle Sounders lead all clubs*. Obtenido de ESPN: https://www.espn.com/soccer/story/_/id/37496585/mls-sets-average-attendance-record-2016-seattle-sounders-lead-all-clubs
- Carpio Sotomayor, M., & Carlos Reyes, C. (1996). Origen de la sociedad anónima en el Perú. *Derecho & Sociedad - Pontificia Universidad Católica del Perú*, 11, 80-93.
- Carrión, F. (2013). La Crisis del Fútbol Ecuatoriano: El Populismo Financiero Fútbolístico. *Polémika*, 4(10), 18-27.
- Cazorla, L. (27 de febrero de 2023). *La Ley del Deporte y la oportunidad perdida para reconocer la libertad de organización jurídica a los clubes profesionales*. Obtenido de Almacén de Derecho: <https://almacenederecho.org/la-ley-del-deporte-y-la-oportunidad-perdida-para-reconocer-la-libertad-de-organizacion-juridica-a-los-clubes-profesionales>
- Club Deportivo Universidad Cesar Vallejo. (2024). *Historia*. Obtenido de UCV Club de Fútbol: <https://www.ucvclubdefutbol.com/historia/>
- Club Sporting Cristal S.A. (2024). *Historia del club*. Obtenido de Sporting Cristal: <https://www.clubsportingcristal.pe/index.php/historia>

- Club Universitario de Deportes. (2024). *Historia*. Obtenido de Universitario:
<https://universitario.pe/club/historia#:~:text=El%20club%20fue%20fundado%20un,D e%20La%20Coba%20106%2C%20Lima>.
- Coca, S. (14 de marzo de 2020). *Asociación, fundación y comité. Las personas jurídicas en el Código Civil peruano*. Obtenido de LP - Pasión por el Derecho:
<https://lpderecho.pe/asociacion-fundacion-y-comite-las-personas-juridicas-en-el-codigo-civil-peruano/>
- Conceptos Jurídicos. (2024). *Sociedad Anónima Deportiva*. Obtenido de Conceptos Jurídicos:
<https://www.conceptosjuridicos.com/sociedad-anonima-deportiva/>
- Coremberg, A., Sanguinetti, J., & Wierny, M. (2016). El fútbol en la economía argentina. Números sin pasiones. *Journal of Sports Economics & Management*, 46-68.
- Criales, J. P. (07 de julio de 2023). *La colecta millonaria de un 'influencer' argentino calma el fuego en el club Independiente*. Obtenido de El País: <https://elpais.com/argentina/2023-07-07/la-colecta-millonaria-de-un-influencer-argentino-calma-el-fuego-en-el-club-independiente.html>
- Cruz Valdivia, C. (18 de enero de 2022). *Aniversario de Lima: el Association, el primer club de Foot Ball, en la ciudad donde creció el fútbol*. Obtenido de El Comercio:
https://elcomercio.pe/deporte-total/futbol-peruano/aniversario-de-lima-el-association-el-primer-club-de-foot-ball-en-la-ciudad-donde-crecio-el-futbol-nczd-dtcc-noticia/?ref=ecr#google_vignette
- De Orbegoso, M. (2023). *El fútbol peruano y su impacto en la economía nacional*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/el-futbol-peruano-y-su-impacto-en-la-economia-de-orbegoso-fuentes/>
- Delgado, Á. (2017). ¿Es la SAD la forma jurídica apropiada para los Clubes de fútbol actuales? *Notario del Siglo XXI*, 76.
- Diario AS. (2024). *Palmarés de la Copa Libertadores*. Obtenido de as:
https://as.com/especiales/futbol/copa_libertadores/comunes/palmares/
- DW. (22 de febrero de 2024). *Hinchas impiden la entrada de inversores a la Bundesliga*. Obtenido de DW: <https://www.dw.com/es/aficionados-impiden-la-entrada-de-inversores-a-la-bundesliga/a-68346437>
- EFE. (10 de junio de 2010). *Los clubes brasileños acumulan deudas por 1.300 millones de dólares*. Obtenido de as:
https://as.com/futbol/2010/06/10/mas_futbol/1276120803_850215.html

- EFE. (18 de diciembre de 2023). *La responsabilidad de los dirigentes deportivos*. Obtenido de iusport: <https://iusport.com/art/128694/la-responsabilidad-de-los-dirigentes-deportivos>
- Egea, J. (2023). *¿Conoces Las Diferencias Entre Club Deportivo Básico, Elemental Y Sociedad Anónima Deportiva (S.A.D.)?* Obtenido de Mejora Tu Club: <https://mejoratuclub.com/2021/09/14/conoces-las-diferencias-entre-club-deportivo-basico-elemental-y-sociedad-anonima-deportiva-s-a-d/>
- El Comercio. (12 de mayo de 2019). *La Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (ADFP) celebra sus 107 aniversario*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/deporte-total/futbol-peruano/asociacion-deportiva-futbol-profesional-adfp-celebra-107-aniversario-noticia-634662-noticia/>
- El Economista. (13 de octubre de 2022). *Efecto Gallardo: River vendió jugadores de sus inferiores por casi US\$ 200 millones*. Obtenido de El Economista: <https://eleconomista.com.ar/deportes/efecto-gallardo-river-vendio-jugadores-sus-inferiores-casi-us-200-millones-n56778>
- El Peruano. (26 de julio de 2016). *Mejora economía de los clubes de fútbol en etapa concursal*. Obtenido de El Peruano: <https://elperuano.pe/noticia/44090-mejora-economia-de-clubes-de-futbol-en-etapa-concursal>
- El Peruano. (29 de mayo de 2023). *Alianza Lima recaudó más de S/ 23.1 millones por concepto de taquilla en la primera mitad del año*. Obtenido de Diario El Peruano: [https://www.elperuano.pe/noticia/213966--alianza-lima-recaudo-mas-de-s-231-millones-por-concepto-de-taquilla#:~:text=28%2F05%2F2023%20El%20club,2022%20\(22%20millones%20670%2C924.86\).](https://www.elperuano.pe/noticia/213966--alianza-lima-recaudo-mas-de-s-231-millones-por-concepto-de-taquilla#:~:text=28%2F05%2F2023%20El%20club,2022%20(22%20millones%20670%2C924.86).)
- El Peruano. (05 de septiembre de 2023). *TC mantiene ley de apoyo al fútbol*. Obtenido de El Peruano: <https://www.elperuano.pe/noticia/222201-tc-mantiene-ley-de-apoyo-al-futbol#:~:text=04%2F09%2F2023%20La%20Ley,dentro%20de%20nuestro%20ordenamiento%20jurídico.>
- Elias, E. (2000). *Derecho Societario Peruano*. Trujillo: Normas Legales.
- Escudero, F. (2014). *Economía del deporte y de instituciones deportivas*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Espejo, J., & Algarra, Á. (2002). *Elaboración de un modelo de impacto del fútbol profesional en la economía española*. Madrid: ESIC.
- Espinoza, J. E. (2012). *Derecho de las Personas*. Lima: Griljey.

- Federación Peruana de Fútbol. (23 de agosto de 2022). *¡Federación Peruana de Fútbol celebra 100 años de vida institucional!* Obtenido de FPF:
<https://fpf.org.pe/federacion-peruana-de-futbol-celebra-100-anos-de-vida-institucional/>
- Fédération Internationale de Football Association. (2007). *Historia del juego*. Obtenido de FIFA.com:
<https://web.archive.org/web/20071104052854/http://es.fifa.com/classicfootball/history/game/historygame2.html>
- Fernández Sessarego, C. (1988). Derechos de las Personas. En D. Revoredo de Debaquey, *Exposición de Motivos y Comentarios - Código Civil de 1984* (págs. 37-268). Lima: Delia Revoredo.
- Fernández, Ó. (2015). *Las Sociedades Anónimas Deportivas*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Ferrara, F. (1929). *Teoría de las Personas Jurídicas*. Madrid: REUS.
- Ferrero, A. (1993). Apuntes para una reforma a la Ley General de Sociedades. *Ius Et Veritas*, 37-54.
- FIFA. (2024). *Football for Schools*. Obtenido de FIFA:
<https://footballforschools.fifa.com/es/acerca-de-football-for-schools/acerca-de-football-for-schools.php>
- Ford, M., & Becker, A. (18 de diciembre de 2023). *¿Qué busca el capital privado en la Bundesliga?* Obtenido de DW: <https://www.dw.com/es/bundesliga-qué-busca-el-capital-privado-en-el-fútbol-alemán/a-67758277>
- García, C. (2019). Sociedades Anónimas Deportivas como modelo de gestión de clubes: viabilidad en Argentina y las experiencias en el Derecho Comparado. *Justicia & Derecho*(2), 14-29.
- García, J. (2 de agosto de 2022). *El contrato de franchising o franquicia empresarial*. Obtenido de LP - Pasión por el Derecho: <https://lpderecho.pe/contrato-franchising-franquicia-empresarial/>
- Gestión. (14 de diciembre de 2023). *Clubes de fútbol: el proyecto de ley que plantea que sean sociedades anónimas*. Obtenido de Gestión Economía:
<https://gestion.pe/economia/clubes-de-futbol-el-proyecto-de-ley-que-plantea-que-sean-sociedades-anonimas-club-de-futbol-acreedores-noticia/#:~:text=El%20proyecto%20de%20ley%20propone,nivel%20competitivo%20del%20fútbol%20peruano.>

- Guerra, R. (11 de enero de 2020). *¿Cuál es la situación de los clubes peruanos de fútbol con deuda concursal?* Obtenido de El Comercio:
<https://elcomercio.pe/economia/negocios/universitario-cual-es-la-situacion-de-los-clubes-peruanos-de-futbol-con-deuda-concursal-alianza-lima-cienciano-sport-boys-melgar-noticia/?ref=ecr>
- Gómez, I. (2019). *Estudio de las deficiencias de régimen jurídico observadas en la prácticas de las sociedades mercantiles deportivas. Formas jurídicas alternativas*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Gómez, I. (2021). *La fundación como forma jurídica alternativa a la Sociedad Anónima Deportiva* (Vol. XVIII). Pamplona: ARANZADI/CIVITAS.
- H.A. (21 de septiembre de 2023). *Los 10 equipos de fútbol más antiguos de España*. Obtenido de ELMUNDO:
<https://www.elmundo.es/como/2023/09/20/64f8a42ae85ece73088b45a2.html>
- Heber, A. (03 de mayo de 2022). *Sociedades Anónimas Deportivas en Uruguay*. Obtenido de Pérez del Castillo & Asociados: <https://www.pdelc.com.uy/espanol/sociedades-anonimas-deportivas-en-uruguay-7?nid=311>
- Hundskopf, O. (1989). *Derecho Comercial. Nuevas Orientaciones y Temas Modernos*. Lima: Universidad de IIMA.
- Hundskopf, O. (1994). *Derecho Comercial. Nuevas Orientaciones y Temas Modernos II*. Lima: Universidad de Lima.
- ICAEW Insights. (27 de July de 2022). *The new definition of PIE*. Obtenido de ICAEW:
<https://www.icaew.com/insights/viewpoints-on-the-news/2022/jul-2022/the-new-definition-of-pie>
- Instituto Peruano del Deporte. (2023). *Clubes deportivos inscritos en el Registro Nacional*. Lima: IPD.
- International Franchise Association. (2024). *The History of Modern Franchising*. Obtenido de IFA - International Franchise Association: <https://www.franchise.org/blog/the-history-of-modern-franchising>
- Iusport. (30 de septiembre de 2016). *Crónica del X Encuentro de Fundaciones de Clubes de Fútbol Profesional*. Obtenido de iusport: <https://iusport.com/archive/23497/cronica-del-x-encuentro-de-fundaciones-de-clubes-de-futbol-profesional>
- Izquierdo, J. (23 de mayo de 2023). *La Premier de América se juega en Brasil: su 'top-20' de clubes facturó 1.320 millones en 2022*. Obtenido de 2Playbook:

- https://www.2playbook.com/competiciones/premier-america-se-juega-en-brasil-su-top-20-clubes-facturo-1320-millones-en-2022_12089_102.html
- Jerez, O., & Jiménez, R. (2012). *Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes*. Concepción: Universidad del Bio Bio.
- Jiménez, F. (2012). *Elementos de teoría y política macroeconómica para una economía abierta*. Lima: Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Krasny, I. (7 de junio de 2017). *Unpacking the Major League Soccer Business Model*. Obtenido de Medium: https://medium.com/@isaac_krasny/unpacking-the-major-league-soccer-business-model-827f4b784bcd
- La Vanguardia. (27 de octubre de 2021). *Millonarios, jeques árabes y clanes familiares gobiernan el fútbol europeo*. Obtenido de La Vanguardia - Fútbol: <https://www.lavanguardia.com/deportes/futbol/20211027/7821103/forbes-propietarios-europa-rennes-manchester-city-agnelli-psg.html>
- Lewis, M. (20 de octubre de 2018). *How the birth and death of the NASL changed soccer in America forever*. Obtenido de The Guardian: <https://www.theguardian.com/football/2018/oct/20/nasl-history-soccer-america>
- LEX. (8 de septiembre de 2020). *¿En qué consiste el régimen especial deportivo de los clubes profesionales de fútbol en el Perú?* Obtenido de LP - Pasión por el Derecho: <https://lpderecho.pe/regimen-especial-deportivo-clubes-profesionales-futbol-peru/>
- Lex Sportiva. (9 de octubre de 2019). *Major League Soccer's Single-Entity Structure*. Obtenido de Lex Sportiva: <https://lexsportiva.blog/2019/10/09/mls/>
- Londoño, C. (1951). Naturaleza jurídica de la sociedad anónima. *Estudios de Derecho - Universidad de Antioquía*, 13(37), 69-78.
- Lopez, S. (2015). Tema III: Sociedad Colectiva. Sociedad Comanditaria. *Derecho de sociedades y otros operadores del mercado: Material de estudio y cuaderno para el trabajo autónomo del alumno*, 55-70.
- Lord, G., & Kerr, J. (2021). *Expanding the definition of a Public Interest Entity*. London: Price Waterhouse Coopers.
- Luján, L. (2014). *La derogación de las sociedades colectivas*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- López, S. (17 de abril de 2023). *¿Quién es Todd Boehly? El nuevo y multimillonario dueño del Chelsea*. Obtenido de as: <https://as.com/futbol/champions/quien-es-todd-boehly-el-nuevo-y-multimillonario-dueno-del-chelsea-n/#>

- Marca. (22 de octubre de 2022). *Dietrich Mateschitz, el gran mecenas del deporte: patrimonio, equipos de fútbol y Fórmula 1*. Obtenido de Marca: <https://www.marca.com/motor/formula1/2022/10/22/633b488d268e3e613f8b45af.html#>
- Martín, J. (27 de septiembre de 2023). *Los irreverentes a Red Bull: la lucha del Austria Salzburg contra el fútbol moderno*. Obtenido de as: <https://as.com/futbol/internacional/los-irreverentes-a-red-bull-la-lucha-de-austria-salzburg-contra-el-futbol-moderno-n/>
- Martínez, S. (2021). *¡La U es su gente! El caso de la Asociación Hinchas Azules como espacio de resistencia al modelo de Sociedades Anónima Deportivas*. Santiago de Chile: Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- Mattos, C., & Nicacio, T. (12 de abril de 2022). *Ley en Brasil propone nuevas formas de financiamiento para las sociedades anónimas de fútbol*. Obtenido de LexLatin: <https://lexlatin.com/opinion/financiamiento-para-las-sociedades-anonimas-de-futbol>
- Meneses, C. (15 de mayo de 2022). *Los clubes brasileños se transforman en sociedades anónimas*. Obtenido de iusport: <https://iusport.com/art/36772/los-clubes-brasilenos-se-transforman-en-sociedades-anonimas>
- Menzel, J. (2024). *El motín de las pelotas de tenis en la Bundesliga*. Obtenido de as: <https://as.com/futbol/internacional/el-motin-de-las-pelotas-de-tenis-en-la-bundesliga-n/>
- Mesa, R., Osorio, J., & Castaño, C. (2016). Economía, gestión y fútbol : de la pasión a la sostenibilidad financiera. *Borradores Departamento de Economía*(57), 1-21.
- Messineo, F. (1971). *Relaciones Obligatorias Singulares* (Vol. V). Buenos aires: Ediciones Jurídicas Europa.
- Mestanza, M., & Wiese, C. (8 de septiembre de 2020). *¿En qué consiste el régimen especial deportivo de los clubes profesionales de fútbol en el Perú?* Obtenido de LP: <https://lpderecho.pe/regimen-especial-deportivo-clubes-profesionales-futbol-peru/>
- Mestre, J., Brótons, J., & Álvaro, M. (2002). *La gestión deportiva: Clubes y Federaciones*. Zaragoza: INDE Publicaciones.
- Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes de España. (2024). *Relación de SAD*. Obtenido de Consejo Superior de Deportes: <https://www.csd.gob.es/es/federaciones-y-asociaciones/sociedades-anonimas-deportivas/relacion-de-sad>

- MLS. (2024). *2024 MLS Competition Guidelines*. Obtenido de MLS:
<https://www.mlssoccer.com/about/competition-guidelines>
- Molina, L. (2019). *Fundación Clubes Perú*. Obtenido de Fútbol Perú:
<https://futbolperu5.webnode.es/news/fundacion-clubes-peru/>
- Mondragón, A. (2017). La Sociedad Anónima. En *Homenaje al Doctor Othón Pérez del Castillo por el Colegio de Profesores de Derecho Civil* (págs. 229-245). Ciudad de México: Facultad de Derecho - Universidad Nacional de México.
- Montero Sanchez, M. J. (2020). *Sociedades anónimas y sistema capitalista en la historia*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Morata, P. (27 de noviembre de 2022). *Se acabaron las SAD*. Obtenido de Marca:
<https://www.marca.com/futbol/primera-division/opinion/2022/11/27/638263ad22601d75218b45db.html>
- Moreno, A. (1993). El asociacionismo deportivo en España. *Apunts: Educación Física y Deportes*(33), 58-63.
- Motta, M., & Tait, M. (31 de diciembre de 2019). *Single Entity Structure: The MLS and the Power of the League*. Obtenido de Football Legal: <https://www.football-legal.com/content/single-entity-structure-the-mls-and-the-power-of-the-league>
- Muñoz, A., & Arango, C. (2009). El deporte y la recreación como estrategias de empoderamiento en la población desplazada. *Educación Física y Deporte*, 25(2), 67-78.
- Nagahama, K. (05 de junio de 2023). *¿Sabías que existe más de un Sporting Tabaco que aún participa en el fútbol peruano?* Obtenido de La República:
<https://larepublica.pe/deportes/2023/06/05/sporting-tabaco-el-equipo-que-fue-comprado-por-sporting-cristal-pero-que-hoy-juega-en-copa-peru-futbol-peruano-2023-dpat-404410>
- Odar, D. (08 de Noviembre de 2023). *Ni Alianza Lima ni la "U": este es el primer club de fútbol del Perú y el más antiguo de América*. Obtenido de La República:
<https://larepublica.pe/deportes/2023/10/25/ni-alianza-lima-ni-la-u-este-es-el-primer-club-de-futbol-del-peru-y-el-mas-antiguo-de-america-evat-986800>
- Ojeda, D. (17 de febrero de 2018). *¿Adiós al paraíso alemán? La Bundesliga se plantea quitar su norma 'antijeques'*. Obtenido de El Confidencial:
https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/internacional/2018-02-17/bundesliga-regla-50-1-jeques-hannover-kind_1523071/

- OMEBA. (1996). Asociación. En OMEBA, *Enciclopedia Jurídica OMEBA* (págs. 843-880). Buenos Aires: Editorial Bibliográfica Argentina.
- Osorio, Z. (2001). *Sociedad Anónima - Manual Teórico Práctico*. Trujillo: Normas Legales.
- Pahuacho, A. (2018). Aproximación a los estudios sobre fútbol peruano y comunicación: prensa escrita, radio y televisión. *Revista de Comunicación*, 17(1), 114-132. Obtenido de Revista de Comunicación.
- Panfichi, A. (1999). Representación y violencia en el fútbol peruano: barras bravas. *Contratexto*, 151-161.
- Panfichi, A. (2013). El colapso del fútbol peruano, los clubes y su privatización. *Polémika*, 4(10), 54-59.
- Prada, J. (12 de febrero de 2024). *Los aficionados incendian la Bundesliga: "Estamos dispuestos a luchar"*. Obtenido de Marca: <https://www.marca.com/futbol/bundesliga/2024/02/12/65c773fa46163f45798b4589.html>
- Quise, A., & Monti, M. (7 de septiembre de 2021). *Fútbol peruano: el accidentado camino hacia la Ley 31279*. Obtenido de LP: <https://lpderecho.pe/futbol-peruano-accidentado-camino-ley-31279/>
- Ramos, C. (2017). Accionistas - Derecho de voto en la sociedad anónima. En G. d. Societarios, *Estudios de Derecho Societario* (págs. 227-260). Lima: Gaceta Jurídica .
- Redacción RPP. (19 de septiembre de 2019). *Felipe Cantuarias sobre venta de Sporting Cristal: "Antes de criticar, hay que darle una oportunidad a los nuevos dueños"*. Obtenido de RPP: <https://rpp.pe/futbol/descentralizado/felipe-cantuarias-sobre-venta-de-sporting-cristal-antes-de-criticar-hay-que-darle-una-oportunidad-a-los-nuevos-duenos-innova-sports-noticia-1220446?ref=rpp>
- Rojas, I. (18 de noviembre de 2022). *El interés de los fondos de inversión en los clubes de fútbol latino*. Obtenido de LexLatin: <https://lexlatin.com/reportajes/inversion-futbol-latino-fondos-interes>
- Rojas, R. (19 de noviembre de 2023). *El fútbol bajo el microscopio*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica. Obtenido de Nexos: <https://redaccion.nexos.com.mx/el-negocio-del-futbol-el-dinero-anota-los-goles/>
- Romero, A. (14 de septiembre de 2022). *El curioso caso Red Bull: cuando comprando equipos de fútbol vendes 7.500 millones de latas*. Obtenido de EL MUNDO: <https://www.elmundo.es/deportes/futbol/champions-league/2022/09/14/6320c1ee4d4d8b8288b45de.html>

- Ruiz, R., & Saucedo, U. (2019). *Análisis del impacto en la solvencia y rentabilidad en aplicación de la Ley 29504 transformación en sociedad anónima abierta del Club Deportivo Comerciantes Unidos de Cutervo Periodo 2013-2014-2015*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Sánchez, J. M., Castellanos-García, P., & Peña-Lopez, A. (2003). *Economía, fútbol y bienestar social: el valor de un equipo para una ciudad*. A Coruña: Diputación Provincial de A Coruña.
- Sánchez, L. (2006). ¿Son compatibles el «bolsillo» y el «corazón»? El caso de las sociedades anónimas deportivas españolas. *Revista de Contabilidad Y Tributación*(283), 131-164.
- Salcedo, J. (27 de julio de 2023). *Capital árabe y fútbol: "¡es la economía, estúpidos!"*. Obtenido de Legal Sport: <https://www.legalsport.net/opinion/capital-arabe-futbol-economia-estupidos/>
- Salvador, B. (2018). *La sociedad en comandita y su inaplicabilidad en el ordenamiento jurídico nacional*. Pimentel: Universidad Señor de Sipan.
- Sánchez, J. M., Castellanos-García, P., & Peña-López, A. (2003). *Economía, fútbol y bienestar social: el valor de un equipo para una ciudad*. La Coruña: Diputación Provincial de A Coruña.
- Schaerlaeckens, L. (21 de octubre de 2010). *The best league in the world?* Obtenido de ESPN: https://www.espn.com/sports/soccer/news/_id/5673975/success-germany-bundesliga
- Seoane, M. (2002). *Personas Jurídicas - Principios generales y su regulación en el Código Civil Peruano*. Lima: Cultural Cuzco.
- Sifuentes, Í. (2022). *1832 Perú pionero del fútbol*. Lima: Historia Política Cultura.
- Smink, V. (14 de agosto de 2014). *¿Quién inventó el fútbol: los ingleses o los guaraníes?* Obtenido de BBC News: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/08/140827_deportes_futbol_guarani_vs
- Somoggi, A. (03 de mayo de 2021). *Pandemia hundió las finanzas de los clubes brasileños, los déficits en 2020 fueron de US\$ 200 millones y las deudas llegaron a los US\$ 2 mil millones*. Obtenido de SportsValue: <https://www.sportsvalue.com.br/es/pandemia-hundio-las-finanzas-de-los-clubes-brasilenos-los-deficits-en-2020-fueron-de-us-200-millones-y-las-deudas-llegaron-a-los-us-2-mil-millones/#:~:text=2%20mil%20millones-,Pandemia%20hundió%20las%20finanzas%20de%20los>

- The Football Association . (2015). *Club Structures - A Guide to Club Structures for National League System and other Football Clubs*. Londres: Muckle.
- The Football Association. (2024). *The History of the FA*. Obtenido de TheFA:
<https://www.thefa.com/about-football-association/what-we-do/history>
- Torres, C. (2022). Régimen Legal de las Cooperativas en el Perú. *Deusto Estudios Cooperativos*(20), 17-49.
- Trujillo, I. (16 de enero de 2023). *El golazo de los petrodólares: estos son los jeques que se adueñan del fútbol europeo*. Obtenido de La Razón:
<https://www.larazon.es/deportes/futbol/20230116/csgqizluszacfoifyly4p2fj3m.html>
- TyC Sports. (27 de enero de 2021). *Conmebol actualizó los premios de la Copa Sudamericana 2021*. Obtenido de TyC Sports: <https://www.tycsports.com/copa-sudamericana/copa-sudamericana-2021-premios-id317879.html#:~:text=Las%20instancias%20decisivas%20del%20certamen,el%20subcampeón%20recibirá%20la%20mitad.>
- Valdivieso, J. A. (02 de enero de 2024). *FIFA Football for School. Viabilidad y sostenibilidad en el Perú*. Obtenido de iusport: <https://iusport.com/art/128945/fifa-football-for-schools-viabilidad-y-sostenibilidad-en-el-peru>
- Vargas, J. (2018). *Pasión con historia*. Obtenido de El Peruano :
<https://elperuano.pe/suplementosflipping/variedades/550/web/pagina04.html>
- Victoria-Andreu, F. (2012). Fútbol profesional en Latinoamérica: Asociación vs Sociedad Anónima Deportiva. *Iusport*, 1-13.
- Viola, D. (2024 de febrero de 2017). *Otra cautelar contra el DNU de Milei: ¿Quiénes le temen a las SAD?* Obtenido de iusport: <https://iusport.com/art/129842/otra-cautelar-contra-el-dnu-de-milei-quienes-le-temen-a-las-sad>
- Weatherill, S. (2007). *European Sports Law*. La Haya: TMC Asser Press.
- Woodyatt, A., Shveda, K., & Jarne, A. (20 de septiembre de 2023). *Arabia Saudita intenta alterar el orden mundial del fútbol. Los motivos podrían sorprenderte*. Obtenido de CNN Deportes: <https://cnnespanol.cnn.com/2023/09/20/arabia-saudita-alterar-orden-mundial-futbol-motivos-podrian-sorprenderte-trax/>
- Zuazo, J. (2017). *Sociedades Anónimas Deportivas*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Zuleta, R. (03 de marzo de 2020). *La Bundesliga, sus inversores y la controvertida regla del 50%+1*. Obtenido de iusport: <https://iusport.com/archive/102143/la-bundesliga-sus-inversores-y-la-controvertida-regla-del-501>