



Universidad de  
**San Andrés**

Universidad de San Andrés

Departamento de Derecho – Abogacía

Trabajo Final de Grado

**LOS CLUBES DEL FÚTBOL ARGENTINO EN LA BÚSQUEDA DE  
ALTERNATIVAS:**

**¿CÓMO SUPERAR LAS LIMITACIONES DE LAS ASOCIACIONES CIVILES?**

Joaquín Giménez

Legajo N° 27231

Director: Guillermo Burman

Buenos Aires, 2020

## ABSTRACT:

El fútbol argentino tiene un rol central en la historia social argentina participando en la construcción de la identidad de nuestro pueblo, tanto a nivel nacional como barrial. Los clubes, actores principales de este proceso, debieron organizarse desde su nacimiento bajo la figura de asociaciones civiles en orden de competir en los torneos oficiales. Sin embargo, esto limita su capacidad de atraer nuevos inversores y administraciones profesionales, lo cual afecta directamente su eficiencia y competitividad en un ambiente acostumbrado al manejo de millonarias sumas de dinero.

Luego de conocer las opciones que el sistema legal argentino prevé y de un análisis comparado con la organización del fútbol profesional en Alemania y Estados Unidos, se propondrá un esquema de organización que permita la convivencia entre la figura de la asociación civil y la sociedad anónima. El nuevo modelo respetará el rol histórico, social y cultural de los clubes de fútbol en Argentina e incluirá herramientas propias del derecho comercial que permitirán adecuar la estructura de los clubes a la realidad en la que se desempeñan.

## INTRODUCCIÓN:

El fútbol es el deporte más popular de Argentina. Es el más practicado tanto a nivel amateur como profesional. En nuestro país, el fútbol se practica, se consume, se vive y se siente.

En este escenario, los clubes de fútbol ocupan un rol central en el campo social. Utilizaré, a lo largo del presente trabajo, el término “club” para referirme a aquellas instituciones que participan de torneos profesionales organizados a nivel nacional, indistintamente del país en donde se radiquen.

En 1940, cuando el profesionalismo del deporte daba sus primeros pasos, la Asociación de Fútbol Argentino (en adelante, AFA) requirió a las instituciones que desearan formar parte de la primera categoría contar con personería jurídica y les prohibió convertirse en instituciones comerciales, dar dividendos, sueldos u otros beneficios económicos a sus dirigentes y asociados. Además, estas debían invertir el dinero que el fútbol les produjera en obras útiles a la práctica deportiva (artículos 5 y 7 del Estatuto y

Reglamento General de la Asociación del Fútbol Argentino, 1940). A pesar del paso del tiempo, el espíritu de la normativa en esta materia no cambió. En el actual estatuto y en líneas generales, se define el club como aquella asociación civil con personería jurídica que ha sido admitida por la Asamblea como miembro de la AFA.

La asociación civil es uno de los tipos de personas jurídicas que el ordenamiento legal argentino prevé y está definida en el artículo 168 del Código Civil y Comercial de la Nación (“Código Civil y Comercial” en adelante) desde una redacción negativa. Esta clase de persona jurídica no puede tener un objeto contrario al interés general o al bien común ni tampoco perseguir el lucro como fin principal, ni para sí, ni para sus miembros, ni para terceros. De esto es posible concluir, a contrario sensu, que su objeto debe tender al bien común y el lucro solamente puede buscarse como medio para alcanzar el fin plasmado en ese objeto (Alonso y Giatti, 2014).

La elección por este tipo de estructura es consecuencia de la tradición asociacionista concretada en nuestro país hacia fines del siglo XIX y comienzos del XX. Otros ejemplos de esta tradición de vida social argentina fueron la Iglesia, los sindicatos, los agrupamientos de inmigrantes, las sociedades vecinales, las bibliotecas populares y tantos más (Frydenberg, 2001). En este contexto, los clubes de fútbol ocuparon un lugar particular. Según Frydenberg (2001), fueron instituciones destinadas a cubrir y generar espacios de sociabilidad, culturales y deportivos a nivel local, incluso barrial. Como ejemplo, el autor señala que, luego de la oleada fundacional de clubes en el primer cuarto del siglo XX, estos ya no son clubes *de* fútbol, sino que son clubes *con* fútbol, también llamados “Club Social y Deportivo”, marcando así claramente que su propósito iba más allá de la práctica del deporte.

En el año 2020 no podemos negar que los clubes, aquellos que desarrollan el fútbol como actividad profesional a un nivel que muchos solo pueden soñar –me refiero aquí a los que alcanzaron la máxima categoría de los torneos AFA– mantienen las funciones mencionadas en el párrafo anterior, al menos en su esencia. Si bien hoy probablemente no sean los principales espacios para el desarrollo de actividades sociales y culturales, son el lugar donde millones de argentinos depositan su pasión y profundos sentimientos.

El éxito deportivo es la meta de los clubes de fútbol de nuestro país, pero es innegable que el mundo del fútbol se ha vuelto un negocio. Exuberantes sumas de dinero

se mueven en todo el planeta a través de contratos de jugadores, transferencias, publicidad, marcas, derechos televisivos, etc. Para que estos activos sean explotados al máximo, su administración necesita ser profesionalizada superando un modelo organizativo que perdura desde el amateurismo.

A su vez, en su afán de mantener la competitividad deportiva en el plano nacional y continental, los propios clubes salen en busca de financiamiento por fuera de la asociación. Para aquellos que cuentan con dinero y están dispuestos a invertir, la asociación civil no resulta una estructura viable para depositar su inversión ya que, como dijimos, la persecución de lucro mediante esta figura está expresamente prohibida. Por lo tanto, jamás verían resultados económicos y tampoco serían capaces de tomar ninguna decisión dentro de la organización, debido a que el sistema asociativo no lo permite.

#### OBJETIVO:

El objetivo del presente trabajo es proponer un nuevo vehículo jurídico que supere las limitaciones que se les presentan a los clubes de fútbol en calidad de asociaciones civiles para obtener financiamiento y una administración profesional. Además, analizaré qué características debe tener esta figura para no perder de vista el valor intangible que ha distinguido a los clubes históricamente.

De esta forma, se pretende eliminar prejuicios acerca de la intromisión de herramientas propias del derecho comercial como mecanismo para volver a los clubes argentinos destinos atractivos de inversiones, respetando el lugar que han ocupado en nuestra sociedad.

#### METODOLOGÍA:

El objetivo mencionado será alcanzado a través de la siguiente metodología:

En primer lugar, comenzaré con un análisis descriptivo desde el punto de vista social para conocer cuál fue el origen del fútbol argentino y qué rol ocupó en los comienzos del siglo XX. Seguidamente, el breve análisis sociológico desembocará en lo que representa hoy el fútbol en nuestra sociedad.

En segundo lugar, se estudiará el régimen jurídico al cual deben someterse los clubes de nuestro fútbol con el fin de ser miembro de la Asociación de Fútbol Argentino y tener el derecho a participar de los torneos profesionales organizados por este organismo. A saber, la asociación civil. A su vez, se indagarán las particularidades de las sociedades comerciales a partir de la Ley General de Sociedades (Ley n° 19.550). Ambos análisis tendrán por objetivo acercarnos a los principales obstáculos que los clubes tienen hoy en día para acceder a fondos de financiamientos privados y conocer herramientas propias de regímenes legales distintos a la asociación civil. El apartado finalizará mostrando un caso específico en que la protección del deporte debido a su rol social justificó la sanción de un régimen particular ante un determinado problema. Hablo aquí de la Ley 25.284, mediante la cual se creó el fideicomiso de administración con control judicial para aquellas asociaciones civiles dedicadas a la práctica del deporte con quiebras decretadas.

En tercer lugar, se desarrollará un análisis de las principales características jurídicas que afectan a los clubes de fútbol en Alemania y Estados Unidos. A partir de las imposiciones de la Bundesliga y la *Major League Soccer* sobre las instituciones que participan en sus torneos, se analizará qué herramientas definen a cada sistema y las consecuencias que conllevan en la subsistencia económica de los clubes. La elección de estos dos casos se limita, por un lado, en el caso alemán, a la similitud de la función social que el fútbol ocupó en el país, la importancia que el fanático le da en su vida y el grado de competitividad tanto nacional como continental al que sus equipos aspiran, en comparación al caso argentino. En cambio, en el modelo estadounidense, el sistema funciona de forma radicalmente opuesta, por lo que será un ejemplo rico en cuanto a mostrar un camino diferente para alcanzar el éxito económico.

En cuarto y último lugar, partiendo de la realidad del fútbol argentino, se hará una propuesta de un sistema dual, es decir, que combine y permita la convivencia de la asociación civil y la sociedad anónima. Se tratará de alcanzar un escenario similar al alemán con las particularidades del sistema argentino, en donde la tradición y la cultura sea respetada pero también se le abra el paso a las inversiones y a administraciones profesionales.

## ÍNDICE TEMÁTICO:

- I. El rol del fútbol en la sociedad argentina.
  - A. El fútbol argentino en sus orígenes.
  - B. El fútbol como identificación nacional hoy.
- II. El marco jurídico de los clubes del fútbol argentino.
  - A. De las asociaciones civiles
  - B. De las sociedades comerciales.
  - C. Un ejemplo de tratamiento diferenciado: Régimen Especial de Administración de las Entidades Deportivas con Dificultades Económicas.
- III. ¿Cómo es en el mundo? Un breve análisis.
  - A. El caso alemán.
  - B. El caso estadounidense.
- IV. La superación de las dificultades del sistema argentino.
  - A. El debate argentino.
  - B. El modelo de la convivencia.

### I. EL ROL DEL FÚTBOL EN LA SOCIEDAD ARGENTINA

Si el objetivo del presente trabajo es proponer un cambio estructural en el fútbol argentino al permitir a los clubes organizarse jurídicamente a partir de distintas estructuras, debemos comenzar estudiando el camino cuya conclusión es el deber ser obligatoriamente asociaciones civiles.

Existe actualmente un debate en nuestro país acerca de la conveniencia de admitir las sociedades anónimas o cualquier otra estructura del derecho comercial como forma apta para la competencia en los torneos organizados por la AFA. La discusión pone en juego el control de la institución a través de la toma de decisiones que la afectan. Permitir el ingreso de sociedades comerciales desplazaría el lugar que el asociado, aquel hincha de su club que abona una cuota mensual, ha tenido históricamente.

En este capítulo, buscaré mostrar al lector el surgimiento del fútbol como práctica social en nuestro país y por qué la participación del hincha en la vida de *su* club es importante.

### I.A. El fútbol argentino en sus orígenes

En el año 1846, se elaboró en la ciudad de Cambridge la primera serie de reglas del deporte conocido inicialmente como *football association* y más tarde *soccer*, nombre elegido para diferenciarse del ya existente *football rugby*. Como no puede ser de otra manera, el nacimiento del fútbol argentino está ligado al origen del juego inglés. Thomas y James Hogg, socios del Buenos Aires Cricket Club (primera institución deportiva fundada en Latinoamérica), convocaron mediante un aviso en el diario *The Standard* a todas aquellas personas que estén interesadas en fundar un nuevo club dedicado a la práctica de fútbol. De esta manera, en 1867, se fundó el Buenos Aires Football Club. Ese mismo año y en las instalaciones del club de cricket, cerca de donde hoy se encuentra el Planetario, cuentan las crónicas que se realizaría el primer partido de fútbol en Argentina (Juvenal, 1990).

Sin embargo, para entender cómo la práctica del deporte se popularizaría, debemos avanzar 36 años en el tiempo, cuando Alexander Watson Hutton llegó a nuestro país junto con las primeras oleadas de inmigrantes. Fue quien se hizo cargo de la escuela escocesa de San Andrés como director e incorporó la cultura física y las prácticas deportivas al currículo estudiantil. Aunque la respuesta del estudiantado fue positiva, asegura Juvenal, la relación de Watson Hutton con las demás autoridades del colegio se tensaría y este resolvería fundar el English High School, un colegio inglés donde el deporte, pero fundamentalmente el fútbol, sería prioridad.

En esta época, los partidos eran organizados entre equipos formados espontáneamente ya que única institución establecida como tal era el Buenos Aires Football Club. Normalmente tenían lugar en las zonas aledañas a los ferrocarriles, frigoríficos y otros lugares de origen británico en los cuales participaban jóvenes entusiastas ingleses del deporte. Demostrativo de esto es que en el año 1889 los empleados del ferrocarril fundaran, en las zonas portuarias de la ciudad de Rosario, el Central Argentine Railway Athletic Club, entidad que años después pasaría a ser llamada simplemente Rosario Central. Junto con el único otro club dedicado a la práctica del fútbol que existía en la época, el cual había sido constituido solo dos años antes, estoy hablando de Quilmes Athletic Club, son las dos instituciones argentinas más antiguas que practican el deporte en la actualidad. Ambas fueron fundadas por ingleses y tuvieron

autoridades también inglesas, incluso el club ubicado en el sur de la provincia de Buenos Aires únicamente admitía miembros británicos (Juvenal, 1990). La primera institución concebida sin lazos particulares con Inglaterra que podemos llamar verdaderamente de origen argentino fue Gimnasia y Esgrima de La Plata, cuya fundación data del año 1887 pero que comenzó a jugar al fútbol en el año 1893.

Para poner en perspectiva lo que estaba sucediendo en Argentina, la primera entidad dedicada a la práctica de fútbol en España se registró en el año 1879, solo 8 años antes que el club de Quilmes. En 1888, surge el primer club brasilero mientras que en Italia, el primer club de fútbol fue el Torino, cuya fundación fue en el año 1890. Estos son algunos ejemplos que muestran a Argentina y el nacimiento de sus primeras instituciones en simultaneidad con el resto del mundo.

La primera organización por encima de los clubes destinada a nuclearlos para que estos compitan entre sí fue la *Argentine Association Football League*, fundada en el año 1893 por Alexander Watson Hutton, año en el que se desarrolló el primer torneo entre los seis equipos fundadores (Caledonian's, Quilmes, Saint Andrews, English High School, Lomas y Flores). Cuenta Juvenal (1990), que 11 años después, el club inglés Southampton realizaría una gira por nuestro país para enfrentarse con nuestros equipos. Para este momento, el deporte había alcanzado tal popularidad que el Presidente de la Nación concurre a un partido por primera vez y 10.000 personas asisten al último compromiso del conjunto británico en nuestro país.

En la segunda década del siglo XX, explica Juvenal (1990), ocurren dos eventos que marcarán hitos en la historia del deporte en nuestro país. Por un lado, comienzan a jugarse los campeonatos sudamericanos con los seleccionados del resto del continente (entre ellos: Chile, Brasil, Uruguay, etc.) y, por el otro, en 1919, cuando muchos de los clubes que hoy militan en la primera división ya habían sido fundados, la mayoría de los miembros de la Asociación Argentina de Football<sup>1</sup> deciden separarse de esta y formar la Asociación Amateur de Football. Ambas entidades permanecerán separadas hasta el año 1926.

En el año 1930, el primer campeonato mundial es organizado por la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA, en adelante). El público argentino, asegura el

---

<sup>1</sup> La antigua Argentine Association Football League había traducido su denominación en el año 1912.



mismo autor, estuvo pendiente durante todo el torneo de los resultados del seleccionado argentino, quien caería en la final frente al anfitrión Uruguay.

Un año más tarde, los jugadores de fútbol cansados de la situación en la que se practica el deporte deciden reunirse bajo la Asociación Mutualista de Footballers. Desde allí, convocan a una huelga, cuyos reclamos eran dos: regularizar su situación de deportistas rentados, ya que la mayoría de ellos cobraban dinero por jugar pero sin que sea una actividad registrada; y poner fin a las limitaciones en la libertad de contrataciones entre clubes. Durante estos años, Argentina era regida por el gobierno militar al mando de José Félix Uriburu, quien delegó el conflicto al intendente, por ese entonces, de la Ciudad de Buenos Aires.

El resultado final de la huelga se produciría el 19 de mayo de 1931 cuando dieciocho instituciones deciden desafiliarse de la Asociación Amateur para crear la Liga Argentina de Football, la cual tendría carácter profesional. De esta manera comenzaría una nueva era en la práctica del deporte. Finalmente, en el año 1934 ambas organizaciones se unirían bajo la Asociación de Fútbol Argentino.

En esta nueva entidad que va a organizar los torneos de nuestro fútbol hasta el día de hoy, la figura de la asociación civil como vehículo jurídico necesario para la participación de los clubes empezaría a figurar en la escena deportiva. Como fuera dicho anteriormente, los clubes para participar debían poseer personería jurídica y les estaba prohibido convertirse en instituciones comerciales, dar dividendos, sueldos u otros beneficios económicos a sus dirigentes y asociados. Por otro lado, se comprometieron a reinvertir el dinero producido por el fútbol en obras útiles a la práctica deportiva (artículos 5 y 7 del Estatuto y Reglamento General de la Asociación del Fútbol Argentino, 1940).

#### I.B. El fútbol como identificación nacional hoy

A los fines del presente trabajo, es importante remarcar que para muchos de los habitantes de nuestro país el fútbol no es solo un deporte. Si bien comenzó como un pasatiempo de los jóvenes inmigrantes y sus hijos en las zonas aledañas a sus lugares de trabajo, luego de más de 150 años desde aquel primer partido, el fútbol ha sido dotado de un nuevo significado por parte de una sociedad que gira en torno a este deporte.

Como se mencionó en el apartado anterior, para el comienzo del siglo XX el deporte ya se había instalado entre las poblaciones urbanas argentinas. Según

Frydenberg, Daskal y Torres (2013), particularmente fueron los sectores populares de la sociedad quienes adoptaron al fútbol como práctica social. Al mismo tiempo, continúan los autores, coexistían diversos procesos sociales en nuestro país que coincidirían con el desarrollo del fútbol, entre ellos: “la construcción de la ciudad moderna, el surgimiento de sectores populares a partir de la unión de grupos locales e inmigrantes y la generación de una extensa red de asociaciones que las vinculaba con el nuevo país”<sup>2</sup> (p. 1672). Partiendo del asociacionismo que caracterizó el primer cuarto del siglo XX, los clubes se crearon desde un modelo participativo. De esta forma, enfatizaron la estructura de horizontalidad e igualdad que pretendían dentro de sus instituciones, dos elementos que caracterizaron la vida social de esta época argentina, afirman los autores (2013). Este es uno de los primeros motivos que explica la elección de la asociación civil como organización social para la vida de los clubes de fútbol. Si bien será desarrollado más adelante, es posible anticipar la dificultad de encontrar el mismo grado de horizontalidad e igualdad entre los sujetos que ofrece una asociación civil en comparación con otra forma de organización comercial. Seguramente este haya sido un punto valorado cuando se realizó el estatuto de la AFA, en 1940.

En el año 1907, docenas de ligas independientes a la *Argentine Association Football League* ya tenían lugar en la Ciudad de Buenos Aires y sus alrededores. Mayormente estaban compuestas por jóvenes estudiantes o trabajadores, provenientes de los sectores populares que se apartaron de las tradiciones de sus ancestros y buscaron identificarse con las tradiciones civiles y nacionales argentinas tal y como era la práctica del fútbol (Frydenberg, Daskal y Torres, 2013). Para este momento, ya estaban presentes muchas de las características desarrolladas por los clubes en relación al Estado y su comunidad como “instituciones de construcción de ciudadanía”<sup>3</sup> (p.1672). Como ejemplos, se pueden mencionar la concesión de tierras, determinadas ventajas impositivas o subsidios por el lado del Estado a cambio de permitir el acceso a su establecimiento a la comunidad, como es el caso de la utilización de la infraestructura de los clubes por parte de escuelas estatales que carecían de espacios adecuados para la práctica deportiva (2013).

---

<sup>2</sup> Traducción propia. Cita original: “the building of the modern city, the emergence of popular sectors from the weaving together of local groups and immigrants and the generation of an extensive network of associations that linked them to their new country”.

<sup>3</sup> Traducción propia. Cita orginial: “citizenship building institutions”.

Una vez que el deporte se había insertado en la mayoría de las instituciones sociales (el ejército, la Iglesia, empresas comerciales, partidos políticos y sindicatos), en las cuales se organizaban competencias internas, el fútbol resultó ser clave también para la creación de la identidad local, sostienen los autores.

Los barrios en Buenos Aires son construcciones simbólicas, no existe diferencia geográfica alguna entre ellos que permita delimitarlos. La construcción de la identidad barrial de cada uno de ellos, durante las décadas del 20 y del 30, derivó en la creación de muchos estadios para alojar los partidos.<sup>4</sup> Podemos confirmar la importancia de la construcción del estadio propio para los clubes y sus miembros siendo que, al día de hoy, Buenos Aires es una de las ciudades con mayor cantidad de estadios destinados al fútbol (léase cancha con capacidad para más de 10.000 espectadores) en el mundo con un total de 18, alcanzando la cifra de 36 si ampliamos a sus alrededores (Gran Buenos Aires).<sup>5</sup>

Durante estos años en que a nivel local y barrial se desarrollaba la búsqueda por símbolos, hablo de los comienzos del siglo XX, ante la gran inmigración europea, Argentina también se encontraba en la necesidad de construir un propio Estado. En la época, el modelo impuesto era la civilización europea por sobre la barbarie americana. Se necesitaron nuevos discursos para prevenir los peligros de una masa trabajadora organizada alineada bajo ideas socialistas o anarquistas (Alabarces, 1999). En palabras de Alabarces, existía la necesidad de crear un discurso dominante para mantener la construcción de lo nacional frente a la fragmentación de identidades presentes en nuestro país (1999). Hubo dos mecanismos empleados para imponer este discurso unificador. Por un lado, la escuela pública, la cual fue una herramienta fundamental del Estado para la construcción de la identidad de las clases trabajadoras. Por el otro, la propia cultura de la industria que fue la que formó a la clase trabajadora propiamente dicha.

Más allá de que muchos de estos discursos encontraban el nacionalismo en figuras como el gaucho de Leopoldo Lugones y Ricardo Rojas o en los compadritos de Jorge Luis Borges, los verdaderos héroes para las clases obreras eran los deportistas

---

<sup>4</sup> El estadio de Club Sportivo Barracas en 1920, Atlanta en 1922, River Plate en 1923, San Lorenzo de Almagro en 1929, Argentinos Juniors, Boca Juniors y Nueva Chicago en la década del 40 (Frydenberg, Daskal y Torres, p.1676).

<sup>5</sup> Ver: [https://elpais.com/deportes/2015/08/17/actualidad/1439826746\\_040027.html](https://elpais.com/deportes/2015/08/17/actualidad/1439826746_040027.html), [https://www.marketingregistrado.com/futbol/2017/06/16058\\_estas-son-las-ciudades-con-mas-numero-de-estadios-profesionales-en-el-mundo/](https://www.marketingregistrado.com/futbol/2017/06/16058_estas-son-las-ciudades-con-mas-numero-de-estadios-profesionales-en-el-mundo/), [www.hispanTV.com/noticias/futbol/368319/estadios-futbol-mundo-argentina-buenos-aires](http://www.hispanTV.com/noticias/futbol/368319/estadios-futbol-mundo-argentina-buenos-aires)

(Alabarces, 1999). Alabarces señala que, si bien el periodismo deportivo, los diarios y las revistas no gozaban de la legitimidad social necesaria para construir la identidad de la nación (lugar reservado a la literatura y al arte), estas instituciones sí calaron profundo en la sociedad. Por ejemplo, menciona el autor, la revista El Gráfico fue “un importante soporte hegemónico para la creación de la identidad nacional”<sup>6</sup> (p. 120).

En la misma línea y volviendo al nivel barrial, Frydenberg, Daskal y Torres (2013) sostienen que la identidad local de los barrios nació en gran parte a partir del fútbol (el teatro, la música y el periodismo también contribuyeron), y estuvo basada particularmente en la diferenciación con el otro. Junto con el fútbol y los barrios surgieron las rivalidades, que no solo canalizaron la pasión del hincha y la organización formal del deporte, aseguran los autores, sino que además se volvieron parte esencial de la comunidad social. “Los clubes se convirtieron en nodos para la cristalización de identidades simbólicas”<sup>7</sup> (p. 1676) y el fútbol tuvo un lugar central en este proceso. A partir de la rivalidad que existía entre los clubes de diferentes partes de la ciudad, estos concentraron todas sus disputas futbolísticas en una construcción simbólica en el espacio urbano que, al mismo tiempo, tenía connotaciones institucionales. En otras palabras, continúan los autores, los clubes se convirtieron en los espacios formales e institucionales donde la manifestación de aquella rivalidad se expresaría, siendo los estadios el lugar por antonomasia. Una vez más, el estadio aparece como símbolo y escenario necesario de la identidad local.

Se comenzó a generar una “cultura de club”<sup>8</sup> (p. 1676), en la cual se desarrollaban numerosas actividades sociales y culturales además del fútbol, que en muchas ocasiones ocupaban espacios abandonados por el Estado. Para mediados del siglo XX, por ejemplo, los clubes buscaron ampliar constantemente su infraestructura, además organizaban bailes y festivales en beneficio de sus miembros. Pero estas no eran las únicas formas que tuvieron de vincularse con su entorno, contribuyeron en la construcción de la identidad al crear bibliotecas, al ofrecer almuerzos para sus socios y premiando a los más antiguos (ambos casos del Club Ferro Carril Oeste), prestando tributo a los líderes sociales de la época (el caso del Club San Lorenzo de Almagro ante el fallecimiento de Eva Perón), entre otras (2013). En aquel momento, la mayoría los clubes tenían un departamento de cultura que brindaba a los miles de miembros distintas actividades como

---

<sup>6</sup> Traducción propia. Cita original: “one important hegemonic support for the creation of national identity”.

<sup>7</sup> Traducción propia. Cita original: “Clubs became nodes for the crystallisation of symbolic identities”

<sup>8</sup> Traducción propia. Cita original: “club culture”.

talleres de teatro, aeromodelismo, conservatorios musicales y varios más, además de la tradicional práctica deportiva.

La creación de la *cultura de club* que los autores mencionan encontró como soporte la actividad profesional del fútbol. Si prestamos atención a los años, en 1931 la práctica futbolística se convirtió en profesional y paralelamente se venía desarrollando este proceso de construcción de la identidad nacional. “El profesionalismo permitió, asimismo, convertir a los clubes en verdaderas asociaciones de masas, articulando gran parte de la vida social de los barrios de Buenos Aires y del gran Buenos Aires” (p. 5), señala bien Archetti (2005). Si los clubes no hubiesen contado con las sumas de dinero que el fútbol generaba ni con la administración que tal actividad requiere, todas estas actividades mencionadas probablemente no hubieran tenido lugar en las instituciones deportivas y deberían haberse alojado en otros espacios (¿el Estado? ¿Asociaciones vecinales? ¿La Iglesia?). Sin embargo, como el pasado marca, se asentaron mayormente en los clubes de fútbol y eso trajo aparejado ciertas consecuencias en la sociedad.

En este contexto, aparece el segundo pilar sobre el cual reposa la elección de constituirse como asociaciones civiles. A través de todas estas actividades, los clubes se consideraban “los verdaderos custodios del espíritu amateur”<sup>9</sup> (p. 1677). Desempeñaron un rol central en la construcción de esta nación al ofrecer elementos comunes de identificación para los habitantes en un nivel de fácil acceso para todos aquellos que lo desearan. No cabía pensar en otra forma de organización que no sea aquella que persigue incuestionablemente el bien común.

Ahora bien, si el objetivo era conseguir la identificación de nuestra nación a partir del deporte, era necesario pasar de la invención inglesa a *nuestro* fútbol. Esta diferenciación la marcaría el éxito deportivo a gran escala, el cual, a su vez, representaría la identidad del ser argentino (Archetti, en Alabarces, 1999). Tres hitos en la historia del deporte argentino fueron el puntapié inicial de esta concepción de identidad: la gira europea de Boca Juniors en 1925, la cual constó de 19 partidos, entre ellos se destacan las victorias frente al Real Madrid, con la presencia del rey Alfonso XIII en el estadio, y frente al Frankfurt, en la inauguración de su estadio (Juvenal, 1990); la medalla de plata en los Juegos Olímpicos de Ámsterdam en 1928; y el mencionado subcampeonato del mundo en 1930.

---

<sup>9</sup> Traducción propia. Cita original: “the true custodians of the amateur spirit”.

Esto permitiría dejar de lado la tradición gauchezca, las familias patricias y la tradición hispánica para centrar la construcción de la identidad en la forma de ciudad, con un sentido de tiempo y espacio urbano, introducida a partir del fútbol. De esta forma, el discurso nacional y popular que mencionaba basado en el fútbol se comenzaría a dispersar en la década de 1920 para alcanzar un estatus hegemónico a partir de 1940 (Alabarces, 1999).

En la década entre 1945 y 1955, continúa Alabarces, el nacionalismo fue política de Estado en donde el deporte obtuvo un rol central y la clase media fue su principal objetivo. La clase trabajadora se introduciría en el escenario político como *la gente* (término que sería utilizado indistintamente al de ciudadanía por el Estado y los medios de comunicación) y prestaría especial atención en el deporte “como dispositivo para la construcción de nuevos símbolos y referentes nacionales”<sup>10</sup> (p. 122).

De esta forma, la nueva política deportiva estuvo dirigida a la producción de deportistas de elite que ejercieran la representación argentina a escala internacional, involucrando a la ciudadanía como una audiencia partícipe. Alabarces asegura que estas decisiones trajeron el éxito deportivo tanto a nivel nacional como en el extranjero, lo cual sirvió para reafirmar la épica nacionalista. Para hacerlo, el cine fue uno de los principales canales, siendo uno de los casos, por mencionar un ejemplo, la película *Pelota de trapo* en el año 1948. Allí, en una emblemática escena donde el protagonista, quien sufría de una enfermedad cardíaca, en la previa del partido que definiría al campeón de la Copa América, insiste en que le permitan jugar y dice: “Hay muchas maneras de dar la vida por tu país, y esta es una de ellas”. Una línea con una gran carga emocional que refleja perfectamente la consideración que el deporte tiene en la vida de nuestra nación.

Durante más de 100 años, el fútbol ha estado en el centro de la escena social cumpliendo distintas funciones. Ha sido un mero pasatiempo de jóvenes entusiastas, ha ocupado lugares y satisfecho necesidades abandonadas por el Estado, ha sido el nicho en donde la identidad local de los barrios ha comenzado a construirse y ha sido utilizado como herramienta de nacionalización. Los clubes fueron el lugar donde se gestó este entramado de funciones que, como vimos, han variado en el tiempo. En 1940 se optó por el modelo de la asociación civil para ordenar la vida social de los clubes, entendiendo que

---

<sup>10</sup> Traducción propia. Cita original: “device for the construction of new, national symbols and referents”.

era el mejor mecanismo para demostrar y proteger la importancia social que cumplía cada uno de ellos en su comunidad.

Sin embargo, mucho ha cambiado desde aquel momento hasta hoy. La práctica profesional del fútbol se ha desarrollado a escala mundial y considero que es hora de atender a las demandas que el estado actual del deporte exige. Quizás la prohibición de repartir los beneficios económicos obtenidos y la obligación de reinvertir lo producido en la propia asociación no sea el mejor camino – o el único, al menos – para garantizar el alcance del bien común. En otras palabras, el beneficio para la comunidad que estas instituciones producen puede ser alcanzado mediante otras herramientas que el derecho argentino ofrece, sin que esto signifique dejar de lado la voz de los hinchas en la toma de decisiones como portadores de un genuino sentimiento de pertenencia o desconocer el rol histórico que los clubes han ocupado.

## II. EL MARCO JURÍDICO DE LOS CLUBES DEL FÚTBOL ARGENTINO

Habiendo analizado brevemente el camino transitado por el fútbol en nuestro país y los efectos que este causó en nuestra sociedad, es posible comprender algunas de las razones por las cuales los diseñadores del estatuto de la AFA decidieron obligar a los clubes a administrarse bajo la figura de la asociación civil. Sin embargo, como ya he dicho antes, existen otras figuras jurídicas que podrían ser útiles para llevar adelante la actividad deportiva de los miembros de la AFA.

Sin realizar mayores esfuerzos, la sociedad comercial emerge como alternativa al modelo asociacionista obligatorio para los clubes argentinos. A los fines del presente trabajo, el punto de partida debe ser la comprensión de uno y otro modelo, sus principales características, similitudes y diferencias. Si perseguimos la superación de las dificultades económicas de los clubes aunque sin descuidar el valor social que estos constituyen hasta el día de hoy, resulta necesario reconocer las opciones que el ordenamiento legal argentino ofrece para satisfacer ambos objetivos – o exigencias –.

### II.A. De las asociaciones civiles.

Las asociaciones civiles pueden entenderse como la respuesta legal a la demanda de protección, defensa, promoción o goce de derechos relativos a grupos sociales, sin

importar su tamaño, por parte de los sujetos alineados bajo un proyecto común (Grafeullie, 2017 y Piñon, 2004). A través de la asociación civil, estos se ven investidos de personería y, por lo tanto, de capacidad para obrar en miras del fin compartido.

Al tratarse de uno de los tipos de personas jurídicas previstos por el Código Civil y Comercial, le resulta aplicable el Libro Primero, Título II, Capítulo 1 del mencionado ordenamiento de donde surgen los principales lineamientos (inoponibilidad de la persona jurídica, nombre, patrimonio, objeto, lo referido a su funcionamiento y disolución, etc.). Sin embargo, los elementos distintivos de esta figura son fundamentalmente dos: la persecución del bien común y la autorización estatal para actuar.

Si bien el Código Civil y Comercial se limita a establecer que su objeto no debe ser contrario al interés general o bien común (Art. 168), la necesidad de que lo persiga surge de la interpretación que se ha hecho de su articulado. No ocuparé espacio en desarrollar la discusión acerca de qué comprende el *bien común* ya que este trabajo tiene por objeto de estudio puntual a los clubes de fútbol, aquellos que se dedican a la práctica del deporte en la máxima categoría del fútbol argentino, sobre los cuales no caben dudas que sus actividades tienden al bien de la comunidad.<sup>11</sup>

El segundo de los elementos le brinda la posibilidad de comenzar a gozar de los beneficios de la personalidad jurídica. La necesidad de la intromisión del Estado en la actuación de la asociación civil comprende distintas aristas. Por un lado, no se limita a una obligación pasiva de no interferencia o respeto por parte del Estado, señala Grafeullie (2017). Implica un deber de favorecer, incentivar y fortalecer el ejercicio de sustanciales derechos que gozan las personas. Por otro lado, la intervención del Estado en la constitución de las asociaciones comprende también el control judicial de las decisiones de sus órganos (Mayo, 2004). Mayo sostiene que las resoluciones emanadas por los órganos de la entidad pueden ser impugnadas en caso de ser contrarias a la ley, al acto constitutivo o al estatuto.

---

<sup>11</sup> Por mostrar dos ejemplos: en el artículo 2.2 del estatuto de Racing Club se establece como finalidad “estimular la participación activa de todos los asociados en actividades deportivas, sociales, solidarias, culturales, artísticas, científicas y recreativas”; mientras que en el artículo 2.D del estatuto del Club Atlético Vélez Sarsfield enuncia como objeto fundamental de la asociación “propulsar el desarrollo integral de la cultura física, moral e intelectual de los asociados, a cuyo efecto habilitará las instalaciones deportivas y sociales que permita los medios y recursos a su alcance”. Todos los clubes eligieron una redacción similar a la hora de definir los objetos de sus instituciones como asociación.



En definitiva, las asociaciones civiles “son personas de existencia ideal que nacen de la unión estable de un grupo de personas físicas que persiguen la realización de un fin de bien común no lucrativo” (Boretto, 2004, p. 43). Sin embargo, aun cuando su objetivo debe ser el bien para la comunidad, ello no obsta la capacidad de realizar actividades susceptibles de valor económico. La particularidad radica en que el resultado económico obtenido por aquella actividad debe ser luego aplicado a la finalidad específica de la asociación (Boretto, 2004).

Más allá de la posibilidad de desarrollar este tipo de actividades para luego utilizar los resultados tendiendo al mismo bien común que tienen por objeto, el patrimonio de las asociaciones se compone naturalmente del pago de la cuota social de sus asociados (2004). Boretto marca que en esta clase de persona jurídica no existe un *aporte de bienes* propiamente dicho para contribuir con su funcionamiento, sino que periódicamente los asociados abonan una cuota social fijada por el estatuto o asamblea, con la cual la entidad se nutre para afrontar los costos de su actividad. Además, el pago de las mencionadas contribuciones por parte del asociado le da la posibilidad a este de utilizar los servicios sociales de la asociación. En el caso analizado, los clubes de fútbol suelen contar con distintos espacios a los cuales el asociado puede acceder por su carácter de tal como por ejemplo sectores recreativos para la práctica deportiva (canchas de fútbol, básquet, tenis y handball, pista de atletismo, gimnasio), piletas, parrillas, espacios verdes, estacionamiento, entre otras, aunque el derecho más importante y por el cual los clubes del fútbol argentino logran captar mayor cantidad de asociados es por el derecho de asistir al estadio los días de partido.

Asimismo, la relación del asociado para con la asociación es estrictamente personal, lo cual puede ser apreciado a partir de distintas características que estos ostentan. Por ejemplo, como el aporte de cada miembro de la asociación es el mismo (sin perjuicio de que puedan existir categorías de socios), la voluntad social se conforma con igual derecho de voto entre todos los asociados ya que se computa por persona y no por capital aportado como en las sociedades comerciales, puntualmente y como se dijo, porque tal aporte no existe (Boretto, 2004).

Siguiendo con la misma esencia, el carácter personal de los asociados es también intransferible, ya sea entre vivos o por causa de muerte. Normalmente, asegura el autor, las condiciones que deben cumplirse para la admisión de un nuevo miembro de la entidad están fijadas en el estatuto, aunque pueden ser modificadas por asamblea. En la

actualidad, de los 24 equipos que participan de la Superliga Argentina de Fútbol, solo dos de ellos no tienen abierta la inscripción libre para nuevos asociados: Boca Juniors y River Plate. Al ser las dos instituciones más populares del país (cuentan con 206.078 y 151.435 asociados respectivamente, mientras que el tercer lugar lo ocupa lejanamente Independiente con 83.428, según la AFA en el Informe Clubes de Fútbol 2019), han establecido requisitos más exigentes a la hora de asociarse para obtener un lugar en el estadio. Por último, cabe señalar que la responsabilidad que los asociados tengan frente a las deudas de la asociación se limitan al cumplimiento de los aportes comprometidos al momento de la constitución o después, si es que existieron, y a las cuotas o contribuciones a las que se obligaron. Ellos no responden en forma directa ni subsidiaria por las deudas contraídas por la persona jurídica (art. 181 del Código Civil y Comercial).

La asociación también cuenta con el derecho a ejercer un poder disciplinario sobre sus miembros con el objeto de mantener el orden de sus conductas dentro de la institución, el cual va desde la aplicación de amonestaciones o multas hasta la suspensión o expulsión de la calidad de asociado (Boretto, 2004).

En lo que se refiere al ámbito de actuación de los administradores, quienes son elegidos por los propios miembros de la asociación (toda asociación civil debe prever en su estatuto los cargos de presidente, secretario y tesorero según el art. 171 del Código Civil y Comercial), este estará limitado por la actividad que la persona jurídica estableció como su objeto principal en el acto constitutivo. En la medida que la gestión del órgano administrador exceda de los límites y sea ajena al objeto, la responsabilidad se extenderá más allá de la persona jurídica alcanzándolos de manera personal y los mencionados actos serán nulos –también llamado *ultra vires*, que se complementa con la teoría del órgano son conceptos que serán mejor desarrollados en el apartado siguiente– (Mosset Iturraspe, 2004).

Por último, la disolución de este tipo de personas jurídicas tiene los mismos causales a la de cualquier otro y se encuentran explicitados en el art. 163 del Código Civil y Comercial.<sup>12</sup> Las asociaciones civiles, como personas de existencia ideal de carácter

---

<sup>12</sup> Causales. La persona jurídica se disuelve por:

- a) la decisión de sus miembros adoptada por unanimidad o por la mayoría establecida por el estatuto o disposición especial;
- b) el cumplimiento de la condición resolutoria a la que el acto constitutivo subordinó su existencia;
- c) la consecución del objeto para el cual la persona jurídica se formó, o la imposibilidad sobreviviente de cumplirlo;

privado, son sujetos comprendidos en la Ley de Concursos y Quiebras (Ley N° 24.522, art. 2), esto significa que son capaces de pedir la formación de su concurso o quiebra a través de su representante legal previa resolución del órgano de administración (art. 6 de la citada ley).

Al mismo tiempo, la Inspección General de Justicia (I.G.J. en adelante) tiene la función de fiscalizar tanto el proceso disolutivo y de liquidación como su funcionamiento. Incluso está facultada para solicitar al Ministerio de Justicia de la Nación que intervenga, le quite la autorización, disuelva y liquide a una asociación civil registrada en los siguientes casos: (i) si se verifican actos graves que violen la ley, el estatuto o su reglamento; (ii) si la medida tiene por objeto el resguardo del interés público; (iii) si existen irregularidades no subsanables; o (iv) si no logran cumplir su objeto.<sup>13</sup> Como bien señala Rinesi (2004), las asociaciones civiles tienen el deber de comunicar a la I.G.J., en línea con el deber de fiscalización que pesa sobre dicho ente, los pedidos de concurso y quiebra, los autos declarativos de quiebra o apertura de concurso, la homologación de acuerdos preventivos o resolutorios, entre otros.<sup>14</sup>

## II.B. De las sociedades comerciales

Las sociedades comerciales tienen la función principal de servir como vehículo instrumental para un patrimonio de afectación destinado al desarrollo de un negocio particular (Miller, 2007). Toda sociedad comercial nace a partir de un contrato constitutivo en donde se manifieste el acuerdo de voluntades de los que serán sus accionistas.<sup>15</sup> Un elemento esencial de este tipo de contratos, señala Balbín (2016), y que los diferencia de

- 
- d) el vencimiento del plazo;
  - e) la declaración de quiebra; la disolución queda sin efecto si la quiebra concluye por avenimiento o se dispone la conversión del trámite en concurso preventivo, o si la ley especial prevé un régimen distinto;
  - f) la fusión respecto de las personas jurídicas que se fusionan o la persona o personas jurídicas cuyo patrimonio es absorbido; y la escisión respecto de la persona jurídica que se divide y destina todo su patrimonio;
  - g) la reducción a uno del número de miembros, si la ley especial exige pluralidad de ellos y ésta no es restablecida dentro de los tres meses;
  - h) la denegatoria o revocación firmes de la autorización estatal para funcionar, cuando ésta sea requerida;
  - i) el agotamiento de los bienes destinados a sostenerla;
  - j) cualquier otra causa prevista en el estatuto o en otras disposiciones de este Título o de ley especial.

<sup>13</sup> Ver el artículo 10 de la Ley Orgánica de la Inspección General de Justicia, Ley N° 22.315.

<sup>14</sup> Ver el artículo 23 del Decreto 1493/82 que reglamentó la Ley N° 22.315.

<sup>15</sup> Utilizaré como punto de partida explicativo la Sociedad Anónima, lo cual no significa que otros tipos societarios no compartan las mismas características.

los demás contratos es la causa, la cual se orienta a la obtención de un beneficio económico originado a partir de la producción e intercambio de bienes y servicios.

Para que la sociedad comience a existir es necesario que sus socios realicen los aportes correspondientes. Los aportes son las obligaciones de dar o hacer que contraen los socios para integrar el fondo común, el cual será afectado a la producción de bienes y servicios y conformará el capital social (Balbín 2016).

Los aportes que han sido comprometidos por las partes encuentran razón a los efectos de cumplir con el objeto social para así obtener beneficios económicos, es decir, los aportes deben ser suficientes para que la actividad de la sociedad pueda comenzar a ejecutarse. En línea con esto, suele sostenerse que el objeto social, entendido como el conjunto de actividades que los socios se proponen cumplir a través de la sociedad, debe guardar una relación ajustada al capital social, ya que de no hacerlo se imposibilitaría el cumplimiento del primero. Sin entrar en el debate sobre este enunciado, existen posiciones que lo comparten y que lo rechazan. Ricardo Nissen parte de la creencia de que la infracapitalización societaria es una clara y evidente maniobra para perjudicar a los terceros contratantes con la sociedad ya que un bajo capital social impediría el cumplimiento de sus actividades, por ello, en su cargo de Inspector General de Justicia, ha dotado al ente regulador en materia societaria de facultades amplias a la hora de controlar la relación entre capital y objeto social.<sup>16</sup> En cambio, Sebastián Balbín (2016) afirma que la capacidad de la sociedad para llevar a cabo sus actividades surge a partir del crédito que obtenga en el giro de sus negocios y no desde los aportes realizados por los socios. Según él, “la noción de capital social, ajustada a su actual significación, se traduce mayormente a la forma e intensidad con que los socios habrán de ejercer sus derechos” (p. 102-103) más no a garantías o medios para el logro del objeto.

Dos de las tres funciones principales del capital social (Balbín 2016) pueden extraerse de lo mencionado. La primera función es la de *productividad* entendida como la aplicación de los aportes realizados a la producción de bienes y servicios para su intercambio. Dicha función se ha visto desdibujada debido a la capacidad de la persona jurídica de obtener financiamiento a través de medios alternativos.

---

<sup>16</sup> A través de la Resolución General de la Inspección General de Justicia n° 5/2020 que lleva su firma ha hecho clara su posición acerca de la necesidad de la adecuación del capital social al objeto, fundamentalmente por la función de garantía que posee el capital.

La segunda es la función de *garantía*, mediante la cual los terceros obtienen el derecho a exigir la integración total de los aportes comprometidos por los socios, como último camino para la satisfacción de las obligaciones de la sociedad. Sin embargo, las sociedades anónimas deben hacer frente a sus obligaciones con la totalidad de su patrimonio y es este el que define su solvencia. Pretender que el capital social acompañe al patrimonio debido a su deber de garantía, asegura Balbín, desnaturaliza el régimen societario en torno a la limitación de responsabilidad. Por ejemplo, menciona el autor, el requerimiento de capital social mínimo únicamente para las sociedades anónimas obedece a la intención del legislador de que dicha figura no sea utilizada por pequeñas empresas más que con una función de garantía. Sin perjuicio de esto, el capital puede servir como garantía de los acreedores pero más bien de forma indirecta fruto de su intangibilidad.

Por último, el capital social cumple la función de determinar el estado de socio. En otras palabras, identifica el conjunto de derechos y obligaciones del socio respecto del ente porque estos surgen de la forma en que el capital es distribuido entre los socios.

El objeto social es definido por Balbín (2016) como los actos que la sociedad, por medio del contrato constitutivo, puede realizar para lograr su fin. Respecto de la sociedad, continúa el autor, delimita su ámbito de actuación; respecto de los socios, evita el destino de los aportes sea otro que el requerido para la consecución de los fines sociales; y respecto de los terceros, el objeto le permite conocer la validez de los actos que los administradores pretenden imputarle a la sociedad. Además, según la Ley General de Sociedades (art. 11 inc. 3) el objeto debe ser preciso y determinado, es decir, no debe ser ambiguo y debe delimitar claramente las actividades sociales.

Al igual que en las asociaciones civiles, la voluntad social emana de sus órganos. En el órgano se reúnen las facultades, funciones y atribuciones conferidas por la ley y el contrato constitutivo (aspecto objetivo) con el componente personal de los individuos miembros (aspecto subjetivo). El órgano goza de competencia pero no de capacidad. “La competencia es la medida del poder jurídico de actuación de cada órgano societario por lo que es la ley la que determina sus alcances” (Balbín, 2016, p.140). Por lo tanto, según la teoría del órgano, la voluntad social emanada de los órganos será atribuible a la sociedad y no a sus representantes de manera personal.

En las sociedades anónimas, la asamblea de accionistas es el órgano de gobierno no permanente encargado de resolver las cuestiones vinculadas a la marcha de los negocios (Balbín, 2016). La Ley General de Sociedades establece su competencia en los artículos 233, 234 y 235, correspondiéndole considerar y resolver asuntos como: la confección del balance general y la distribución de ganancias; la designación y remoción de las autoridades; aumentos o reducción de capital; fusión, transformación y disolución de la sociedad; entre otras.

Siguiendo con este tipo de sociedades, el directorio es el órgano permanente de administración encargado principalmente de la gestión de la actividad destinada al cumplimiento del fin social. Para ello, tiene a su cargo la administración de los bienes de la sociedad para lograr la generación de beneficios. Quienes componen el órgano, es decir, los directores tienen una relación contractual con la sociedad, de administración y no laboral (Balbín). Mientras que los directivos de las asociaciones civiles deben obrar con lealtad y diligencia de manera genérica, los directores de la sociedad anónima deben actuar con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Siendo un poco más restrictivo en el segundo caso, el estándar implica un margen de discrecionalidad donde los administradores estarán facultados para elegir cualquiera de las opciones razonables que se le presenten en el caso concreto.

El administrador o representante de la sociedad obliga a esta por todos los actos que no sean notoriamente extraños al objeto social, establece el art. 58 de la Ley General de Sociedades. Esta norma hace explícita la doctrina *ultra vires* antes mencionada, mediante la cual se establece la responsabilidad de los administradores respecto de los actos realizados en exceso o extraños al objeto social.

En lo que respecta a los accionistas – o socios– su carácter de tal puede ser transmitido ya sea entre vivos o a causa de muerte, a través de la transferencia de participaciones sociales. Los derechos que estos gozan la doctrina suele dividirlos en patrimoniales y políticos.

Los del primer grupo, señala Balbín, se vinculan con el ánimo de lucro que persigue la sociedad. El derecho fundamental de esta clase es el derecho a participar de los beneficios, el cual representa la esencia del contrato constitutivo, no necesariamente debe ser apreciable en dinero. Así como tienen derecho a participar de los beneficios, tienen también la carga de soportar las pérdidas en el caso de que los resultados de la

actividad no sean los esperados. Otros derechos patrimoniales importantes son el derecho de suscripción preferente y el derecho de acrecer, los cuales buscan que los accionistas no alteren su participación en la sociedad si esa no es su voluntad.

En cambio, los derechos políticos son aquellos que le dan la posibilidad al accionista de participar en la formación de la voluntad social. Entre ellos se encuentran el derecho al voto, el derecho de asistencia a las reuniones sociales, derecho a la información, y por último, señala Balbín, los accionistas tienen el derecho a tratar los estados contables, como mecanismo de control sobre la administración, los cuales podrán ser aprobados o rechazados.

Entre los accionistas resulta fundamental que se encuentre presente la voluntad de colaboración. Denominada *affectio societatis*, es un requisito no positivizado que hace referencia al deber de que cada socio adecúe su conducta y sus intereses personales a las necesidades de la sociedad para que esta pueda cumplir su objeto a través de la colaboración y tendiendo al interés común que motivó el contrato en primer lugar (Balbín, 2016).

El último órgano que quiero destacar es la sindicatura, aquel que tiene por finalidad la fiscalización de la sociedad. Su objetivo, marca Balbín, es controlar la marcha de la administración social y la gestión de los negocios de acuerdo a los requerimientos del tipo societario. Es un órgano optativo para las sociedades anónimas, excepto en los casos previstos por el art. 299 de la Ley General de Sociedades.<sup>17</sup>

Es facultad de la asamblea de socios la elección y remoción de los miembros del órgano. Para serlo, los miembros de la sindicatura deben ser contadores públicos o abogados, presumiendo de esta forma la idoneidad en los cargos que ejercerán y esperando un cuidado mayor del que esperaríamos de un hombre común (Balbín, 2016).

#### II.C. Un ejemplo de tratamiento diferenciado: Régimen Especial de Administración de las Entidades Deportivas con Dificultades Económicas.

A pesar de la regulación en materia concursal y de quiebras que existe en nuestro país a partir de la Ley 24.522 (Ley de Concursos y Quiebras), en el año 2000 fue promulgada

---

<sup>17</sup> Aquellas sociedades que hagan oferta pública, tengan capital social superior a 50 millones de pesos, sean de economía mixta, realicen operaciones de capitalización o ahorro, exploten concesiones o servicios públicos, se trate de sociedad controlante de o controlada por otra sujeta a fiscalización y se trate de sociedades anónimas unipersonales.

por el Congreso de la Nación la Ley 25.284, estableciendo el Régimen Especial de Administración de Entidades Deportivas con Dificultades Económicas a través del Fideicomiso de Administración con Control Judicial.

Con la sanción de esta ley, las asociaciones civiles con personería jurídica cuyo objeto sea el desarrollo de la práctica deportiva en cualquiera de sus modalidades se encuentran obligadas a instituir el Fideicomiso de Administración en caso de haberse decretado su quiebra, mientras que estarán facultados para ejercer la opción de seguir el procedimiento de la Ley 25.284 aquellas entidades que se encuentren transitando su concurso preventivo.<sup>18</sup>

A partir de la designación del órgano fiduciario, todos los funcionarios de la quiebra o del concurso son desplazados, al igual que aquellos designados estatutariamente. Este nuevo órgano está compuesto por un abogado, un contador y un experto en administración deportiva, quienes tomarán las decisiones por mayoría simple, con opiniones fundadas y sujetas a la aprobación judicial. “La potestad judicial en la materia es fuerte porque va a ser el juez quien determine los alcances de la gestión del órgano fiduciario” (Rinessi, 2004, p. 127).

La responsabilidad de los fiduciarios, establece el art. 12 de la ley, está marcada por el cumplimiento de sus funciones con la prudencia y diligencia de un buen hombre de negocios, es decir, mismo estándar establecido para los administradores de las sociedades comerciales. Entre las principales obligaciones del órgano, establecidas en el art. 15 de la ley, se encuentran la de determinar las deudas que existan en contra de las entidades deportivas, realizar un dictamen acerca de todas las solicitudes de verificación de créditos y privilegios, individualizar cada uno de los bienes fideicomitados y determinar su valor, elaborar un presupuesto anual de ingresos y egresos y la de presentar informes trimestrales ante el juez sobre los avances de la gestión. Los actos de disposición del órgano fiduciario, a su vez, deberán ser autorizados por el juez a cargo.

El Fideicomiso de Administración tiene una duración de tres años, pudiendo continuar o ser liquidado, según lo determine la autoridad competente, siendo causal de liquidación la no generación de recursos para atender el giro ordinario de la entidad o para conformar la masa a distribuir a favor de los beneficiarios. Este se extinguirá en cuanto se

---

<sup>18</sup> Artículos 1, 5 y 6 de la Ley 25.284.



cumplan los objetivos de la ley o sea imposible generar los recursos que evitan el causal de liquidación mencionado.

El instituto es un claro ejemplo de cómo las entidades deportivas son tratadas de manera diferenciada por el ordenamiento legal argentino ante las demás personas jurídicas. Los motivos de esta diferenciación surgen a partir de la enunciación de los objetivos de la norma. Estos se encuentran presentes en el artículo segundo y son los siguientes:

- a) Proteger al deporte como derecho social.
- b) Continuar las actividades que desarrollan las entidades referidas en el artículo precedente, a los efectos de generar ingresos genuinos en beneficio de los acreedores y trabajadores de las mismas, mediante un accionar prudente y económicamente sustentable.
- c) Sanear el pasivo mediante una administración fiduciaria proba, idónea, profesional y controlada judicialmente.
- d) Garantizar los derechos de los acreedores a la percepción de sus créditos.
- e) Superar el estado de insolvencia.
- f) Recobrar el normal desempeño institucional de la entidad.

En otras palabras, el objeto no es otro que evitar la liquidación de las entidades deportivas ante el ineludible impacto social y político que la desaparición de estas significaría para la comunidad (Junyent Bas y Molina Sandoval, en Rinessi, 2004).

Utilizaré este caso como punto de partida para demostrar que la figura de la asociación civil para los clubes de fútbol ha sido superada por el contexto en el cual estos se desenvuelven. Como bien señala Rinessi (2004), la operatoria propia de una asociación civil en cuanto a institución que persigue un bien común, que carece de fines lucrativos y que vuelca en la comunidad los beneficios obtenidos por sus actividades resulta contradictoria con la actividad netamente empresarial desempeñada por los clubes de fútbol, especialmente aquellos en la Primera División. Entiéndase por actividad empresarial llevar adelante los sponsors, el merchandasing, la marca, la publicidad, las

transferencias de jugadores y sus contratos millonarios, los derechos televisivos y tantas otras.

Esta contradicción entre la naturaleza de las asociaciones y la realidad de los clubes de fútbol recién es percibida por el legislador cuando se encuentran en concurso preventivo o ya ha sido decretada su quiebra. ¿Por qué no reaccionar antes? La falta de profesionalismo en la administración de los clubes de fútbol y las limitaciones a conseguir financiamiento externo son dos de las razones que han llevado a la pérdida de competitividad de nuestro fútbol a nivel mundial y a un resultado económico negativo.

Los objetivos enunciados de la Ley 25.284 resultan esclarecedores en este aspecto. Ante la inevitable liquidación de una asociación deportiva, recurrimos a una administración idónea y profesional (inc. C) con el fin de generar ingresos a través de actividades que persiguen beneficios económicos (inc. B). Al mismo tiempo, nos preocupamos por el deporte como derecho social (inc. A), como he tratado en el primer capítulo de este trabajo. La conclusión resulta evidente, se instaura un régimen específico para las crisis de los clubes, que atiende a sus necesidades particulares, pero no se le brinda la posibilidad de acceder a un esquema similar antes que los eventos que provocaron dicha crisis aparezcan.

En otras palabras, si para el legislador es valioso que los clubes sean administrados profesionalmente ya que es donde reside el deporte como bien para la comunidad, sería conveniente desarrollar una estructura jurídica que reconozca las particularidades que las entidades deportivas atañen para así evitar las situaciones de crisis. Es necesario crear un ambiente propicio para la realidad del fútbol admitiendo las actividades comerciales que todos los clubes profesionales llevan a cabo desde hace años, sin perder de vista, al mismo tiempo, el rol que el club ocupa en la vida de los asociados.

### III. ¿CÓMO ES EN EL MUNDO? UN BREVE ANÁLISIS

Argentina no es el único lugar del mundo del fútbol donde se presenta el debate de fondo acerca de la inclusión o no de modelos societarios que respondan a una lógica comercial. Las respuestas de cada país han dependido tanto de su idiosincrasia, del nivel económico y de la forma en que la comunidad se relaciona y entiende el fútbol.

Ya he mencionado algunas de las opciones que ofrece el sistema normativo argentino para adecuar la actividad de los clubes profesionales de fútbol. Con el fin de conocer otras medidas posibles más allá de las previstas en nuestro país, tomaremos el ejemplo de Alemania y Estados Unidos como formas distintas de organizar la práctica del deporte.

### III.A. El caso alemán

En Alemania existen casi 25.000 clubes registrados bajo la órbita de la Asociación Alemana de Fútbol (DFB), los cuales nuclean a más de 7 millones de asociados, según los datos oficiales provistos por la misma organización en su página web. La importancia que el fútbol tiene para la vida diaria de los alemanes es comparable a lo que sucede en nuestro país. Por este motivo, desde los orígenes, estas instituciones debieron organizarse en “asociaciones de miembros”<sup>19</sup> (Adam, Bauers y Hovemann, 2019, p.1), una figura similar a la asociación civil argentina, independientemente de si competían de forma amateur o profesional.

Es útil a los fines del apartado traer el esquema teórico planteado por Adam, Bauers y Hoveman (2019). Apoyándose en distintos autores<sup>20</sup> y utilizando la construcción realizada por Mitchell, Agle y Wood (1997), ellos aseguran que en cualquier organización es posible identificar distintas partes interesadas o grupos de interés.<sup>21</sup> Estos grupos de interés son aquellos grupos o personas que pueden afectar o son afectadas por el cumplimiento de los objetivos de la organización. Normalmente se considera al administrador de organización como la parte interesada clave porque es quien maneja las relaciones entre los demás grupos de interés. Para los autores, a partir de la teoría de Mitchell, Agle y Wood (1997), la parte interesada que más influencia ejerce en la organización y, por lo tanto, a la que la misma organización debe prestarle más atención, es aquella capaz de reunir los atributos de poder, legitimidad y de urgencia en el cumplimiento de los objetivos. El poder se refiere, según ellos, a la habilidad de aquellos que lo poseen para lograr los resultados que desean (Salancik & Pfeffer, 1974, en Mitchell, Agle y Wood). La legitimidad representa a la percepción generalizada de que las acciones de un grupo son deseadas y apropiadas dentro de un sistema de normas, valores y creencias socialmente construido (Suchman, 1995, en Mitchell, Agle y Wood).

---

<sup>19</sup> Traducción propia. Cita original: *member's association*

<sup>20</sup> Donald and Preston (1995), Freeman (1984), Cyert and March (1963).

<sup>21</sup> Traducción propia. Cita original: *stakeholders*.

Por último, la urgencia radica en relaciones o demandas que sean sensibles al tiempo por naturaleza y, al mismo tiempo, que estas sean importantes para las partes interesadas.

Cuando hablamos de clubes de fútbol, muchas partes interesadas entran en juego, como los jugadores, las ligas, las federaciones, sponsors, espectadores, los hinchas, etc. Son estos últimos, los hinchas identificables como miembros asociados de los clubes, el grupo de interés definitivo. Es donde radica el poder ya que son los que compran las entradas para asistir al estadio, los que compran la mercancía del club, los que siguen la actividad del equipo por televisión permitiendo el acceso a mayores sumas por derechos televisivos, son entonces el mayor influyente para los ingresos del club. También se encuentran legitimados debido a que se comprometen a ir al estadio semana a semana manteniendo la lealtad y el sentido de pertenencia, la mayoría de las veces de por vida. Por último, sus reclamos siempre son urgentes. Ante una serie de malos resultados, la búsqueda de responsables no tardará en llegar y los cambios en dirigentes, cuerpo técnico y jugadores son normales en orden de conseguir lo que pretenden de su equipo.

El 24 de octubre de 1998, el fútbol alemán dio un giro histórico obedeciendo a la comercialización y a la profesionalización del deporte mediante las cuales los clubes de fútbol adquirieron, aseguran Adam, Bauers y Hovemann, una trascendencia económica comparable en cuanto a sus operaciones comerciales con medianas y grandes empresas. En esa fecha, continúan, la DFB respondió a las críticas y permitió que los clubes profesionales de fútbol que se desempeñaban en la primera y segunda división escindieran la unidad de fútbol profesional de la asociación para transformarlas en sociedades comerciales. La medida buscó crear estructuras profesionalizadas y generar mayores recursos económicos.

Ahora bien, la decisión de permitir que estructuras de este tipo sean parte de la naturaleza organizativa del deporte no es una novedad, la mayoría de las ligas europeas han ido en este sentido. El elemento distintivo del caso alemán, y por lo que creo valioso traerlo al presente trabajo, es la implementación de lo que ha sido llamada la Regla del 50+1. Mediante esta regla, la asociación de miembros debe poseer el 50% más uno de los derechos de voto sobre la sociedad que administra el fútbol profesional. Los objetivos que perseguía la DFB con la implementación de esta regla fueron los siguientes: (i) asegurar que en caso de que las autoridades decidieran escindir el fútbol profesional, los miembros de la asociación conservarían el poder de decisión en lo que respecta a la sociedad de fútbol profesional, descartando así que sea controlada por influencias

externas; (ii) preservar la integridad de la competencia deportiva; y (iii) mantener la relación entre el fútbol profesional y el amateur (según “Garantizar los valores básicos de la DFB en caso de escisión de corporaciones de clubes de fútbol de las ligas federales, Notas Oficiales Nro. 3”<sup>22</sup> 1999, en Adam, Bauer, Hovemann, 2019).

La única excepción a la regla a la que pueden apelar los clubes es el caso de que una persona física o una entidad comercial haya respaldado económicamente a la asociación de miembros con un esfuerzo continuo y significativo por más de 20 años. Sin embargo, el punto fundamental para Adam, Bauer y Hoveman es que estas excepciones representan, en su opinión, un daño significativo en la cultura de los fanáticos del fútbol toda vez que excluyen la participación de los hinchas en el proceso de toma de decisiones.

Siguiendo esta línea, Wilkesmann y Blutner (2002) se preocuparon por estudiar cómo es el proceso de toma de decisiones en cada uno de los modelos organizativos posibles. Para ello, identificaron tres formas en que las instituciones de la primera y segunda división del fútbol alemán se organizaron desde la implementación de la famosa regla en octubre de 1998. Tradicionalmente, cuando los clubes eran clubes, las decisiones eran tomadas democráticamente de abajo hacia arriba. En el caso contrario, las estructuras comerciales suelen tomar sus decisiones de forma jerárquica o de arriba hacia abajo. La conclusión a la que arribarán es que ya sea bajo la forma de club o de sociedad comercial, las instituciones deportivas han tendido hacia un punto medio. Mientras los primeros buscaron jerarquizar el proceso en orden de efectividad o eficiencia, los segundos trataron de introducir sistemáticamente elementos democráticos a la hora de decidir.

Los tres casos que eligieron analizar fueron el VfL Bochum (Bochum), FC Schalke 04 (Schalke 04) y BVB Dortmund (Borussia Dortmund).

En primer lugar, el Bochum ha mantenido la clásica estructura de club siendo una asociación de miembros con un directorio (presidente, vicepresidente y tesorero) y un consejo económico, como la DFB exige. Allí, las decisiones se toman de abajo hacia arriba a partir de la asamblea general. Los candidatos a los puestos de administración del club son filtrados por el comité electoral, el cual se compone de miembros de la

---

<sup>22</sup> Traducción propia. Cita original: *Sicherstellung der 'Eckwerte' des DFB bei der Ausgliederung von Kapitalgesellschaften aus Fußballvereinen der Bundesligen, Amtliche Mitteilungen No. 3.*

asociación con al menos cinco años de antigüedad, con el fin de evitar candidatos extraños a la vida de la institución.

Entrando al siglo XXI, el Bochum decidió modificar la estructura de toma de decisiones añadiendo una junta directiva permanente. Esta incluiría un director deportivo, un gerente comercial, un encargado de las relaciones públicas del club y un gerente de marketing. Sin embargo, continúa existiendo el dilema entre la toma de decisiones colectiva a partir de la asamblea general de miembros y el cumplimiento efectivo de los objetivos del club. En definitiva, dependen en gran medida de los recursos aportados por su presidente. Wilkesmann y Blutner concluyen que esta dependencia sobre sus atributos personales son los que detienen al Bochum de convertirse en una organización administrada profesionalmente.

En segundo lugar, el Schalke 04 respondió a los riesgos de una mala administración años antes del establecimiento de la Regla del 50+1. En 1994 modificaron los estatutos del club para establecer un proceso de toma de decisiones similar a lo que conocemos en nuestro sistema legal como las sociedades de responsabilidad limitada (SRL). Esta decisión se tomó luego de la elección de Helmut Kremers como presidente, un ex jugador e ídolo de la institución, aseguró que no se sentía capaz de cumplir su rol exitosamente. Es un ejemplo claro de un caso en el que el cariño y amor por la institución no son suficientes para satisfacer las demandas del ambiente del fútbol contemporáneo.

Para diseñar la nueva estructura, desde el Schalke 04 sabían que la toma de decisiones debía estar respaldada por los mismos miembros –respetando la legitimidad y el poder, como atributos característicos del grupo de interés definitivo–, lo cual haría posible reforzar las metas de la organización eficientemente. Lo que distingue la estructura del Schalke 04 de una SRL es un órgano intermedio entre la asamblea general de miembros y el directorio denominado consejo de supervisión. Este cuenta con once miembros elegidos en la asamblea general y algunas de sus responsabilidades son nombrar, consultar y supervisar a la junta directiva y examinar los balances generales. Por el otro lado, el directorio cuenta con tres miembros designados por el consejo de supervisión y se encargan de las áreas de comunicación y marketing, de administración y finanzas y del área deportiva.

Aseguran los autores que la incorporación de estos órganos trae consigo la profesionalización de la administración del club y reduce la arbitrariedad emocional en la

toma de decisiones. En consecuencia, el proceso se racionaliza de forma profesional y económica, a través de un sistema jerarquizado pero a la vez legitimado. Los resultados están a la vista, según la prestigiosa consultora Deloitte (2020), en el último año la institución generó ingresos por casi 325 millones de euros, ocupando el puesto décimo quinto a nivel mundial.

Ahora bien, para el caso en que los clubes decidieron efectivamente escindir la actividad profesional del fútbol en sociedades comerciales vamos a tratar dos casos. El primero de ellos es el tercero que mencioné analizado por Wilkesmann y Bautler (2002) y se trata del Borussia Dortmund.

El Borussia Dortmund eligió organizarse de la siguiente manera. Al igual que el Bochum, el club es administrado a partir de un directorio (presidente, vicepresidente y tesorero) y un consejo económico, elegidos por los miembros de la asociación. Por su parte, el fútbol profesional es dirigido desde un tipo societario cuyas siglas en alemán son GmbH & Co. KgaA. Teniendo en cuenta sus características, el tipo societario alemán denominado KgaA podría considerarse un equivalente a la sociedad en comandita por acciones presente en nuestro ordenamiento jurídico. La principal característica de este tipo societario es que mientras el o los socios comanditarios limitan su responsabilidad al capital aportado, el o los socios comanditados responden ilimitadamente. La particularidad del esquema elegido por el Borussia Dortmund radica en que el socio administrador de la KgaA es, a su vez, una GmbH (i.e., otro tipo societario alemán que podría encontrar su equivalente en la sociedad de responsabilidad limitada argentina). Además, dicha GmbH es quien responderá de forma ilimitada por el accionar de la KgaA. Por lo tanto, el socio con responsabilidad ilimitada de la KgaA tiene, en sí mismo, limitada su responsabilidad al capital aportado por sus socios.

La DFB obliga a la asociación de miembros a ser dueños del 100% de la GmbH y también, aplicando la Regla del 50+1, deberá tener la mayoría de los votos en la KgaA. El resto de las participaciones de la KgaA podrá ser vendido a distintos socios quienes tendrán su responsabilidad limitada al capital aportado.

En el último año, a partir de lo informado por Deloitte (2020), el Borussia Dortmund ocupó la posición décima segunda en cuanto a los clubes de fútbol que más ingresos generar con un total de 377 millones de euros.

La GmbH es dirigida por un consejo de administración y está compuesto, en parte, por las mismas personas que ocupan los cargos de presidente, vicepresidente y tesorero del club. La KgaA es administrada por otro consejo de administración de tres personas elegido por la GmbH (ya que esta es su administrador general, los consejos de administración de una y otra sociedad pueden ser idénticos en cuanto a las personas que lo componen) y un consejo de supervisión. Las funciones de ambos órganos de la KgaA son las mismas que las explicadas para el caso del Schalke 04. El consejo de administración son los profesionales encargados de las distintas áreas de la organización y de delimitar los objetivos principales de la institución mientras que en el órgano de supervisión radican las funciones de control y asesoramiento.

La toma de decisiones obedece a una lógica de arriba hacia abajo, aseguran Wilkesmann y Butler (2002). En el caso del Borussia Dortmund, la GmbH & Co. KgaA. se encarga de la totalidad de la práctica del fútbol, que implica tanto del fútbol profesional como de las divisiones inferiores y el amateur. Por ejemplo, la decisión acerca de la compra y venta de jugadores del plantel profesional emana desde el consejo de administración de la KgaA.

En cambio, el FC Bayern Múnich (Bayern), el segundo caso mencionado, eligió la forma clásica de sociedad anónima para organizar la práctica del deporte más popular del mundo. La sociedad anónima que dirige el fútbol es denominada FC Bayern München AG (por las siglas del tipo societario en alemán) y cuenta con un director general y un vicepresidente que dirigen la junta directiva, un consejo ejecutivo y un consejo de supervisión. Estos cargos son ocupados muchas veces por las mismas autoridades del club, por ex jugadores o ídolos de la institución y por altos cargos gerenciales de los principales accionistas y patrocinadores. Las decisiones se toman a partir de las distintas unidades de negocios como lo son, por ejemplo, la Dirección de Medios, Digital y Comunicación, la Dirección de Patrocinadores Corporativos, Internacionalización y Estrategia, entre otras que suman un total de 15 áreas.

Respetando la Regla del 50+1, la asociación de miembros del Bayern es titular del 75% de la sociedad anónima repartiéndose en partes iguales el restante entre las empresas Adidas, Audi y Allianz (8,33% cada una). La última en incorporarse como accionista fue Allianz, quien consiguió su participación a cambio de 110 millones de euros. El dinero fue destinado, según el propio club, a solventar las deudas tomadas para la construcción del estadio y en infraestructura para las divisiones juveniles.



El Bayern ocupa el cuarto lugar de instituciones de fútbol que más ingresos generan desde hace cuatro años, según el mencionado informe de Deloitte (2020), con un total de 660 millones de euros en el último año, de los cuales 211 millones se corresponden a derechos televisivos y 357 millones a ingresos comerciales.

Son muchos los factores que hacen a un club de fútbol generar ingresos por cifras millonarias. La liga en la que compiten, el interés que generan alrededor del mundo, el poder adquisitivo del país donde se desempeñan, el apoyo de sus hinchas y el éxito deportivo son algunos de estos. La conclusión del modelo alemán, sin importar el sistema elegido, es que todos los clubes, como también la DFB, han orientado los procesos de administración hacia la profesionalización. Buscando obedecer la comercialización del ambiente del fútbol, han respondido con estructuras similares a las grandes empresas, con áreas específicas para la gestión de negocios y recursos económicos con los que muchas organizaciones únicamente pueden soñar.

### III.B. El caso estadounidense

En Estados Unidos, la lógica a partir de la cual se creó la liga profesional de fútbol de su país es muy distinta a lo sucedido en Argentina y Alemania. Las Ligas Mayores de Fútbol (MLS por sus siglas en inglés) se formaron hace apenas 25 años. El único antecedente de una liga profesional tuvo lugar entre los años 1968 y 1984 pero no logró consolidarse en un país sin tradición por la práctica de este deporte.

Luego de la celebración de la Copa Mundial de la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) en Estados Unidos en 1994 y de la expectativa que había generado en el público local, decidieron una vez más ir en busca de una liga propia. La MLS debía insertarse en la práctica del deporte más popular del planeta donde los países europeos y latinoamericanos ya contaban con casi un siglo de experiencia. A su vez, la organización típica del fútbol en el mundo no resultaba compatible con la cultura estadounidense, justamente por no existir aun la tradición en el deporte.

Por este motivo, el camino atravesado para la consolidación de la liga fue inverso al argentino. Mientras que en nuestro país, como vimos, distintos clubes que realizaban el deporte decidieron unirse para formar una asociación y organizar torneos, en Estados Unidos primero se creó la liga profesional (MLS) y de ella surgieron luego los equipos.

En el año 1995, se creó la MLS bajo la estructura de una sociedad equivalente a lo que conocemos por sociedad de responsabilidad limitada. Sus inversores fueron distintas corporaciones, sociedades e individuos. La sociedad es manejada por un comité de administración compuesto por representantes de cada inversor. Estos inversores pueden tener un rol activo en la vida societaria o más bien pasivo. La principal característica de la liga que la diferencia a las demás es que la MLS centraliza el control operativo de cada uno de los equipos a través de este comité de administración.

En los primeros años de su fundación, la MLS era dueña de los 8 equipos que participaban. Ella era titular de todos los derechos de propiedad intelectual, la venta de entradas, los equipamientos y los derechos televisivos. A su vez, establecía el cronograma de los partidos, les pagaba a los árbitros, negociaba la concesión de estadios y era la última responsable. Sin embargo, el rol fundamental de la liga en su creación era el control que tenía sobre la adquisición de jugadores. Desde el comité de administración eran responsables por reclutar jugadores, negociar sus sueldos, pagarles y definir en qué equipo jugarían. En definitiva, “los jugadores son empleados de la liga”<sup>23</sup> (Taylor, 2011, p.3) y los equipos meras divisiones organizativas cuyos “dueños” no eran más que inversores de la propia liga con un rol activo llamados *inversores operativos* (Bank, 2017).

De esta forma, la liga se consolidó como una entidad única que centralizó el control, principalmente de los costos, para así evitar los desafíos que las leyes antimonopólicas le representaban.

Ante la dificultad de encontrar inversores dispuestos a participar bajo esta estructura, la MLS gradualmente fue cediendo algunas decisiones en cabeza de los equipos. A través de un contrato entre la liga y el inversor operativo (aquella cabeza que controla un equipo), este último se hizo cargo de contratar al personal del equipo, incluido el cuerpo técnico, de la venta de entradas a los partidos, de la mitad de la locación del estadio, los derechos de transmisión de los partidos a nivel local y otras unidades de negocios también locales (Bank, 2017). Además, asumió un rol más participativo a la hora de seleccionar jugadores (Taylor, 2011).

Actualmente, los ingresos para los equipos se corresponden al pago de una cuota basada en el rendimiento de equipo y la venta de entradas. Los inversores, a su vez, comparten las ganancias y las pérdidas de la liga. Por su lado, los inversores que no

---

<sup>23</sup> Traducción propia. Cita original: “Players are employees of the league”.

administran ninguno de los equipos de la liga pueden participar de la administración de la propia MLS. Si bien no reciben ningún pago de cuotas por los rendimientos de los equipos, sí participan de las ganancias y de las pérdidas de la liga (Taylor, 2011). El esquema, asegura Abbot (2001), es similar a cualquier sociedad de responsabilidad limitada. Los inversores de la liga son los socios de la sociedad, quienes tienen participaciones en esta. A su vez, la distribución de las ganancias es análoga a la distribución de dividendos. Esta estructura ayudó, afirma el autor, a consolidar a la MLS y a los inversores operativos como una única entidad económica.

En este escenario, sigue estando en cabeza de la MLS el pago de los sueldos de los jugadores, la comercialización de los productos de los equipos y de los derechos de transmisión a nivel nacional (Bank, 2017). Puntualmente, el comité de administración negocia los contratos televisivos, toma las decisiones de marketing, establece las reglas de juego y define el presupuesto máximo de los equipos (Taylor, 2011).

En 1997, un grupo de jugadores decidieron demandar a la MLS en el denominado caso *Fraser*.<sup>24</sup> El reclamo se basó en distintas violaciones a la Ley Sherman antimonopolio estadounidense. Es importante señalar que el objetivo de esta ley es promover la competencia en orden de maximizar el bienestar social (Lenihan, 2013). Cuando estos reclamos aparecen, y especialmente en casos de sociedades deportivas, Lenihan asegura que los jueces suelen aplicar los distintos estándares bajo la regla de razonabilidad. Mediante esta, continúa, deberán considerar ilegal a un acuerdo o restricción solo si causa un daño anticompetitivo mayor que los beneficios *pro* competencia que genera. Es decir, los tribunales deberán definir si la práctica analizada tiende a restringir la competencia y a disminuir la producción sin que esté justificada por un favorecimiento competitivo.

La justicia determinó que la MLS, al ser una empresa única, no había infringido ninguna de las normas ya que no ejercía un poder de mercado monopólico sobre la práctica profesional del deporte. Lenihan sostiene que las ligas deportivas en Estados Unidos prefieren ser juzgadas a partir de la mencionada regla de razonabilidad, primero, porque es más permisiva bajo las normas antimonopolio y segundo, porque es más apropiada al caso. Esto se debe a que las ligas y las franquicias (los equipos que componen la liga) son típicamente vistas como *joint ventures*.

---

<sup>24</sup> *Fraser v. Major League Soccer LLC*, 97 F. Supp. 2d 130, 132 (C.C.D. Mass. 2000) y *Fraser v. Major League Soccer LLC*, 284 F.3d 47, 52 (1st Cir. 2002).

El autor define a este tipo de proyectos como una asociación de personas con la intención de llevar adelante un único negocio comercial para obtener un beneficio conjunto a partir de la combinación de su patrimonio, dinero, esfuerzo y conocimientos pero sin crear una sociedad o una empresa única. Este tipo de proyectos suelen ser analizados bajo la regla de la razonabilidad ya que en su mayoría ofrecen un producto que de otra manera no podría ser ofrecido por motivos de eficiencia. En el deporte en general y en la MLS en particular, los equipos deben ponerse de acuerdo y colaborar en orden de ofrecer un producto final que serán los partidos y el propio torneo.

Finalmente, la corte de apelación del caso *Fraser* echó dudas acerca del carácter de entidad única de la MLS asegurando que los inversores operativos no son meros empleados o servidores de la MLS sino que ejercen su dominio sobre la empresa a través del comité de administración (Mathias 1999). La corte definió a la MLS como una estructura híbrida ubicada en algún lugar entre una entidad única y una empresa de colaboración de competidores independientes (Taylor, 2011). Debido a que los demandantes fallaron en demostrar el poder de mercado ejercido por la MLS, el cual es vital en cualquier reclamo antimonopólico, no desarrollaron más sobre la estructura propia de la liga.

A pesar de esto, la liga profesional estadounidense ha sufrido muchos cambios en sus más de 20 años de vida, cambios que han llevado a Lenihan (2013) concluir que hoy la MLS ya no calificaría como una entidad única bajo el escrutinio de la regla de razonabilidad. Para así definirlo, el autor señala los siguientes puntos en cuanto al funcionamiento interno de la liga estadounidense.<sup>25</sup>

En primer lugar, el autor sostiene que ha crecido mucho la competencia entre los equipos por el fichaje de jugadores, especialmente de los denominados “jugadores designados”<sup>26</sup> (2013, p.895). A partir del 2006, explica Bank (2017), los equipos pueden contratar hasta tres jugadores con un sueldo superior a los topes establecidos por la liga, debiendo hacerse cargo el inversor operativo del monto en exceso. De esta forma, cada equipo compite por la contratación de jugadores por fuera de la estructura de la MLS socavando su carácter de entidad única. Los equipos generan expectativas para

---

<sup>25</sup> También realiza una crítica al fallo *Fraser* apoyándose en la sección II de la Ley Sherman que lo llevan a concluir en la misma dirección.

<sup>26</sup> Traducción propia. Cita original: “Designated players”.

satisfacer sus propios intereses haciendo que todo el sistema se vea más como un proyecto *joint venture* que como meras franquicias de la MLS.

En segundo lugar, siguiendo la misma línea de argumentación, los equipos compiten por la contratación de los mejores cuerpos técnicos para que los dirijan. Según Lenihan (2013), son fundamentales para su desempeño ya que son los encargados de buscar y negociar con los jugadores designados, desarrollar programas de captación de jóvenes talentos y de buscar jugadores en el ámbito local y extranjero. Una vez más, los equipos compiten entre sí por sus propios intereses, escapando de la estructura de la liga.

Por último, los inversores operativos – o quizás ya nos encontremos frente a la figura de dueños – han comenzado a construir sus propios estadios. Esto los ha forzado a buscar financiamiento tanto público como privado, sin la asistencia de la MLS. La prioridad de los intereses empresariales individuales de los equipos, en ejercicio de su autonomía, frente a los de la liga y los otros equipos debilitan la clasificación de la MLS como una entidad económica única.

En los términos del autor, la nueva forma de la MLS es un signo de progreso. A pesar de que la estructura como entidad única minimizó los riesgos al comienzo para atraer a los primeros inversores, una vez que la liga está establecida deben evolucionar de minimizar los riesgos a fomentar el crecimiento.

Si bien una nueva demanda por parte de los jugadores como la mencionada en *Fraser* sería acogida por los tribunales, afirma Lenihan (2013), la MLS debe evitarla a toda costa. Los jugadores no están en posición de realizar un reclamo antimonopólico de esta envergadura y muchos de los dueños de los equipos no tienen los recursos económicos para afrontar las consecuencias de un reclamo que modifique la organización empresarial actual. Por estas razones, “un evento tan impredecible, costoso y paralizante puede ser evitado, mientras se proporcionen beneficios a largo plazo para todas las partes” (p.906).<sup>27</sup> Lo cual lleva a concluir al autor que las diferencias entre la MLS y los jugadores deben ser resueltas a través de acuerdos negociados y no frente a un juez.

El caso estadounidense resulta interesante para entender como la organización del deporte puede fluctuar, siempre en el ámbito privado, atendiendo a las necesidades comerciales de fútbol y a las demandas de crecimiento de la propia liga. El modelo de

---

<sup>27</sup> Traducción propia. Cita original: *such an unpredictable, expensive, and paralyzing event can be avoided, while providing long-term benefits for all parties.*

franquicias con inversores-dueños está muy alejado de la idiosincrasia argentina analizada en el primer capítulo de este trabajo aunque esto no significa que no podamos aprender de su experiencia para tratar de alcanzar el próximo paso en el desarrollo del fútbol argentino.

#### IV. LA SUPERACIÓN DE LAS DIFICULTADES DEL SISTEMA ARGENTINO

En este capítulo trataré de arribar a una propuesta que apunte a un punto medio entre la privatización del deporte y las asociaciones civiles. Específicamente, se persigue la coexistencia de la figura de la asociación civil con un vehículo de inversión propio del derecho comercial.

Sin limitar las libertades de cada institución para elegir el modelo que consideren conveniente, se propone un modelo basándose en los institutos ya existentes en el ordenamiento legal argentino y en lo analizado a partir del fútbol alemán y estadounidense.

##### IV.A. El debate argentino

“Solo somos administradores de un sentimiento”, se presentaba el presidente electo de Boca Juniors, Jorge Ameal en una entrevista brindada en Radio La Red, el 20 de diciembre de 2019. La frase tiene una carga emotiva con la que muchos argentinos se sienten identificados. En el imaginario colectivo, los clubes de fútbol no son un negocio y no deben perseguir el lucro. Estos son el depositario de la pasión de muchos hinchas y el lugar donde se comienzan a dar los primeros pasos en el deporte, tanto en el fútbol como en otros amateur.

Aquellos partidarios más fervientes de la organización del fútbol desde el modelo de asociaciones civiles suelen ver a la intromisión de las sociedades anónimas como la desaparición del rol social y del vínculo identitario que genera con los asociados. Además, llegan a calificarlo de criminal por negar la estructura pública, la cual es funcional al Estado como vehículo para llegar a donde él no llega.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup>Palabras de Matías Lammens, actual Ministro de Turismo y Deportes de la Nación, el 18 de octubre de 2018.

Si bien esta clase de objeciones pueden ser valiosas ante propuestas que persigan acaparar el fútbol como negocio y con ello el club entero, no funcionan en cualquier escenario. Es decir, pueden ser significativas si nos encontramos ante una propuesta como la estadounidense pero no ante el caso alemán, en donde la Regla del 50+1 busca justamente la protección frente a estas vicisitudes.

La figura de la sociedad anónima, en este trabajo, no pretende avasallar una institución, en la mayoría de los casos, con más de un siglo de historia. Tampoco se presenta como la solución a todos los problemas del fútbol argentino, no garantiza una administración eficaz ni el éxito deportivo. Sin embargo, sí es una herramienta útil a los fines de adecuar su organización a la realidad del mundo donde se desenvuelven. Hace muchos años que el fútbol mueve cifras millonarias, personas de todo el mundo dependen de él económicamente. Los jugadores ganan mucho dinero, los representantes se quedan con su parte, el fútbol se ha comercializado y necesitamos la posibilidad de una estructura acorde que lo acompañe.

Los motivos que justifican la organización a partir de una asociación civil no han dejado de existir pero se han visto sobrepasados por la práctica profesional del fútbol. Sin embargo hay datos de los que no podemos escapar. Según el Informe Clubes de Fútbol 2019 realizado por la AFA, los diez clubes con más asociados del fútbol argentino obtienen más de la mitad de sus ingresos a partir de la venta de entradas, del estadio y de las cuotas sociales, en comparación con los ingresos por marketing y derechos televisivos.<sup>29</sup>

Por este motivo, sin caer en el famoso adagio “el club es de los socios”, cualquiera sea la nueva estructura que se proponga, esta debe contemplar que los ingresos de muchos clubes dependen de los asociados. En línea con la teoría de Adam, Bauers y Hoveman (2019) que mencioné al comienzo del capítulo III, los hinchas de los clubes son el grupo interés al que la organización debe prestarle más atención. Los ingresos de los clubes con más asociados así lo muestran pero también influyen en los ingresos provenientes de los derechos televisivos y del marketing. En el primer caso, son los hinchas los principales espectadores de los partidos del equipo y, a mayor número de

---

<sup>29</sup> Estos son, en orden decreciente, Boca Juniors, River Plate, Independiente, Racing Club, San Lorenzo, Rosario Central, Talleres de Córdoba, Vélez Sarsfield, Estudiantes de La Plata y Belgrano de Córdoba. El caso de Talleres es la única excepción, donde el 43% de los ingresos proviene de esta categoría, aunque también es la mayor fuente de ingreso.

espectadores, mejores ingresos. En el segundo caso, también son ellos los primeros en recibir las acciones de marketing a través del club, siendo el objetivo de las marcas. Por lo tanto, la fidelización de los hinchas debe ser el primer punto en la agenda de las autoridades.

Ahora bien, es necesario entender cuáles son los verdaderos intereses de los asociados con respecto a su club. Damos por sentado que son varios los que realizan actividades deportivas ajenas al fútbol en los clubes pero también es cierto que la gran mayoría de los asociados de los clubes, especialmente de los cinco con más cantidad (Boca Juniors, River Plate, Racing Club, Independiente y San Lorenzo de Almagro), lo son debido al fútbol.

A partir de los datos de la siguiente tabla será posible conocer algunos de los rasgos de los asociados y su relación con la asociación. Sobre la cantidad de los votantes en las últimas elecciones de cada club, es importante señalar que únicamente pueden votar los mayores de edad, por lo que la comparación con la cantidad de asociados totales sirve únicamente a modo estimativo.<sup>30</sup>

Club	Asociados <sup>31</sup>	Asistencia a estadio promedio <sup>32</sup>	Votos en las últimas elecciones <sup>33</sup>
Boca Juniors	206.078	43.141	37.930
River Plate	151.435	48.073	18.872
Independiente	83.428	29.512	6.485
Racing Club	70.006	26.716	7.411
San Lorenzo	61.108	17.454	15.065

La primera conclusión que podemos extraer es que la asistencia al estadio no guarda una estricta relación con la cantidad de asociados totales, aunque es evidente el

<sup>30</sup> También es requisito en los clubes que el asociado tenga la cuota social paga al día de la elección. Sin embargo, en el caso de que un asociado no pueda ejercer su voto por no estar al día con la cuota no hace más que reafirmar el desinterés por la elección, lo cual refuerza el argumento a continuación.

<sup>31</sup> Fuente: Informe Clubes de Fútbol 2019 de AFA

<sup>32</sup> Fuente: Informe Clubes de Fútbol 2019 de AFA

<sup>33</sup> Fuentes: sitios oficiales de los clubes para Boca Juniors, Racing y San Lorenzo. Infobae para Independiente (disponible en [www.infobae.com/deportes-2/2017/12/17/hugo-moyano-arraso-en-las-elecciones-de-independiente/](http://www.infobae.com/deportes-2/2017/12/17/hugo-moyano-arraso-en-las-elecciones-de-independiente/)). La Nación para River Plate (disponible en <https://www.lanacion.com.ar/deportes/futbol/rodolfo-donofrio-consigue-la-reeleccion-con-record-de-votantes-y-sera-presidente-de-river-hasta-2021-nid2092273>).



grado de interés que genera, siendo la actividad más popular de cada club. Al comparar la cantidad de votantes totales con la cantidad de asociados la diferencia es abrumadora. Si bien la asistencia al estadio depende de muchos factores, como el rendimiento del equipo, disponibilidad horaria en los días de partido y obligaciones de todo tipo (familiares, laborales, económicas, etc.), participar de las elecciones no parecería ser similar. Elegir las autoridades del club al cual perteneces debería ser de máximo interés, en caso de considerar al modelo de asociación civil como imprescindible. Sin embargo vemos que no es así.

Solo el caso de San Lorenzo supera el 20% de participación sobre la totalidad de los asociados y es junto a Boca Juniors los únicos con números de votos y de asistencia a los estadios similares. Por su lado, el 18% votó en las últimas elecciones de Boca Juniors, mientras que en River Plate fue el 12%, en Racing Club un poco más del 10% y en Independiente el 7%.

Este es un claro ejemplo de lo que el asociado, como hincha, quiere. A pesar de tener la posibilidad de elegir, al final de cuentas lo que importa es lo que pasa adentro del campo de juego. No quiero afirmar que al asociado que, pudiendo hacerlo, no concurre al club el día de la elección no le interesa la administración de la institución. Sin embargo, el interés que tiene podría resumirse en unos pocos elementos, por ejemplo el respeto a los símbolos como los colores, el escudo y al estadio, sin importar los nombres propios.

Ante este escenario, considero que el fútbol argentino está preparado para reorganizarse a partir de un nuevo modelo que permita la convivencia entre un sistema asociativo y uno comercial.

#### IV.B. El modelo de la convivencia

El nuevo modelo propuesto se basará en la figura de la sociedad anónima, lo cual podrá ser extendido a otro tipo de institutos respetando las particularidades del caso. En esta nueva propuesta, entonces, considero que la decisión de las autoridades alemanas en permitir la escisión de las actividades profesionales de los clubes es el camino ideal para seguir. En el caso argentino, se corresponde con la práctica de fútbol pero puede ampliarse a otros deportes cuya actividad sea rentada o esté profesionalizada.

Esta escisión genera un nuevo aparato por fuera de la asociación civil (o club, serán utilizados indistintamente en este apartado) que, como dije, se organizará en forma de sociedad anónima.

De esta forma, se creará una nueva entidad comercial cuyo objeto sea la administración del fútbol profesional del club. Los socios de esta nueva organización serán los privados dispuestos a invertir su dinero en el fútbol como negocio con expectativa de lucro, por un lado, y por el otro, la propia asociación civil.<sup>34</sup> Será clave en la propuesta, si de verdad buscamos un modelo atractivo para inversores y solucionar las deficiencias del sistema actual, que la sociedad anónima sea parte del mercado de capitales en nuestro país. De esta forma, deberá cumplir con las normas de la Comisión Nacional de Valores (CNV) y quedará sujeta a un sistema de control exigente cuya finalidad última es la mayor transparencia.<sup>35</sup>

Por el destino particular de esta organización, deben existir ciertas limitaciones para que su relación con la práctica competitiva del fútbol no se desnaturalice. En primer lugar, la sociedad anónima que administre el fútbol de algún club no podrá tener participaciones en ninguna otra sociedad anónima cuyo objeto sea la administración de fútbol profesional de otro equipo. En un mismo sentido, el accionista de esta clase de sociedad, ya sea una persona jurídica o física, no podrá ser, paralelamente, accionista de otra sociedad que compita con ella en el mismo plano deportivo. El objetivo de estas medidas es que el espíritu competitivo del deporte no se vea corroído por la persecución de lucro de los propios inversionistas.

Manteniendo la misma idea, las personas físicas con una relación laboral o profesional con un club o sociedad de este tipo no podrá ser inversionista de otra sociedad con similares características. Por otro lado, los dirigentes de la asociación civil no podrán ser accionistas a título personal de la sociedad anónima vinculada al club ni mediante la interposición de otras figuras jurídicas, con el fin de evitar un escenario en donde quienes administran la asociación civil se vean beneficiados personalmente con el ánimo de lucro propio de la sociedad anónima.

---

<sup>34</sup> Sería necesaria la modificación de la Resolución General 07/2004 de la Inspección General de Justicia, mediante la cual se limitó fuertemente la posibilidad de las asociaciones civiles para ser titular de acciones de sociedades anónimas (art. 2 y 3).

<sup>35</sup> No es necesario profundizar más en la importancia de la transparencia en el fútbol tanto argentino como a nivel mundial cuando denuncias por estafas, sobornos y demás delitos financieros llenan los sitios de noticias.

Otra limitación necesaria para proteger la actividad deportiva encuentra inspiración en el modelo alemán. Para evitar el control total sobre la sociedad, una persona física o jurídica (distinta del club) no podrá poseer más del 49% de las participaciones, ya sea directa o indirectamente. Este es uno de los mecanismos que busca evitar la utilización de la sociedad anónima para fines extraños respecto a los cuales justificaron su creación mediante el apoderamiento de su control total.

La relación entre la asociación civil y la sociedad anónima, más allá de que el club será accionista de la SA con determinadas particularidades, será contractual. Antes de dedicarme a la división de facultades contractuales a nivel organizacional y financiero entre una y otra estructura, resulta necesario traer aquí a la figura ya mencionada del *affectio societatis* o interés social.

Especialmente los directores pero también el resto de los accionistas deben respetar el interés social, entendido como la actividad desarrollada por la sociedad, ejemplificada mediante los deberes de los administradores (Monzó, 2016). En este caso particular, la colaboración entre socios es aún más importante porque, en definitiva, ni ellos ni los administradores son el grupo de interés definitivo. Es necesario que sus intereses estén alineados con el conjunto de asociados ya que es allí donde radica el verdadero poder de la organización, la legitimidad de los reclamos y la urgencia por ellos. Con los hinchas del club en contra, cualquier administración será probablemente ineficaz.

En consecuencia, los administradores de la sociedad anónima tienen determinadas reglas que hacen que su deber sea respetar el interés social, no pudiendo perseguir intereses contrarios a la persona jurídica (Monzó, 2016). En el escenario planteado, la persona jurídica cuyos intereses deben ser respetados es la estructura doble. Por un lado, es evidente que la conducta de los administradores no puede ir en contra de los objetivos de la propia sociedad que administran. Pero por el otro, también deben estar alineados con la asociación civil de la que se escindió el fútbol, a la cual le deben la existencia y es el organismo que nuclea los intereses del grupo de poder definitivo. Esta regla que recae sobre los administradores es incorporada al ordenamiento legal argentino a través del art. 159 del Código Civil y Comercial con los deberes de

lealtad y diligencia.<sup>36</sup> Este es, en esencia, el deber de convivencia último entre lo mejor de dos mundos.

Ahora bien, a nivel organizacional, el órgano de administración de la sociedad anónima será un órgano plural respetando las necesidades del club y de los inversores. De esta forma, será necesaria la designación de al menos tres directores como cabezas de las tres áreas fundamentales de la organización: Deportiva, de Finanzas y de Marketing y Comunicación. Cada área organizará su estructura de trabajo, donde distintos profesionales ocuparán los puestos decisivos. Ex jugadores e ídolos del club pueden ser útiles en el área deportiva pero no sería conveniente que estén al mando de las finanzas, como vimos en el caso del Schalke 04.

Hoy en día, con el modelo actual, la toma de decisiones en los clubes tiene un esquema jerárquico o de arriba hacia abajo, para utilizar los términos de Wilkesmann y Blutner (2002). Las decisiones trascendentales de la organización se toman desde su cúpula (presidente, vicepresidente y tesorero). Las asambleas en donde se tratan los asuntos de la asociación como la aprobación de balances y la gestión de las autoridades suelen estar controladas por el oficialismo, por lo que la oposición sobre la gestión interna es prácticamente nula.<sup>37</sup> Los asociados, y solo una pequeña parte de ellos, ejercen su derecho a voto únicamente cada tres o cuatro años, dependiendo del ciclo electivo de cada club. Teniendo esto en cuenta, el hecho de que las decisiones en este nuevo esquema sean tomadas en pequeños grupos de personas no debería generar desconfianza.

En el modelo de la convivencia, la elección de los directores se realizará mediante asamblea. De esta asamblea participarán todos los accionistas, uno de los cuales será el propio club. Sin perjuicio del acuerdo que la asociación civil alcance con sus respectivos inversionistas, cada club será el dueño de al menos una acción, usualmente conocida

---

<sup>36</sup> Art.159.- Deber de lealtad y diligencia. Interés contrario. Los administradores de la persona jurídica deben obrar con lealtad y diligencia.

No pueden perseguir ni favorecer intereses contrarios a los de la persona jurídica. Si en determinada operación los tuvieron por sí o por interpósita persona, deben hacerlo saber a los demás miembros del órgano de administración o en su caso al órgano de gobierno y abstenerse de cualquier intervención relacionada con dicha operación.

Les corresponde implementar sistemas y medios preventivos que reduzcan el riesgo de conflictos de intereses en sus relaciones con la persona jurídica.

<sup>37</sup> Por citar un ejemplo, el caso de Racing Club. Por estatuto (art. 62 a 70) a las asambleas asisten los representantes de los socios, los cuales fueron elegidos junto a los cargos más altos del club. En total asisten 60 representantes de los socios, correspondiéndose 40 al oficialismo y 20 a la oposición. De esta forma, aquella agrupación que dirige la institución tiene la mayoría automática en las asambleas.

como *golden share* o acción de oro. Esta clase de acción le dará las siguientes facultades: (i) la elección del director deportivo, ya que es la organización que nuclea al grupo de interés definitivo, i.e. los hinchas, y su preocupación principal es lo que ocurre dentro del campo de juego; (ii) la designación de un síndico;<sup>38</sup> (iii) poder de veto en las decisiones que persigan la modificación de escudos, modelos y colores de camisetas, modificaciones en la infraestructura que el plantel profesional utilice o cualquier otra alteración que recaiga sobre símbolos de identificación institucional; (iv) poder de veto sobre la incorporación de nuevos inversionistas que se ejercerá a través de decisión fundada, con esto pretendo dotar al club con la capacidad de no admitir como accionistas a figuras que hayan representado intereses contrarios a la asociación en el pasado o que puedan causar un perjuicio para el propio club o sus hinchas.

A su vez, será necesaria la incorporación de un órgano de fiscalización privada, la denominada sindicatura. Este órgano de control deberá tener un rol activo ya que tendrá la función de garantizar la participación de los asociados en la vida de la sociedad anónima. Lo que se busca con la presencia obligatoria de este órgano es vigilar y, en caso de ser necesario, intervenir en las acciones de los directores.

Por este motivo, deberá estar conformado según lo establezca la asamblea de accionistas pero con al menos un miembro designado por la asociación civil. Este miembro designado podrá cumplir el doble rol en una y otra organización, como caso similar a lo que ocurre en el Borussia Dortmund cuyas autoridades del club también ocupan cargos en la GmbH & Co. KgaA. Para fomentar la participación y discusión, miembros designados por los inversores también deberán formar parte del órgano.

Las funciones del síndico, utilizando a Balbín (2016) son, en primer lugar, ejercer el control de legalidad. Es decir, le corresponde fiscalizar que la administración de la sociedad se ajuste a la ley, estatuto y reglamento, por un lado, y, por el otro, a las instrucciones que emanen desde la asamblea. En segundo lugar, el control contable. Este

---

<sup>38</sup> Sería conveniente hacer coincidir esta designación con los requisitos que la Ley 25.284 exige para aquellos que formen parte del fideicomiso de administración para las entidades deportivas con dificultades económicas, instituto analizado en el apartado II.C. Acondicionando los requisitos del art. 10 de dicha ley al caso de la sociedad anónima serían: (i) ser abogado o contador con 10 años de antigüedad en la matrícula o estar especializado en organización, administración y gestión deportiva; (ii) tener ejercicio activo de la profesión; (iii) acreditar buena conducta; (iv) no haber integrado el gobierno de la sociedad en las últimas 3 administraciones; (v) no tener intereses económicos que puedan incidir en la toma de decisiones, en perjuicio de los accionistas, acreedores y asociados; y (vi) ser preferentemente asociado de la entidad, con una antigüedad mínima de diez años.

admite examinar los libros y documentación social para corroborar el cumplimiento de las formalidades exigidas por ley y recabar de los administradores los informes que estimen pertinentes. También implica el control en materia de garantías de los directores, verificar la presencia de títulos valores, obligaciones sociales, etc.<sup>39</sup> Y en tercer lugar, la última gran función que corresponde agregar, propia de este sistema y en línea con el párrafo anterior, es la de velar por la coincidencia entre los intereses del club y la sociedad anónima. Desde este punto de vista, funcionaría como nexo entre las organizaciones para afianzar la relación entre ambas.

Ahora que establecí las principales características de la estructura a nivel organizacional, es necesario dedicarme a los lineamientos contractuales que guiarán las relaciones económicas entre una y otra entidad.

Al igual que lo que ha ocurrido en el caso de la MLS, el progreso ocurre de la mano de inversionistas capaces en el área deportiva y tendiendo a la separación de los equipos. Si bien en nuestro país cada equipo es lo suficientemente independiente de la AFA, la introducción de capitales privados al fútbol, aun con ánimo de lucro, es el camino para conseguir una actividad más competitiva y un mejor rendimiento deportivo.

Al partir de una relación contractual, todo estará sujeto al acuerdo de voluntades entre el club y los inversionistas. Teniendo esto en cuenta, propongo a continuación una serie de escenarios en los que se deberá profundizar en el futuro y acuerdos que considero serán los más beneficiosos para ambas partes.

El debate más importante, que se corresponde con el mayor gasto que hoy en día los clubes de fútbol deben afrontar, es el pago de los salarios de los jugadores. El armado del plantel profesional, al buscarse la máxima competitividad a nivel nacional y continental, representa un pasivo de millones de pesos en todos los clubes de la primera división.

Las particularidades y detalles en la relación entre sociedad y club deberán analizarse caso por caso ya que no existen dos clubes idénticos en cuanto a su estado patrimonial. Lo que sí considero necesario sobre este punto, para ser consecuente con el propio trabajo, es que la toma de decisiones acerca de los salarios de los jugadores como también el pago de estos esté a cargo de la entidad comercial. Como dije arriba, el club

---

<sup>39</sup> En el art. 294 de la Ley General de Sociedades se encuentran enunciados sus atribuciones y deberes.

seguirá participando en la toma de decisiones ya que la cabeza deportiva de la sociedad anónima es elegida por él, sin embargo, los intereses de aquellos que invirtieron dinero para el plantel de jugadores serán administrados, no solo por quien sepa de fútbol, sino también por profesionales financieros.

La misma suerte correrá a la hora de incorporar jugadores. Los derechos económicos sobre los jugadores (es el valor económico, valga la redundancia, que representa el pase de cada jugador y pueden estar en cabeza del club u otras entidades) sería conveniente que estén en cabeza de la sociedad anónima. De esta forma, el club quedaría enfocado en sus fines altruistas o en la persecución del bien común, mientras que se desliga de la responsabilidad que trae aparejada el manejo de millonarias sumas de dinero y ha ocasionado tantos problemas en el pasado de nuestro fútbol.

A la hora de vender jugadores, también a cargo de la entidad comercial por los mismos motivos, es necesario hacer una salvedad. Es importante que la asociación civil reciba una retribución cada vez que un jugador que vestía los colores de la institución sea vendido, ya sea en el plano nacional o a un equipo extranjero. La razón que hay detrás es que, en definitiva, el club es quien genera el espacio para que la sociedad anónima y sus inversores consigan esta clase de ingresos. Es el club quien funciona como vidriera de un mercado mundial multimillonario. A su vez, clubes como Boca Juniors o River Plate, que son seguidos en todo el mundo gracias a la fama que se han ganado, merecen una retribución especial por su capacidad de alcance a otros mercados y que será distinta a clubes de menor envergadura que opten por el mismo sistema.

En última instancia, lo que importa en este punto es conseguir resultados en el plano deportivo. Cuando el equipo cosecha victorias importantes, el valor de los jugadores aumenta y las acciones de la entidad comercial que los administra también ascienden en valor. Además, los hinchas como grupo de interés definitivo estarán satisfechos y la asociación civil podrá cumplir sus fines. No está demás aclarar que la administración de la economía del club en manos de la sociedad comercial puede dar como resultado al propio club como uno de los más beneficiados. Un ejemplo claro de esto es el Bayern en donde la asociación civil es el máximo accionista de la AG.

Continuando con la misma filosofía, el dinero obtenido por éxito deportivo (ganar campeonatos, clasificación a torneos continentales, etc.) será compartido por ambas organizaciones. Aquí, la justificación es doble. Para la asociación civil, el ingreso se

corresponde con la capacidad de participar en los torneos que otorguen dichos premios. Para la sociedad anónima, funciona, por un lado, a modo de retribución por una exitosa administración y, por el otro, también como elemento de motivación para el inversionista privado en la persecución del éxito deportivo. Se debe generar un ambiente, como lo es en Estados Unidos, donde ganar en el plano deportivo viene acompañado de resultados económicos.

Sobre la publicidad, el marketing y la propiedad intelectual del club, este seguirá siendo titular de los derechos y le cederá su explotación a la sociedad anónima. La sociedad, a partir de los resultados obtenidos, le pagará al club las regalías correspondientes. Podrán ser en sumas de dinero o a través de acuerdos que alcance con determinadas marcas. Por ejemplo, si desde la sociedad anónima arriban a un acuerdo con una marca textil para que diseñe y produzca la indumentaria de los deportistas, no solo del fútbol, sino de otros deportes amateur cuya organización depende del club, podrá considerarse como pago de este canon. La razón es que se trataría un gasto en el que la asociación civil no incurrirá. Puntualmente, esta facultad abarcará la publicidad en el estadio, en la indumentaria, marcas que se patrocinarán con imágenes del club, videojuegos, y demás.

En todo lo que refiere a la utilización de las instalaciones del club como escenario para eventos publicitarios, de marketing o que generen ingresos económicos como suele ser la celebración de recitales, la sociedad anónima y sus autoridades deberán estar facultadas para poder alcanzar este tipo de acuerdos pero no será su facultad exclusiva. Cualquier decisión debe emanar del consenso con la asociación civil ya que la utilización de los recursos edilicios del club tiene un impacto directo en los derechos de sus asociados. Se deberá buscar un equilibrio entre el interés por los ingresos económicos que pueden surgir con la utilización de esos mismos espacios por los asociados. Una vez más, en caso de realizarse, el mecanismo de devolución de la sociedad anónima al club será mediante regalías.

Con esta propuesta busco, fundamentalmente, que los recursos del fútbol sean administrados por aquellos que cuentan con la capacidad para hacerlo y que, por el otro lado, los asociados elijan a través del voto exclusivamente a aquellas personas que velarán por sus intereses, sin necesidad de que carguen con una responsabilidad para la cual, quizás, no estén preparados.



Al final de cada ejercicio, como en cualquier sociedad anónima, mediante asamblea de socios se decidirá el destino de los resultados obtenidos, pudiendo perfectamente ser la reinversión en la sociedad una de las posibilidades. En caso de repartir dividendos y que la asociación civil, como accionista, los reciba, deberá utilizar esos fondos para la persecución del bien común que emana de su estatuto y naturaleza.

Por último, para el caso en que la relación contractual no sea fructífera como consecuencia de la utilización de la sociedad anónima para fines extraños, es decir, cuando su actuar no se corresponda con el objeto de administrar profesionalmente al fútbol, tener como objetivo la competencia deportiva o simplemente sea incompatible con la asociación civil y lo que como tal profesa, se abrirán distintos cursos de acción para el resto de los socios y la propia asociación.

En el escenario en que la sociedad anónima cuente con un número de socios mayor a dos, se podrá proceder al instituto de la exclusión del socio previsto en el art. 91 y siguientes de la Ley General de Sociedades.<sup>40</sup> En este, se exige la presencia de una causa justa, mientras que la acción correspondiente podrá emanar de la misma sociedad o por uno de los socios (naturalmente, la asociación civil es el socio que mayor interés tendrá).<sup>41</sup>

En cambio, en el caso de que ocurra un comportamiento como el descrito arriba por parte del único socio del club, este último estará facultado para recurrir a la rescisión contractual.

Aquí, la consecuencia inmediata de la rescisión contractual será la desaparición de la sociedad anónima. Esto se debe a que sin contrato vinculante con el club, la sociedad no estará capacitada para cumplir con su objeto (art. 163 inc. c del Código Civil y Comercial). Cuando la asociación civil considere que se dan los presupuestos que lo habilitarían la rescisión, deberá comunicarlo a la otra parte y proceder con la disolución de la sociedad. La utilización de la sociedad desviada de su objeto o contraria a los intereses de la asociación civil será causal de rescisión previsto contractualmente. La decisión estará sujeta al control de organismos públicos ya sea ante la I.G.J. en una primera instancia o frente a las autoridades judiciales.

---

<sup>40</sup> Será necesaria la readecuación del texto normativo para incluir los casos particulares de sociedades anónimas cuyo objeto sea la administración deportiva.

<sup>41</sup> Art. 91: Habrá justa causa cuando el socio incurra en grave incumplimiento de sus obligaciones.

## CONCLUSIÓN:

La construcción de la propuesta final se realizó a partir de la figura de la sociedad anónima. Sin embargo, esto no significa que no pueda extenderse a otros modelos comerciales ya sea la sociedad de responsabilidad limitada, la sociedad en comandita por acciones (como puede pensarse lo realizado en Alemania) o incluso fideicomisos. Al fin y al cabo, es solo un ejemplo de la posibilidad de convivencia entre la tradición cultural de un pueblo a través del deporte y la organización profesional del mundo de los negocios.

La propuesta también es de carácter optativa. Con esto busco que la realidad de los clubes de fútbol en Argentina sea respetada y sean las autoridades de las instituciones quienes tomen la decisión de qué es lo mejor para cada una de ellas. Cualquier imposición desde arriba carecería de eficacia porque el verdadero cambio en el fútbol argentino debe venir de aquellos que lo viven. Un cambio de paradigma en la estructura asociativa de los clubes de fútbol no debe provenir de otro lugar que no sea los propios asociados y sus autoridades. Desde el plano académico y luego legislativo, solo somos capaces de crear oportunidades para que quienes deban tomar la decisión estén en el mejor escenario.

A su vez, como puede desprenderse a lo largo de todo el trabajo, la propuesta tiene en miras los clubes que participan de la máxima categoría del fútbol profesional, lo cual tampoco significa que no pueda replicarse en otras categorías o en otros deportes cuando las condiciones lo habiliten. Por cuestiones de espacio, esta propuesta se detuvo en un pequeño submundo de las posibilidades brindadas por el derecho comercial y de los muchos ejemplos que podremos encontrar en todo el mundo, en cuanto a organización deportiva.

Para concluir, en el desarrollo de la idea, se buscó la convivencia entre los intereses de los asociados, vinculados al rol social, histórico y cultural de los clubes de fútbol de nuestro país, a la conservación del espíritu amateur y a la competitividad deportiva, a partir de una administración profesional que habilite la inversión de grandes sumas de dinero proveniente del mercado de capitales.

La toma de decisiones sobre el fútbol profesional estaría en manos de profesionales que orientaron su actividad hacia la administración deportiva pero con

influencia y participación de los asociados a través de sus autoridades electas. Con la participación de ambas voluntades y la coincidencia de los intereses de ambos lados, el resultado debería ser una mejor situación para el club y la práctica del deporte.



Universidad de  
**San Andrés**

## BIBLIOGRAFÍA:

- Asociación de Fútbol Argentino. 1940. Estatuto.
- Asociación de Fútbol Argentino. 2019. Estatuto. Aprobado por la Asamblea General Extraordinaria del 29.11.2018. Resolución IGJ N° 151 del 26.03.2019.
- Boretto, Mauricio. 2004. "Asociación bajo forma de sociedad: ¿Asociación o sociedad?" En *Revista de Derecho Privado y Comunitario. Asociaciones y fundaciones*, editado por Julio César Rivera. Buenos Aires: Rubinzal – Culzoni.
- Club Atlético Vélez Sarsfield. Estatuto.
- Código Civil y Comercial de la Nación. Ley n° 26.994. B.O. 07/10/2014.
- Decreto N° 1493. Reglamentación de la Ley Número 22.315. B.O. 13/12/1982.
- Inspección General de Justicia. Resolución General 07/2004. e. 04/05/2004. v. 05/05/2004
- Inspección General de Justicia. Resolución General 05/2020. e. 11/03/2020 N° 10152/20 v. 11/03/2020
- Ley General de Sociedades. Ley n° 19.550. B.O. 30/03/1984
- Ley Orgánica de la Inspección General de Justicia, Ley N° 22.315. B.O. 31/10/1980.
- Mayo, Jorge A. 2004. "Control judicial de las decisiones de los órganos de las asociaciones". En *Revista de Derecho Privado y Comunitario. Asociaciones y fundaciones*, editado por Julio César Rivera. Buenos Aires: Rubinzal – Culzoni.
- Mosset Iturraspe, Jorge. 2004. "Responsabilidad contractual y extracontractual de las asociaciones y fundaciones". En *Revista de Derecho Privado y Comunitario. Asociaciones y fundaciones*, editado por Julio César Rivera. Buenos Aires: Rubinzal – Culzoni.
- Piñón, Benjamín P. 2004. "La persona jurídica en el Derecho argentino. Comienzo de la existencia y el rol del Estado". En *Revista de Derecho Privado y Comunitario. Asociaciones y fundaciones*, editado por Julio César Rivera. Buenos Aires: Rubinzal – Culzoni.
- Racing Club. Estatuto.
- Régimen Especial de Administración de las Entidades Deportivas con Dificultades Económicas. Fideicomiso de Administración con Control Judicial. Ley n° 25.284. B.O. 25/07/2000.

- Rinessi, Antonio J. 2004. "Insolvencia de las asociaciones y fundaciones (El caso de las entidades deportivas)". En *Revista de Derecho Privado y Comunitario. Asociaciones y fundaciones*, editado por Julio César Rivera. Buenos Aires: Rubinzal – Culzoni.
- Superliga Argentina de Fútbol Asociación Civil. 2018. Estatuto.
- Sherman Antitrust Act. 1890. 26 Stat. 209.

#### Bibliografía web

- Abbott, Paul D. 2001. "Antitrust and Sports - Why Major League Soccer Succeeds Where Other Sports Leagues Have Failed". *Sports Lawyers Journal* 8: 1-20
- Adam, Sandy, Bauers, Sebastian B. y Hovemann, Gregor. 2019. "Inevitable need for change – identifying and removing barriers to supporter participation in German professional football, Sport in Society". *German Journal of Exercise and Sport Research* 49 nro.4: 463-471. <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1596082>
- Alabarces, Pablo y Rodríguez, María Graciela. 1999. "Football and Fatherland: The crisis of national representation". *Argentinian soccer, Culture, Sport Society* 2 nro.3: 118-133. <https://doi.org/10.1080/14610989908721849>
- Alonso, Juan Ignacio y Giatti, Gustavo Javier. 2014. "Título II: Persona Jurídica. Capítulo 1: Parte General", en *Código Civil y Comercial de la Nación comentado* de Julio César Rivera, Graciela Medina (Directores), Mariano Esper (Coordinador). Buenos Aires: La Ley.
- Ameal, Jorge. 2019. "Ameal respondió a las críticas tras los despidos". *Radio La Red*, 20 de diciembre, 2019.
- Asociación del Fútbol Argentino. 2019. *Informe Clubes de Fútbol*.
- Balbi Vignolo, Juan Patricio. 2017. "Rodolfo D'Onofrio consiguió una reelección histórica y será presidente de River hasta 2021". *Diario La Nación*. 17 de diciembre, 2017.
- Bank, Steven A. 2017. "Major league soccer as case study in complexity theory". *Florida State University Law Review* 44, nro. 2 (primavera): 385-436.
- Bühler, André W. 2006. "Football as an international business – an Anglo-German comparison". *European Journal for Sport and Society* 3, nro.1: 25-41, <https://doi.org/10.1080/16138171.2006.11687777>

- Casar González, Alejandro. 2018. "El fútbol argentino debate su futuro por las sociedades anónimas deportivas, un viejo anhelo de Macri". *Diario La Nación*. 18 de octubre, 2018.
- Coccolo, Mauricio. 2020. "La nueva vieja AFA". *Cadena 3*. 29 de marzo, 2020.
- Cyert, R. M. y March J. G. 1963. *The Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Deloitte Sports Business Group. 2020. *Deloitte Football Money League 2020 report*. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>
- Donaldson, T. y Preston L.E.. 1995. "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications." *The Academy of Management Review* 20 nro.1: 65–91. doi:10.2307/258887
- Fraser v . Major League Soccer LLC, 97 F. Supp. 2d 130, 132 (C.C.D. Mass. 2000)
- Fraser v. Major League Soccer LLC, 284 F.3d 47, 52 (1st Cir. 2002).
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitnam.
- Frydenberg, Julio. 2001. "La crisis de la tradición y el modelo asociacionista en clubes de fútbol argentino. Algunas reflexiones". *Revista Digital EF Deportes* 6, nro. 29.
- Frydenberg, Julio, Daskal, Rodrigo y Torres, Cesar R. 2013. "Sports Clubs with Football in Argentina: Conflicts, Debates and Continuities". *The International Journal of the History of Sport* 30, nro.14: 1670-1686. <https://doi.org/10.1080/09523367.2013.831840>
- Grafeuille, Carolina E. 2017. *El objeto de bien común de las asociaciones civiles una medida estatal de acción positiva*. Cita online: AR/DOC/4152/2017. Disponible en: <https://informacionlegal.com.ar/maf/app/document?&src=laley4&srguid=i0ad82d9a0000017198c314251dabf74f&docguid=iE7931C291AB58552B861D5FA89837044&hitguid=iE7931C291AB58552B861D5FA89837044&tocguid=&spos=1&epos=1&td=1&ao=i0ADFAB8AC74B1D1F81C755DFD042D199&searchFrom=&savedSearch=false&context=17&crumb-action=append&>
- HispanTV. 2018. "¿Cuál es la ciudad con más estadios de fútbol del mundo?". *HispanTV*. 12 de febrero, 2018. Disponible en:

<http://www.hispantv.com/noticias/futbol/368319/estadios-futbol-mundo-argentina-buenos-aires>.

- Infobae. 2017. "Hugo Moyano arrasó en las elecciones de Independiente: fue reelecto con el 89% de los votos". *Infobae*. 17 de diciembre, 2017. Disponible en: <https://www.infobae.com/deportes-2/2017/12/17/hugo-moyano-arraso-en-las-elecciones-de-independiente/>
- Jelic, Federico. 2020. "AFA vs Superliga, una lucha sin cuartel". *Diario Alfil*. 10 de enero, 2020.
- Lenihan, Mark W. 2013. "Major League Soccer Scores an Own Goal: A Successful Joint Venture Attains Market Power in an International Sport". *DePaul Law Review* 62, nro. 3 (primavera): 881-914
- Mathias, Edward. 1999. "Big League Perestroika the Implications of Fraser v. Major League Soccer". *University of Pennsylvania Law Review* 148 (noviembre): 203-238
- Marketing Registrado. 2017. "Estas son las ciudades con más número de estadios profesionales en el mundo". *Marketing Registrado*. 9 de junio 2017. Disponible en: [https://www.marketingregistrado.com/futbol/2017/06/16058\\_estas-son-las-ciudades-con-mas-numero-de-estadios-profesionales-en-el-mundo/](https://www.marketingregistrado.com/futbol/2017/06/16058_estas-son-las-ciudades-con-mas-numero-de-estadios-profesionales-en-el-mundo/)
- Miller, Alejandro. 2007. *La Sociedad Anónima como vehículo para la constitución de un patrimonio de afectación destinado a un negocio específico*. X Congreso Argentino de Derecho Societario. VI Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa (La Falda, Córdoba).
- Mitchell, Ronald K., Agle, Bradley R. y Wood, Donna J. 1997. "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts". *The Academy of Management Review* 22, nro. 4 (octubre): 853:886.
- Merkel, Udo. 2012. "Football fans and clubs in Germany: conflicts, crises and compromise". *Soccer & Society* 13, nro. 3: 359-376. <https://doi.org/10.1080/14660970.2012.655505>
- Monzó, Susana. 2016. *Causa fin, interés social y principio de conservación de la empresa en el nuevo sistema societario*. XIII Congreso Argentino de Derecho Societario, IX Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa (Mendoza).
- Pasquato, Julio César. 1990. *Historia del fútbol argentino. Capítulos I, II, III, IV, V, VI y VII*. Revista El Gráfico. Por Redacción EG.

- Rebossio, Alejandro. 2015. "Buenos Aires, la ciudad con más campos de fútbol del mundo". *El País*. 17 de agosto, 2015. Disponible en: [https://elpais.com/deportes/2015/08/17/actualidad/1439826746\\_040027.html](https://elpais.com/deportes/2015/08/17/actualidad/1439826746_040027.html)
- Sibaja, Rwany y Parrish, Charles. 2014. "Pibes, Cracks and Caudillos: Argentina, the World Cup and identity politics". *Soccer & Society* 15, nro.5: 655-670, <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.912017>
- Taylor, Diana C. 2011. "Aimed at the Goal: The Sustainability of Major League Soccer's Structure". *Willamette Sports Law Journal* 9, nro. 1 (otoño): 1-22.
- Vázquez, Rafael D. *Régimen Especial de Administración de las Entidades Deportivas con Dificultades Económicas*. Cita online: 0003/70057988-1. Disponible en: <https://informacionlegal.com.ar/maf/app/document?&src=laley4&srguid=i0ad82d9a0000017198bff7d79a2fb512&docguid=i857F68A79A7049C39565296EEFD4299A&hitguid=i857F68A79A7049C39565296EEFD4299A&tocguid=&spos=1&epos=1&td=1&ao=i0ADFAB8AC74B1D1F81C755DFD042D199&searchFrom=&savedSearch=false&context=12&crumb-action=append&>
- Wilkesmann, Uwe y Blutner, Doris. 2002. "Going Public: The Organizational Restructuring of German Football Clubs". *Soccer & Society* 3, nro. 2: 19-37. <https://doi.org/10.1080/714004876>

#### Páginas Web

- Bayern Munchen FC. Ingresado el 19 de marzo de 2020. [fcbayern.com/es/](http://fcbayern.com/es/).
- Club Atlético Boca Juniors. Ingresado el 15 de marzo de 2020. <https://www.bocajuniors.com.ar/>
- Club Atlético San Lorenzo de Almagro. Ingresado el 15 de marzo de 2020. <https://sanlorenzo.com.ar/>
- Deutscher Fussball-Bund. Ingresado el 18 de marzo de 2020. <https://www.dfb.de/verbandsstruktur/mitglieder/>.
- Racing Club. Ingresado el 15 de marzo de 2020. <https://www.racingclub.com.ar/>