



**FACULTAD DE DERECHO Y HUMANIDADES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE DERECHO**

**TESIS**

**INCORPORAR LA SOCIEDAD ANÓNIMA  
DEPORTIVA PARA MEJORAR LA GESTIÓN  
DEPORTIVA EN LA LEY GENERAL DE  
SOCIEDADES (LEY N°26887)**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE ABOGADO**

**Autor:**

**Bach. Santos De La Cruz Jorge Luis.**

<https://orcid.org/0000-0002-5059-5458>

**Asesor Metodológico:**

**Dr. Augusto Franklin Mendiburu Rojas.**

<https://orcid.org/0000-0002-2650-216X>

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Ciencias jurídicas**

**Pimentel – Perú**

**2021**

**Aprobación del Jurado:**

---

Dr. Robinson Barrio de Mendoza Vásquez  
**PRESIDENTE**

---

Dr. Jorge Luis Idrogo Pérez  
**SECRETARIO**

---

Mg. Wilmer Cesar Enrique Cueva Ruesta  
**VOCAL**

## **DEDICATORIA**

*Dedico esta investigación a mis abuelos, padres y asesor, pero por sobre todo a Dios por estar conmigo en cada momento, cuidándome y fortaleciéndome para continuar. A mi abuelo en el cielo por enseñarme el espíritu de la perseverancia, a mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo y mi motor en todo momento, depositando su entera confianza en cada desafío que se me presenta, sin dudar ningún momento en mí.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A mi Dios por permitirme llegar hasta este momento de mi vida y brindarme salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

*A mi abuelo en el cielo, quien siempre me demostró el camino de la perseverancia para cumplir mis metas.*

*A mis padres, agradecerles por apoyarme siempre, por sus consejos, sus valores, agradecerles el continuo apoyo moral que me hizo una buena persona, pero lo más importante, agradecerles todo su cariño. ¡Gracias!*

*A mi Docente el Dr. Augusto Franklin Mendiburú Rojas por guiarnos en la elaboración de la presente tesis, además de su firmeza y constancia con nosotros, el tiempo compartido y el impulso de nuestra formación profesional.*

## **RESUMEN**

La presente tesis realiza la investigación de proponer incorporar la sociedad anónima deportiva para mejorar la gestión deportiva en la Ley general de sociedades N°26887, así mismo hace énfasis en la necesidad de diseñar una propuesta idónea de acuerdo a la realidad social del fútbol profesional peruano como medio para alcanzar los objetivos propuestos y alcanzar la mejora en materia de gestión deportiva, logrando estados financieros saludables y alcanzando éxitos deportivos.

En el primer capítulo se describe el planteamiento del problema, es decir la situación problemática observada en nuestro medio respecto a la forma organizativa de los clubes de fútbol profesional peruano, los antecedentes de estudio que son los estudios previos realizados en cuanto a la materia investigada, el abordaje teórico que son las recopilaciones de aportes teóricos, la formulación del Problema, la Justificación e importancia del estudio, los objetivos planteados y las limitaciones de la investigación.

El segundo capítulo refiere al material y método utilizado para la investigación, se señala el tipo de estudio y diseño de investigación, asimismo se centra el escenario de estudio, la caracterización de sujetos, además de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los procedimientos para la recolección de datos, el procedimiento de análisis de datos, los criterios éticos establecidos y los criterios de rigor científico.

En el tercer capítulo se detalla los reportes de los resultados obtenidos, así como el Análisis y discusión de los mismos, sin dejar de lado las consideraciones finales de esta investigación.

El cuarto capítulo está conformado por las conclusiones arribadas de esta investigación, teniendo en cuenta los objetivos trazados satisfaciendo a los mismos.

Palabras claves: diseño de investigación, análisis de datos, criterio ético, rigor científico.

## **ABSTRAC**

This thesis carries out the investigation of proposing to incorporate the sports anonymous company to improve the sports management in the General Law of Societies N ° 26887, likewise it emphasizes the need to design a suitable proposal according to the social reality of the Peruvian professional soccer as a means to achieve the proposed objectives and achieve improvement in sports management, achieving healthy financial statements and achieving sporting success.

In the first chapter, the problem statement is described, that is, the problematic situation observed in our environment with respect to the organizational form of the Peruvian professional soccer clubs, the study antecedents that are the previous studies carried out regarding the subject researched, the theoretical approach that is the compilations of theoretical contributions, the formulation of the Problem, the Justification and importance of the study, the objectives set and the limitations of the research.

The second chapter refers to the material and method used for the investigation, the type of study and research design is indicated, as well as the study scenario, the characterization of subjects, as well as the techniques and data collection instruments, the procedures for the data collection, the data analysis procedure, the established ethical criteria and the criteria of scientific rigor.

In the third chapter the reports of the obtained results are detailed, as well as the Analysis and discussion of the same, without neglecting the final considerations of this investigation.

The fourth chapter is made up of the conclusions arrived at in this investigation, taking into account the objectives set by satisfying them.

**Keywords:** research design, data analysis, ethical criteria, scientific rigor.

## INDICE

I.INTRODUCCIÓN .....	12
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	13
1.2. ANTECEDENTES DE ESTUDIO .....	17
1.2.1. Antecedentes internacionales. ....	17
1.3. A NIVEL NACIONAL .....	31
1.4. ABORDAJE TEÓRICO.....	36
1.4.1. SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS LA EXPERIENCIA ESPAÑOLA. 36	
1.4.2. DEFINICIÓN DE SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS.....	38
1.4.3. FORMAS ORGANIZATIVAS DE LOS CLUBES DEPORTIVOS REGULADOS EN EL PERÚ. ....	38
1.4.4. ASOCIACIONES CIVILES SIN ANIMO DE LUCRO. ....	39
1.4.5. SOCIEDADES ANÓNIMAS.....	40
1.4.6. DERECHO COMPARADO.....	40
1.4.7. MODALIDADES DE CONSTITUCIÓN. ....	47
1.4.8. LA GESTIÓN DEPORTIVA.....	50
1.4.9. LA REORGANIZACIÓN DE LOS CLUBES DEPORTIVOS.....	51
1.4.10. PLAN ESTRATÉGICO PARA AFRONTAR EL CAMBIO DE PERSONALIDAD JURÍDICA. ....	51
1.4.11. DESDE LA PERSPECTIVA DEL MARKETING, PUEDEN RESUMIRSE EN TRES ÁMBITOS. ....	52
1.4.12. EL MARKETING.....	52
1.4.13. MARKETING DEPORTIVO (APLICACIÓN DE LAS 4 C). ....	56
1.4.14. FORTALECIMIENTO DE UNA CULTURA DE GESTIÓN DEPORTIVA PARA LA ADECUADA RESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO.....	57
1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. ....	60
1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA. ....	61
1.7. OBJETIVOS.....	62
1.6.1 GENERAL: .....	62
1.6.2 ESPECÍFICOS: .....	62

1.8.	LIMITACIONES.....	62
□	La limitada fuente de investigaciones previas sobre el tema.....	62
□	Efectos longitudinales.....	62
II.	MATERIAL Y MÉTODO.....	63
2.1	TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
2.1.1	Tipo de Estudio.....	63
2.1.2	Diseño.....	63
2.2	VARIABLES, OPERACIONALIZACION.....	64
2.5	ESCENARIO DE ESTUDIO.....	65
2.6	CARACTERIZACIÓN DE SUJETOS.....	65
	POBLACIÓN.....	65
2.7	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	68
2.7.1	LA ENCUESTA.....	68
2.7.2	LA ENTREVISTA.....	68
2.7.3	ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	68
2.8	PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	69
2.9	PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS.....	69
2.10	CRITERIOS ÉTICOS.....	69
A.	Fiabilidad o consistencia.....	70
B.	Validez.....	70
C.	Credibilidad o valor de la verdad.....	70
D.	Transferibilidad o aplicabilidad.....	71
E.	Consistencia o dependencia.....	71
F.	Confirmabilidad o reflexividad.....	71
G.	Relevancia.....	71
III.	REPORTE DE RESULTADOS.....	72
3.1.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	86
3.2.	APORTE PRACTICO.....	91
	CONCLUSIONES.....	97
	RECOMENDACIONES.....	98
	REFERENCIAS.....	100

ANEXOS.....	104
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	104
ANEXO 2: CUESTIONARIO.....	105
ANEXO 3: IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO.....	104
ANEXO 4: JURISPRUDENCIA.....	107

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Comunidad Jurídica .....	65
Tabla N° 2 Datos de los Informantes según el cargo que desempeñan .....	67
Tabla N° 3 ¿El fútbol profesional peruano en relación a otros deportes, genera un flujo económico importante que acredita el reconocimiento y tratamiento de la S.A.D.?.....	72
Tabla N° 4 ¿En correlación con otros deportes, es productivo en cuanto a éxitos deportivos el fútbol profesional peruano?.....	73
Tabla N° 5 ¿Ud. Estima que no reconocer las S.A.D. en el Perú produce daños económicos en cuanto a materia tributaria?.....	70
Tabla N° 6 ¿Ud. Cree que la incorporación de un mecanismo jurídico que regule las S.A.D. en el Perú contribuiría a superar la crisis en materia de gestión deportiva en el fútbol profesional peruano?.....	75
Tabla N° 7 ¿Cree Ud. Que la incorporación de un nuevo modelo societario "S.A.D." ayudaría a la reorganización de los clubes de fútbol profesional peruano?.....	76
Tabla N° 8 ¿La incorporación de la S.A.D. en el ordenamiento jurídico peruano, no promovería la inversión de empresarios en el ámbito futbolístico Nacional?.....	77
Tabla N° 9 ¿Cree Ud. Que de incorporar la S.A.D. en la legislación peruana, las gestiones deportivas serían más transparentes?.....	78
Tabla N° 10 ¿En materia de gestión deportiva, existen normas reguladoras en el fútbol profesional peruano?.....	79
Tabla N° 11 ¿Cree Ud. Que la gestión deportiva es un pilar importante para el desarrollo de las instituciones deportivas de fútbol profesional peruano?.....	80
Tabla N° 12 ¿Cree Ud. Que el marketing deportivo es una herramienta fundamental para el crecimiento de los clubes de fútbol profesional peruano?.....	81
Tabla N° 13 ¿Cree Ud. Que el desarrollo de un modelo de liderazgo de la marca, es una estrategia de identidad, formula principal que favorece a las organizaciones deportivas en toda su gestión?.....	82
Tabla N° 14 ¿Cree Ud. Que la publicidad digital es una herramienta adecuada que desfasa a la pauta televisiva y publicidad escrita?.....	81
Tabla N° 15 ¿Con relación a la aplicación de las 4c del marketing deportivo, cree Ud. viable una estrategia que se centre en el estudio de las necesidades de consumo de los aficionados?.....	82
Tabla N° 16 ¿Cree Ud. que la programación y control de proyectos en la gestión deportiva, brindaría éxitos a largo plazo?.....	83

## **TABLA DE ILUSTRACIONES**

Fig. 1 ¿El fútbol profesional peruano en relación a otros deportes, genera un flujo económico importante que acredita el reconocimiento y tratamiento de la S.A.D.?.....	72
Fig. 2 ¿En correlación con otros deportes, es productivo en cuanto a éxitos deportivos el fútbol profesional peruano?.....	73
Fig. 3 ¿Ud. Estima que no reconocer las S.A.D. en el Perú produce daños económicos en cuanto a materia tributaria? .....	74
Fig. 4 ¿Ud. Cree que la incorporación de un mecanismo jurídico que regule las S.A.D. en el Perú contribuiría a superar la crisis en materia de gestión deportiva en el fútbol profesional peruano? .....	75
Fig. 5 ¿Cree Ud. Que la incorporación de un nuevo modelo societario "S.A.D." ayudaría a la reorganización de los clubes de fútbol profesional peruano? .....	76
Fig. 6 ¿La incorporación de la S.A.D. en el ordenamiento jurídico peruano, no promovería la inversión de empresarios en el ámbito futbolístico Nacional? .....	77
Fig. 7 ¿Cree Ud. Que de incorporar la S.A.D. en la legislación peruana, las gestiones deportivas serían más transparentes? .....	78
Fig. 8 ¿En materia de gestión deportiva, existen normas reguladoras en el fútbol profesional peruano? .....	79
Fig. 9 ¿Cree Ud. Que la gestión deportiva es un pilar importante para el desarrollo de las instituciones deportivas de fútbol profesional peruano? .....	80
Fig. 10 ¿Cree Ud. Que el marketing deportivo es una herramienta fundamental para el crecimiento de los clubes de fútbol profesional peruano? .....	81
Fig. 11 ¿Cree Ud. Que el desarrollo de un modelo de liderazgo de la marca, es una estrategia de identidad, formula principal que favorece a las organizaciones deportivas en toda su gestión? .....	80
Fig. 12 ¿Cree Ud. Que la publicidad digital es una herramienta adecuada que desfasa a la pauta televisiva y publicidad escrita? .....	81
Fig. 13 ¿Con relación a la aplicación de las 4c del marketing deportivo, cree Ud. viable una estrategia que se centre en el estudio de las necesidades de consumo de los aficionados? .....	82
Fig. 14 ¿Cree Ud. que la programación y control de proyectos en la gestión deportiva, brindaría éxitos a largo plazo?.....	83

## **I. INTRODUCCIÓN**

El tema de la presente investigación es referente a “Proponer incorporar la Sociedad Anónima Deportiva para mejorar la Gestión Deportiva en la Ley General de Sociedades (N° 2687). Como bien sabemos el mundo del deporte Nacional se encuentra enfrascado en una crisis tanto gestora como futbolística, lo segundo proveniente de lo primero, es por ello que mediante la presente investigación, pretendemos desarrollar un marco explicativo sobre las posible solución a la crisis deportiva Nacional, además de proponer la implantación de una figura societaria reconocida proveniente del ámbito internacional que son las Sociedades Anónimas Deportivas y pretendemos sea la vía de solución a las malas gestiones de los distintitos clubes deportivos, por ausencia de estabilidad financiera, es decir una falta de responsabilidad jurídica económica y la poca transparencia de sus órganos gestores.

Es por ello que mediante el reconocimiento legal de las Sociedades Anónimas Deportivas dentro de la Ley N° 26887 o Ley General de Sociedades, podamos lograr un nuevo rumbo para el balompié nacional, tanto en su desarrollo de Gestión deportiva, con resultados financieros saludables y acompañados de los éxitos deportivos.

El estudio está enmarcado dentro de la modalidad de investigación aplicada, es decir el proyecto de investigación está constituido por tres capítulos, teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad Señor de Sipán. En el capítulo I, se encuentra la introducción del trabajo de investigación conformado por antecedentes, realidad problemática, hipótesis, objetivos. El capítulo II, abarca el marco metodológico, el cual contiene las variables, operacionalizaciones, metodología, diseño, tipo de estudio, población, muestra y en el capítulo III muestra el cronograma administrativo.

### **1.1. Realidad Problemática.**

Fernández (2012) señala: en Latinoamérica el fútbol es un deporte que desata pasiones y se basa en la idea que un club de fútbol es de sus hinchas, es así que existe una tradición en los clubes de fútbol constituidos bajo la forma de sociedad civil. Este modelo está muy criticado pues muchos consideran que la una asociación civil no permite responder los nuevos retos económicos a los que los clubes se tienen que enfrentar actualmente. Por ello muchos desean la transformación de las sociedades civiles a sociedades anónimas deportivas, semejante a lo sucedido en Europa en los años 80', buscando el éxito comercial de los clubes de fútbol.

El Fútbol Profesional Peruano se encuentra en una disyuntiva por la erradicable crisis de carácter institucional y económica con el argumento de que pese a ser un deporte Profesional vive dentro de una situación financiera no saludable, lo que significa que los Clubes Deportivos Profesionales se encuentren comprometidos con su patrimonio ya sea mediante embargos, anotaciones preventivas, deudas de carácter institucional como consecuencia de incumplimiento de contratos de todo tipo, especialmente laborales, sociales y deportivos que ponen en riesgo sus propias existencias y la libertad de sus representantes legales. Clubes deportivos como Universitario de Deportes y Alianza Lima, los considerados grandes del fútbol peruano son el ejemplo de gestiones deficientes, manejos poco transparentes de los ingresos que genera el Fútbol Profesional Peruano ya sea por derechos de transmisión televisiva, inyección de recursos provenientes de entradas a recintos deportivos que han dado una visión panorámica de la mala gestión y administración institucional deportiva.

Fuentes (2015) Antes de la Ley de Deportes (LD) del 15 de octubre de 1990, la estructura legal de todos los clubes deportivos en España era la misma, y el deporte profesional no se diferenciaba de otros deportes. Estas entidades están sujetas al sistema de asociación general y no contienen ninguna legislación especial sobre responsabilidad.

Cazorla (1990) Insistió en que en este caso, desde el punto de vista legal, desde el punto de vista de la deuda de los clubes, esta situación es confusa e insostenible. Por tanto, la imagen de Sociedad Limitada Deportiva (SAD) en la legislación española fue creada por LD, como un subtipo de Sociedad Limitada Deportiva (SAD), como respuesta a los legisladores que establecían responsabilidades legales y económicas.

Sánchez (2015) Más específicamente, la intención de la ley es establecer un sistema de control administrativo sobre el patrimonio y la contabilidad de estas empresas, o facilitar su apertura a la bolsa de valores. Para ello, los clubes que participan en las competiciones deportivas profesionales y oficiales nacionales hasta entonces Solo un momento después se declaró como asociación deportiva de primer nivel sin ánimo de lucro, debiendo reconvertir su forma jurídica a SAD. Se trata de una figura societaria en derecho mercantil que estableció pequeñas singularidades relacionadas con Sistema general de SA. Incluido Xiang Higher Sports El Comité (CSD) y el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de la Liga Profesional establecen obligaciones periódicas de contabilidad e información para los accionistas. Aunque la propuesta de LD incluye la conversión de todos los clubes a SAD, una enmienda a la ley hace los días previos a la promulgación de la ley, es posible que las entidades con saldos patrimoniales positivos estén exentas de esta obligación. De esta forma, cuatro clubes de fútbol (Real Madrid, FC Barcelona, Athletic Bilbao y Atlético Osasuna) Por supuesto, están exentos de este cambio. Por supuesto, otros clubes tienen la misma obligación con el CSD y se comprometen a adaptarse a las reglas del plan maestro de contabilidad del SAD. (Orden del Ministerio de Economía y Hacienda de 23 de junio de 1995 y sucesivas; RD 1251/1999 y Orden de 27 de junio de 2000).

La legislación deportiva española siempre ha ido acompañada de decisiones de otros países, donde el deporte está mejor considerado y la profesionalidad bien valorada. La profesionalidad es difícil de construir, hasta la década de 1920, la gente seguía debatiendo si esta era la mejor manera de dejar de fumar o si el fútbol era solo un espacio reservado para los aficionados. Una vez aceptado el campeonato de la liga nacional diseñado para clubes profesionales, un partido de dos rondas entre todos los participantes es una fuente confiable de ingresos, pero la competencia europea se creó en la década de 1950 y quería ser mejor. Para llegar a la cima se requieren los mejores profesionales y más recursos para pagar sus salarios.

Esta carrera por entrar al juego europeo o entrar en Primera División ha provocado que muchos clubes acumulen enormes deudas porque han invertido mucho en jugadores, y estos jugadores suelen estar sobrevalorados en traspasos y deben recibir una compensación, lo que los arrastra hacia abajo Destruir, incluso desaparecer . A mediados de la década de 1980, el gobierno propuso transformar los clubes profesionales en S.A.D, creando herramientas para controlar los gastos de los clubes y la Ley de Deportes de 1990.

En comparación con otras formas jurídicas menos maduras, como asociaciones y fundaciones, esta parece ser la solución ideal.

Bonaut-Iriarte (2010) señala que “hay que decir que después de Italia, el derecho deportivo español es innovador al establecer su propio sistema legal para SSAADD y ha dejado una profunda huella en la legislación de muchos países de América Latina” (p.51).

Babiak & Wolfe (2006) señalan: “En argentina se pretende también plantear este modelo societario teniendo en cuenta, la figura de las experiencias española, alemana e inglesa en seducción de inversionistas y se señala que son un total de diez rubros que son potenciales compradores/gerenciadores de clubes argentinos, entre los que se destacan compañías del rubro automotriz, el farmacéutico, una aerolínea y tecnológicas (p. 45)

En la única reunión (hasta ahora) se hicieron nombres propios de clubes que transitan una actualidad endeble y complicada, que podrían ser potenciales interesados en ingresar en este nuevo modelo de la Sociedades Anónimas Deportivas (SAD). En todos ellos, el Gobierno los presentó como “oportunidades para invertir”.

Arsenal, Olimpo, Newell’s Old Boys, actuales de la Superliga-, junto con Quilmes, All Boys, Sarmiento de Junín e Independiente Rivadavia de Mendoza -del Nacional B, fueron los mencionados en aquella tarde-noche”.

La situación actual, vista del modo señalado en líneas que anteceden requiere de soluciones que signifiquen un nuevo marco organizativo que permita vislumbrar un panorama optimista frente al pesimismo que reina en la actualidad, los clubes deportivos profesionales, está demostrado, no podrán sobrevivir la crisis actual en la que se desenvuelven, sino conforman estructuras económicas que representen competencia en el éxito deportivo. Es necesario superar la situación económica conflictiva en la que se debaten buscando estructuras económicas a través de la conformación de Sociedades Anónimas Deportivas que permitan, inversión con un marco de utilidad que tenga como resultado la superación del marco económico, deportivo e institucional de los clubes del Fútbol Profesional Peruano que no pueden seguir siendo considerados como entidades deportivas sin fines de lucro, cuando en el fondo perciben ingresos emergentes de las recaudaciones de actuaciones deportivas, derechos de televisación, utilidades por venta de derechos federativos en el pase de jugadores profesionales, derechos por formación de jugadores de divisiones inferiores y otros que destruyen totalmente el rótulo de sus propios

estatutos y personerías jurídicas, si bien es cierto en la legislación Peruana se ha desarrollado la transformación de los clubes deportivos en S.A bajo la ley 29504 y su reglamento, como punto de partida debemos tener en cuenta que esta norma es facultativa mas no imperativa y esta es la razón por la cual 12 de los 16 clubes peruanos de primera división se siguen rigiendo bajo el modelo de asociaciones civiles, es incomprensible que una actividad mercantilizada en el mundo siga desarrollándose bajo esta directriz y si bien es cierto la ley 29504 desarrolla mecanismos reguladores en el futbol peruano, este conducto no ha sido suficiente, es por ello de necesidad incorporar a la legislación peruana un modelo de sociedad con carácter imperativo recaída en la figura de Sociedades Anónimas Deportivas (S.A.D.), tipo societario que tiene características de la S. A común pero que desarrolla especificidades tal y como lo establece la Ley Española del Deporte del 15 d octubre de 1990 y el Real Decreto Legislativo Español del 5 de Julio de 1991, acerca del Régimen Jurídico de las Sociedades Anónimas Deportivas ya que aparte de ser muy claros, son estos cuerpos normativos los que comprenden la figura originaria de la S.A.D. Como característica específica de este modelo de empresa, estamos obligados a indicar claramente su estado de movimiento en su denominación social, cambiar la sigla SA a SAD, y fijar un patrimonio mínimo en base al gasto y saldo promedio. Activos negativos que deben ser pagados en su totalidad. , Y la adquisición de más del 25% de las acciones por parte del Instituto Peruano del Deporte requiere aprobación previa, además de la obligación de presentación de avales, estas y otras características hacen viable la incorporación de este modelo societario que ha nacido para dar soluciones a los problemas de responsabilidad jurídica y económica de las gestiones de los clubes deportivos, pues se adapta a la naturaleza propia de la actividad que es el Fútbol Profesional, con esta medida se pondrá fin a los problemas relacionados a la tributación en los que actualmente se encuentran encajonados todos los Clubes del Fútbol Profesional Peruano y por el contrario ya sea mediante creación originaria, adscripción o transformación de estos Clubes significará dar seguridad al Estado Peruano de percibir ingresos con un ordenamiento más claro de obligaciones tributarias para este tipo de Sociedades y de todo lo que ellas en sí representen en su condición de agentes de retención de los tributos que comprenda también a sus dependientes entre los que se encuentren los jugadores profesionales que perciben ingentes recursos económicos especialmente en los Clubes llamados grandes cuyas planillas mensuales sobrepasan los 100.000 dólares americanos.

## **1.2. Antecedentes de estudio**

### **1.2.1. Antecedentes internacionales.**

Torrecilla (2013) en su tesis denominada “Los órganos sociales de las Sociedades Anónimas Deportivas”, para obtener el grado de Doctor en derecho, en la Universidad de Granada, Granada, España:

“En nuestra legislación nacional, con el fin de unificarse con la destacada sociedad capitalista, la anterior Ley de Sociedades de Capital de SA, la cual fue regulada por la ley del 22 de diciembre de 1989, fue derogada y reescrita el 17 de diciembre de 1989. En julio de 1951 probamos una serie de las denominadas sociedades anónimas especiales, que tienen ciertos matices y características propias, e incluso condujeron a la supervisión única de dichas sociedades anónimas por parte de los legisladores”. (p.101-102)

El docente Vicent Chuliá ha establecido una clasificación de este tipo de sociedades con particulares matices, basado en tres criterios:

- a) Si consideramos el criterio de capital o accionistas, habrá privados, públicos y mixtos, según se encuentre bajo la “influencia dominante” del “poder público” (estado, comunidad autónoma), empresas locales e instituciones públicas )
- b) Si consideramos su organización social especial, por ejemplo, tendremos una sociedad anónima ("joint venture" o SA) que promueva la unión de la empresa para que los trabajadores puedan controlarlos como accionistas, es decir, sociedad anónima o laboral. Sociedades anónimas; sociedades bursátiles, sociedades gestoras bursátiles y mercados de futuros y opciones, con la función de clasificar sus respectivos mercados; sociedades anónimas deportivas, reguladas por la Ley de Deportes del 15 de octubre de 1990 (Banco de Inglaterra No. 17) y Su reglamento, Aprobado por el Real Decreto N ° 1084/1991 (Banco de Inglaterra N ° 15) de 5 de julio, tiene como objetivo la integración empresarial y deportiva.
- c) Estas sociedades especiales también pueden clasificarse según su objeto social y clasificarse como una actividad que les puede otorgar una experiencia destacada. De esta forma podemos hablar de crédito o seguros de S.A., o desarrollo regional, o de profesionales, sociedades e instituciones

comercializadoras de valores, etc. Si bien esto no significa que las empresas con el objeto social específico que mencionamos deban adoptar una forma anónima, significa que conviven con otro tipo de empresas o formas jurídicas dedicadas a la misma actividad, y solo a través de excepciones, debido a las actividades de la empresa. o con fines empresariales, la empresa necesita un cierto tipo de interacción social, como anónima en nuestro caso.

Estas S.A. son especiales y su número está aumentando. Son fáciles de racionalizar debido a las numerosas actividades que requieren "profesionales" en comparación con el sistema general. Estarán sujetos a las disposiciones de la ley sudafricana, pero no afectarán la consideración del contenido. y autorización especificada en los reglamentos "especiales" o normalizarlos. Entre ellos, hay que destacar que al inicio de la institución, especialmente la Ley 10/1990 de Deportes del SAD de octubre, y más concretamente el Real Decreto 1084/1991 de 5 de julio relativo al ordenamiento jurídico de Sports Co., Ltd.”

A partir de estos fundamentos, concluyó que en este mundo contemporáneo hemos descubierto una mezcla de las denominadas empresas anónimas especiales, que exhiben algunas particularidades y características propias, lo que lleva a los legisladores a formular este tipo de empresas anónimas. Pues es en su desarrollo profesional que están tan enfocados en crearlo porque las actividades que operan lo requieren, especialmente Sports Limited (S.A.D).

Fernández (2017) En su trabajo de investigación denominada “Las sociedades anónimas deportivas. especial referencia a su con curso”. Tesis de pregrado para optar el grado de licenciado en Derecho, por la Universidad de Valladolid, Segovia, España.

“Este tipo de figura empresarial no procedía originalmente de España, porque el primer país que formuló una normativa específica para equipos deportivos profesionales fue Italia, y su historia se remonta a 1981. Este país transalpino está ansioso por decidir que clubes con deportistas profesionales son Su plantilla debe ser una empresa comercializadora deportiva. De acuerdo a lo dispuesto en la Ley No. 10/1990, con la constitución del SAD, se propone que “el nacimiento del modelo de asociación deportiva tenga

como objetivo establecer responsabilidades legales y económicas para los clubes que realizan actividades deportivas profesionales. Modalidad ”. Estas sociedades están vinculadas al sistema de sociedad anónima y combinan determinadas especificidades para adaptarse al entorno deportivo. Esta es una forma jurídica que pueden adoptar algunos clubes, pero es de obligado cumplimiento para otros clubes. En el último método Dadas las circunstancias, los clubes que participen en competiciones deportivas oficiales de nivel profesional y nacional estarán obligados a formar esta forma de empresa (artículo 19 LD). (p.47)

Son características principales de las Sociedades Anónimas Deportivas:

- a) Se aplica a equipos profesionales o los campeonatos en los que participen deberán ser oficiales, profesionales y nacionales.
- b) Obedecer el sistema de sociedades anónimas, pero tiene características especiales
- c) Su fin social es la participación y promoción deportiva..
- d) Exclusivamente participar en un deporte.

Como sostiene Fernández Rincón, la creación de este modelo societario deportivo tiene su fuente en la normativa italiana e incluso establece las obligaciones de aquellos clubes que deben contar en sus filas con deportistas netamente profesionales para constituirse como sociedad mercantil deportiva, avizorando de necesidad tal constitución por el mismo desarrollo de la actividad deportiva.

Jemio (2012) En su trabajo de investigación denominada “Fundamentos legales y deportivos para el reconocimiento de sociedades anónimas deportivas (S.A.D.) en el ordenamiento legal boliviano con especial referencia en la práctica del fútbol profesional”. Tesis para obtener el grado de abogado, por la Universidad de San Andrés, La paz, Bolivia.

“Una sociedad anónima deportiva es un modelo no convencional de sociedad anónima, en síntesis, se puede manifestar que son aquellas instituciones (equipos profesionales o clubes), cuyo objeto social es desarrollar algún deporte en competencia de manera profesional en ámbito estatal. Además, su incursión en competiciones oficiales se encuentra delimitada a solo una modalidad deportiva.

Jemio Rivero en su tesis “Fundamentos legales y deportivos para el reconocimiento de sociedades anónimas deportivas (S.A.D.) en el ordenamiento legal boliviano con especial referencia en la práctica del fútbol profesional”. Realiza una definición de la naturaleza jurídica de la sociedad anónima deportiva, resaltando su limitación a una sola categoría deportiva”.

Fernández (2017) En su trabajo de investigación “Valoración de la sociedad anónima deportiva valencia club de fútbol”. Tesis para obtener el grado de abogado en la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España..

“Como la mayoría de los deportes, el fútbol lleva mucho tiempo alejado del pensamiento económico. Esto se debe a que, en la mayoría de los casos, toda la investigación, investigación y atención relacionada con la actividad deportiva está orientada a la investigación en medicina deportiva.”

Cajasús & Aragonés (1991) La formación del entrenador o formación del sistema de entrenadores, pero en muchos casos se olvidan de la importancia de los recursos económicos. Uno de los mayores valores diferenciales del deporte es su versatilidad, ya que logra combinar múltiples funciones en una misma actividad: entretenimiento, salud, cultura, sociedad, educación y economía. Desde la última década del siglo XX, coincidiendo con la aprobación de la Ley del Deporte (LD) en 1990, se observa un cambio del concepto de deporte a una actividad recreativa y saludable para las personas que practican deporte. y concepto global que puede cambiar la estructura social y económica de nuestra sociedad, en la que la dimensión económica sigue siendo dominante.

Los medios comunicativos buscan programas que atraigan la atención de millones de personas en todo el mundo. La final de la Copa del Mundo de 1998 tuvo más de 33 mil millones de espectadores. El fútbol tiene una gran base social, además de mostrar a los espectadores programas más grandes y persistentes que los demás programas, es por esa razón que muchos anunciantes (fuente importante de ingresos de los clubes y cadenas de televisión) se sienten atraídos por eventos como éstos después de apreciar su potencial. (Bonaut-Iriarte, 2010).

Con el auge de las cadenas de televisión, el fútbol español comenzó a internacionalizarse, de modo que este deporte, inicialmente buscado con entusiasmo

en Europa y Sudamérica, comenzó a tener repercusión en muchos otros lugares del planeta y entró en el mercado asiático con un gran éxito. fuerza poderosa, especialmente China, India, y algunos países árabes, desde entonces, el fútbol comenzó a transferir grandes cantidades de dinero y se ha convertido en una gran cantidad de deportes actualmente. Según el informe de KPMG sobre el impacto socioeconómico del fútbol profesional español publicado en mayo de 2015, el fútbol profesional ha generado más de 7.600 millones de euros en ingresos, incluidos efectos directos, indirectos e inducidos. (47%, 40% y 13%, respectivamente). , que representó en 2013 el 0,75% del PIB de España en 2015.

*Ilustración 1 Modelo de impacto de fútbol profesional en la economía española.*



Fuente: KPMG (2015)

Entre estos 7.600 millones de personas, el impacto directo del fútbol profesional durante el período mencionado superó los 3.600 millones de euros, lo que equivale a más del 75% del gasto de los aficionados al fútbol en productos y servicios relacionados con el fútbol profesional. El porcentaje restante del gasto directo lo invierte la empresa para aprovechar la prosperidad del deporte y la penetración del fútbol en la sociedad española para potenciar sus estrategias de marketing y publicidad.

De la tesis “Valoración de la sociedad anónima deportiva valencia club de fútbol”, encontramos un análisis de las sociedades anónimas deportivas en España, como es que el fútbol ha asumido un gran rol en la sociedad, dejando atrás la mera práctica deportiva por afición, pasando a una época mercantilizada del fútbol a nivel mundial, puesto que día a día se incrementa más el impacto económico que genera el fútbol profesional, además esta tesis desarrolla como principal estudio los resultados expuestos por el valencia club de fútbol S.A.D”.

Peña (2015) En su trabajo de investigación “Sociedades Anónimas Deportivas profesionales: régimen jurídico en nuestro país y regulación en derecho comparado, propuestas para modificar la actual ley 20.019”. Tesis para optar el grado de Licenciado en ciencias Jurídicas, por la Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile.

“Sociedades Anónimas y Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales. “El deporte con mayor relevancia el fútbol, está entre los 10 principales negocios del mundo”, sostiene Gerardo Molina (importante especialista en Marketing Deportivo en Iberoamérica), en una entrevista concedida a la revista argentina “Mercado”. La relación, por tanto, entre el deporte y los negocios día a día crece y parece no tener tope. Si consideramos el desarrollo exponencial que ha tenido el deporte en los últimos años, la creación de ligas deportivas profesionales en países donde históricamente no se practicaba deporte a nivel competitivo y en general la tendencia mundial orientada a la vida sana y al desarrollo de la actividad física, podemos pensar razonablemente que la consolidación del mercado existente y la apertura de nuevos focos de inversión hará aumentar el interés de grupos inversionistas por emplear sus capitales en financiar la actividad deportiva tanto a nivel amateur como profesional.

En Chile, como en todo el mundo, en los últimos años el negocio y el deporte han ido estrechando lazos, siendo un hito importante en este sentido la promulgación de la ley 20.019 a mediados de la década pasada, incorporando a nuestra legislación un tipo especial de Sociedades Anónimas, las SAD Profesionales, organizaciones deportivas profesionales cuyo objetivo es la organización, producción, comercialización y participación en espectáculos deportivos.

La tesis “Sociedades anónimas deportivas profesionales: régimen jurídico en nuestro país y regulación en derecho comparado. propuestas para modificar la actual ley 20.019” fundamenta la necesidad de incorporar un tipo societario especializado para el ámbito deportivo, refiriéndome básicamente a la figura de la Sociedad Anónima Deportiva, la cual desarrolla especificidades que hacen que se adecuen al mundo deportivo”.

Jerez (2014) En su trabajo de investigación “Sociedades Anónimas Deportivas del fútbol chileno, estrategias y rentabilidad en su gestión de procesos”. Tesis para optar el grado de Maestro en Derecho empresarial, por la Universidad del Bio Bio, Chillán, Chile.

“Desde la promulgación de la Ley N ° 20.019 de las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (S.A.D.P) en mayo de 2005, el fútbol chileno ha entrado en un retorno sin retorno en cuanto a operaciones. Si bien la "ilusión" de todos los espectadores es que la gestión del club nacional de fútbol necesita sufrir cambios profundos, todo ello se debe a su mala gestión, que ha provocado muchas quiebras, corrupción, robos y estafas. Sin supervisión, fue después de todo lo anterior que esta iniciativa de replicar países desarrollados desde el campo deportivo nació como una solución a todos los inconvenientes del fútbol chileno, ya sea en el campo de liderazgo o en el campo de fútbol.” (p. 77-86)

De lo descrito por Jerez, podemos ver que efectivamente la legislación chilena ha incorporado el tipo societario S.A.D. a su ordenamiento jurídico, esto por la necesidad de revertir la situación poco saludable financiera y futbolística de los clubes de fútbol profesional chileno, teniendo como óptica directriz, lo ya implementado en legislaciones desarrolladas en el ámbito deportivo”.

Ferrada & Muñoz (2016) En su trabajo de investigación “Valoración financiera de sociedades anónimas del fútbol chileno que transan en bolsa y su comparación con clubes que no cotizan”. Tesis para optar el grado de licenciado en Ciencias Jurídicas, por la Universidad de Bio Bio, Chillán, Chile.

“Actualmente en la industria del deporte es una de los más destacados y del mismo modo detonante de la industria de los entretenimientos y medios. El deporte juega un rol fundamental en la industria del entretenimiento, presentando

un mayor dinamismo, todo esto debido al cambio de vida que presenta la sociedad actual, en donde han cambiado sus hábitos cotidianos, incluyendo al deporte en su vida diaria y el consumo de productos más saludables, es por ello que el deporte es parte importante en el desarrollo de una vida sana.

El año 2004 forma parte crucial para el desarrollo del fútbol chileno, ya que se aprobó la ley 20.019 de sociedades deportivas profesionales (pueden ser conocidas como S.A.D.P), lo cual permitió la profesionalización de los clubes deportivos y aperturas a la bolsa para grandes equipos del fútbol profesional chileno, destacando esa fecha al mostrar un cambio en la tendencia de años pasados, al tener mejores índices de asistencia a los estadios, lo que trajo consigo mayores recaudaciones para el negocio del fútbol. Tras la llegada de las sociedades anónimas deportivas de fútbol, se ha logrado implementar políticas con el fin de poder aumentar la seguridad en los estadios, disminuir la violencia, mejora de infraestructuras y poder enriquecer el espectáculo futbolístico, con el objetivo de motivar aún más a la población a la inclusión de la familia al estadio”.

En la tesis “Valoración financiera de sociedades anónimas del fútbol chileno que transan en bolsa y su comparación con clubes que no cotizan”, se desprende la necesidad de implantar la figura de sociedades anónimas deportivas, justificándola en la tendencia de la profesionalización del futbol al nivel internacional, muestra de ello es la tendencia de índices de mayor asistencia a los estadios, lo que trajo consigo mayores recaudaciones para el futbol profesional, además destaca la implantación de nuevas políticas deportivas en el futbol chileno”.

Imbroda (2014) En su trabajo de investigación “Gestión Deportiva. Análisis de la fidelización y la satisfacción del usuario de centros deportivos”. Tesis para optar el grado de Doctor en Gestión deportiva, por la Universidad de Málaga, Málaga, España.

“Las sociedades deportivas se han dado cuenta de lo importante que es adoptar estándares de gestión. Hoy, sin una disposición competente, sin la organización de actividades y eventos, es imposible concebir un sistema de instalaciones deportivas; y sin optimizar los recursos materiales, humanos y económicos. El concepto de gestión deportiva es un concepto reciente. La definición

proporcionada por el Comité para el Desarrollo del Deporte (CDDS) de la Comisión Europea se remonta a 1987 y considera la gestión temporal como la organización de los recursos (personas, demostraciones o instalaciones) para lograr objetivos específicos. Según esta definición, podemos entender que la gestión del deporte, como cualquier otro tipo de gestión, tiene como objetivo conseguir la mejor rentabilidad para la empresa. En el ámbito del deporte, la gestión deportiva es suficiente en cuanto a beneficios y costes, pero al mismo tiempo los beneficios son ante todo la educación, la salud y el medio ambiente.”

Campos & Gallegos (2018) La gestión del deporte, se vuelve un proceso que requiere una de un proceder coordinado e interdependiente por parte del gestor destacando elementos básicos como:

- a) Los deseos y necesidades deportivas de la población (perfil sociodemográfico)
- b) La legislación deportiva y no deportiva tiene que ir aplicada al deporte.
- c) El gestor deportivo
- d) Las organizaciones deportivas y sus responsables.
- e) La planificación como método de trabajo.
- f) Los recursos económicos (presupuestos).
- g) Los programas deportivos.
- h) Las instalaciones deportivas.
- i) Los técnicos deportivos.
- j) La ética y los valores del deporte.
- k) El medio ambiente y su protección.

De la tesis Doctoral Gestión Deportiva Análisis de la fidelización y la satisfacción del usuario de centros deportivos podemos señalar que la Gestión deportiva es un proceso concatenado que incluye varios aspectos para llevar a cabo una gestión eficiente, entre las cuales involucramos a los recursos humanos, materiales y económicos, así como un plan estratégico coordinado para lograr cristalizar los objetivos planteados”.

Quispe (2017) En su trabajo de investigación “Estrategias Competitivas y Gestión Deportiva: estudio integral aplicado al sector del fútbol”. Tesis para optar el grado de Doctor en Gestión deportiva, por la Universidad Carlos III de Madrid, Getafe, España.

“En las últimas décadas, la gente se ha dado cuenta cada vez más de que las organizaciones son demasiado complejas para que las gestionen únicamente los gerentes. Como todas las empresas, en el actual marco de la gestión deportiva, el desempeño del club no solo depende del entrenador, es el trabajo en equipo de todos los empleados. Además, para lograr los objetivos de la organización, se combinan con éxito recursos materiales, técnicos y financieros.”

Un tema periódico en la literatura de investigación deportiva es como el deporte puede desenvolverse como un microcosmos de la sociedad en su conjunto. En otras palabras, una organización deportiva proporciona un laboratorio para que los investigadores examinen la estratificación, los valores, la burocracia y la socialización de cualquier grupo. Por tanto, también existen algunas estructuras y procesos a nivel social. Esta consideración afirma que las organizaciones deportivas proporcionan un microcosmos de su sociedad. (Imbroda, 2014)

Asimismo, en las entidades deportivas existe una dinámica social especial con características que pueden utilizarse como método heurístico para orientar a los investigadores y directivos en el estudio de la organización actual. (Deuma, 2016)

Esta dinámica está referida a las clases de juego que la gente elige practicar, el nivel competitivo de los deportistas, el seguimiento de las normas y los sistemas de gestión de retribuciones. Por estos motivos, desde la perspectiva de las sociedades deportivas, se han analizado diversas manifestaciones de interés para el investigador de gestión y organización (por ejemplo, la relación entre salario y desempeño, mayor compromiso, sucesión ejecutiva, ventajas competitivas sostenibles). Sin embargo, el autor aún no ha realizado ningún esfuerzo sistemático para descubrir la lógica y los grandes beneficios de estudiar las organizaciones deportivas. (Martínez, 2015).

La industria deportiva se conforma por una gran cantidad de diferentes clases de sociedades, se involucran en el abastecimiento de productos y servicios

deportivos. No obstante, el conocimiento organizacional relacionado con la gestión deportiva todavía se considera un campo de investigación nuevo y en crecimiento (García, Salazar, & Vidal, 2017)

1. Desempeño organizacional: En la literatura sobre gestión empresarial, (desempeño) es el concepto central de la influencia estratégica utilizada por la organización de investigación. La lógica básica es que si una entidad posee buenas estrategias, su disposición financiera mercantil tendrá un impacto positivo. Sin embargo, a medida que avanza la investigación sobre el desempeño estratégico empresarial, las críticas a este tipo de investigación han seguido aumentando. Muchos autores han observado que existen muchas inconsistencias inclusive contradicciones entre las diversas definiciones de desempeño y sus correspondientes operaciones a nivel empresarial. (Quispe, 2017)

En este marco se mencionan las investigaciones de mayor importancia sobre el tema de nuestro cuerpo teórico. Principalmente, la responsabilidad social corporativa (RSC) y las relaciones públicas (RRPP) son comportamientos que utilizan los clubes para contribuir en una mejor impresión de su marca.

Responsabilidad social corporativa (RSC) en los deportes, con el acelerado desarrollo de la industria del deporte y el entretenimiento, los clubes deben implantar estrategias con la finalidad de lograr una superioridad competitiva sobre 27 adversarios. Diversos estudiosos proponen estrategias que se basan en la gestión de recursos humanos, como voluntarios y empleados (Fairley, 2007). Por otro lado, autores sugieren que los clubes deportivos también deberían considerar el uso de la responsabilidad social (RSE) en todas las relaciones con sus grupos de interés para asegurar su éxito organizacional (García J. S., 2016). Más importante aún, las organizaciones deportivas profesionales generan un impacto significativo en las comunidades en las que operan y deben enfrentar la creciente conciencia social del público (Lemos, 2015).

Es por ello que, estas sociedades deben cuidar estrictamente su imagen y reputación social, porque existe una relación lineal positiva entre su reputación y el éxito organizacional. Se encuentra además que las acciones de responsabilidad

social empresarial tienen un impacto en los consumidores, y este impacto es positivo para la preferencia de los clientes de la empresa y sus productos. El último punto es consistente con varios estudiosos que señalan que la RSE produce provecho organizacional y social relacionado con un alto desempeño organizacional y mayores ingresos financieros. Además, también se puede transformar en recursos intangibles estratégicos, como el capital de reputación. Asimismo, la empresa muestra a la sociedad en la que opera que su responsabilidad es una tendencia global debido a la interdependencia entre ambos (Salguero, 2017).

Por ello, es necesario incorporar la responsabilidad social en la implantación de las estrategias empresariales y aceptar responsabilidad social empresarial como una idea general que incide en las decisiones y acciones corporativas (Rivero, 2012).

Si bien la investigación en responsabilidad social empresarial es cada vez más importante en la teoría sobre gestión y conducta organizacional, este concepto solo ha comenzado a estudiarse últimamente en el campo de la gestión del deporte (Muñoz, 2015)

El impacto de las relaciones públicas (PR) en la marca se define como la gestión de las relaciones estratégicas de la empresa. Aunque también se considera una modo de conseguir difusión gratuita a través de las relaciones con los medios (Jofre, 2014)

No obstante, aún existe cierta discusión sobre su definición y validez. Según diversos autores, las relaciones públicas tienen gran importancia significativa que pueden reemplazar la publicidad en las carteras de comunicaciones comerciales. Para otros, las relaciones públicas no deben verse como una función de marketing y, por lo tanto, no deben integrarse en las comunicaciones comerciales. Si bien esta discusión es extensa, una de las definiciones más aprobadas muestra que las relaciones públicas son una función rectora que establece y mantiene una relación beneficiosa entre una entidad y el público, y sus operaciones institucionales dependen de esta relación. Por lo tanto, las iniciativas de relaciones públicas deberían beneficiar a la organización y su audiencia (Ortiz, 2014)

El equipo como marca, desde fines de la década de 1990, muchos autores han afirmado que los eventos deportivos o los equipos pueden considerarse marcas.

Jerez (2014) Hay varias razones por las cuales los directores de organizaciones deportivas profesionales gestionan sus clubes como marcas. En primer lugar, los resultados del deporte son incontrolables e impredecibles, por eso es necesario construir una marca que construya a largo plazo una buena relación con sus grupos de interés.

Por lo tanto, solo una marca fuerte puede proteger al club de posibles pérdidas económicas causadas por los resultados negativos de los deportes. En segundo lugar, la competitividad de clubes por la atención de los medios y sus grupos de interés se ha vuelto cada vez más feroz, lo que también requiere la creación de una marca fuerte. Esto permitirá a los clubes diferenciarse del resto a través del entretenimiento deportivo. En el estudio de la marca existen dos conceptos muy importantes: la equidad y la identidad. (Aldana, 2015)

El valor de marca se refiere a la influencia diferenciada del conocimiento de la marca en las respuestas de los consumidores a las actividades de marketing de marca. Brindar una señal de credibilidad al mercado y brindar valor de credibilidad frente a la incertidumbre. En la literatura aplicada al ámbito del deporte, aún existen muy pocos estudios que utilicen este concepto, y muchos de ellos. Entre las dificultades no resueltas que enfrenta la investigación del valor de marca se encuentran la falta de consenso sobre sus dimensiones y los cambios en su evaluación según los deportes y la cultura estudiados. Además, la mayoría de los distintos modelos de valor de marca aún no tienen una base teórica suficientemente rigurosa (Jemio, 2012)

De la Tesis Estrategias Competitivas y Gestión Deportiva: un estudio integral aplicado al sector del fútbol, concluye que el principal aporte de esta Investigación fue la propuesta de desarrollar un Régimen de Responsabilidad Social, así como las Relaciones Públicas como estrategias de acción que deben

utilizar las instituciones deportivas, para captar y fidelizar al hincha mediante la utilización de la marca.

Aldana (2015) En su trabajo de investigación “Estrategias de la Gestión deportiva”. Tesis para optar el grado de Licenciado en Derecho, por la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia.

Elementos de gestión deportiva. Este es el proceso de consecución de las metas de desarrollo, en este caso es el municipio, el departamento y la administración estatal quienes gestionan el deporte.

Planificar la función administrativa que predetermina las metas a alcanzar y las medidas que se deben tomar para lograr esas metas. Comienza con el establecimiento de objetivos y planes detallados para lograrlos. Tenga en cuenta la jerarquía al implementarlos. Como parte del proceso administrativo, la planificación es un elemento complejo relacionado con la predicción del futuro, en ocasiones incierto, y su propósito es optimizar nuestro desempeño en la tarea o promover la solución de un problema activo o previsible. Planificación Es una actividad que busca monitorear y medir los procesos para que puedan ser corregidos de manera oportuna cuando sea necesario y para brindar dirección y propósito. Trate de coordinar eficazmente el trabajo y los recursos existentes para reducir la incertidumbre y facilitar la evaluación y el control (Gómez, 2006).

Para Ferrada & Muñoz (2016) “La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado” (p.35). Autores como Cazorla (1990), Elementos de gestión deportiva. Este es el proceso de consecución de las metas de desarrollo, en este caso es el municipio, el departamento y la administración estatal quienes gestionan el deporte. La definición de planificación deportiva puede entenderse como "el proceso de búsqueda de resultados, establecido de antemano de acuerdo con las necesidades existentes o creadas. Es importante tener un plan claro y preciso porque resumen las metas a largo plazo y son medibles. Por lo tanto, este permite ajustar los diferentes momentos y procesos de gestión a la hora de ejecutar el proyecto.

Tipo de planificación. Entre los tipos de gestión, es un tipo de gestión estratégica a largo plazo. Definido por la cúpula de la organización. El segundo son las tácticas implementadas a nivel departamental. A medio plazo. El último tipo de

planificación es procesable: para cada tarea, se compone de niveles de programa, procedimientos y estándares (López, 2013).

Plan de Desarrollo. Es el producto y resultado de ese proceso. Cuando el proceso de planificación se mueve en el ámbito de las ideas y el pensamiento, el plan estratégico es el elemento tangible de la realización del plan. El plan de desarrollo de una organización es un mapa de navegación para el líder deportivo y cada uno de sus integrantes. Esta herramienta permite a las agencias de diseño lograr caminos de realización a largo plazo (Sánchez, 2017)

Plan de acción. Representa una serie de planes y subplanos de cada unidad operativa o departamento de una organización que se concreta en un proyecto durante un año. El plan de desarrollo y el plan de acción tienen perspectivas diferentes. A mediano y largo plazo, el primer paso es, y se espera que el segundo logre resultados en una temporada dentro de un año (Gómez, 2006).

El plan de acción permite que se realicen los ajustes apropiados durante el desarrollo de un plan específico para lograr la meta o el logro propuesto.” (p. 76-83)

De la Tesis Estrategias de la Gestión deportiva, concluye identificando que su estudio central se haya en la planeación Administrativa de las entidades deportivas, mediante el denominado plan de desarrollo y plan de acción que deben establecerse en el marco organizativo de las instituciones deportivas que se representa, para hallar gestiones deportivas más idóneas y transparentes.

### **1.3. A NIVEL NACIONAL**

López (2013) En su trabajo de investigación “Derecho deportivo Peruano Instituciones especiales”. Investigación auspiciada por Instituto de Investigación Científica y financiado por la Universidad de Lima, Perú.

El derecho comparado nos muestra que existen sociedades anónimas deportivas en Francia (1975), Italia (1981), España (1990) y Brasil (1998) Debido al auge de la importancia deportiva y económica, las asociaciones deportivas tienen un carácter comercial. Derivado de la forma de organización.

En España, los clubes o sus equipos profesionales que participan en competiciones deportivas oficiales profesionales y nacionales adoptan la forma de Sociedad Anónima Deportiva y deben utilizar la sigla SAD. Su objeto social es participar en competiciones deportivas profesionales, y en su caso bajo la promoción y desarrollo de actividades deportivas, y otras actividades relacionadas o derivadas de las prácticas mencionadas. En este espíritu, el artículo 1 de la "Ley de Sociedades Anónimas Deportivas" estipula:

Artículo 1 Sociedades anónimas deportivas.

1. De acuerdo con los términos y condiciones estipulados en la Ley N ° 10/1990 de 15 de octubre, los clubes o sus equipos profesionales que participen en competiciones deportivas oficiales de carácter profesional y ámbito nacional deben existir en la forma de sociedad limitada deportiva. Deportes, 5 de julio Real Decreto N ° 1084/1991 de Japón y disposiciones provisionales de este Real Decreto.

2. Los nombres de las empresas de estas empresas incluirán la abreviatura SAD.

3. Las Sociedades anónimas deportivas solo pueden participar en competiciones profesionales oficiales en una única modalidad deportiva.

A diferencia de la opcionalidad y discreción de otros métodos relacionados con los estatutos de clubes deportivos estipulados por la ley, el método de sociedad de responsabilidad limitada deportiva presenta el carácter especial de obligatoriedad adoptado por los clubes que participan en deportes o sus equipos profesionales. Competencia, funcionarios profesionales y nacionales. (p. 23)

Varsi Rospigliosi en su investigación sobre “Derecho Deportivo Peruano”. Realiza uno de los primeros estudios en el Perú sobre la figura societaria S.A.D y realiza un desgaje meticuloso de la normativa española respecto a la materia.

Sobrino (2012) En su trabajo de investigación “Implicancia de la tributación en la adecuación de los clubes deportivos de fútbol de primera división del Perú a sociedades anónimas”. Tesis para optar el grado académico de maestro en contabilidad y finanzas con mención en Gestión tributaria Empresarial y Fiscal, por la Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

“Esta doctrina reconoce casi por completo que la empresa es la institución con mayor importancia en el derecho comercial moderno, pero no es una institución nueva. Podemos encontrar su antecesor más lejano en el derecho romano, entre los que se encuentra *societatis vectigalium publicarum*, que es similar a la sociedad anónima existente en cuanto a personalidad jurídica y posibilita que los socios transmitan su derecho social”. (Sobrino, 2012, págs. 46-50)

Sobrino Tupiño en su tesis “Implicancia de la tributación en la adecuación de los clubes deportivos de fútbol de primera división del Perú a sociedades anónimas”. Realiza una definición general de lo que representa una S.A, y hace una crítica a la ley 29504 respecto a la transformación de los clubes deportivos en sociedades anónimas abiertas, catalogándola como “engaña muchachos” pues la norma no es de carácter imperativa, porque todos los clubes profesionales actuales son asociaciones sin fines de lucro regidos por el Código Civil, pero debido a que tienen RUC y no pueden estar exentos de impuestos o beneficios contables, tributan bajo el sistema general, tienen nóminas y muestran su respectivo PDT.

El problema es el alto costo de sus atletas, que no les permite cancelar sus deudas tributarias, y este salvavidas es el eslabón para evitar desestabilizar el fútbol peruano. Es por ello que se justifica el hecho de pretender incorporar a nuestra legislación, un modelo societario acorde a la actividad futbolística, llamada S.A.D.

Aldana (2015) En su trabajo de investigación “Gestión Deportiva Universitaria: Uso del marketing digital para la atracción y retención de deportistas en la PUCP”. Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial, por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

“En la vida moderna, los deportes están en casi todas partes. Ningún país no es uno de los pasatiempos favoritos de los jóvenes, sino también el espectáculo favorito del público. Este es también el material utilizado por los educadores para asegurar la formación general del individuo, el desarrollo de la individualidad y la calidad del carácter.

Hoy en día, el deporte no solo es considerado un pasatiempo por la gente, sino que el mundo globalizado en el que vivimos también ha provocado cambios en muchos aspectos y conceptos. De esta manera, el deporte ya no se considera solo

un entretenimiento, sino un medio de producir bienes y servicios. En este sentido, el aumento del número de personas que realizan actividades deportivas y participan en eventos y espectáculos deportivos, la profesionalización del deporte y su continua difusión a través de los medios de comunicación, han demostrado la importancia del deporte en la sociedad y la economía actual. Por tanto, el deporte se ha convertido en una industria y un sistema con características propias y requiere una gestión eficiente para desarrollarse con normalidad. En este sentido, se entiende por gestión deportiva "la gestión de entidades públicas, comerciales y sin ánimo de lucro relacionadas con el deporte". (p. 43-49)

El mundo globalizado en el que vivimos hoy requiere que las organizaciones cambien constantemente para adaptarse al medio ambiente. Esto es inseparable de la construcción organizativa del sistema deportivo, porque el deporte se enfrenta a la necesaria etapa de modernización. Para mantenerse competitivo, debe adaptarse al mercado global. Para ello, las organizaciones debe considerar tres aspectos importantes: primero, comprender las características y necesidades del entorno y los grupos de interés; segundo, predecir las necesidades de sus usuarios o clientes; y finalmente, tomar decisiones basadas en la comprensión del entorno y la predicción de cambios. (Gómez, 2006)

De la tesis Gestión Deportiva Universitaria: Uso del marketing digital para la atracción y retención de deportistas en la pucp. Podemos indicar que el estudio central de esta investigación se proyecta en base a la claridad respecto a la gestión deportiva como el direccionamiento de las organizaciones empresariales relacionadas al deporte, así como el uso de herramientas estratégicas tales como el marketing digital por la modernización de la actividad deportiva, en donde ya no cabe el rotulo de mera práctica deportiva, sino que conforme a evolucionado la sociedad esta se ha mercantilizado.

Díaz (2017) En su trabajo de investigación "La Gestión Deportiva Municipal y su relación con la masificación del deporte en el distrito del Rímac". Tesis para optar el título profesional de licenciado en administración y gestión deportiva, por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.

Díaz mencionó que la gestión es el proceso de mayor importancia para las organizaciones y las personas porque les permite administrar mejor los recursos y lograr sus metas con mayor facilidad. En lo que respecta a las organizaciones deportivas, esta no es una excepción, porque la gestión es la herramienta básica para el éxito. Porque una gran cantidad de organizaciones deportivas carecen de documentos en idiomas conocidos que les proporcionen los elementos necesarios para lograr sus objetivos. El proceso de gestión es cíclico y se desarrolla a través de cuatro pasos principales:

- a) La planeación
- b) La organización
- c) La dirección
- d) El control

Debemos reiniciar el plan y así sucesivamente, para que nunca se pueda considerar completado. Hoy en día, uno de los ejemplos más evidentes de organizaciones son los llamados "deportes de equipo", en los que cada elemento mantiene una posición y asume determinadas responsabilidades, si se ejecuta de la forma adecuada, para que puedan aspirar a la victoria. La función de la gestión deportiva: Rodríguez (2014) mencionó que la gestión deportiva está relacionada con las actividades que realizan los directivos, es decir, acciones encaminadas a planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar todas las actividades relacionadas con el deporte. Esto se implementa a través de planes y proyectos específicamente para el uso y proyección de los deportistas, y se visualiza en un escenario fundamental para la gestión deportiva. El director deportivo debe hacer frente a las circunstancias desfavorables e imprevistas que se pierden en la implementación rutinaria, para que su participación se refleje en la mejora del entorno. Señaló que las funciones que constituyen la gestión deportiva incluyen:

- a) La planificación y control de eventos deportivos es una actividad ardua, y el éxito será un hervidero de talentos.
- b) La comunicación y el marketing no corresponden directamente al deportista, sino al plan de gestión del director deportivo, quien es el responsable de la

estrategia de marketing, orientada a mejorar la imagen del deportista o de la organización.

- c) La gestión de clubes deportivos, ligas y federaciones está relacionada con los gestores deportivos. Es el encargado de orientar todo el trabajo de las agencias relevantes para planificar y ejecutar correctamente, en él se cifra el éxito o el fracaso. Aunque el protagonista es el deportista, el líder es siempre el primer responsable.
- d) Un buen director deportivo debe estar involucrado en las decisiones, como la contratación de entrenadores y deportistas en el caso de deportes conjuntos; delegará responsabilidades y comprenderá el desarrollo de los deportistas o instituciones”. (p.55-56)

De la tesis La Gestión Deportiva Municipal y su relación con la masificación del deporte en el distrito del Rímac, identificamos que el estudio desarrollado en este marco investigativo se centra en determinar a la administración como el proceso más importante y que resalta cuatro aspectos muy importantes dentro de una buena gestión administrativa, que son: La planeación, la organización, la dirección y el control, además hace referencia a que este proceso es cíclico, de nunca terminar, que va ser constante, e allí justamente la importancia de sostener una gestión adecuada mediante la utilización de estas herramientas.

#### **1.4. ABORDAJE TEÓRICO.**

##### **1.4.1. SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS LA EXPERIENCIA ESPAÑOLA.**

Martínez (2015) “Antes de la Ley del Deporte (LD) de 15 de octubre de 1990, la estructura jurídica de todos los clubes deportivos en España era la misma, es decir, la asociación, y no existía distinción legal entre deportes profesionales y otros deportes. Estas entidades están sujetas al sistema de asociación general, y no existe una legislación especial que contenga disposiciones sobre esta responsabilidad” (p.14). Ortiz (2014). En este caso, desde el punto de vista legal, esta situación es confusa e insostenible desde el punto de vista de las responsabilidades del club. Por tanto, la imagen de Sports Limited (SAD) en la legislación española fue creada por LD, como subtipo de Sociedad Anónima

(SA), en respuesta al llamado del legislador por un modelo de responsabilidad jurídica y económica.

Más concretamente, la intención de la ley es establecer un sistema de control administrativo del patrimonio y la contabilidad de estas sociedades, o facilitar su apertura al mercado de valores. Por ello, los clubes que participaban en competiciones deportivas profesionales y oficiales nacionales no fueron declarados como asociaciones deportivas de primer nivel sin ánimo de lucro hasta ese momento, debiendo reconvertir su forma jurídica a SAD, que es una figura societaria en el derecho empresarial. , estableció Pequeñas singularidades relacionadas con el sistema general de SA. Entre ellos, está obligado a proporcionar información contable y accionista periódica al Comité de Deportes Superiores (CSD) y ligas profesionales (Ministerio de educación, cultura y deporte, 2013).

Aunque la propuesta de LD incluye la conversión de todos los clubes a SAD, la enmienda legal permite la exención de las entidades que tenían saldos netos positivos en los años anteriores a la promulgación de la ley. De esta forma, los 4 clubes de fútbol (Real Madrid, FC Barcelona, Athletic Bilbao y Atlético Osasuna) quedan por supuesto exentos de este cambio. Por supuesto, otros clubes tienen la misma obligación con el CSD y asumen la responsabilidad. Adaptarse a la generalidad de SAD reglas de planificación contable (Orden del Ministerio de Economía y Hacienda de 23 de junio de 1995 y sucesivas; RD 1251/1999 y Orden de 27 de junio de 2000)”.

En base al estudio realizado respecto a “Sociedades Anónimas Deportivas de la liga de fútbol profesional en España: un análisis empresarial descriptivo”, se vislumbra la preocupación del legislador español y su iniciativa por ofrecer un nuevo mecanismo de solución para los clubes de fútbol profesional de España, esto conllevado a brindarle una mayor seguridad jurídica, estados financieros saludables, y el desarrollo de la transparencia en las gestiones deportivas. (Martínez, 2015)

#### **1.4.2. DEFINICIÓN DE SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS.**

Jemio (2012) “Una sociedad anónima deportiva es un tipo especial de sociedad anónima, Aunque la propuesta de LD incluye la conversión de todos los clubes a SAD, la enmienda legal permite la exención de las entidades que tenían saldos netos positivos en los años anteriores a la promulgación de la ley. De esta forma, los 4 clubes de fútbol (Real Madrid, FC Barcelona, Athletic Bilbao y Atlético Osasuna) quedan por supuesto exentos de este cambio. Por supuesto, otros clubes tienen la misma obligación con el CSD y asumen la responsabilidad. Adaptarse a la generalidad de SAD reglas de planificación contable” (p.23).

De la tesis citada se puede inferir en que la definición de Sociedades Anónimas Deportivas tiene que ver tanto con el marco mercantil, así como la propia actividad que desarrolla (deporte), teniendo en cuenta el ámbito de competencia profesional de la institución que se representa.

#### **1.4.3. FORMAS ORGANIZATIVAS DE LOS CLUBES DEPORTIVOS REGULADOS EN EL PERÚ.**

Los clubes deportivos profesionales en nuestra legislación son regulados bajo el marco de asociaciones civiles sin fines de lucro, tal y como lo establece el código civil en su artículo 84 y fines, este marco de reconocimiento de los clubes de fútbol fue revolucionando a medida que la actividad desarrollada tomó un auge mercantilizado, es así que después de tanta inestabilidad financiera y fracasos deportivos, se trata de adoptar un nuevo modelo tipo empresarial, acorde al mundo contemporáneo del deporte rey, esta medida se dio bajo la promulgación de la ley N° 29504 a la que se le denomina transformación de los clubes deportivos en sociedades anónimas.

Cabe indicar que dicha norma es facultativa, ya que deja a libre decisión de los clubes, constituirse bajo este modelo societario o seguir funcionando como asociaciones civiles sin fines de lucro, es allí donde la norma no toma eficacia y muchos especialistas la han denominado como un “amarre” para no desestabilizar más al fútbol peruano, bajo esta disyuntiva nos vemos en la necesidad de poner orden en la vida institucional de clubes deportivos de fútbol del Perú, proveyendo gestiones más eficientes mediante la adopción de la figura societaria S.A.D. que tiene especificidades que se amoldan a la propia actividad desarrollada (fútbol).

#### **1.4.4. ASOCIACIONES CIVILES SIN ANIMO DE LUCRO.**

El artículo 80 del código civil de 1984 establece:

“La asociación es una organización estable compuesta por personas físicas o jurídicas o ambas, con fines no lucrativos a través de actividades conjuntas”.

Si bien es cierto el ordenamiento jurídico nacional reconoce la figura asociativa para clubes de fútbol, es también cierto que la propia actividad que realiza se ve más que involucrada en el desarrollo empresarial, en el campo mercantil, es por ello que su rótulo de personalidad jurídica sin ánimos de lucro queda como una idea del pasado, desfasada para el mundo globalizado del deporte.

Creemos que los clubes de fútbol son asociaciones autónomas de ciudadanos y forman parte de la estructura organizativa de la sociedad civil. Sin embargo, esta situación no es fácilmente reconocida por los analistas que priorizan el entretenimiento y, por tanto, no lo consideran parte de la sociedad civil ni de la sociedad económica. Sin embargo, existe una perspectiva diferente que nos guía por otros caminos.

De hecho, Alexis de Tocqueville (Alexis de Tocqueville) en su libro "Democracy in America" (Democracia en América) cree que las asociaciones ciudadanas son esenciales para una democracia que pueda mantener la legitimidad del sistema político. El desarrollo de la cultura es crucial. Tocqueville presta más atención a las costumbres y prácticas que al funcionamiento de las leyes e instituciones. Señaló que la asociación alienta a la ciudadanía a participar libremente en asuntos de interés colectivo (en este caso deportivo), y promueve contenidos basados en la deliberación y el respeto. , Fortalecer el estudio de las reglas y legitimidad de los procedimientos electorales democráticos. En otras palabras, la sociedad civil puede ser un espacio para la práctica democrática o un reflejo de sus limitaciones.

Si trasladamos este razonamiento a nuestro continente, jugadores apasionados y convencidos, debemos darnos cuenta de que los clubes de fútbol son un lugar privilegiado para estudiar los tipos de asociaciones que tenemos y la cultura política que domina entre nosotros. En este sentido, es necesario recordar el concepto de clubes, como una asociación de personas que ejercen el derecho de reunión y el derecho a practicar libremente un deporte, nacido en Inglaterra como

parte del proceso de creación de la burguesía. Creemos que los clubes de fútbol son asociaciones autónomas de ciudadanos y forman parte de la estructura organizativa de la sociedad civil.

Del artículo “El colapso del fútbol peruano, los clubes y su privatización”, podemos decir que el fútbol nace como recreación, donde unos conjuntos de civiles se reúnen y se constituyen bajo la figura de la asociación para dar nacimiento a los primeros clubes de fútbol, asociaciones que nacieron por vez primera en Inglaterra.

#### **1.4.5. SOCIEDADES ANÓNIMAS.**

Tiene como marco normativo la LEY N° 29504 Que promueve la transformación de clubes en sociedades anónimas. Al respecto podemos decir que no ha sido eficaz en su ámbito de aplicación, debido al carácter facultativo por parte de clubes deportivos para adherirse a ella, esto ya que la misma ley así lo dispone en su artículo quinto donde señala:

Artículo 5:

“De acuerdo con la Ley de Sociedades Anónimas y el Código Civil, los clubes de fútbol profesional se organizan en forma de sociedades anónimas abiertas o asociaciones privadas.”.

Quiero enfatizar como es que la norma citada deja abierta la posibilidad de que los clubes deportivos puedan seguir funcionando como asociaciones civiles sin fines de lucro, he allí donde carecería de eficacia la norma. Por ello pretendemos una incorporación al ordenamiento jurídico nacional específicamente en la Ley general de Sociedades Ley N° 26887, el reconocimiento legal de las Sociedades Anónimas deportivas, para una mayor eficacia en cuanto al control de las gestiones deportivas de las instituciones futbolísticas del ámbito profesional.

#### **1.4.6. DERECHO COMPARADO.**

**LEY ESPAÑOLA DEL DEPORTE DEL 15 DE OCTUBRE DE 1990 Y EL REAL DECRETO LEGISLATIVO ESPAÑOL DEL 5 DE JULIO DE 1991, SOBRE EL RÉGIMEN JURÍDICO DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS.**

Esta figura societaria surgió como respuesta a la crisis que se vivía en el medio deportivo profesional español en los años ochenta; la cual derivó en el nacimiento de la Ley del Deporte del 15 de octubre de 1990, y es la que consagra por primera vez la figura de la S.A.D. La primera aplicación que se hace de esta figura se encuentra en el artículo 19 de esta ley, en el cual se obliga a las asociaciones o clubes profesionales que participen competitivamente en actividades deportivas oficiales de carácter profesional y ámbito estatal a convertirse en S.A.D.

La excepción a esta conversión se establece para las asociaciones deportivas o clubes que desde el periodo 1985 -1986 tuvieran un balance positivo en sus finanzas. Asimismo, este artículo es el que empieza a establecer los elementos esenciales de la S.A.D.

**a) La denominación.**

Es claro el artículo al indicar que la sociedad debe tener una denominación, la cual al igual que en la S.A. común sirve para distinguir a la persona jurídica dentro de la vida jurídica. Sin embargo, esta figura tiene una particularidad y es el hecho de que la denominación debe llevar la abreviatura S.A.D. lo que representa ante terceros su condición especial de ser una S.A. ligada al deporte.

**b) El objeto.**

El punto tercero del mencionado artículo indica claramente que El objetivo de S.A.D. debe ser "participar en las competiciones deportivas profesionales, y en su caso, promover y desarrollar las actividades deportivas y otras actividades relacionadas o derivadas de las anteriores prácticas." Véase que el objeto de las S.A.D. está restringido al desarrollo de la actividad deportiva o a actividades directamente relacionadas con esta. Parece que la ley trata de restringir el objeto eliminando la posibilidad de que una sociedad de estas, por más que tenga carácter mercantil, se involucre en actividades que si bien es cierto pueden generar lucro, sean contrarias al deporte o puedan poner en riesgo los recursos destinados a este.

Otra característica importante que presentan las S.A.D. es el control público que existe sobre ellas. Es normal que el nacimiento de una persona jurídica debe presentarse para su consideración y aceptación ante una institución, generalmente

estatal, que la apruebe. Sin embargo, puede verse en la ley en estudio, que por ser la materia deportiva un asunto de gran importancia, la regulación que se le da a esta nueva figura es bastante compleja.

**c) La inscripción.**

El artículo 20 de la Ley No. 10/1990 del 15 de octubre de 1990 establece que las S.A.D. deben inscribirse en primer lugar, frente al Registro de Asociaciones respectivo, así como en la Federación que regule la práctica de la modalidad deportiva que se pretenda desempeñar por medio de la sociedad. Una vez realizado este registro, se deberá emitir una certificación en la que se acepte a la S.A.D. correspondiente y se procederá a registrarla ante el Registro Mercantil. A través del estudio de la ley, podemos ver que en realidad los legisladores españoles buscaron hacer una modalidad de sociedad en la que no sea el afán capitalista el que prive sobre el deportivo, sino que modificaron de verdad la figura de la S.A. común utilizando sus ventajas en beneficio del deporte.

Ejemplo de esto es que eliminaron los beneficios que pueden tener los fundadores por suscripción pública de una S.A. común, restringiéndoles la posibilidad de reservarse ventaja y remuneraciones de ningún tipo, por otro lado, vemos el interés de colaborar con la actividad deportiva en el artículo que impone que el ejercicio económico de las S.A.D. se establecerá "de conformidad con el calendario establecido por la Liga Profesional que organice la competición de cada modalidad deportiva". Continuando con el estudio de la Ley del Deporte de España, debemos recordar que esta fue creada con el fin de que los clubes deportivos se recuperaran de la crisis que vivían en la década de los ochentas. El legislador tuvo que pensar obligatoriamente en la posibilidad de que los clubes contaran con un capital que los respaldara y que a la vez este pudiera aumentarse. Este fue uno de los puntos claves que hicieron que la estudiada fuera la figura adecuada para aplicar.

**d) El capital social y sus acciones.**

El capital social de las S.A.D. debe establecerse de conformidad con las regulaciones que definen el capital social de las S.A. comunes españolas, el cual en la época de la promulgación de la ley era de diez millones de pesetas. El monto

correspondiente al capital social debe desembolsarse totalmente mediante aportaciones dineradas y será representado por acciones nominativas de la misma clase y valor. Debe tenerse claro que en el momento de la constitución nunca podrán tener las acciones un valor superior a las 10.000 pesetas. Es importante resaltar a lo largo de este análisis, los mecanismos que tiene la S.A.D. para compensar el interés deportivo del que se ha hablado en secciones anteriores, con el interés capitalista propio de la S.A.

Es por esto que me parece interesante el hecho de que las S.A.D. establecen limitaciones en cuanto a quiénes las puedan constituir y a quiénes puedan ser sus socios. En razón de lo anterior, en seguida se hace un análisis detallado del artículo 22 de la ley en estudio, el cual se considera uno de los más importantes y caracterizantes de la S.A.D.

Artículo 22 apartado 1):

"Únicamente las personas físicas de nacionalidad española, personas jurídicas públicas, cajas de ahorros y entidades españolas de análoga naturaleza y finalidad, así como las personas jurídicas privadas de nacionalidad española, o sociedades cuyo capital pueda ser accionista y su participación extranjera no supera el 25%, y sus miembros están totalmente determinados debido a sus reglas de gestión."

Del análisis de lo anterior, podemos ver que se busca proteger la conformación de la S.A.D. procurando que los socios sean personas a las que les interese la actividad en la que se están involucrando, ya sea por un motivo de identificación o de generación de lucro, pero siempre ligado a un interés deportivo. Nótese, asimismo, que se descompone la posibilidad de libre composición que presentan las S.A. comunes.

Artículo 22 apartado 2):

"En este apartado se elimina la posibilidad de que una persona con intereses deportivos contrapuestos adquiera el poder en las S.A.D. que representan estos intereses. Se indica entonces, que quien tenga acciones en dos o más S.A.D. que participen en la misma competición no podrá hacerlo en una proporción mayor al 1% en cada una de ellas. Con esto queda demostrado que no sólo se limita el interés de lucro que puede tener una persona basado únicamente en factores

económicos, sino que el elemento anónimo de la sociedad se está variando; esto por existir un control en cuanto a la conformación de los socios. Tan es así, que indica este apartado que para controlar lo anterior se hará un cálculo entre " las acciones de propiedad directa del titular y acciones de propiedad de otras personas u otras personas o entidades que constituyen la unidad de toma de decisiones ".

Artículo 22 apartado 3):

“Al igual que el anterior, este apartado busca proteger la lealtad a los colores deportivos y al sano ánimo de competición ya que establece que la persona que posea un vínculo laboral, profesional y de cualquier otra índole con una S.A.D. no podrá tener acciones, en una proporción mayor a la indicada en el párrafo anterior (sea 1%), de una sociedad que forme parte de la misma competición”.

Artículo 22 apartados 4) y 5):

“Estos apartados lo que buscan es sancionar los abusos que se hagan de lo dispuesto en los anteriores. Algunas de estas sanciones pueden ser: a) la enajenación de las acciones en el caso que se haya superado el porcentaje indicado en el apartado segundo; b) el no reconocimiento de los derechos políticos dentro de la S.A.D. a quienes incumplan lo dispuesto en este artículo”.

Artículo 22 apartado 6):

“Con lo dispuesto en este apartado es que se salva un poco la condición de S.A. que tiene la S.A.D., estableciendo que no se pueden establecer más limitaciones a la libre transmisibilidad de las acciones. A través de la investigación quedan al descubierto aspectos que nos indican las variaciones que se le hicieron a una figura como la S.A. común, la cual es meramente capitalista, para aprovechar sus mecanismos a favor de una actividad distinta. La ley que se analiza, establece algo que nos deja claro que no es anónima la figura que nació a la vida jurídica en el año 1990. Me refiero a esto porque es clara en indicar que todo movimiento "Ínter vivos" que se haga con las acciones de una S.A.D. deberá ser reportado por esta a la Liga Profesional correspondiente, es decir, que se llevará un control del poder de las acciones. Avanzando en la investigación, entramos al análisis de otro de los elementos característicos de la S.A.D, el consejo de administración”.

**e) El Consejo de Administración.**

El artículo que se encarga de regular este órgano de la S.A.D. se refiere a nueve elementos de importancia dentro de los cuales caben mencionar:

**Composición mínima de siete miembros:** Este elemento es sumamente importante ya que se supone que las S.A.D. serán, en su mayoría, sociedades compuestas por gran cantidad de socios, por lo cual la representación en la Junta Directiva o Consejo de Administración debe ser proporcional.

**Reflejo del deporte como actividad sana:** importa este aspecto porque no quiere el legislador español que se mezcle la concepción sana que implica el deporte con las situaciones a veces no tan sanas que se dan alrededor del dinero y el poder. Con base en esto, limita la posibilidad de ser administradores a quienes tengan antecedentes penales o hayan sido negligentes en el manejo de dineros, a quienes hayan trabajado en la administración pública en instituciones que se relacionen con las S.A.D. y a quienes hayan sido en los últimos dos años miembros del Consejo de Administración de otra S.A.D.

**Responsabilidad patrimonial de los administradores:** En la S.A.D. quienes vayan a formar parte del Consejo de Administración deberán rendir una fianza que cubra o garantice el cumplimiento de sus obligaciones. Agrega a este el artículo 11 del Real Decreto Legislativo del 5 de Julio de 1991 lo siguiente: "...El administrador está obligado a constituir conjuntamente una garantía a modo de garantía, hipoteca, prenda sustitutiva o no sustitutiva u otra garantía suficiente. La fianza se establecerá ante la liga profesional y beneficiará a entidades e individuos que puedan ejercer litigio de responsabilidad." Asimismo, e independientemente a la fianza dada, los administradores deberán responder por los daños causados a la sociedad, a los accionistas o a terceros por el no cumplimiento de lo dispuesto por la Liga Profesional a la que está adscrita, esto aparte de las disposiciones de responsabilidad que se establezcan en la Ley Mercantil de Sociedades Anónimas.

**Limitación de las potestades del Consejo de Administración:** En protección del interés deportivo, y de lo que implica para este las instalaciones deportivas (estadio, canchas de entrenamiento, centros de concentración, gimnasio, etc.) el Consejo de Administración no puede enajenar, sin la aprobación de la Junta General de Accionistas, bienes inmuebles de la S.A.D. cuando tales actos

impliquen comprometer más de un 10 % del valor de estos. Asimismo, y buscando proteger el capital y su uso, se estableció que para realizar cualquier acto que exceda del presupuesto en materia de planilla deportiva, los administradores deben contar con el acuerdo de la junta. No se puede dejar de analizar el órgano principal que presentan las S.A. en general y que no es excusa en las S.A.D. Con esto me refiero a la asamblea general de socios, la cual como se indicó en cuanto a las S.A. comunes, es el órgano máximo de la organización.

**La Asamblea General de Accionistas:** Es el órgano principal de la S.A. y, de hecho, en el caso de la S.A.D. su regulación se respalda en la que existe sobre la S.A. común. En ambos casos, existen ciertos requisitos para la convocatoria y para la conformación del quorum necesario para que los acuerdos que se tomen tengan validez. Entre otras, las funciones de la Asamblea o Junta General son: a) la separación de los administradores de la sociedad; b) la aprobación del presupuesto anual de la sociedad; c) realizar cualquier modificación al pacto constitutivo de la S.A.D. (aumento de capital, transformación, etc.) d) dejar sin validez los derechos políticos de quienes adquieran acciones de manera contrapuesta a lo que establece la ley.

Del análisis de la ley que da vida a la S.A.D. surge otro elemento que considero característico o esencial de esta figura y es la relación que existe con las entidades deportivas tales como la Liga Profesional en la que compita el equipo o el Consejo Superior de Deportes. Esta relación suele ser de coordinación, control o fiscalización.

**Relación con instituciones deportivas:** Como se indicó líneas atrás las S.A.D. deben someter al conocimiento de la Liga Profesional a la que estén adscritas los movimientos que tengan las acciones que las conformen. Asimismo, el artículo 26 apartado 2) de la ley en estudio, determina que para la aprobación del presupuesto anual de las S.A.D. la Liga Profesional correspondiente debe emitir un informe. Estas dos disposiciones son un claro ejemplo del control que se pretende tener sobre la S.A.D., procurando claro, la adecuada operación de una figura que tiene en sus manos tan importante actividad.

#### **1.4.7. MODALIDADES DE CONSTITUCIÓN.**

##### **i. TRANSFORMACIÓN:**

La que en nuestra legislación se ha tratado de implementar bajo la ley 29504 que establece sobre transformaciones de asociaciones deportivas a S.A. Hay que tener en cuenta que la transformación es solo un proceso de conversión de asociación civil a S.A común y que no desarrolla especialidades que si presenta una S.A.D.

##### **ii. ADSCRIPCIÓN:**

De la manera más clara, una adscripción consiste en aislar una o más partes del legado del club. Esto no significa la extinción del club, lo único que se hace es trasladar el aislamiento a una empresa deportiva. El club seguirá manteniendo su estructura, personalidad y capacidades, y otra entidad se desvinculará de su particularidad: para poder inscribirse, S.A.D. debe presentar un informe detallado sobre el patrimonio del club segregado.

. La personalidad jurídica del club deportivo del que proviene la sociedad anónima deportiva no se mantiene si se aplica el sistema de adscripción, nace una nueva persona jurídica.

##### **iii. CREACIÓN ORIGINARIA.**

Aquí hablamos de constituir una nueva sociedad sin tener vínculo alguno con un Club, la Ley de Sociedades Anónimas Deportivas señala: "... Asimismo, considerar la posibilidad de crear ex novó Sports Public Limited para participar en competiciones profesionales, aunque no sean de la transformación de un club deportivo, ni de la distribución de equipos profesionales a empresas de nueva constitución..." Se puede decir que la constitución de esta sociedad anónima especial se puede realizar mediante un solo acto de convenio entre los fundadores, o mediante la orden de suscripción pública de acciones. Siendo esto un proceso distinto al de la transformación y al de la adscripción. En España, cuando el sistema jurídico se refiere a la creación ex novó de las sociedades anónimas deportivas, se destacan los principales puntos de la siguiente manera:

1.4.7.1. **Constitución:** Se dice que la sociedad anónima deportiva se constituirá mediante notarización, este debe estar inscrito en el Registro Mercantil y a partir de ese momento obtiene personalidad jurídica..

1.4.7.2. **Denominación:** A las sociedades estas se les agrega la abreviatura "S.A.D".

1.4.7.3. **Objeto Social:** Esta será la participación en competiciones deportivas profesionales, así como la promoción y desarrollo de actividades deportivas y otras actividades relacionadas con estas prácticas..

1.4.7.4. **Capital Social:** Este será el que la Ley de Sociedades Anónimas determine.

1.4.7.5. **Acciones:** Son nominativas, todas de la misma clase y de igual valor.

1.4.7.6. **Administración:** Tienen un Consejo de Administración compuesto por siete miembros. Estos tienen un rígido régimen de obligaciones y responsabilidades, tales como: constitución de una fianza mancomunada por parte de los miembros del Consejo de Administración, limitación en actos de disposición sobre bienes inmuebles (necesitan la aprobación de la Junta Directiva), responsabilidad por incumplimiento de acuerdos económicos de la Liga Profesional correspondiente, limitación en los actos que excedan del presupuesto de gastos en materia de plantilla deportiva, obligación de comunicar al Consejo Superior de Deportes la enajenación a título oneroso de instalaciones deportivas.

1.4.7.7. **Presupuesto:** Lo elabora y aprueba la Junta General antes de la competencia.

1.4.7.8. **Dividendos:** No se pueden repartir dividendos hasta que no se constituya una única reserva legal igual, por lo menos, a la mitad de la inedia de los gastos realizados en los tres últimos ejercicios.

#### **iv. LIMITACIONES A LA VENTA DE ACCIONES DE SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS.**

Como venimos indicando a lo largo del desarrollo del presente trabajo, nuestra legislación se encuentra en una situación inexperta en lo que respecta a la regulación de esta materia, dicho de otro modo, respecto a la supervisión general

de Sociedades anónimas deportivas. y por tanto a la venta de sus acciones. Sin embargo, como indicador comparativo, podemos entender lo que se ha logrado en España tras años de planificación, investigación e implementación de este importantísimo aspecto de la supervisión, porque no debemos olvidar, aunque consideremos la fusión de una sociedad limitada deportiva Just participar en juegos deportivos como el fútbol y el baloncesto, lo cierto es que estas empresas representan un negocio considerable y pueden movilizar mucho dinero..

Esto significa que, de una u otra forma, existen siempre interesados en la participación de las utilidades generadas de estas sociedades, como se ha mencionado con anterioridad, las sociedades se tornan como un negocio lucrativo. Es por eso que, en España, de acuerdo con el Real Decreto nº 1251/1999 de 16 de julio de 1999, se añadió el procedimiento para la constitución de la Sociedad Anónima Deportiva. En las leyes antes mencionadas, se han cambiado los procedimientos correspondientes a las principales participaciones accionarias de la compañía, las restricciones a la adquisición de acciones y las normas contables y de informes periódicos. Con respecto al tema que nos ocupa, la introducción a la ley en mención establece que: "Las restricciones a la compra de acciones estipulan el sistema de licencias administrativas que se deben obtener para la compra de más del 25% del capital social de una empresa deportiva, como una prohibición específica dirigida a prevenir que una persona natural o una persona jurídica puede controlar directa o indirectamente dos o más sociedades anónimas deportivas públicas, o una persona que pueda ejercer una influencia significativa sobre ellas..

Entendido este marco, podemos hacer referencia al Real Decreto 1251/1999, referido en el Capítulo 3 como "Restricciones a la Adquisición de Acciones", cuyo artículo 16 describe muy claro los requisitos para la adquisición de acciones en estas organizaciones: "Artículo 16. Autorización para la adquisición de acciones.

1. Cualquier persona natural o jurídica que busque la adquisición de acciones de una sociedad anónima deportiva o valores que puedan dar derecho de manera directa o indirecta a su suscripción o adquisición de modo que, unidos a los que posea, pase a poseer una participación igual o mayor al 25 % en el total de los

derechos de voto de la sociedad, deberá obtener autorización previa del Consejo Superior de Deportes. La solicitud de autorización se cursará por escrito, debidamente firmado, y contendrá en todo caso:

2. Los certificados de identidad del adquirente y del cedente. Si la adquisición o transmisión se realiza a través de una sociedad controlada u otra persona, se deberá identificar a quienes aparezcan como adquirente, cedente o tenedor directo de las acciones. Esta situación se notará cuando el agente realice una solicitud.

3. Determinar la empresa deportiva que tiene previsto adquirir su capital y las acciones o valores a adquirir.

4. Determinar la adquisición o transferencia y el porcentaje que el solicitante posee o retiene después de la adquisición.

5. La identidad de la persona natural o jurídica objeto de la situación autorizada, y el acuerdo o convenio con la misma, indicando la participación específica de cada participante y demás elementos básicos.

6. En las siguientes circunstancias, y cuando la adquisición aduldere, dañe o modifique el normal desarrollo de las competencias profesionales de la empresa, el Comité Superior de Deportes aprobará una resolución razonable para rechazar la autorización. Si la resolución no se notifica en el plazo de tres meses, se considerará autorizada. Cabe señalar que en España, al igual que en otros países de la Unión Europea, el "negocio" de Sports Public Limited es lucrativo, y se deben establecer ciertas restricciones para que no provoquen libertades e indiscriminaciones. Por ejemplo, la cuota de club deportivo miembros en el mismo juego. Esto se debe a que, como se mencionará más adelante, en última instancia, se fomentará la competencia desleal y, en el peor de los casos, se producirá un fraude competitivo.

#### **1.4.8. LA GESTIÓN DEPORTIVA.**

Es la conducción y dirigencia de algún tipo de entidad deportiva y que, a partir de la planificación, desarrollo, ejecución, control, y contando con un buen equipo de recurso humano, siguiendo así también el dominio de las herramientas necesarias y adecuadas se obtenga el cumplimiento de los objetivos previstos para el desarrollo de las actividades. (Salgado, 2008)

#### **1.4.9. LA REORGANIZACIÓN DE LOS CLUBES DEPORTIVOS.**

La reorganización de los clubes deportivos implica, que una vez constituidos bajo la nueva figura societaria S.A.D, pueda desarrollarse los mecanismos que lleven de forma correcta las gestiones de las instituciones deportivas, aplicando una eficiente gestión deportiva.

#### **1.4.10. PLAN ESTRATÉGICO PARA AFRONTAR EL CAMBIO DE PERSONALIDAD JURÍDICA.**

Las tendencias, individuales y empresariales.

En primer lugar, las tendencias sociales han innovado sobre todo por el incremento generalizado del nivel de vida y de la capacidad de compra, esto relacionado al mundo del deporte tiene correlación en el sentido del auge del futbol, asistencia a estadios el aumento del número de personas captadas por el mundo del deporte y las crecientes exigencias de los consumidores, es decir la calidad que se exige del espectáculo que se le pueda brindar.

En segundo lugar, en la esfera de las tendencias individuales podemos decir que han alcanzado suma importancia en la conducta del adquirente en el momento de la compra, completamente más uniforme, la información y compra en línea y el rechazo a las empresas irresponsables.

Bajo esta perspectiva podemos plantear la captación de clientes mediante el uso eficiente de las redes electrónicas (Fanpage, Twitter, Instagram, Página oficial), una unificación de los medios electrónicos de los clubes de futbol para captar hinchada (clientes). Asimismo, también se han generado cambios en las tendencias empresariales, como, por ejemplo, el incremento general de la capacidad y la calidad productiva y la invasión de la tecnología en proporciones y con resultados relativamente notables en comparación con épocas precedentes. “Claves para gestionar precio, producto y marca” presenta soluciones prácticas permitiendo a las empresas afrontar y lograr de manera exitosa los desafíos del marco actual. Para el marketing el producto es mucho más que un objeto.

Los productos son la fuente de satisfacción de la demanda. Por ello, una correcta gestión del producto debe centrarse siempre en las necesidades de los consumidores.

#### **1.4.11. DESDE LA PERSPECTIVA DEL MARKETING, PUEDEN RESUMIRSE EN TRES ÁMBITOS.**

##### **1.4.11.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVERSIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LAS S.A.D.**

Hasta ahora no se han anotado las responsabilidades del director deportivo, y cada club tiene distintas interpretaciones. Con el tiempo, esta posición se ha vuelto cada vez más importante en el club, pero sigue siendo un punto de inflexión y motivo de todos los debates deportivos y mediáticos. Hasta ahora, las diferentes funciones de la mayoría de los clubes se asignan a los miembros de la junta, al presidente y, en ocasiones, a otros miembros, generalmente: director deportivo, gerente, director técnico, gerente, gerente deportivo o gerente general. El nombre y la función varían de un club a otro, dependiendo de la fuerza del club. (Aaker & Joachimsthaler, 2002)

#### **1.4.12. EL MARKETING.**

En esta nueva tendencia de los clubes deportivos, el director deportivo aparece como parte básica e intentará destacar una de sus funciones, a saber, el marketing, su entorno y todo lo que necesita. Comentaré sobre el marketing del autor para la empresa, pero sabe que se puede aplicar a los clubes deportivos. Según Martínez (2015), el marketing consiste en descubrir las necesidades y deseos de las personas, determinar el mercado objetivo que puede servir mejor a la organización y crear productos, servicios y planes adecuados a fin de atender las funciones comerciales de estos mercados.

El objetivo principal del marketing es promover intercambios que beneficien a ambas partes. Se define como un intercambio, es decir, el acto de obtener un producto deseado de otra persona y proporcionar algún tipo de devolución. Para ello, debe haber al menos dos partes, cada una de las cuales debe tener algo de valor para la otra, debe poder comunicarse y entregar, debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta, y debe creer que es la adecuada. (Martínez, 2015)

Según (Rincón, 2018) el marketing en el área deportiva es diferente de los demás con características singulares y específicas propias que necesariamente se deben conocer y examinar.

En primer lugar, se debe comprobar la naturaleza del servicio de la práctica deportiva que está desarrollando el club antes de poder ajustar la probabilidad de marketing óptima. El campo del marketing deportivo es muy amplio, en estos temas, ya sean los estadios de la ciudad que dan actividad, o los grandes clubes deportivos profesionales, clubs y gimnasios privados, se habla de la venta de material deportivo. empresa patrocina entidades deportivas y organiza eventos deportivos. Es cierto que en todos ellos podemos aplicar los conceptos y técnicas del marketing deportivo, pero en cada caso debemos intervenir de forma diferente (Jemio, 2012)

El deporte es uno de los fenómenos más populares en la actualidad, por eso el marketing deportivo es una forma de comunicación emocional utilizada por empresas e instituciones para sufragar el costo de la realización de eventos y brindar recursos materiales o económicos a los equipos profesionales, institución, federación o equipo nacional.

El marketing deportivo son todas aquellas actividades encaminadas a solucionar las necesidades y carencias de los consumidores deportivos a través del proceso de comunicación entre participantes y público (López, 2013).

Utiliza la clasificación de participantes y espectadores y los define de esta manera: participantes primarios: son las personas que participan en el deporte, participantes secundarios: son gerentes, árbitros, etc., participantes de tercer nivel: son reporteros, anunciantes, etc., la audiencia principal: personas que presencian el evento en el lugar, la audiencia secundaria son las personas que ven el evento a través de los medios de comunicación (televisión, radio, periódicos, revistas, etc.), y la tercera audiencia: personas que experimentan la producto de forma indirecta (por ejemplo, oral a través de los comentarios de la audiencia y participantes primarios o secundarios). También puede referirse a aquellos relacionados con clubes o deportes específicos por haber obtenido el correspondiente material deportivo”. (Hichos, 2009)

## **Marca.**

La marca es uno de los activos clave a ser manejados por los líderes de las organizaciones deportivas, dada su importancia y valor en el mercado actual. Aaker y Joachimsthaler (2002) desarrollaron un modelo de liderazgo de la marca, en el que ésta asume una función estratégica, cuyo modelo de gestión pasa a ser proactivo, visionario, global y orientado a largo plazo, a diferencia del modelo clásico que era táctico, reactivo, local y orientado a corto plazo. Según los autores, este nuevo modelo en vez de enfocarse exclusivamente en las ventas, pone el foco en la identidad de la marca, que asume el papel principal en la estrategia de las organizaciones, pasando a influenciar toda la gestión. Como las marcas son complejas y funcionan como entidades sociales, no son, única y exclusivamente, controladas por la organización, lo que plantea algunas críticas al modelo descrito.

Sin embargo, es fácil percibir el papel estratégico de las mismas en la gestión, ya que la forma en que se organiza la producción y el consumo en la sociedad es transformada por las marcas, que se están convirtiendo en uno de los fenómenos más importantes en cuanto a la forma de gestionar la vida y las organizaciones.

Imbroda (2014) designó esta realidad de brand society. Es por eso que las marcas han venido a asumir una importancia cada vez mayor en las organizaciones, siendo determinantes para la competitividad de las mismas. Su existencia no es reciente, y estas sirven una doble función de identificación del producto y garantía de calidad para el consumidor (Aaker & Joachimsthaler, 2002). Pueden ser un nombre, término, logotipo, símbolo, diseño o combinación de estos elementos, cuyo objetivo es identificar y diferenciar las empresas y productos Kotler. Las marcas crean valor para el consumidor, sirviendo para identificar, diferenciar los productos y reducir el riesgo de la compra, y para la empresa, traduciéndose en valor comercial e institucional, que se traduce en una ventaja comercial. Las marcas corporativas son según, mucho más amplias que las marcas de productos en cuanto a la gama de asociaciones, siendo su valor la respuesta diferenciada por el mercado a las acciones, comunicaciones y productos ofrecidos por la marca. Esta es relativamente estable y debe ser comunicada pasando una idea de valor y calidad que son difíciles de imitar por los competidores. En este sentido, su concepción estratégica que engloba la creación de factores de diferenciación se

encuentra asociada a la gestión de la marca, y se designa branding. Aaker (2002) señala que una marca sólida puede ser un factor decisivo en el momento de elegir, creando un significado en la vida y una afinidad entre el consumidor y la marca, que le lleva a tener una percepción diferente acerca del precio y otras variables de marketing. Una vez que los equipos deportivos son actualmente vistos como marcas, se asume el respeto branding como un aspecto clave para el éxito de las organizaciones deportivas. Es esencial que exista un branding eficaz de la marca corporativa para alcanzar el éxito en el mercado competitivo de la industria deportiva, creando estrategias que fidelicen a los asociados, llevándolos a participar en las actividades promovidas ya consumir los productos ofrecidos. Las marcas poseen así un potencial de diferenciación ventaja competitiva incuestionable, pudiendo englobar aspectos como calidad, estética, precio, funcionalidad e imagen, que son trabajados para aumentar el valor percibido por el cliente, que acarrea un simbolismo que influye en su comportamiento de compra.

La Teoría de la Identidad Social y las Brand Communities La Teoría de la Identidad Social de Tajfel (1992), sugiere que la identificación con un grupo y la respectiva categorización emergen, como procesos genéricos y humanos, del contexto externo de las relaciones inter-grupos, en que el concepto de self de los individuos resulta de su identidad personal (lo que éste piensa de sí mismo) y de su identidad social (los grupos con éste se identifica). Como las marcas fuertes se construyen a través de una conexión emocional fuerte con sus públicos objetivo, basada en la forma en que las empresas captan y comunican sus valores (Berry 2000), la identidad social puede verse como un mecanismo de vínculo emocional entre el Estado el consumidor y la marca, permitiendo que éste incorpore esa identificación en su concepto de uno mismo, dado su alto nivel de compromiso y su implicación emocional. En el contexto deportivo La identificación de los adeptos es una manifestación de la teoría de la identidad social, el compromiso y la implicación emocional que éstos tienen con las organizaciones deportivas, incorporando los aspectos psicológicos y conductuales de la identificación (Branscombe & Wann, 1991). La identidad social afecta las percepciones, valoraciones y cogniciones sobre asuntos y eventos, que causan así impacto en las emociones y comportamientos.

Branscombe & Wann (1991) refieren que los individuos cambian el foco de la identidad personal hacia la identidad social (despersonalización), resultando en consecuencias en sus percepciones y comportamientos futuros, que lleva a que se comportan como miembros de grupos en vez de individuos. Hay evidencias de que individuos con altos niveles de identificación se involucran e invierte más en su equipo, lo que resulta en mayores probabilidades de asistir a los partidos en el estadio, comprar productos relacionados e incluso desplazarse para acompañar al equipo.

#### **1.4.13. MARKETING DEPORTIVO (APLICACIÓN DE LAS 4 C).**

##### **a. CLIENTE.**

“Esta es una persona que puede satisfacer sus necesidades a través de los servicios que brinda la empresa X o Y, por lo que es muy importante tener una voluntad absoluta de complacerlo; es decir, diseñar los servicios en relación íntima a las necesidades de los clientes en la medida de lo posible: si lo hacen mejor que sus competidores, los clientes estarán satisfechos con el servicio brindado y serán leales a la empresa. Ha habido varias veces, aunque lo sé, pero no es aplicable. Puede ser (según como lo veas) que el negocio no esté mal y no se necesiten cambios. Sin embargo, si consultas con el cliente, lo que podría ser la situación para que el servicio sea más emocionante. Satisfacción, por lo que debe intentar ver con los ojos del cliente y verificar si se encuentra en la zona de confort de la empresa o si está satisfecho con el producto que está utilizando. si logra satisfacer las necesidades de sus consumidores”.

##### **b. CANAL.**

La comunicación de marketing procesa la información en el plan para influir en el comportamiento del consumidor; es decir, anuncios de televisión, impresos o directos, llegan a usted a través de métodos publicitarios adecuados, y la respuesta del consumidor se refleja directamente en el consumo directo del producto / directamente en el mercado y crea un nuevo comentario para este.

##### **c. CONSUMO.**

El marketing moderno se centra en investigar las necesidades del consumidor, no los productos. Ya no puede vender nada de lo que se produce, solo puede vender cosas que satisfagan sus necesidades.

Ello con respecto al deporte podemos evidenciar que el futbol al mover masas, genera un compromiso con la hinchada que vendrían a ser los clientes potenciales de los clubes, con lo cual se tendría que generar las vías de acercamiento entre hinchada y club deportivo, esto desarrollando un mejor espectáculo futbolístico.

#### **d. CONVERGENCIA DE SOPORTE.**

Para tomar decisiones tangibles o insustanciales sobre la conveniencia o comodidad de los propios clientes, se debe generar un cierto tipo de beneficio para ellos, también conocido como canal, ubicación, entrega, distribución, ubicación o cobertura. El interés de los clientes en su comodidad se puede subdividir en la matriz BCG (Boston Consulting Group), que se utiliza para medir la aceptación, el interés, la ubicación y la percepción del producto, y define el progreso realizado en las partes relevantes del mercado donde se ubica. Procesar productos o La relación entre la ubicación del servicio y la industria expandida y mejorada, si el cliente frecuenta el mismo lugar, hábitos de compra, facilidad de entrada, pero demanda de productos/servicios.

#### **1.4.14. FORTALECIMIENTO DE UNA CULTURA DE GESTIÓN DEPORTIVA PARA LA ADECUADA RESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO.**

Para la mentalidad de los empleados dominantes en una organización, el talento es un área muy sensible y delicada. Se considera accidental, porque puede ocurrir o no, y depende de ciertos factores y aspectos, como la cultura organizacional, la estructura adoptada o mantenida en la organización, factores externos, procesos internos y externos, y lo que sucede en la organización. (Panfichi, 2012).

#### **Administración de Recursos Humanos – Integración de Personal**

Los procesos efectivos de integración y respeto de los empleados son muy importantes para sus objetivos, pero la organización debe considerar el entorno

externo, como el salario, los beneficios y el clima organizacional. (Branscombe & Wann, 1991)

### **Cultura Organizacional**

La integración efectiva de los empleados y el respeto por el proceso son muy importantes para sus objetivos, pero la organización debe considerar el entorno externo, como el salario, los beneficios y el clima organizacional. (Panfichi, 2012)

### **Identidad Laboral**

Conceptualizar la identidad laboral como algo abstracto que no está en el manual, y no hay políticas ni para a seguir, esta es la perspectiva de tratar al sujeto como un profesional (Ferrada & Muñoz, 2016). Los pensamientos, valores, motivos y sentimientos que los individuos crean dentro de sí mismos como roles profesionales forman la identidad dentro de la organización..

### **Gestión por Valores**

El complemento ideal para la visión y misión de la organización son los valores. Aprovechar la oportunidad para alinear los valores con los objetivos de la empresa se convierte en una herramienta muy eficaz.

Esto nos ayuda a rediseñar nuestra cultura y fortalecer nuestra identidad. Cuando todos los colaboradores observan desde la sede que cada decisión que toman contiene valores, esta es una imagen muy positiva. Este es un trabajo común y no hace que los valores sean más importantes o implica olvidar los objetivos de la organización (Montalván, 2017)

### **Teorías a utilizar.**

Implementar el diseño propuesto de un plan de acción de gestión del talento para fortalecer la cultura organizacional e identidad laboral de Corporación Superior S.A. Combinar tres factores u objetivos específicos, fortalecer la relación entre empleadores y empleados a través de una cultura organizacional fuerte e inquebrantable, y generar identificación personal con la organización o sentido de pertenencia.

Iniciamos este proyecto con base en las tres teorías reflejadas en la cultura, el comportamiento, el logro de metas, y señaló Idalberto Chiavenato, quien dijo que el principal socio estratégico es el capital humano dentro de la organización. Estas tres teorías son la base, porque a través de la buena gestión y Planes de acción, Podemos generar una reacción positiva entre nuestros colaboradores y obtener resultados que se vean reflejados en los objetivos corporativos y un ambiente de trabajo agradable, una opción viable para los profesionales destacados que deseen incorporarse a la organización. Las teorías son las siguientes:

La teoría de la comunicación intercultural y las 5 dimensiones culturales de Geert Hofstede, la teoría del campo de Lewin y la teoría del sistema cooperativo:

Teoría de las 5 dimensiones culturales

La teoría se centra en la programación que los grupos consideran para distinguirlos de otros en el entorno empresarial. (Geert Hofstede).

Las 5 dimensiones son las siguientes:

1.- Distancia del Poder

En la organización, están representados por la distancia que existe en la jerarquía, dependiendo de su posición en la organización.

2.- Individualismo – Colectivismo

En el caso del individualismo, son personas que se cuidan, independientemente del grupo al que pertenecen. Hasta cierto punto, se señala como egoísta cuando uno quiere hacer las cosas solo sin aplicar el trabajo en equipo.

El colectivismo se refiere a personas que pertenecen a un determinado equipo de trabajo y son leales a sus ideales, primero hay un equipo y luego un individuo.

3.- Masculinidad – Femenidad

Significa que la forma de comportamiento dentro de la organización depende de su género.

4.- Evasión de la incertidumbre

Esto tiene que ver con la forma en que manejamos el cambio organizacional al sentirnos cómodos en un lugar o con el jefe inmediato. Esta dimensión indica que los colaboradores se sienten incómodos ante las diferentes situaciones que ocurren a diario, y su capacidad para evitar la incertidumbre o inestabilidad en el entorno.

#### 5.- Orientación a largo plazo

La cultura de la gestión a largo plazo se centra en la previsión e insiste en la consecución de los objetivos, por el contrario, en la cultura de corto plazo, se relacionan con el pasado y el presente, y muchas veces se les quita la tradición.

Teoría de Campo de Lewin.

La teoría se refiere al comportamiento humano que depende de los siguientes dos factores básicos:

En una determinada situación, comportamiento derivado de todos los factores y eventos coexistentes, estos factores reflejan los hechos que constituyen el entorno.

Cada persona y evento tiene las características de un campo de fuerza dinámico que influye o acepta la influencia de otros. Este campo se llama campo psicológico personal, determina cómo las personas reciben o perciben cosas en el entorno.

Teoría de los sistemas cooperativos.

La teoría muestra que la mejor forma de cooperación para los colaboradores en una organización es ser consistente con la contribución del individuo a la empresa, es decir, crear un equilibrio o equilibrio entre el individuo y los objetivos de la empresa a través de un trato justo y beneficios mutuos. Cuando los colaboradores perciban o asimilen claramente el objetivo común, se producirá una acción cooperativa entre todas las personas.

### **1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

La parte prioritaria del problema consiste en que la actual Ley General de Sociedades N° 26887 no regula a las Sociedades Anónimas Deportivas (S.A.D.), dándose en la actualidad un conflicto en la realidad puesto que en la mayoría de legislaciones internacionales vienen haciendo uso de este tipo societario.

¿Cómo mejorar la gestión deportiva en la Ley general de sociedades (Ley N°26887)?

## **1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.**

La creación de una normativa jurídica que regule estas Sociedades Anónimas Deportivas en el Fútbol Profesional Peruano se justifica en el hecho de que existe en el ordenamiento jurídico internacional, tal evolución deportiva en diferentes países en los que se ha implantado las Sociedades Anónimas Deportivas como una alternativa de solución a los problemas que al igual que en nuestro país afligían al Fútbol Profesional de esos países. La normativa jurídica que se pretende proponer en esta tesis es aplicable al Fútbol Profesional Peruano, a su organización general, a sus Dirigentes y componentes con el fin de ordenar en definitiva y evitar más adelante su descalabro total.

Por otra parte, a través de la normativa jurídica que permita el funcionamiento legal de las Sociedades Anónimas Deportivas en el Fútbol Profesional Peruano se garantizará la inversión de empresarios y de los propios Clubes participantes de ellas y de sus patrimonios, así como su administración y las utilidades que podrán percibir acompañados del éxito deportivo que romperá la crisis actual de los torneos de la Liga del Fútbol Profesional Peruano permitiendo una mejoría tanto gestora como futbolística de los mismos, con un espectáculo deportivo de Fútbol acorde al mundo contemporáneo.

La presente investigación tiene sustento en la analítica empresarial y económica de los expertos respecto al fútbol profesional, pues señalan que ha ido ganando terreno en el plano investigativo. El crecimiento del propio sector y sus particularidades han vislumbrado conforme pasa el tiempo una mayor atención. Asimismo, los trabajos desarrollados respecto a su eficiencia han experimentado una gran proyección en los últimos años. Otro aspecto interesante es el referido a los objetivos que persiguen las empresas más allá de la maximización de beneficios. Lejano queda el tiempo en el que el fútbol se delimitaba a una disciplina deportiva para el esparcimiento de las personas. En la actualidad se trata de un sector económico que mueve cifras millonarias y que está gestionada

por sociedades mercantiles denominadas Sociedades Anónimas Deportivas (SAD).

## **1.7. OBJETIVOS.**

### **1.6.1 GENERAL:**

Proponer Incorporar La Sociedad Anónima deportiva para mejorar La gestión deportiva en la ley general de sociedades (Ley N°26887).

### **1.6.2 ESPECÍFICOS:**

- a) Diagnosticar el estado actual de la gestión deportiva en la ley general de sociedades (Ley N° 26887).
- b) Identificar los factores influyentes en la gestión deportiva en la ley general de sociedades (Ley N° 26887).
- c) Diseñar incorporar la Sociedad Anónima deportiva para mejorar la ley general de sociedades (Ley N° 26887).
- d) Estimar los resultados que generará la implantación incorporar la Sociedad Anónima Deportiva en la gestión deportiva en la ley general de sociedades (Ley N° 26887).

## **1.8. LIMITACIONES.**

- La limitada fuente de investigaciones previas sobre el tema.
- Si bien existen estudios previos sobre el tema de investigación al nivel internacional, a nivel nacional existen rasgos sobre el tema a investigar, y a nivel local no existen estudios previos del tema.
- Efectos longitudinales.

## **II. MATERIAL Y MÉTODO.**

### **2.1 TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1.1 Tipo de Estudio**

Esta investigación se clasifica como investigación Aplicada pues fundamentalmente está basada en los resultados técnicos de la investigación básica. Se enfoca en la resolución de problemas en un contexto específico, en otras palabras, busca aplicar o usar conocimientos de uno o más áreas profesionales, con el fin de implementarlos de manera práctica para satisfacer necesidades específicas y brindar soluciones a la problemática del sector social y productivo.

Además, es de tipo mixto (cuantitativo y cualitativo), en este caso Hernández, Fernández y Baptista (2010) en su obra metodología de investigación cree que toda investigación se basa en dos métodos principales: métodos cuantitativos y métodos cualitativos, es por ello que en la investigación de tipo mixto se utilizan las ventajas de los tipos cuantitativos y cualitativos, combinándolos y tratando de minimizar sus posibles debilidades. Esto significa la recopilación, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos, lo que da como resultado dos tipos de inferencias.

#### **2.1.2 Diseño**

Esta investigación utiliza un diseño no experimental porque se realizó sin manipulación deliberada de variables. En otras palabras, esta es una investigación en la que no cambiaremos intencionalmente las variables independientes. En una investigación no experimental observamos fenómenos que ocurren en el medio natural y luego los analizamos. La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que es imposible manipular variables o asignar temas o condiciones al azar.

Es descriptivo porque el propósito del investigador es describir situaciones y eventos, es decir, cómo y manifestando un determinado fenómeno. La investigación descriptiva intenta explicar las características importantes del sujeto, comunidades, grupos o cualquier otra manifestación que requiera ser analizado (Dankhe, 1986). Miden o evalúan varios aspectos, dimensiones o componentes de

uno o más fenómenos a investigar. Desde un punto de vista científico, la descripción es una medida, en otras palabras, en la investigación descriptiva, se selecciona una serie de preguntas y cada pregunta se mide de forma independiente para describir lo que se está estudiando y el contenido redundante.

Es explicativo porque va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o el establecimiento de relaciones entre conceptos; de forma directa o en respuesta a las causas de hechos físicos o sociales. Como sugiere el nombre, su interés se centra en explicar por qué ocurre el fenómeno y las condiciones en las que ocurre, o por qué dos o más variables están relacionadas.

Estos se clasifican en:

Explorativos: Recopilan datos en un campo nuevo, sin ideas fijas y con apertura.

Descriptivos: Recopilan datos sobre cada categoría, concepto, variable, contexto e informan los datos que obtienen.

Correlacionales – Causales: Describen las conexiones y asociaciones entre categorías, conceptos o variables y establecen un proceso de oportunidad entre estos términos.

## **2.2 VARIABLES, OPERACIONALIZACION.**

**2.3 Variable Dependiente:** La Sociedad Anónima Deportiva.

**2.4 Variable Independiente:** La gestión deportiva.

### ***Ilustración 2 VARIABLES, OPERACIONALIZACION.***

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem / Instrumento
La Sociedad Anónima Deportiva	sociedad anónima deportiva es un modelo societario que incluye una serie de especialidades para afrontar problemáticas y carencias en el ámbito de la gestión deportiva, se trata de una sociedad de responsabilidad limitada, de carácter mercantil, y cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones. Al tener responsabilidad limitada, los accionistas no responden con su patrimonio personal, sino únicamente con el capital aportado.	organizativa de los clubes de	civiles sin animo de lucro. Sociedade	Técnica: Encuesta/ Instrumento: cuestionario
		Tipos societarios	(S.A.) (S.A.D)	
		Modalidades de constitución	ón, adscripción, transformación strictu	
La gestión deportiva	Es el dirigenciamiento y conducción de cualquier tipo de institución deportiva y que, a partir del planeamiento, desarrollo, ejecución, control, y una adecuada elección de recursos humanos para el acompañamiento de la gestión con la utilización de las herramientas adecuadas, se logren cumplir objetivos necesarios para el desarrollo de la actividad. Salgado, J (2008).	organización de los clubes de	Plan estratégico para afrontar el cambi	Técnica: Encuesta/ Instrumento: cuestionario
		para la diversificación de las	marketing deportivo ( aplicación de las	
		deportiva para la adecuada re	Capacitar en materia de cultura de gestión deportiva. Plan de direccionamiento estratégico del talento humano.	

## 2.5 ESCENARIO DE ESTUDIO.

El escenario será la Ley General de Sociedades del Perú Ley N°26887.

## 2.6 CARACTERIZACIÓN DE SUJETOS

### POBLACIÓN

Es el conjunto total de los encuestados, en esta encuesta la población está conformada por informantes, como abogados y jueces especialistas en asuntos empresariales del distrito judicial de Lambayeque.

**Tabla N° 1**  
**Comunidad Jurídica**

Especialidad	Cant.	%
Penal	3297	40.00
Notarial	412	5.00
Administrativo	412	5.00
Constitucional	247	3.00
Laboral	824	10.00
Tributario	165	2.00

<b>Ambiental</b>	<b>165</b>	<b>2.00</b>
<b>Civil</b>	<b>2474</b>	<b>30.00</b>
<b>Comercial</b>	<b>247</b>	<b>3.00</b>
<b>Total</b>	<b>8243</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: La Autora**

**Tabla N° 2**  
**Datos de los Informantes según el cargo que desempeñan**

Cargo	Cantidad	%	
Abogados especializados en materia Comercial	247	9%	16
Juzgados Civiles	2474	90%	164
Jueces especialistas en materia Comercial	1	1%	2
<b>TOTAL</b>	<b>2722</b>	<b>100%</b>	<b>182</b>

### **MUESTRA**

Dado que los encuestados son responsables del sector empresarial, como abogados comerciales que se dedican a la industria en el distrito judicial de Lambayeque, la guía del cuestionario encuestará a 182 encuestados según la fórmula aplicada.

Ahora, para definir el número de nuestros encuestados, se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

#### FÓRMULA:

Donde:

Z = 1.96 Valor al 95% de confiabilidad

P = 0.15 Probabilidad conocida

Q = 0.85 Valor (1-P)

E = 0.05 Error máximo permisible

N = (acá se coloca el valor de la Población)

$$\Rightarrow n = \frac{(1.96)^2 (0.15)(0.85) (2722)}{(0.05)^2 (2722-1) + (1.96)^2 (0.15)(0.85)}$$

$$\Rightarrow n = \frac{(3.8416)(347.055)}{(0.0025)(2722) + (3.8416) (0.1275)} \Rightarrow n = \frac{1,333.246488}{(6.805)+(0.489804)}$$

$$\Rightarrow n = \frac{1,333.246}{488} \Rightarrow n = 220 \Rightarrow n = 182$$

## 2.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

### 2.7.1 LA ENCUESTA

Esta técnica se utiliza para determinar tendencias en objetos de investigación. Está compuesta por un conjunto de interrogantes que se plantean a una muestra que representa a la población o institución con el fin de comprender un punto de vista específico o un estado fáctico. Las herramientas utilizadas son: El Cuestionario.

### 2.7.2 LA ENTREVISTA

Es la interacción que se establece entre dos o más personas, y tiene una estructura específica que se organiza mediante preguntas y respuestas. Las entrevistas que se realizarán serán para fiscales y jueces con el fin de responder ciertas preguntas que me ayudarán a la obtención de resultados.

### 2.7.3 ANÁLISIS DOCUMENTAL

Este análisis una alternativa de investigación técnica, el conjunto de operaciones intelectuales, cuyo propósito es describir y presentar documentación de manera sistemática y uniforme para su fácil recuperación. El instrumento utilizado es: análisis de contenido.

## **2.8 PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Los resultados obtenidos por medio de la aplicación de técnicas y herramientas de recolección de datos serán analizados e incorporados al tema de investigación como información relevante, lo que hará que las hipótesis planteadas en el tema de investigación sean congruentes con la realidad. Los datos recopilados se someterán a una presión porcentual y se presentarán en forma de consulta de tabla y gráfico estadístico.

Castillo (2004) “El análisis de documentos es una operación intelectual que produce subproductos o documentos secundarios, actuando como una herramienta de búsqueda intermedia o obligatoria entre el documento original y el usuario que solicita la información. El calificador de intelectuales es un proceso en el que el autor de la literatura debe interpretar y analizar la información de la literatura, para luego sintetizarla”.

## **2.9 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS.**

Los datos obtenidos mediante la aplicación de técnicas y herramientas de recolección de datos son suficientes para los informantes o fuentes designados, serán analizados e incorporados al trabajo de investigación como información relevante, que nos permitirá comparar nuestras hipótesis con la realidad. Los datos recopilados estarán sujetos a una presión porcentual y se presentarán como una consulta en forma de tablas y gráficos estadísticos.

## **2.10 CRITERIOS ÉTICOS**

### **A. CONTENIDO INFORMÁTICO**

Usando este estándar, explicará brevemente lo que obtendrá de su participación. Se le ha ampliado y expresado el propósito y propósito de esta investigación para que pueda comprender el propósito de su participación.

### **B. VOLUNTARIEDAD.**

Este estándar se basa en el entrevistado o en el consentimiento del entrevistado, y sus firmas indican que está dispuesto a colaborar en la investigación mencionada.

### **C. BENEFICENCIA**

De acuerdo con este estándar, se les informa de los beneficios que traerán los resultados de este estudio, y también se darán cuenta de que habrá riesgos u obstáculos en el proceso de investigación, porque los resultados no pueden ser 100% efectivos.

### **D. JUSTICIA.**

Con este estándar, la investigación será justa para el bienestar de las partes interesadas directas y de la sociedad en su conjunto.

### **E. CONFIDENCIALIDAD.**

Los investigadores prometen proteger la información proporcionada por la empresa o el instituto de investigación y utilizarla correctamente para fines de investigación.

## **CRITERIOS DE RIGOR CIENTÍFICO.**

### **A. Fiabilidad o consistencia**

La confiabilidad está referida a la probabilidad de una investigación repetida, es decir, un investigador usa el mismo método o estrategia de recolección de datos que otro investigador y obtiene resultados similares.

### **B. Validez**

La validez está relacionada con la correcta interpretación de los resultados y se ha convertido en el soporte básico de la investigación cualitativa. La validez se refiere al grado en que la herramienta mide realmente las variables que dice medir, y se puede dividir en validez de contenido, validez estructural y validez estándar.

### **C. Credibilidad o valor de la verdad**

El estándar de credibilidad o valor de verdad, también llamado autenticidad, es un requisito importante porque permite evidenciar los fenómenos y la experiencia humana porque son percibidos por el sujeto. Se refiere al valor aproximado que los resultados de la investigación deben estar relacionados con el fenómeno

observado, por lo que los investigadores evitan hacer conjeturas a priori sobre la realidad en estudio.

#### **D. Transferibilidad o aplicabilidad**

La transferibilidad o aplicabilidad incluye la capacidad de transferir los resultados de la investigación a otros entornos. Si hablamos de transferibilidad, consideraremos que el fenómeno que se estudia está íntimamente relacionado con la época, los antecedentes y el tema del estudio.

#### **E. Consistencia o dependencia**

También conocido como replicabilidad, este estándar se refiere a la estabilidad de los datos. En la investigación cualitativa, por ser compleja, no se puede garantizar la estabilidad de los datos, ni se puede garantizar la reproducibilidad exacta de la investigación efectuada bajo este modelo porque la situación o realidad analizada por el investigador es diversa.

#### **F. Confirmabilidad o reflexividad**

La confirmabilidad posibilita comprender el rol de los investigadores en el trabajo de campo, y determinar su alcance y limitaciones para el control de posibles juicios o críticas planteadas por fenómenos o participantes.

#### **G. Relevancia**

La relevancia permite evaluar el logro de las metas identificadas en el proyecto y mostrar si finalmente se logra una mejor comprensión del fenómeno o un impacto positivo en los antecedentes de la investigación. Por ejemplo, la actividad realizada o el comportamiento del participante ha cambiado. El estándar también se ocupa de las contribuciones recién descubiertas y la configuración de nuevas teorías o métodos conceptuales.

Se puede decir que la correlación ayuda a verificar si existe correspondencia entre la legitimidad de la investigación y los resultados obtenidos durante la investigación.

### III. REPORTE DE RESULTADOS.

**Tabla N° 3**

01.- ¿El fútbol profesional peruano en relación a otros deportes, genera un flujo económico importante que acredita el reconocimiento y tratamiento de la S.A.D.?

Descripción	fi	%
TD	17	9%
D	21	11%
NO	2	1%
A	66	36%
TA	77	42%
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jorge Luis Santos De La Cruz.

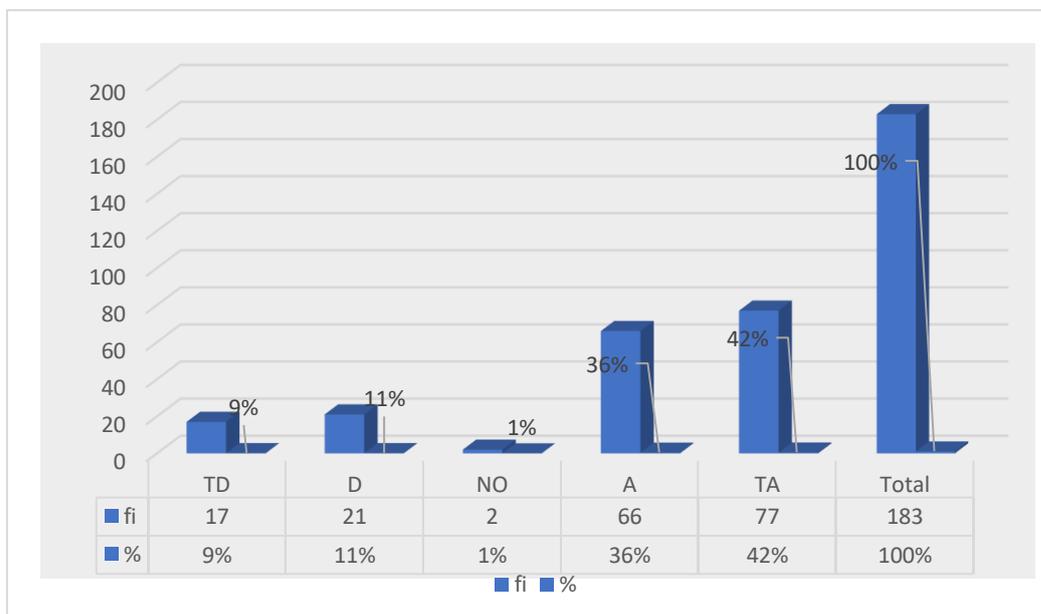


Fig. 1 ¿El fútbol profesional peruano en relación a otros deportes, genera un flujo económico importante que acredita el reconocimiento y tratamiento de la S.A.D.?

Respecto a la pregunta El fútbol profesional peruano en relación a otros deportes, genera un flujo económico importante que acredita el reconocimiento y tratamiento de la S.A.D. los resultados que se obtuvieron indican lo siguiente: el 42% manifestó estar totalmente de acuerdo y un 36% están de acuerdo con esta.

**Tabla N° 4**

02.- ¿En correlación con otros deportes, es productivo en cuanto a éxitos deportivos el fútbol profesional peruano?

Descripción	Fi	%
TD	42	23%
D	67	37%
NO	19	10%
A	20	11%
TA	35	19%
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jorge Luis Santos De La Cruz.

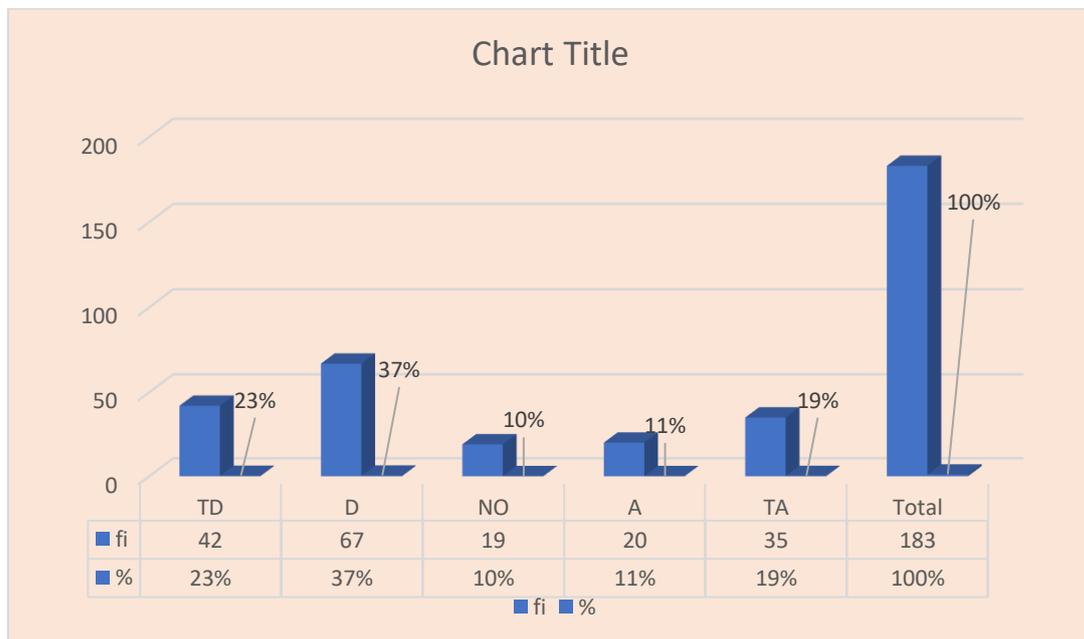


Fig. 2 ¿En correlación con otros deportes, es productivo en cuanto a éxitos deportivos el fútbol profesional peruano?

Respecto a la pregunta En correlación con otros deportes, es productivo en cuanto a éxitos deportivos el fútbol profesional peruano, los resultados que se obtuvieron indican que: un 23% manifiesta estar totalmente en desacuerdo y un 37% no está de acuerdo con esta.

**Tabla N° 5**

03.- ¿Ud. Estima que no reconocer las S.A.D. en el Perú produce daños económicos en cuanto a materia tributaria?

Descripción	fi	%
TD	3	2%
D	13	7%
NO	12	7%
A	71	39%
TA	84	46%
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jorge Luis Santos De La Cruz.

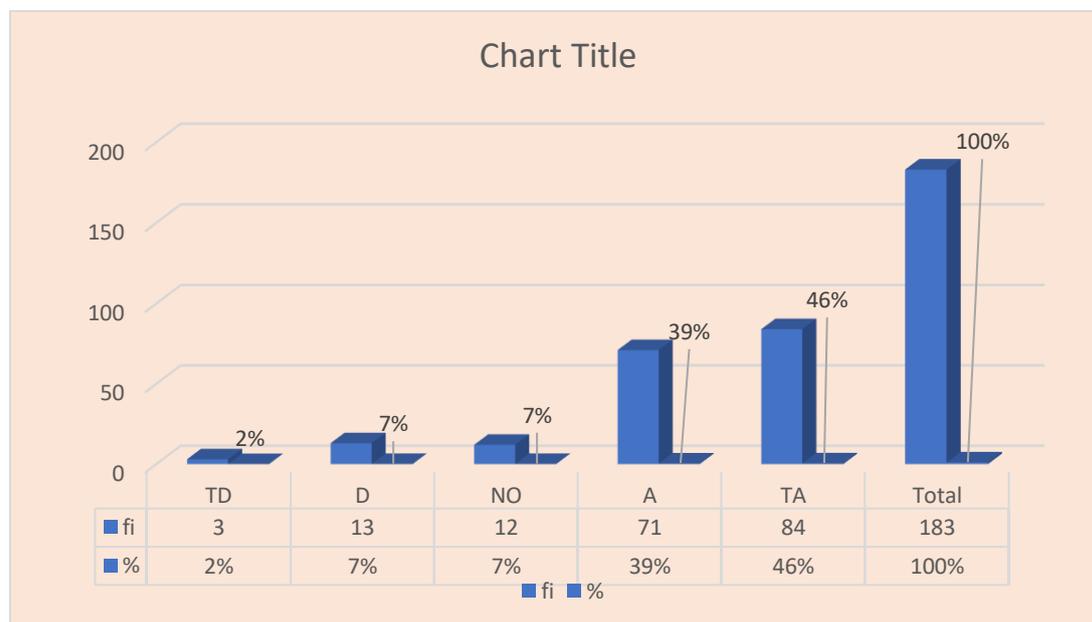


Fig. 3 ¿Ud. Estima no reconocer que las S.A.D. en el Perú produce daños económicos en cuanto a materia tributaria?

Respecto a la pregunta Ud. Estima no reconocer que las S.A.D. en el Perú produce daños económicos en cuanto a materia tributaria, los resultados que se obtuvieron indican que: el 46% manifiesta estar totalmente de acuerdo y el 39% están de acuerdo con esta.

**Tabla N° 6**

04.- ¿Usted considera que la incorporación de un mecanismo jurídico que regule las S.A.D. en el Perú contribuiría a superar la crisis en materia de gestión deportiva en el fútbol profesional peruano?

Descripción	fi	%
TD	3	2%
D	6	3%
NO	4	2%
A	82	45%
TA	88	48%
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jorge Luis Santos De La Cruz.

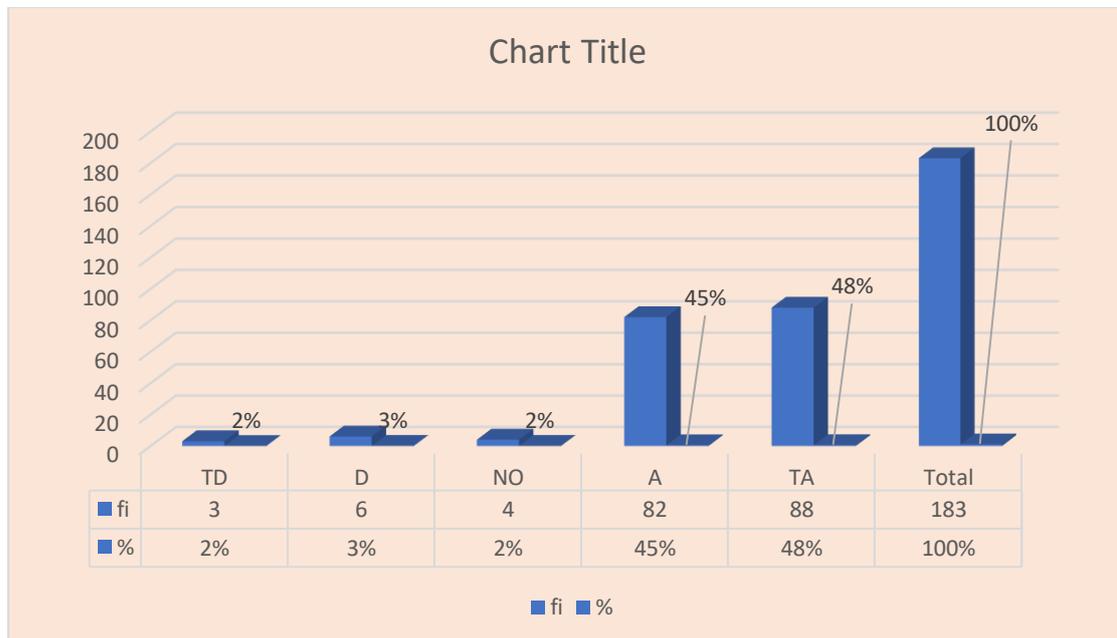


Fig. 4 ¿Usted considera que la incorporación de un mecanismo jurídico que regule las S.A.D. en el Perú contribuiría a superar la crisis en materia de gestión deportiva en el fútbol profesional peruano?

Respecto a la pregunta Ud. Cree que la incorporación de un mecanismo jurídico que regule las S.A.D. en el Perú contribuiría a superar la crisis en materia de gestión deportiva en el fútbol profesional peruano, los resultados que se

obtuvieron indican que: el 48% está totalmente de acuerdo y el 45% está de desacuerdo.

**Tabla N° 7**

11.- ¿Usted considera que la incorporación de un nuevo modelo societario "S.A.D." ayudaría a la reorganización de los clubes de fútbol profesional peruano?

Descripción	Fi	%
TD	0	0%
D	9	5%
NO	6	3%
A	88	48%
TA	80	44%
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jorge Luis Santos De La Cruz.

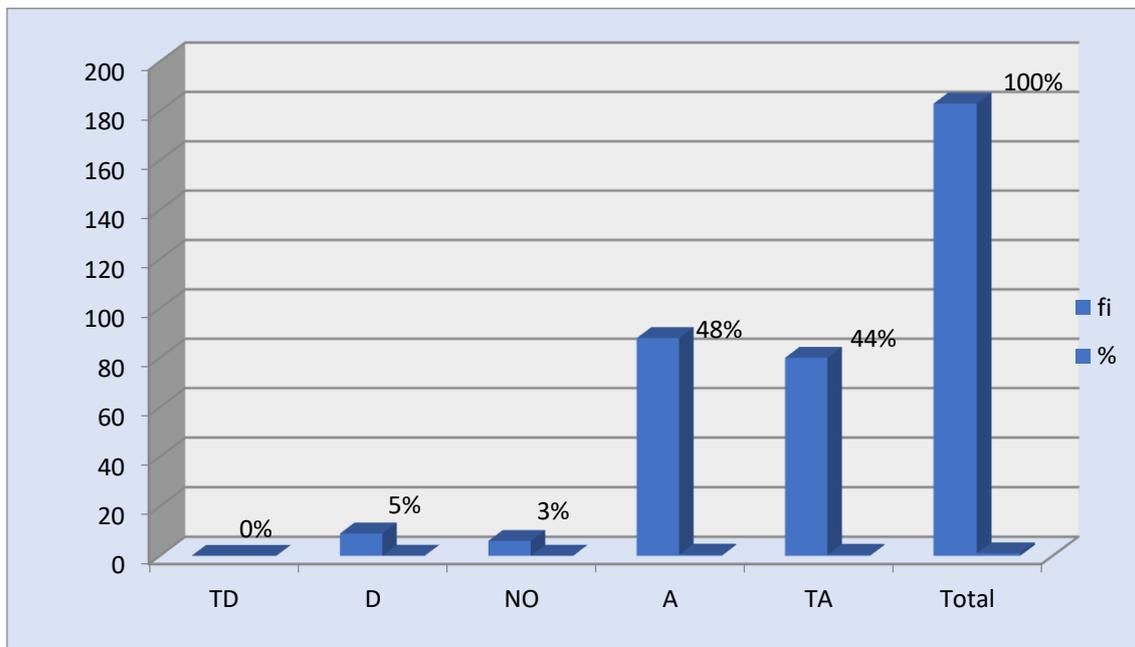


Fig. 5 ¿Usted considera que la incorporación de un nuevo modelo societario "S.A.D." ayudaría a la reorganización de los clubes de fútbol profesional peruano?

Respecto a la pregunta Cree Usted considera que la incorporación de un nuevo modelo societario "S.A.D." ayudaría a la reorganización de los clubes de fútbol profesional peruano, los resultados que se obtuvieron indican que: el 44% manifiestan estar totalmente de acuerdo y el 48% están en desacuerdo.

**Tabla N° 8**

12.- ¿La incorporación de la S.A.D. en el ordenamiento jurídico peruano, no promovería la inversión de empresarios en el ámbito futbolístico Nacional?

Descripción	fi	%
TD	58	32%
D	53	29%
NO	8	4%
A	22	12%
TA	42	23%
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jorge Luis Santos De La Cruz.

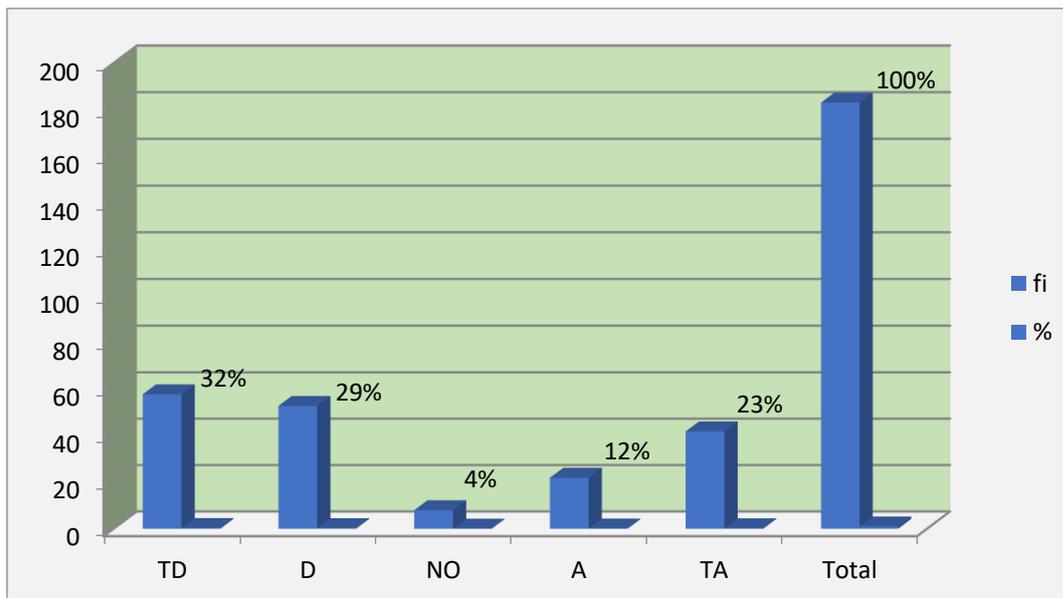


Fig. 6 ¿La incorporación de la S.A.D. en el ordenamiento jurídico peruano, no promovería la inversión de empresarios en el ámbito futbolístico Nacional?

Respecto a la pregunta La incorporación de la S.A.D. en el ordenamiento jurídico peruano, no promovería la inversión de empresarios en el ámbito futbolístico Nacional, los resultados que se obtuvieron indican que: el 32% manifiestan estar totalmente en desacuerdo y el 29% están en total desacuerdo.

**Tabla N° 9**

13.- ¿Usted cree que de incorporar la S.A.D. en la legislación peruana, las gestiones deportivas serían más transparentes?

Descripción	fi	%
TD	14	8%
D	5	3%
NO	10	5%
A	63	34%
TA	91	50%
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jorge Luis Santos De La Cruz.

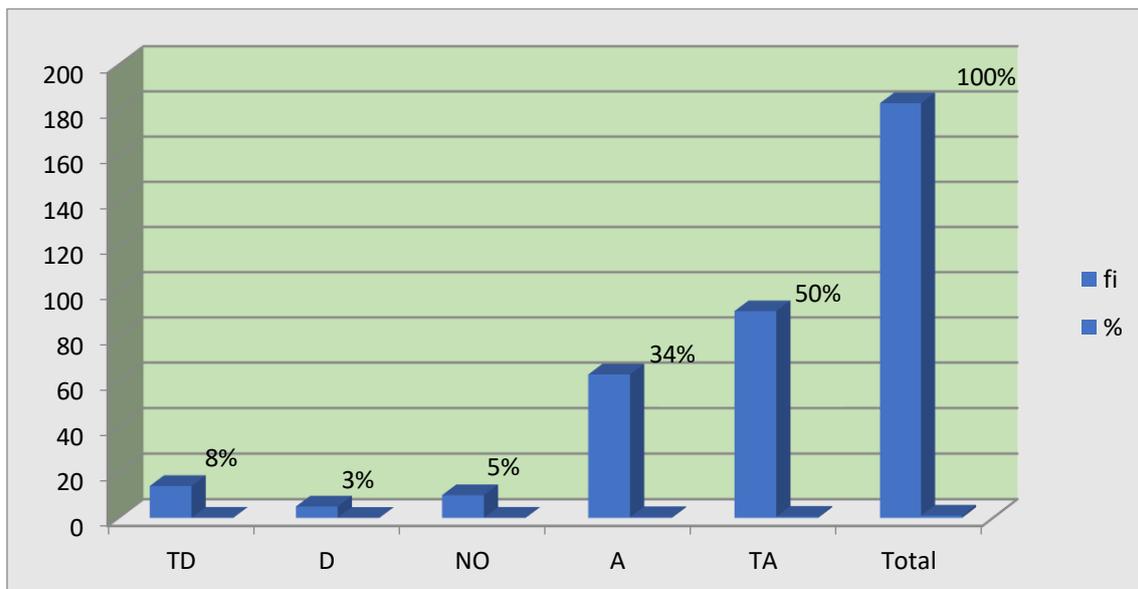


Fig. 7 ¿Usted cree que de incorporar la S.A.D. en la legislación peruana, las gestiones deportivas serían más transparentes?

Respecto a la pregunta Usted cree que de incorporar la S.A.D. en la legislación peruana, las gestiones deportivas serían más transparentes, los resultados que se obtuvieron indican que: el 50% están totalmente de acuerdo y el 34% está en desacuerdo.

**Tabla N° 10**

16.- ¿En materia de gestión deportiva, existen normas reguladoras en el fútbol profesional peruano?

Descripción	Fi	%
TD	66	36%
D	49	27%
NO	8	4%
A	24	13%
TA	36	20%
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100%</b>

Fuente. Jorge Luis Santos De La Cruz.

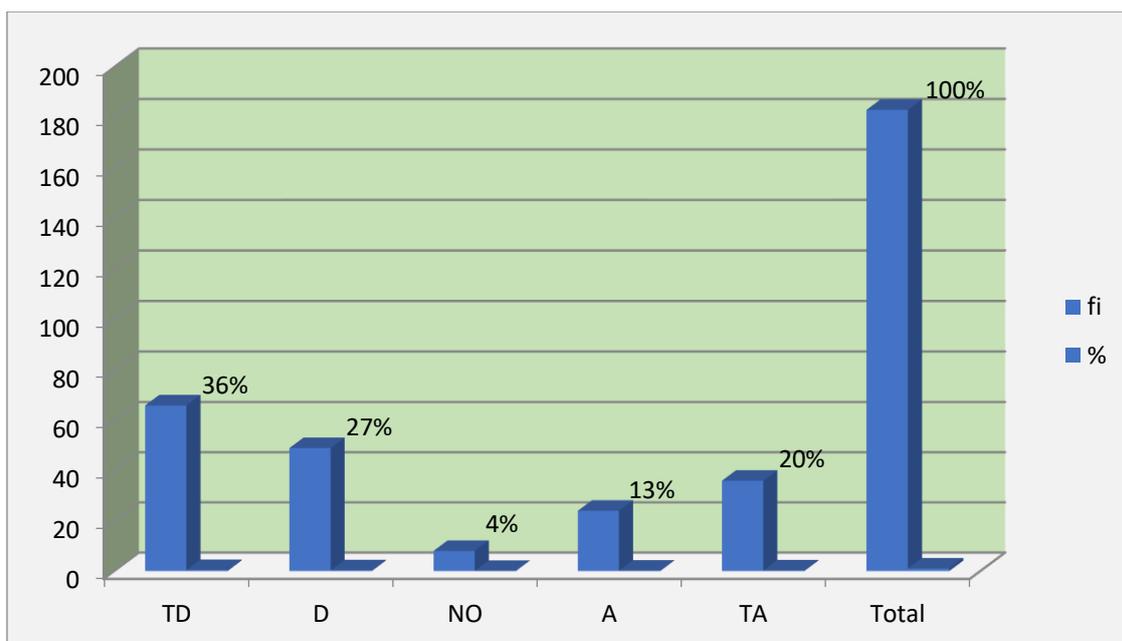


Fig. 8 ¿En materia de gestión deportiva, existen normas reguladoras en el fútbol profesional peruano?

Respecto a la pregunta En materia de gestión deportiva, existen normas reguladoras en el fútbol profesional peruano, los resultados que se obtuvieron indican que: el 36% manifiesta estar totalmente de acuerdo y el 27% está en desacuerdo con esta.

**Tabla N° 11**

17.- ¿Considera usted que la gestión deportiva es un pilar importante para el desarrollo de las instituciones deportivas de fútbol profesional peruano?

Descripción	Fi	%
TD	8	4%
D	2	1%
NO	6	3%
A	77	42%
TA	90	49%
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jorge Luis Santos De La Cruz.

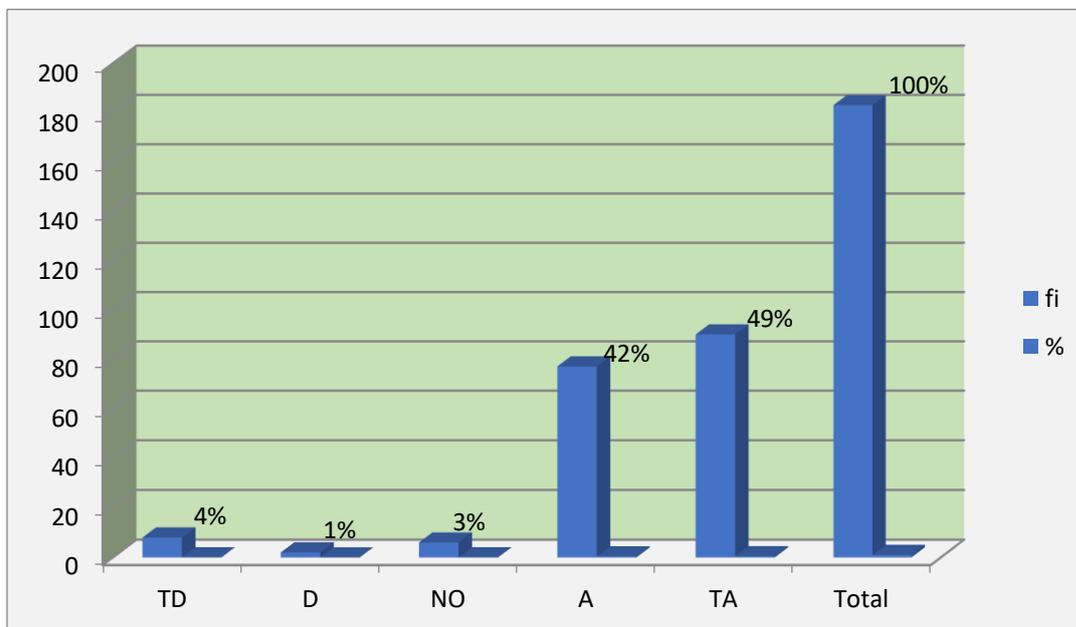


Fig. 9 ¿Considera usted que la gestión deportiva es un pilar importante para el desarrollo de las instituciones deportivas de fútbol profesional peruano?

Respecto a la pregunta Considera usted que la gestión deportiva es un pilar importante para el desarrollo de las instituciones deportivas de fútbol profesional peruano, los resultados que se obtuvieron indican que un 49% está totalmente de acuerdo y el 42% están en desacuerdo con esta.

**Tabla N° 12**

20.- ¿Cree usted que el marketing deportivo es una herramienta fundamental para el crecimiento de los clubes de fútbol profesional peruano?

Descripción	Fi	%
TD	4	2%
D	9	5%
NO	13	7%
A	76	42%
TA	81	44%
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jorge Luis Santos De La Cruz.

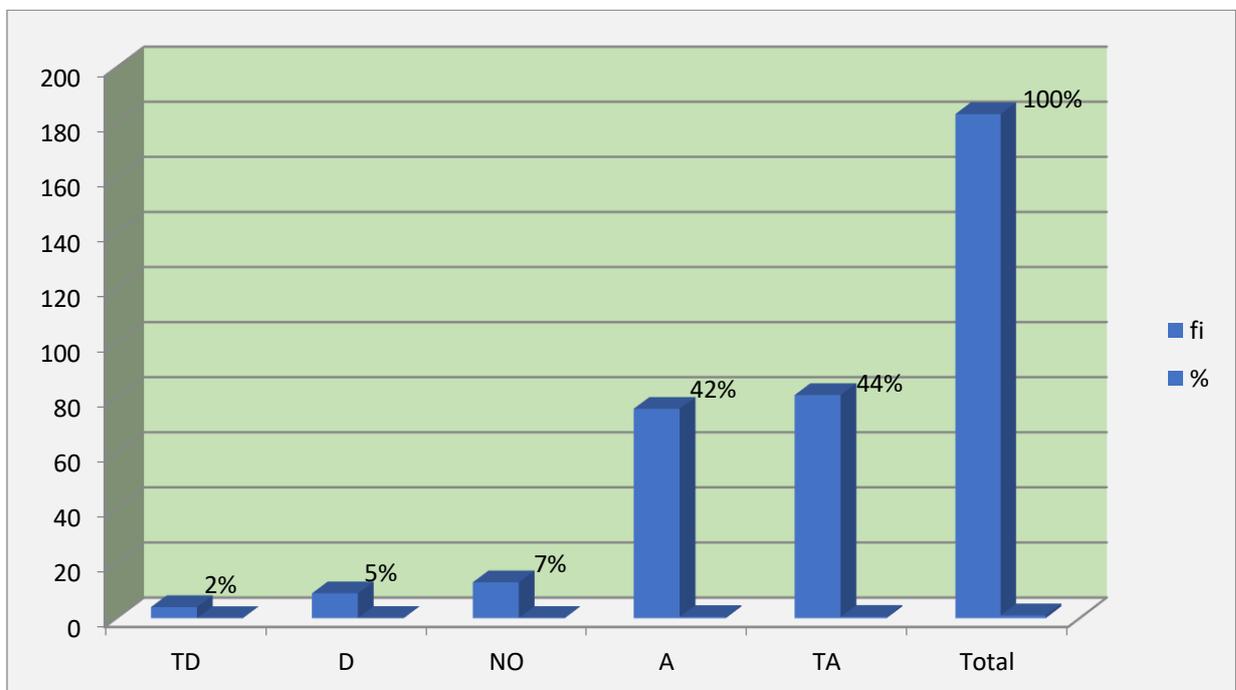


Fig. 10 ¿Cree usted que el marketing deportivo es una herramienta fundamental para el crecimiento de los clubes de fútbol profesional peruano?

Con relación a la pregunta: ¿Usted cree que el marketing deportivo es una herramienta necesaria para el desarrollo de los clubes de fútbol profesional peruano? los resultados que se obtuvieron indican que: el 44% manifiesta estar totalmente de acuerdo y un 42% están en desacuerdo.

**Tabla N° 13**

21.- ¿Cree Ud. Que el desarrollo de un modelo de liderazgo de la marca, es una estrategia de identidad, formula principal que favorece a las organizaciones deportivas en toda su gestión?

Descripción	Fi	%
TD	1	1%
D	22	12%
NO	16	9%
A	69	38%
TA	75	41%
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jorge Luis Santos De La Cruz.

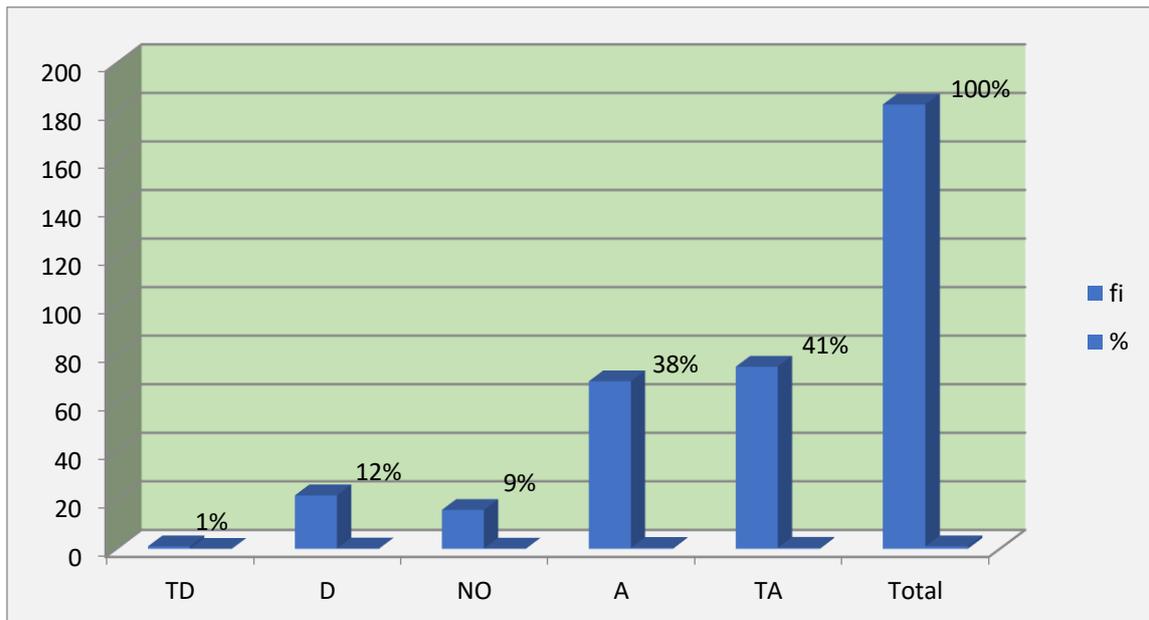


Fig. 11 ¿Cree Ud. Que el desarrollo de un modelo de liderazgo de la marca, es una estrategia de identidad, formula principal que favorece a las organizaciones deportivas en toda su gestión?

Respecto a la pregunta Cree Ud. Cree Ud. Que el desarrollo de un modelo de liderazgo de la marca, es una estrategia de identidad, formula principal que favorece a las organizaciones deportivas en toda su gestión, los resultados que se obtuvieron indican que: el 41% manifiesta estar totalmente de acuerdo y el 38% están de acuerdo.

**Tabla N° 14**

23.- ¿Cree Ud. Que la publicidad digital es una herramienta adecuada que desfasa a la pauta televisiva y publicidad escrita?

<b>Descripción</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
TD	2	1%
D	14	8%
NO	28	15%
A	71	39%
TA	68	37%
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jorge Luis Santos De La cruz.

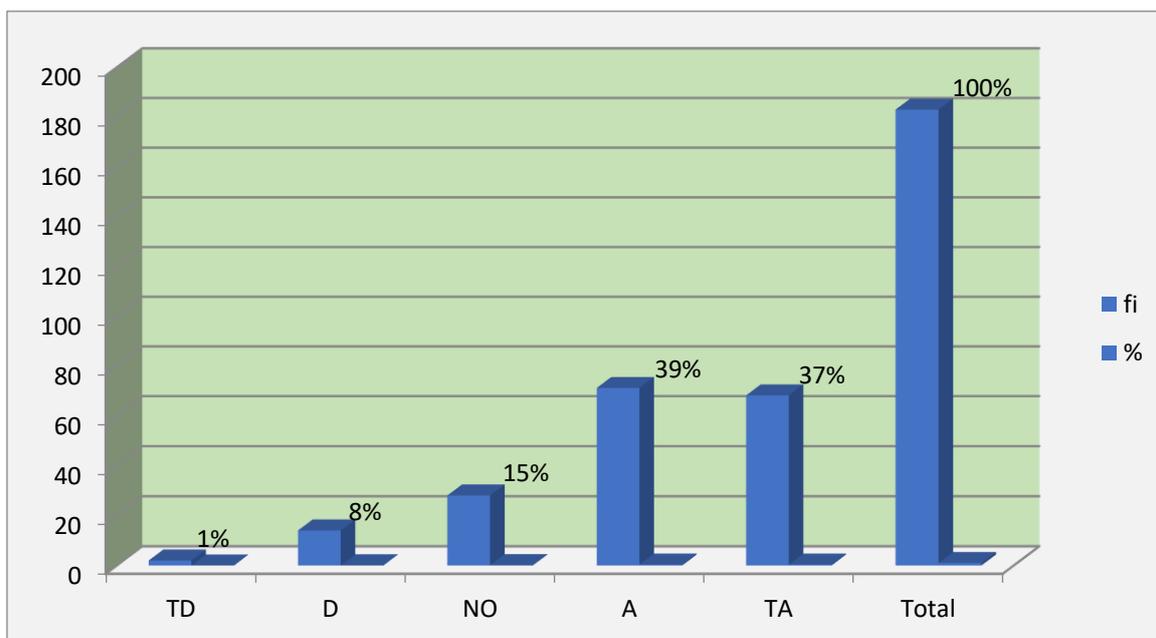


Fig. 12 ¿Cree Ud. Que la publicidad digital es una herramienta adecuada que desfasa a la pauta televisiva y publicidad escrita?

Respecto a la interrogante Cree Ud. Que la publicidad digital es una herramienta adecuada que desfasa a la pauta televisiva y publicidad escrita, los resultados que se obtuvieron indican que: el 37% manifiesta estar totalmente de acuerdo y un 39% está en desacuerdo.

**Tabla N° 15**

25.- ¿Con relación a la aplicación de las 4c del marketing deportivo, cree Ud. viable una estrategia que se centre en el estudio de las necesidades de consumo de los aficionados?

Descripción	fi	%
TD	4	2%
D	27	15%
NO	20	11%
A	73	40%
TA	59	32%
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jorge Luis Santos De La cruz.

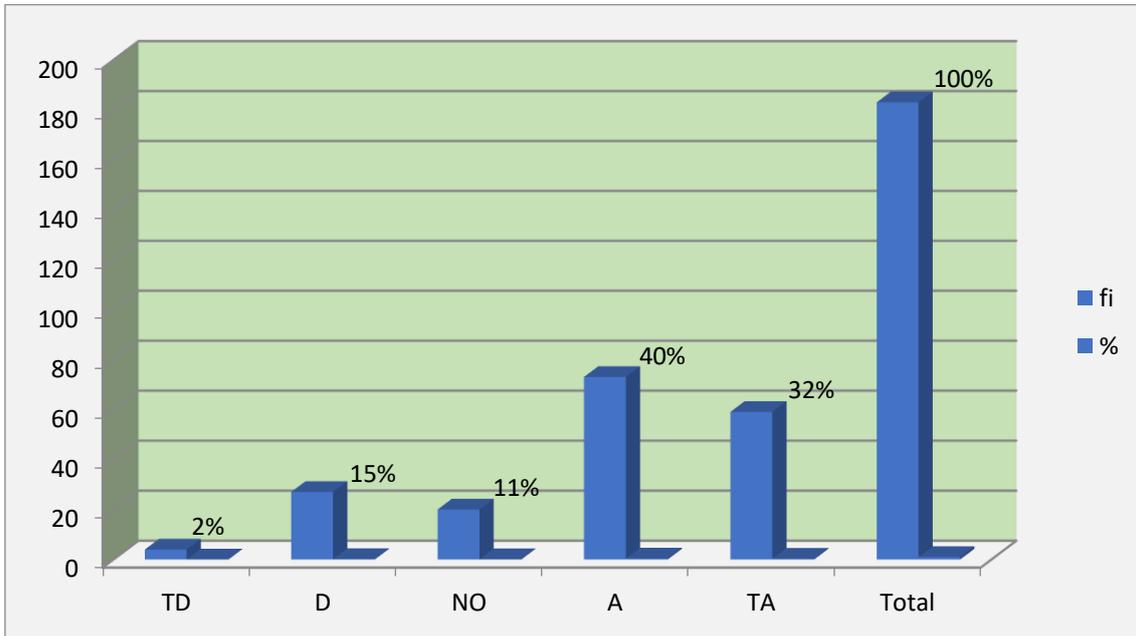


Fig. 11 ¿Con relación a la aplicación de las 4c del marketing deportivo, cree Ud. viable una estrategia que se centre en el estudio de las necesidades de consumo de los aficionados?

Respecto a la interrogante Con relación a la aplicación de las 4c del marketing deportivo, cree Ud. viable una estrategia que se centre en el estudio de las necesidades de consumo de los aficionados, los resultados que se obtuvieron indican que: el 32% manifiesta estar de acuerdo y el 40% están de acuerdo.

**Tabla N° 16**

30.- ¿Cree Ud. que la programación y control de proyectos en la gestión deportiva, brindaría éxitos a largo plazo?

Descripción	fi	%
TD	1	1%
D	4	2%
NO	9	5%
A	79	43%
TA	90	49%
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>100%</b>

Fuente: Jorge Luis Santos De La Cruz.

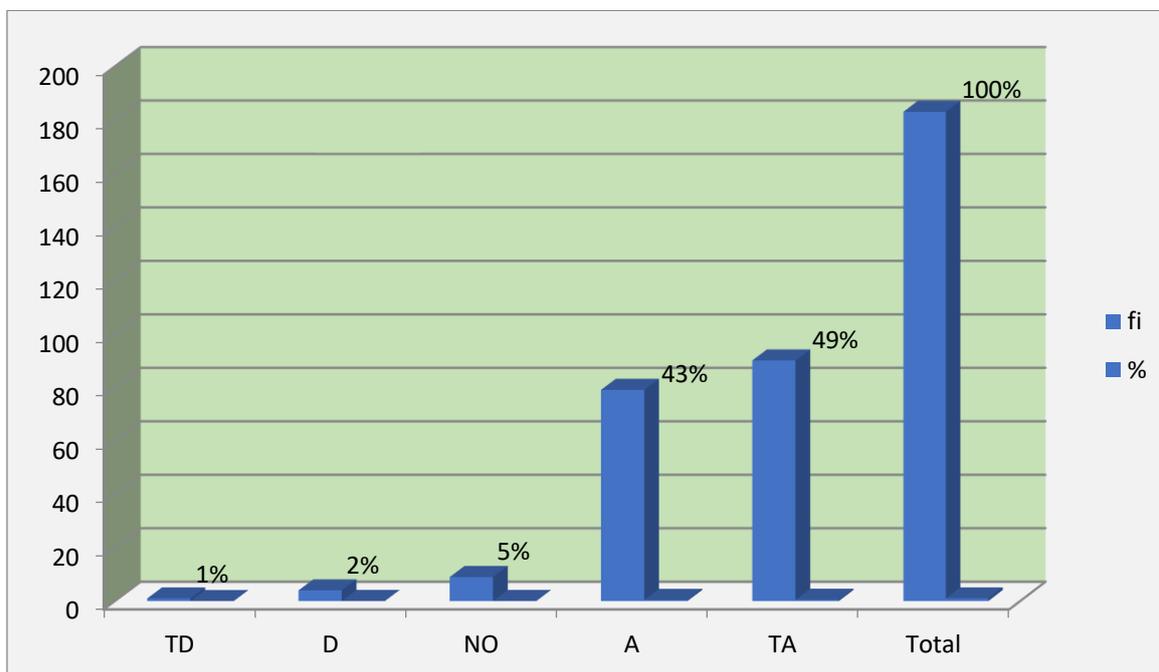


Fig. 12 ¿Cree Ud. que la programación y control de proyectos en la gestión deportiva, brindaría éxitos a largo plazo?

Respecto a la interrogante Cree Ud. que la programación y control de proyectos en la gestión deportiva, brindaría éxitos a largo plazo, los resultados fuer los resultados que se obtuvieron indican que: un 49% manifiesta estar de acuerdo y el 43% están en desacuerdo con esta.

### 3.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Objetivo general

Incorporar La Sociedad Anónima deportiva para mejorar La gestión deportiva en la ley general de sociedades (Ley N°26887).

Torrecillas (2013). En su trabajo de investigación denominada “Los órganos sociales de las Sociedades Anónimas Deportivas”, para obtener el grado de Doctor en derecho, por la Universidad de Granada, Granda, España.

Concluyó que en este mundo contemporáneo hemos descubierto una mezcla de las denominadas sociedades limitadas especiales, que presentaban determinadas particularidades y características propias, lo que llevó a los legisladores a formular

una regulación exclusiva para este tipo de sociedades anónimas. Pues es en su desarrollo profesional que se enfocaron en crearlo porque las actividades que operan así lo requieren, especialmente Sports Limited (S.A.D).

Uno de los resultados encontrados y presentados en la tabla N°1 respecto a la pregunta El fútbol profesional peruano en relación a otros deportes, genera un flujo económico importante que acredita el reconocimiento y tratamiento de la S.A.D. los resultados fueron: un 42% manifiestan estar totalmente de acuerdo y un 36% están de acuerdo con esta.

Tiene correlación a lo señalado por Fernández (2017). En su trabajo de investigación “Valoración de la sociedad anónima deportiva valencia club de fútbol”. Tesis para optar el grado de Abogado, por la Universitat Politècnica de València. Valencia, España.

Donde concluye realizando un análisis respecto a las sociedades anónimas deportivas en España, como es que el futbol ha asumido un gran rol en la sociedad, dejando atrás la mera práctica deportiva por afición, pasando a una época mercantilizada del futbol a nivel mundial, puesto que día a día se incrementa más el impacto económico que genera el futbol profesional, además esta tesis desarrolla como principal estudio los resultados expuestos por el valencia club de futbol S.A.D.

Otro resultado encontrado en la tabla N° 2 respecto a la pregunta En correlación con otros deportes, es productivo en cuanto a éxitos deportivos el fútbol profesional peruano, se obtuvieron los siguientes resultados: el 23% manifiesta estar totalmente en desacuerdo y el 37% están en desacuerdo con esta.

Este resultado es muy similar a lo sucedido en Chile, según Jerez (2014). En su trabajo de investigación “Sociedades Anónimas Deportivas del fútbol chileno, estrategias y rentabilidad en su gestión de procesos”. Tesis para optar el grado de Maestro en Derecho empresarial, por la Universidad del Bio Bio, Chillán, Chile.

Concluye efectivamente en que la legislación chilena ha incorporado el tipo societario S.A.D. a su ordenamiento jurídico, esto por la necesidad de revertir la situación poco saludable financiera y futbolística de los clubes de futbol profesional chileno, teniendo como óptica directriz, lo ya implementado en legislaciones desarrolladas en el ámbito deportivo.

En el objetivo a)

e) Determinar el actual estado de la gestión deportiva en la ley general de sociedades (Ley N° 26887).

Otro de los resultados encontrados presentado en la tabla N° 16 es que al respecto a la pregunta En materia de gestión deportiva, existen normas reguladoras en el fútbol profesional peruano, se obtuvieron los siguientes resultados: el 36% manifiestan estar totalmente en desacuerdo y el 27% están en desacuerdo con esta.

En relación al objetivo a), Imbroda (2014). En su trabajo de investigación “Gestión Deportiva. Análisis de la fidelización y la satisfacción del usuario de centros deportivos”. Tesis para optar el grado de Doctor en Gestión deportiva, por la Universidad de Málaga, Málaga, España.

Concluye señalando que la Gestión deportiva es un proceso concatenado que incluye varios aspectos para llevar a cabo una gestión eficiente, entre las cuales involucramos a los recursos humanos, materiales y económicos, así como un plan estratégico coordinado para lograr cristalizar los objetivos planteados.

En cuanto a la dimensión: forma organizativa de los clubes deportivos.

En relación a la dimensión mencionada, otro de resultado encontrado en la tabla N° 11, respecto a la pregunta Cree Ud. Que la incorporación de un nuevo modelo societario "S.A.D." ayudaría a la reorganización de los clubes de fútbol profesional peruano, se obtuvieron los siguientes resultados: el 44% manifiesta estar totalmente de acuerdo y el 48% está de acuerdo con esta. Demostrando una tendencia a estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con una forma organizativa bajo este modelo societario.

También Jerez (2014). En su trabajo de investigación “Sociedades Anónimas Deportivas del fútbol chileno, estrategias y rentabilidad en su gestión de procesos”. Tesis para optar el grado de Maestro en Derecho empresarial, por la Universidad del Bio Bio, Chillán, Chile.

Concluye efectivamente en que la legislación chilena ha incorporado el tipo societario S.A.D. a su ordenamiento jurídico, esto por la necesidad de revertir la situación poco saludable financiera y futbolística de los clubes de futbol

profesional chileno, teniendo como óptica directriz, lo ya implementado en legislaciones desarrolladas en el ámbito deportivo.

Otro resultado encontrado en la tabla N° 21 respecto a la pregunta Cree Ud. Que el desarrollo de un modelo de liderazgo de la marca, es una estrategia de identidad, formula principal que favorece a las organizaciones deportivas en toda su gestión, se obtuvieron los siguientes resultados: el 41% manifiestan estar totalmente de acuerdo y el 38% están de acuerdo con esta.

guarda relación a lo señalado por Quispe (2017). En su trabajo de investigación “Estrategias Competitivas y Gestión Deportiva: un estudio integral aplicado al sector del fútbol”. Tesis para optar el grado de Doctor en Gestión deportiva, por la Universidad Carlos III de Madrid, Getafe, España.

concluye que el principal aporte de esta Investigación fue la propuesta de desarrollar un Régimen de Responsabilidad Social, así como las Relaciones Públicas como estrategias de acción que deben utilizar las instituciones deportivas, para captar y fidelizar al hincha mediante la utilización de la marca.

Sobre el resultado encontrado en la tabla N° 13 respecto a la pregunta Cree Ud. Que de incorporar la S.A.D. en la legislación peruana, las gestiones deportivas serían más transparentes, los resultados fueron: un 50% manifiestan estar totalmente de acuerdo y un 34% están de acuerdo con esta.

Tiene relación a lo señalado por Aldana (2015). En su trabajo de investigación “Estrategias de la Gestión deportiva”. Tesis para optar el grado de Licenciado en Derecho, por la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia.

De la Tesis Estrategias de la Gestión deportiva, concluye identificando que su estudio central se haya en la planeación Administrativa de las entidades deportivas, mediante el denominado plan de desarrollo y plan de acción que deben establecerse en el marco organizativo de las instituciones deportivas que se representa, para hallar gestiones deportivas más idóneas y transparentes.

En cuanto a la variable dependiente la gestión deportiva.

Los resultados encontrados en la tabla N° 17 Respecto a la pregunta Cree Ud. Que la gestión deportiva es un pilar importante para el desarrollo de las instituciones deportivas de fútbol profesional peruano, se obtuvieron los siguientes resultados:

el 49% manifiestan estar totalmente de acuerdo y el 42% están de acuerdo con esta. Guarda una relación a lo señalado por Díaz (2017). En su trabajo de investigación “La Gestión Deportiva Municipal y su relación con la masificación del deporte en el distrito del Rímac”. Tesis para optar el título profesional de licenciado en administración y gestión deportiva, por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.

Aquí concluye identificando que el estudio desarrollado en este marco investigativo se centra en determinar a la administración como el proceso más importante y que resalta cuatro aspectos muy importantes dentro de una buena gestión administrativa, que son: La planificación, la organización, la dirección y el control, además hace referencia a que este proceso es cíclico, de nunca terminar, que va ser constante, e allí justamente la importancia de sostener una gestión adecuada mediante la utilización de estas herramientas.

Otro resultado encontrado en la tabla N° 20 respecto a la pregunta Cree Ud. Que el marketing deportivo es una herramienta fundamental para el crecimiento de los clubes de fútbol profesional peruano, se obtuvieron los siguientes resultados: el 44% manifiestan estar totalmente de acuerdo y el 42% están de acuerdo con esta. Tiene sustento en lo desarrollado por (Aldana, 2015) En su trabajo de investigación “Gestión Deportiva Universitaria: Uso del marketing digital para la atracción y retención de deportistas en la PUCP”. Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial, por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Donde concluye indicando que el estudio central de esta investigación se proyecta en base a la claridad respecto a la gestión deportiva como el direccionamiento de las organizaciones empresariales relacionadas al deporte, así como el uso de herramientas estratégicas tales como el marketing digital por la modernización de la actividad deportiva, en donde ya no cabe el rotulo de mera práctica deportiva, sino que conforme a evolucionado la sociedad esta se ha mercantilizado.

### **3.2. APORTE PRACTICO**

#### **PROPUESTA**

#### **PROYECTO DE LEY N° 3044**

#### **FORMULA LEGAL**

POR CUANTO:

EL CONGRESO DE LA REPUBLICA

HA DADO EL PROYECTO DE LEY SIGUIENTE:

**PROYECTO DE LEY QUE RECONOCE E INCORPORA LA SOCIEDAD ANONIMA DEPORTIVA EN LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES (LEY N° 26887) PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEPORTIVA.**

#### **EXPOSICIÓN DE MOTIVOS**

##### **Artículo 1°. - Objeto de la Ley**

Esta ley tiene como objeto reconocer e incorporar la Sociedad Anónima Deportiva en la Legislación Peruana, para lo cual se creará una sección en la ley General de Sociedades, que desarrollará cada articulado referente a Sociedades Anónimas deportivas a fin de regular la forma de organización de los clubes de fútbol profesional, lograr un saludable estado financiero en aras de mejorar la gestión deportiva de los mismos, en el marco de la promoción del fútbol profesional peruano esperando como resultado una alta competencia y el éxito deportivo a nivel nacional e internacional .

##### **Artículo 2°. - De la incorporación y reconocimiento.**

Salvo la reorganización del fútbol profesional de acuerdo con la Ley N ° 29504, nuestro sistema actualmente no reconoce los números de la empresa, por lo que es completamente razonable reconocer esta figura especial de la Sociedad Anónima Deportiva e incorporarla al marco legal nacional. en la legislación. Es completamente razonable reservar clubes de fútbol. La posibilidad de seguir funcionando como asociación reducirá esta situación. Además, habrá una oficina de registro de clubes de fútbol profesional administrada por el Instituto Peruano de Deportes. El reglamento

definirá los requisitos que deben cumplir las organizaciones antes mencionadas para poder inscribirse en este registro.

### **Artículo 3°. - De la tipificación**

Al respecto, debe tipificarse en el artículo, y debe ser el siguiente:

Cuando se habla se Sociedades anónimas deportivas se refiere a una empresa que organiza, produce, comercializa y participa en actividades deportivas profesionales y otras derivadas o relacionadas a las actividades deportivas para obtener beneficios económicos, y se incluye en el artículo 2 de esta Ley.

Una característica de estas organizaciones es que sus deportistas son retribuidos y están sujetos a los contratos laborales generados.

Esta ley no se aplica a las actividades deportivas que son de naturaleza de la tradición nacional y la cultura popular, ni se aplica a personas físicas que realicen actividades deportivas profesionales.

**Artículo 4.-** Los estatutos sociales de una SAD constituida conforme con lo dispuesto en esta ley deberán incluir al menos:

- 1.- Razón social y denominación social, que deberá contener "Sociedad Anónima Deportiva" o las siglas "SAD";
- 2.- Domicilio social;
- 3.- El certificado de identidad de los accionistas participantes en los estatutos sociales de la organización;
- 4.- Los activos básicos de la organización registrada, y
- 5.- Giro social.

**Artículo 5.-** Los requerimientos mencionados en la numeración anterior son la esencia de las sociedades anónimas deportivas, por lo que sólo se pueden realizar modificaciones cuando voten a favor las dos tercias partes de los accionistas con derecho a voto, excepto las modificaciones de contenido establecidas en el número 3, que debe Obtener votos afirmativos de cuatro quintas partes de los accionistas con derecho a voto. Sin perjuicio de las disposiciones anteriores, la modificación del artículo 5 dará lugar a la disolución de la empresa y del departamento jurídico único.

**Artículo 6.-** Las Sociedades Anónimas Deportivas profesionales tendrán naturalmente que depositar copia autorizada del contrato público inscrito y publicado en el Consejo Nacional del Instituto Peruano de Deportes, o simplificado en el acta del contrato público de conferencia. Se aprueban, y el estatuto y la autorización reciben la cantidad de personas necesarias para la realización de todas las acciones y acuerdos necesarios. Mientras las SAD profesionales estén actualmente registradas en el registro de clubes de fútbol profesional, mantendrán su calidad.

**Artículo 7º.-** Para mantenerse en una organización o liga deportiva profesional, las Sociedades Anónimas del Deporte deben obedecer a los siguientes fundamentos:

- a) Ejecutar de forma anual en conformidad con el presupuesto de ingresos y egresos admitido por la liga u organización deportiva profesional. Los presupuestos con adeudo solo podrán aprobarse si el importe del déficit está garantizado por empresas deportivas profesionales y miembros de sus respectivos comités deportivos.
- b) En el primer cuatrimestre de cada año, someter el saldo del periodo anterior a la organización o liga deportiva profesional correspondiente y al organismo supervisor bursátil, y la entidad inscrita en el registro de auditores externos realizará una auditoría y supervisión formal de valores de mercado, y Publicar sus extractos en los medios de comunicación escritos que circulen por todo el país.
- c) El balance mencionado en el literal b debe incluir siempre la valoración de su activo total, incluyendo recompra y otros derechos sucesorios.

**Artículo 8º.-** La Sociedad Anónima Deportiva. no participará en competiciones deportivas de la misma asociación con más de un equipo de igual categoría.

**Artículo 9º.-** Las SAD que realicen actividades deportivas profesionales deben certificar de acuerdo con la normativa:

- a) Pagar oportunamente a los trabajadores las obligaciones laborales y de seguridad social;
- b) En su caso, exista garantía personal para asegurar el cumplimiento de las obligaciones del consejo de administración, superando el presupuesto admitido por la organización deportiva profesional correspondiente, y
- c) La existencia de uno o más fondos deportivos profesionales, cuando para mantener su pertenencia a la organización deportiva, las sociedades deportivas profesionales deban ejecutar y conservar los requisitos del anterior artículo.

**Artículo 10.-** La Superintendencia Bursátil se coordinará con la Asociación Peruana de Deportes para emitir normas estándar para las empresas deportivas. Además, la Sociedad Anónima Deportiva definirá órganos representativos del sector en sus estatutos sociales, que pueden servir como órganos asesores en materias y políticas de desarrollo deportivo. Asimismo, las leyes y reglamentos antes mencionados determinarán la composición, forma y funcionamiento de estos órganos asesores, así como las materias específicas que puedan publicar.

**Artículo 11.-** En el reglamento de cada empresa deportiva, debe haber un comité ético o tribunal de honores y un comité auditor o revisor de cuentas. El personal que constituya las instituciones antes mencionadas no ocupará cargos en el consejo de administración ni en sus respectivos comités deportivos profesionales ni en otras empresas vinculadas en las que participen en acciones organizaciones deportivas.

**Artículo 12.-** El capital mínimo para constituir una empresa deportiva es de 1.000 unidades impositivas.

**Artículo 13.-** Si, por cualquier motivo, la disminución de activos afecta el cumplimiento de los requisitos anteriores, la empresa deportiva deberá notificar la situación a la autoridad supervisora competente dentro de los tres meses posteriores a la ocurrencia. Las empresas deportivas están obligadas a poner fin a sus déficits dentro de los tres meses posteriores a la notificación de la situación a la Autoridad Reguladora de Mercado y Valores. Si no se ha formalizado el plazo antes mencionado, la empresa se disolverá anticipadamente, y será liquidada y eliminada de la nómina de clubes de fútbol profesional.

**Artículo 14.-** Las siguientes personas no serán miembros de la junta directiva de empresas deportivas profesionales ni miembros de comités deportivos profesionales:

- a) Una persona que haya sido condenada por los delitos previstos en la ley que sanciona la violencia en los recintos deportivos y promulgada normativa sobre tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias psicotrópicas, y que se haya desempeñado o fungido como miembro de la junta o miembro de la comisión en el pasados dos años de los que participaron en una misma competición deportiva profesional de diferentes empresas deportivas profesionales.
- b) Personal al servicio de la administración pública u organización de competición deportiva profesional cuyo trabajo esté directamente relacionado con las actividades

de la empresa deportiva. En este caso, estas personas deberán cesar en sus cargos públicos u organismos que les otorguen las facultades antes mencionadas.

**Artículo 15.-** La Sociedad Anónima Deportiva tendrá una junta directiva compuesta por al menos cinco miembros, y su mandato se ajustará de acuerdo con las disposiciones de sus estatutos. No obstante, las funciones del primer consejo de administración interino continuarán hasta que se celebre la primera junta ordinaria de accionistas de la compañía.

**Artículo 16.-** Una vez que se determina el monto del capital, se debe emitir el monto requerido para realizar la oferta inicial.

Asimismo, fijará los términos y condiciones bajo los cuales deberá realizarse la oferta inicial de acciones. Los miembros inscritos formalmente en el Registro de Clubes de Fútbol Profesional tendrán derecho de tanteo.

**Artículo 17.-** La existencia de las SAD. estará restringida por las siguientes condiciones, es decir, dentro de un año contando desde la fecha de admisión de sus estatutos en la reunión, haya suscrito y pagado el número de suficientes acciones para pagar el capital mínimo preliminar.

**Artículo 18.-** Los accionistas que dispongan de más del 5% de las acciones con derecho a voto no tendrán derecho a participar en más del 5% de las acciones de otras empresas que se dediquen a las mismas actividades y deportes que establece esta ley. El derecho de voto pertenece a este último. Quienes excedan el límite especificado en el párrafo anterior perderán sus derechos de voto excedentes en todas las sociedades participantes y estarán obligados a hacer frente a la diferencia en un plazo de medio año. Caso contrario, será sancionado con una multa de 20 UIT además de ser separado de la empresa mediante el procedimiento sancionador del comité ético responsable.

**Artículo 19.-** Cuando una SAD se encuentre en peligro de quiebra y su consejo de administración no consiga normalizar la situación dentro de los 30 días siguientes a la fecha en que ocurra la situación, se tratará en el modo especificado en el presente artículo.

La dirección convocará a una asamblea general de accionistas de la compañía con el objeto de aprobar el incremento de capital necesario para el normal funcionamiento de la compañía. La citación deberá ser aprobada por la Comisión de Administración y Supervisión del Mercado de Valores, y se ejecutará dentro del quinto día hábil posterior a la expiración del plazo señalado en el artículo anterior. La teleconferencia

antes mencionada especificará el plazo, forma, condiciones y método de emisión de acciones, y se dará a conocer el método de aumento de capital. La junta general de accionistas debe celebrarse dentro de los 30 días hábiles siguientes a la fecha de emisión de la citación. El rechazo por parte de la agencia de la cláusula de apelación debe registrarse en una resolución bien fundada.

Si la junta general de accionistas rechaza la forma propuesta de aumento de capital, o si no se encuentra dentro del plazo prescrito después de la aprobación o si el comité de supervisión y gestión del mercado de valores no aprueba el aumento de capital, la sociedad no aumentará el monto de la adjudicación global requerida para reconstruir su situación financiera, ni podrá proceder Inversiones, independientemente de su naturaleza, a menos que sean herramientas emitidos por el Banco Central del Perú.

**Artículo 20.-** En todos los asuntos no estipulados en esta ley, Sports Co., Ltd.se registrá por la Ley General No. 26887 sobre sociedades anónimas.

#### **ANÁLISIS COSTO BENEFICIO.**

El proyecto de ley no genera ni exige que el fisco nacional pague honorarios, pues solo busca reconocer a las empresas deportivas e incorporarlas a la legislación peruana con el fin de reorganizar efectivamente el fútbol profesional peruano para mejorar la gestión deportiva, generando de esta manera pasivos tributarios efectivos.

#### **DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS.**

Primera: Vigencia

Esta ley comenzará a regir en la fecha de su promulgación. Comuníquese con el Presidente de la República para realizar.

## CONCLUSIONES

1.- El objetivo fundamental de esta tesis era proponer incorporar la sociedad anónima deportiva para mejorar la gestión deportiva en la Ley general de sociedades N°26887, identificando la problemática y proponiendo la solución a esta.

Se concluye señalando que es necesario la incorporación de la sociedad anónima deportiva en la legislación peruana, así como se nos muestra los resultados obtenidos en esta investigación y en base a los antecedentes hallados de legislaciones que han implementado este modelo societario para dar solución a sus problemáticas.

2.- Se concluye que, en cuanto a regulación en materia de gestión deportiva, esta es mínima y deficiente según la recopilación obtenida de esta investigación, por lo cual es necesario implementar normativa referente a la materia.

3.- Se concluye estableciendo un diseño normativo respecto a la sociedad anónima deportiva, aplicando el criterio y sentido común de la realidad social del fútbol profesional peruano para su reorganización.

4.- Se concluye estimando los resultados que genera la implantación de la sociedad anónima deportiva, en base a lo recopilado por esta investigación, la incorporación de este modelo societario generaría responsabilidad social con estados financieros saludables y daría paso a la mejora en materia de gestión deportiva, donde se podría aplicar estrategias viables para ser más productiva la sociedad acompañada de los éxitos deportivos anhelados.

## **RECOMENDACIONES**

- 1.- Dentro de una investigación como esta, siempre se anhela que haya un perfeccionamiento progresivo de la misma, es por ello que se sugiere a futuros estudiantes que tengan interés y entereza por la materia de la presente investigación, aplicando la metaheurística en sus procesos de investigación.
- 2.- Se sugiere desarrollar investigaciones en materia de gestión deportiva, para que puedan ser contrastadas y aplicadas a las sociedades anónimas deportivas.
- 3.- Se sugiere la mejora del diseño normativo propuesto en algunos aspectos que ayuden al desarrollo de las mencionadas sociedades anónimas deportivas, hay que tener en cuenta que estamos en un mundo globalizado y que acorde a la realidad social de los estados se debe aplicar estas mejoras.



## REFERENCIAS

- Aaker, & Joachimsthaler. (2002). *El valor de la investigación del color en la estrategia de marca*.  
Obtenido de  
[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1051014](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1051014)
- Aldana. (2015). *"Estrategias de la Gestión Deportiva" Tesis*. Bogotá, Colombia: Corporación Universitaria Minuto de Dios. Obtenido de  
[https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/3505/1/TEFIS\\_AldanaFuentesJuanCamilo\\_2015.pdf](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/3505/1/TEFIS_AldanaFuentesJuanCamilo_2015.pdf)
- Antonio, C. V. (2018). "Gestión de talento humano para el fortalecimiento de la cultura organizacional e identidad laboral en Corporación Superior Cosuperior S.A.". *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 6-9.
- Aragónés, & Cajasús. (1991). *Estudio morfológico del futbolista de alto nivel. Composición corporal y somatotipo*. *Archivos de Medicina del deporte*. (Vol. VII). Obtenido de  
[http://femede.es/documentos/Futbol\\_147\\_30.pdf](http://femede.es/documentos/Futbol_147_30.pdf)
- Babiak, & Wolfe. (2006). *Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors*. University of Michigan. Obtenido de  
[file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/BabiakWolfe09%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/BabiakWolfe09%20(1).pdf)
- Bonaut-Iriarte. (2010). *El eterno problema del fútbol televisado en España: una perspectiva histórica de la lucha por los derechos de retransmisión de la Liga de Fútbol Profesional (LFP)*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10171/27874>
- Branscombe, & Wann. (1991). "The positive social and self-concept consequences of sport team identification", *Journal of Sport and Social Issues* (Vol. 15). Obtenido de  
[http://dev.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-18862018000100003](http://dev.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-18862018000100003)
- Cazorla. (1990). *Ayudas de estado y SADs: la decisión de la Comisión Europea y algo más*. Obtenido de <https://iusport.com/art/29010/ayudas-de-estado-y-sads-la-decision-de-la-comision-europea-y-algo-mas>
- Deuma, N. E. (s.f.). VALORACIÓN FINANCIERA DE SOCIEDADES ANÓNIMAS DEL FÚTBOL CHILENO QUE TRANSAN EN BOLSA Y SU COMPARACIÓN CON CLUBES QUE NO COTIZAN. VALORACIÓN FINANCIERA DE SOCIEDADES ANÓNIMAS DEL FÚTBOL CHILENO QUE TRANSAN EN BOLSA Y SU COMPARACIÓN CON CLUBES QUE NO COTIZAN. Universidad del Bío-Bío, Chillán, 2016.
- Díaz. (2017). *La Gestión Deportiva Municipal y su relación con la masificación del deporte en el Distrito del Rímac (Tesis de pregrado)*. Lima, Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Fairley. (2007). *Umpiring: A serious leisure choice*. *Journal of Leisure Research*. Obtenido de  
<https://doi.org/10.1080/00222216.2014.11950319>

- Fernández. (2012). *Valoración de la Sociedad Anónimas Deportiva Valencia Club de futbol*. *Valoración de la Sociedad Anónimas Deportiva Valencia Club de futbol*. España: Universitat Politècnica de València. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/88684/TFC%20ARTURO%20FERN%c3%81NDEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández. (2017). *Las Sociedades Anónimas Deportivas Especial referencia a su concurso*. España: Universidad de Valladolid. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/24791/TFG-N.%20767.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ferrada, & Muñoz. (2016). *VALORACIÓN FINANCIERA DE SOCIEDADES ANÓNIMAS DEL FÚTBOL CHILENO QUE TRANSAN EN BOLSA Y SU COMPARACIÓN CON CLUBES QUE NO COTIZAN*. Universidad del Bío-Bío: Chillán. Obtenido de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/1514>
- Fuentes, J. C. (2015). *Estrategias de la Gestión Deportiva (Tesis de pregrado)*. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá.
- García, C., Salazar, M., & Vidal, N. (2017). *Gestión Deportiva Universitaria: Uso del Marketing Digital para la atracción y retención de deportistas en la PUCP (Tesis de pregrado)*. Pontificia Universidad Católica del Perú Facultad de Gestión y alta dirección., Lima. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9132>
- García, J. S. (s.f.). "Las 4 c's del Mercadeo como Herramienta Mercadológica en el lanzamiento de un Producto. *Las 4 c's del Mercadeo como Herramienta Mercadológica en el lanzamiento de un Producto*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Gómez. (2006). *Características estructurales de las Organizaciones Deportivas*. Obtenido de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0704.pdf>
- Hichos. (2009). "Las 4 c's del Mercadeo como Herramienta Mercadológica en el lanzamiento de un Producto". *Las 4 c's del Mercadeo como Herramienta Mercadológica en el lanzamiento de un Producto*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_0766.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0766.pdf)
- Imbroda. (2014). *Gestión Deportiva. Análisis de la fidelización y la satisfacción del usuario de centros deportivos (Tesis Doctoral)*. España: Universidad de Málaga. Obtenido de [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/8496/TDR\\_IMBRODA\\_ORTIZ.pdf?sequence=1](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/8496/TDR_IMBRODA_ORTIZ.pdf?sequence=1)
- Jemio. (2012). *Fundamentos legales y deportivos para el reconocimiento de sociedades anónimas deportivas (S.A.D.) en el ordenamiento legal boliviano con especial referencia en la práctica del futbol profesional*. Obtenido de <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/12595>
- Jerez. (2014). *Sociedades anónimas deportivas del fútbol chileno estrategias y rentabilidad en su gestión de procesos*. Chillán: Universidad del Bío-Bío. Obtenido de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/341/3/Jerez%20Jofre%2C%20Oscar%20Alejandro.pdf>

- Jofre, O. A. (s.f.). SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS DEL FÚTBOL CHILENO ESTRATEGIAS Y RENTABILIDAD EN SU GESTIÓN DE PROCESOS. *SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS DEL FÚTBOL CHILENO ESTRATEGIAS Y RENTABILIDAD EN SU GESTIÓN DE PROCESOS*. Universidad del Bío-Bío, Chillán, 2014.
- Lemos, R. I. (s.f.). SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS DE LA LIGA DE FÚTBOL PROFESIONAL EN ESPAÑA UN ANÁLISIS EMPRESARIAL DESCRIPTIVO. *SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS DE LA LIGA DE FÚTBOL PROFESIONAL EN ESPAÑA UN ANÁLISIS EMPRESARIAL DESCRIPTIVO*. Universidad de Vigo, Vigo, 2015.
- López, S. T. (s.f.). Los Órganos Sociales de las Sociedades Anónimas Deportivas. *Los Órganos Sociales de las Sociedades Anónimas Deportivas*. Universidad de Granada, Granada, 2013.
- Martínez. (2015). *Sociedades anónimas deportivas de la liga de fútbol profesional en españa un análisis empresarial descriptivo. sociedades anónimas deportivas de la liga de fútbol profesional en españa un análisis empresarial descriptivo*. Vigo: Universidad de Vigo. Obtenido de <http://www.reefd.es/index.php/reefd/article/view/76/76>
- Ministerio de educación, cultura y deporte. (2013).
- Montalván, M. C. (2017). *La Gestión Deportiva Municipal y su relación con la masificación del deporte en el Distrito del Rímac (Tesis de pregrado)*. . Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima.
- Muñoz, A. A. (s.f.). SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS PROFESIONALES: RÉGIMEN JURÍDICO EN NUESTRO PAÍS Y REGULACIÓN EN DERECHO COMPARADO. PROPUESTAS PARA MODIFICAR LA ACTUAL LEY 20.019. *SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS PROFESIONALES: RÉGIMEN JURÍDICO EN NUESTRO PAÍS Y REGULACIÓN EN DERECHO COMPARADO. PROPUESTAS PARA MODIFICAR LA ACTUAL LEY 20.019*. Universidad Austral de Chile, Valdivia, 2015.
- Ortiz, J. I. (2014). *Gestión Deportiva. Análisis de la fidelización y la satisfacción del usuario de centros deportivos (Tesis Doctoral)*. Universidad de Málaga, Málaga.
- Panfichi, A. (2012). El colapso del futbol Peruano, los clubes y su privatización. *Revista PUCP*.
- Peña. (2015). *Sociedades anónimas deportivas profesionales: régimen jurídico en nuestro país y regulación en derecho comparado. propuestas para modificar la actual ley 20.019. sociedades anónimas deportivas profesionales*. Valdivia: Universidad Austral de Chile. Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2015/fjp419s/doc/fjp419s.pdf>
- Quispe. (2017). *Estrategias Competitivas y Gestión Deportiva: un estudio integral aplicado al sector del fútbol (Tesis Doctoral)*. Getafe, España: Universidad Carlos III de Madrid. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10016/25419>
- Rincón, J. A. (s.f.). Las Sociedades Anónimas Deportivas Especial referencia a su concurso. *Las Sociedades Anónimas Deportivas Especial referencia a su concurso*. Universidad de Valladolid, Valladolid.
- Rivero, E. G. (s.f.). FUNDAMENTOS LEGALES Y DEPORTIVOS PARA EL RECONOCIMIENTO DE SOCIEDADES ANÓNIMAS EN EL ORDENAMIENTO LEGAL BOLIVIANO. *FUNDAMENTOS*

*LEGALES Y DEPORTIVOS PARA EL RECONOCIMIENTO DE SOCIEDADES ANÓNIMAS EN EL ORDENAMIENTO LEGAL BOLIVIANO.* Universidad Mayor de San Andrés, La paz, 2012.

- Rospigliosi, E. V. (2007). *Derecho deportivo Peruano. Instituciones especiales.* Lima: UNI. Obtenido de [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/5354/Varsi\\_Enrique.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/5354/Varsi_Enrique.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Salguero, J. Q. (2017). *Estrategias Competitivas y Gestión Deportiva: un estudio integral aplicado al sector del fútbol (Tesis Doctoral).* Universidad Carlos III de Madrid, Getafe.
- Sánchez, A. F. (s.f.). Valoración de la Sociedad Anónimas Deportiva Valencia Club de futbol. *Valoración de la Sociedad Anónimas Deportiva Valencia Club de futbol.* Universitat Politècnica de València, Valencia, 2017.
- Sobrino. (2012). *Implicancia de la tributación en la adecuación de los clubes deportivos de fútbol de primera división del Perú a sociedades anónimas.* Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12727/581>
- Souza, A. M. (2013). A marca como ferramenta estratégica na gestão Desportiva. *Revista Intercontinental de Gestão deportiva*, 39- 40. Obtenido de <http://www.revista.universo.edu.br/index.php?>
- Torrecillas. (2013). *Los Órganos Sociales de las Sociedades Anónimas Deportivas. Los Órganos Sociales de las Sociedades Anónimas Deportivas.* . Granada: Universidad de Granada. Obtenido de <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/24111/21851670.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS.

Anexo 1: Matriz de consistencia.

TITULO							
INCORPORAR LA SOCIEDAD ANÓNIMA DEPORTIVA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEPORTIVA EN LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES (LEY N°26887)							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	
¿Cómo mejorar la gestión deportiva en la ley general de sociedades (Ley N°26887)?	<p><b>GENERAL:</b></p> <p>Proponer incorporar la sociedad anónima deportiva para mejorar la gestión deportiva en la ley general de sociedades (Ley N°26887)</p>	<p>La implantación de la sociedad anónima deportiva mejorará la gestión deportiva en la ley general de sociedades (Ley N°26887)</p>	Independiente: LA SOCIEDAD ANÓNIMA DEPORTIVA	<p>zativa de los clubes</p>	Tipo de investigación: Investigación Aplicada.	<p><b>POBLACIÓN.</b> La población está conformada por 8243 abogados del Distrito judicial de Lambayeque.</p>	
	<p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <p>1.- Diagnosticar el estado actual de la gestión deportiva en la ley general de sociedades (Ley N°26887)</p>		Tipos societarios	Dependiente: LA GESTIÓN DEPORTIVA	Modalidades de constitución	Diseño de investigación: No Experimental descriptivo explicativo	<p><b>MUESTRA.</b> Está compuesta por 247 abogados especialistas en Derecho comercial.</p>
	<p>2.- Identificar los factores influyentes en la gestión deportiva en la ley general de sociedades (Ley N°26887)</p>		La reorganización de los clubes deportivos	LA GESTIÓN DEPORTIVA	Planificación estratégica para la diversificación de las	<p>La reorganización de los clubes deportivos</p>	<p>UNIDA DE ESTUDIO. 109 abogados especialistas en Derecho Comercial.</p>
	<p>3.- Diseñar incorporar la sociedad anónima deportiva para mejorar la ley general de sociedades (Ley N°26887)</p>		Tratamiento de una cultura de gestión deportiva para la adecuada	LA GESTIÓN DEPORTIVA	<p>La reorganización de los clubes deportivos</p>	<p>La reorganización de los clubes deportivos</p>	<p>UNIDA DE ESTUDIO. 109 abogados especialistas en Derecho Comercial.</p>
<p>4.- Estimar los resultados que generará la implantación de la sociedad anónima deportiva en la ley general de sociedades (Ley N°26887)</p>							

## Anexo 2: Cuestionario



### **INCORPORAR LA SOCIEDAD ANÓNIMA DEPORTIVA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEPORTIVA EN LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES (LEY N°26887)**

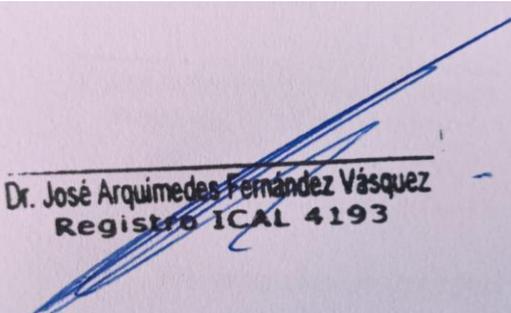
Mediante esta técnica de recopilación de datos se podrá obtener la información que posteriormente será analizada e incorporada al trabajo de investigación que permitirá contrastar la variable dependiente con la independiente, los datos recogidos serán sometidos a presiones porcentuales para ser presentados como averiguaciones en forma de cuadro.

**TD:** Totalmente Desacuerdo    **D:** Desacuerdo    **NO:** Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

**A:** De Acuerdo    **TA:** Totalmente de Acuerdo

N°	PREGUNTAS	TD 1	D 2	NO 3	A 4	TA 5
01	¿El fútbol profesional peruano, en relación a otros deportes, genera un flujo económico importante que acredita el reconocimiento y tratamiento de la S.A.D?					
02	¿En correlación con otros deportes, es productivo en cuanto a éxitos deportivos el futbol profesional peruano?					
03	¿Ud. Estima que no reconocer las S.A.D en el Perú produce daños económicos en cuanto a materia tributaria?					
04	¿Ud. Cree que la incorporación de un mecanismo jurídico que regule las S.A.D en el Perú contribuiría a superar la crisis en materia de gestión deportiva en el futbol profesional peruano?					
05	¿Es adecuado el desarrollo organizativo del fútbol profesional Peruano?					
06	¿Cree Ud. que la asociación es el modelo adecuado para el desarrollo de los clubes deportivos de futbol profesional en el Perú?					
07	¿La introducción de la S.A. bajo ley 29504, como modelo organizativo de los clubes de fútbol profesional Peruano, ha sido eficaz?					
08	¿Cree Ud. que la S.A.D. desarrolla especialidades que la S.A. común no prevé?					
09	¿La transformación estrictu sensu es el proceso viable que deben sostener los clubes de futbol profesional peruano?					
10	¿ La creación y adscripción son los procesos más adecuados que deben sostener los clubes de futbol profesional peruano?					
11	¿Cree Ud. que la incorporación de un nuevo modelo societario "S.A.D" ayudaría a la reorganización de los clubes de futbol profesional peruano?					
12	¿La incorporación de la S.A.D. en el ordenamiento jurídico peruano, no promovería la inversión de empresarios en el ámbito futbolístico nacional?					
13	¿Cree Ud. que de incorporar la S.A.D. a la legislación peruana, las gestiones deportivas serían más transparentes?					
14	¿Cree Ud. que la personalidad jurídica de asociaciones sin ánimo de lucro para los clubes de futbol peruano carecen de eficacia?					
15	¿Cree Ud. que la experiencia española en cuanto al desarrollo de las S.A.D. es un modelo a seguir tras los resultados obtenidos de dicha implantación?					
16	¿En materia de gestión deportiva, existen normas reguladoras en el futbol profesional Peruano?					
17	¿Cree Ud. que la gestión deportiva es un pilar importante para el desarrollo de las instituciones deportivas de futbol profesional peruano?					
18	¿¿Cree Ud. que debe desarrollarse un plan estratégico para afrontar el cambio de personalidad jurídica de los clubes de futbol profesional peruano?					
19	¿Diversificar las actividades de la S.A.D. es un plan estratégico viable para los clubes de futbol profesional peruano?					

20	¿Cree Ud. que el marketing deportivo es una herramienta fundamental para el crecimiento de los clubes de futbol profesional peruano?					
21	¿Cree Ud. que el desarrollo de un modelo de liderazgo de la marca, es una estrategia de identidad, fórmula principal que favorece a las organizaciones deportivas en toda su gestión?					
22	¿Con relación al marketing deportivo cree Ud. que el cliente en cuanto a niveles de satisfacción, es pieza clave para el crecimiento de los clubes de futbol profesional peruano?					
23	¿Cree Ud. que la publicidad digital es una herramienta adecuada que desfasa a la pauta televisiva y publicidad escrita?					
24	¿Cree Ud. que la publicidad directa como herramienta del marketing, sigue siendo una forma adecuada de publicidad de las instituciones deportivas de futbol profesional peruano?					
25	¿Con relación a la aplicación de las 4c del marketing deportivo, cree Ud. viable una estrategia que se centre en el estudio de las necesidades de consumo de los aficionados?					
26	¿Cree Ud. que la convergencia de soporte como herramienta del marketing deportivo, es necesario para poder medir el grado de aceptación e interés del público (espectadores de futbol)?					
27	¿Cree Ud. que de mejorar la gestión deportiva en el futbol profesional peruano, ayudaría a resolver de alguna manera los problemas tributarios de los mismos tomando en cuenta el R.E.F.T?					
28	¿Una vez reconocida la S.A.D. con una adecuada gestión deportiva, mejoraría el éxito deportivo de los clubes de futbol profesional peruano?					
29	¿Con referencia al marketing deportivo, las tendencias individuales han adquirido gran importancia para la gestión deportiva?					
30	¿Cree Ud. que la programación y control de proyectos en la gestión deportiva, brindaría éxitos a largo plazo?					

  
 Dr. José Arquímedes Fernández Vásquez  
 Registro ICAL 4193

### Anexo: 3

#### 1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: José Arquímedes Fernández Vásquez.

Centro laboral: Universidad San Martín de Porres.

Título profesional: Abogado

Grado: Magister

Mención: Derecho Empresarial

Institución donde lo obtuvo: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Otros estudios: Estudios de Doctorado en Derecho.

#### 2. Instrucciones

Estimado(a) especialista, a continuación, se muestra un conjunto de indicadores, el cual tienes que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del instrumento propuesto (véase anexo N° 03).

Para evaluar dicho instrumento, marca con un aspa(x) una de las categorías contempladas en el cuadro:

1: Inferior al básico 2: Básico 3: Intermedio 4: Sobresaliente 5: Muy sobresaliente

#### 3. Juicio de experto

INDICADORES	CATEGORÍA				
	1	2	3	4	5
1. Las dimensiones de la variable responden a un contexto teórico de forma (visión general)					X
2. Coherencia entre dimensión e indicadores (visión general)					X
3. El número de indicadores, evalúan las dimensiones y por consiguiente la variable seleccionada (visión general)					X
4. Los ítems están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades (claridad y precisión)					X
5. Los ítems guardan relación con los indicadores de las					X

variables(coherencia)					
6. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la prueba piloto (pertinencia y eficacia)					X
7. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la validez de contenido					X
8. Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas (control de sesgo)					X
9. Los ítems han sido redactados de lo general a lo particular(orden)					X
10. Los ítems del instrumento, son coherentes en términos de cantidad(extensión)					X
11. Los ítems no constituyen riesgo para el encuestado(inocuidad)					X
12. Calidad en la redacción de los ítems (visión general)					X
13. Grado de objetividad del instrumento (visión general)					X
14. Grado de relevancia del instrumento (visión general)					X
15. Estructura técnica básica del instrumento (organización)					X
<b>Puntaje parcial</b>					<b>X</b>
<b>Puntaje total</b>	<b>75</b>				

*Nota:* Índice de validación del juicio de experto (Ivje) = [puntaje obtenido / 75] x 100=MUYALTA

#### 4. Escala de validación

Muy baja	Baja	Regular	Alta	Muy Alta
00-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80%	81-100%
El instrumento de investigación está observado			El instrumento de investigación requiere reajustes	El instrumento de investigación está apto para su

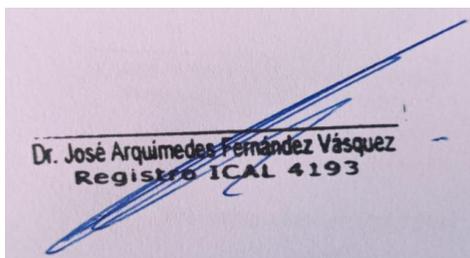
	para su aplicación	aplicación
<b>Interpretación:</b> Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez		

**5. Conclusión general de la validación y sugerencias** (en coherencia con el nivel de validación alcanzado Si es aceptable la aplicación del cuestionario.

**6. Constancia de Juicio de experto**

El que suscribe, José Arquímedes Fernández Vásquez, identificado con DNI. N° 42172205 certifico que realicé el juicio del experto al instrumento diseñado por el tesista.

1. En la investigación denominada: “INCORPORAR LA SOCIEDAD ANÓNIMA DEPORTIVA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEPORTIVA EN LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES (LEY N°26887)”



.....

Firma del experto

Mg. José Arquímedes Fernández Vásquez

DNI. 42172205

## **Anexo: 4**

### **SENTENCIA DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA (Sala Quinta)**

4 de marzo de 2021.

Recurso de casación — Ayudas de Estado — Ayuda concedida a determinados clubes de fútbol profesional — Artículo 107 TFUE, apartado 1 — Concepto de “ventaja” — Régimen de ayudas — Reglamento (UE) 2015/1589 — Artículo 1, letra d) — Tipo de gravamen reducido — Entidades sin ánimo de lucro — Deducción fiscal menos ventajosa — Relevancia — Adhesión a la casación — Artículos 169 y 178 del Reglamento de Procedimiento del Tribunal de Justicia»

#### **En el asunto C-362/19 p.**

Que tiene por objeto un recurso de casación interpuesto, con arreglo al artículo 56 del Estatuto del Tribunal de Justicia de la Unión Europea, el 6 de mayo de 2019,

Comisión Europea, representada por la Sra. P. Němečková y los Sres. B. Stromsky y G. Luengo, en calidad de agentes, parte recurrente en casación, y en el que las otras partes en el procedimiento son:

Fútbol Club Barcelona, con domicilio en Barcelona, representado por los Sres. R. Vallina Hoset, J. Roca Sagarra y J. del Saz Cordero, la Sra. A. Sellés Marco y el Sr. R. Salas Lúcia, abogados, parte demandante en primera instancia,

Reino de España, representado por las Sras. S. Centeno Huerta y M. J. Ruiz Sánchez y por el Sr. A. Rubio González, en calidad de agentes, parte coadyuvante en primera instancia,

#### **EL TRIBUNAL DE JUSTICIA (Sala Quinta)**

Integrado por el Sr. E. Regan (Ponente), Presidente de Sala, el Sr. K. Lenaerts, Presidente del Tribunal de Justicia, en funciones de Juez de la Sala Quinta, y los Sres. M. Ilešič, C. Lycourgos e I. Jarukaitis, Jueces; Abogado General: Sr. G. Pitruzzella; Secretaria: Sra. L. Carrasco Marco, administradora; habiendo considerado los escritos obrantes en autos y celebrada la vista el 24 de junio de 2020; oídas las conclusiones del Abogado General, presentadas en audiencia pública el 15 de octubre de 2020; dicta la siguiente:

## Sentencia

1.- Mediante su recurso de casación, la Comisión Europea solicita la anulación de la sentencia del Tribunal General de 26 de febrero de 2019, Fútbol Club Barcelona/Comisión (T-865/16, en lo sucesivo, «sentencia recurrida», EU:T:2019:113), mediante la que este anuló la Decisión (UE) 2016/2391 de la Comisión, de 4 de julio de 2016, relativa a la ayuda estatal SA.29769 (2013/C) (ex 2013/NN) concedida por España a determinados clubes de fútbol (DO 2016, L 357, p. 1; en lo sucesivo, «Decisión controvertida»).

### **Derecho de la Unión**

2.- El artículo 1 del Reglamento (UE) 2015/1589 del Consejo, de 13 de julio de 2015, por el que se establecen normas detalladas para la aplicación del artículo 108 [TFUE] (DO 2015, L 248, p. 9), que lleva como epígrafe «Definiciones», establece:

«A efectos del presente Reglamento, se entenderá por:

[...]

b) “ayuda existente”:

i) [...] toda ayuda que existiese antes de la entrada en vigor del [Tratado FUE] en el Estado miembro respectivo, es decir, los regímenes de ayuda y las ayudas individuales que se hubieran llevado a efecto con anterioridad a la entrada en vigor del [Tratado FUE] en el Estado miembro respectivo y sigan siendo aplicables con posterioridad a la misma;

[...]

c) “nueva ayuda”: toda ayuda, es decir, los regímenes de ayudas y ayudas individuales, que no sea ayuda existente, incluidas las modificaciones de ayudas existentes;

d) “régimen de ayudas”: el dispositivo con arreglo al cual se pueden conceder ayudas individuales a las empresas definidas en el mismo de forma genérica y abstracta, sin necesidad de medidas de aplicación adicionales, así como todo dispositivo con arreglo al cual pueda concederse ayuda, no vinculada a un proyecto específico, a una o varias empresas por un período indefinido o por un importe ilimitado;

e) “ayuda individual”: la ayuda que no se concede en virtud de un régimen de ayudas y la ayuda concedida con arreglo a un régimen de ayudas pero que debe notificarse;

[...]».

3 Los artículos 21 a 23 de este Reglamento figuran en su capítulo VI, dedicado al procedimiento aplicable a los regímenes de ayudas existentes.

4.- El artículo 4 del Reglamento (CE) n.º 794/2004 de la Comisión, de 21 de abril de 2004, por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento 2015/1589 (DO 2004, L 140, p. 1), en su versión modificada por el Reglamento (UE) 2015/2282 de la Comisión, de 27 de noviembre de 2015 (DO 2015, L 325, p. 1), que lleva como epígrafe «Procedimiento de notificación simplificada de determinadas modificaciones de ayudas existentes», establece, en su apartado 1, primera frase, que, a efectos de la letra c) del artículo 1 del Reglamento 2015/1589, «se entenderá por modificación de una ayuda existente cualquier cambio que no constituya una modificación de naturaleza puramente formal o administrativa sin repercusiones para la evaluación de la compatibilidad de la medida de ayuda con el mercado [interior]».

#### **Antecedentes del litigio y Decisión controvertida.**

5.- Los antecedentes del litigio, como resultan de los apartados 1 a 6 de la sentencia recurrida, son los siguientes:

1.- El artículo 19, apartado 1, de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte (BOE n.º 249, de 17 de octubre de 1990, p. 30397; en lo sucesivo, “Ley 10/1990”), obligó a todos los clubes deportivos profesionales españoles a reconvertirse en sociedades anónimas deportivas (en lo sucesivo, “S. A. D.”). El objetivo de la Ley era fomentar una gestión más responsable de la actividad de los clubes adaptando su forma jurídica.

2.- En su disposición adicional séptima, la Ley 10/1990 establecía una excepción para los clubes deportivos profesionales que hubieran obtenido resultados económicos positivos en los ejercicios anteriores a la aprobación de la Ley. El Fútbol Club Barcelona [...] y otros tres clubes de fútbol profesional podían acogerse a esta excepción establecida por la Ley 10/1990. Estas cuatro entidades podían, pues, optar por seguir funcionando bajo la forma de clubes deportivos, y así lo hicieron.

3.- A diferencia de las S. A. D., los clubes deportivos son personas jurídicas sin ánimo de lucro y, como tales, tienen derecho a un tipo específico de gravamen sobre sus

rendimientos. Ese tipo de gravamen ha sido inferior, hasta 2016, al tipo aplicable a las S. A. D.

4.- Mediante escrito de 18 de diciembre de 2013, la Comisión [...] notificó al Reino de España su decisión de incoar el procedimiento establecido en el artículo 108 TFUE, apartado 2, en relación con el posible trato fiscal preferente otorgado a cuatro clubes deportivos de fútbol profesional, incluido el club demandante, en comparación con las S. A. D.

[...]

6.- En [la] Decisión [controvertida], la Comisión concluyó que, a través de la Ley 10/1990, el Reino de España había establecido ilegalmente una ayuda en forma de privilegio fiscal en el impuesto de sociedades en favor del club de fútbol demandante, del Club Atlético Osasuna, del Athletic Club y del Real Madrid Club de Fútbol, infringiendo el artículo 108 TFUE, apartado 3 (artículo 1 de la Decisión [controvertida]). La Comisión llegó también a la conclusión de que este régimen no era compatible con el mercado interior y ordenó en consecuencia al Reino de España que lo suprimiera (artículo 4, apartado 4) y que recuperase de los beneficiarios la diferencia entre el impuesto de sociedades abonado y el impuesto de sociedades que habrían debido abonar si hubieran tenido la forma jurídica de S. A. D., a partir del ejercicio fiscal de 2000 (artículo 4, apartado 1), salvo en el supuesto de que la ayuda debiera calificarse de ayuda *de minimis* (artículo 2). La Decisión controvertida obliga por último a su destinatario a cumplir las prescripciones que figuran en su parte dispositiva, con carácter inmediato y efectivo en lo que respecta a la recuperación de la ayuda concedida (artículo 5, apartado 1) y en un plazo de cuatro meses a partir de la fecha de su notificación en lo que respecta a la aplicación de la Decisión en su conjunto (artículo 5, apartado 2).»

En virtud de todo lo expuesto, el Tribunal de Justicia (Sala Quinta) decide:

1) Anular la sentencia del Tribunal General de 26 de febrero de 2019, Fútbol Club Barcelona/Comisión (T-865/16, EU:T:2019:113), en la medida en que esta estima el segundo motivo formulado en primera instancia y anula la Decisión (UE) 2016/2391 de la Comisión, de 4 de julio de 2016, relativa a la ayuda estatal SA.29769 (2013/C) (ex 2013/NN) concedida por España a determinados clubes de fútbol.

- 2) Desestimar el recurso del Fútbol Club Barcelona en el asunto T-865/16 dirigido a la anulación de la Decisión 2016/2391.
- 3) El Fútbol Club Barcelona cargará, además de con sus propias costas, con aquellas en que haya incurrido la Comisión Europea en el marco del procedimiento ante el Tribunal General.
- 4) La Comisión Europea cargará con las costas en que haya incurrido en el marco del presente recurso de casación.
- 5) El Reino de España cargará con sus propias costas.

Pronunciada en audiencia pública en Luxemburgo, a 4 de marzo de 2021.

Lycourgos      Lenaerts      Ilešič

Lycourgos      Jarukaitis

El secretario

El Presidente de la Sala Quinta

A. Calot Escobar

E. Regan