

INFORME DE COYUNTURA — Octubre de 2026

DEL CLUB COMO COMUNIDAD AL FÚTBOL COMO INDUSTRIA

Un mapa de la arquitectura institucional
y jurídica de los clubes en América Latina

RESUMEN EJECUTIVO

El fútbol latinoamericano avanza hacia una diversidad de modelos de propiedad y gobierno. La comparación muestra que incentivos económicos similares producen respuestas distintas.

→ La profesionalización convirtió la sostenibilidad económica en un problema central de los clubes.

Instituciones creadas por vecinos, trabajadores, estudiantes y universidades comenzaron a administrar salarios, ingresos y deudas. La expansión de la industria profundizó esa tensión: cómo financiar una actividad cada vez más exigente y qué poder conceder a quienes aportan los recursos.

→ Las reformas se adoptan cuando encuentran condiciones económicas e institucionales favorables, no necesariamente cuando se habilitan por ley.

Brasil acompañó la apertura societaria con instrumentos tributarios y de tratamiento de deudas. Colombia facilitó la capitalización mediante una conversión voluntaria que terminó generalizándose. Perú incorporó incentivos, pero tuvo una difusión limitada. La habilitación legal abre una posibilidad; las necesidades de los clubes, el interés inversor y las relaciones de poder condicionan su adopción efectiva.

→ El ingreso de capitales al fútbol adopta formas diversas: financiamiento, propiedad y control pueden quedar en manos de actores diferentes.

Un préstamo permite recuperar dinero; una participación societaria ofrece derechos sobre ganancias y patrimonio; un gerenciamiento puede transferir decisiones operativas. Un club puede conservar socios, elecciones y vida social mientras otra estructura administra su fútbol profesional. Los caminos son múltiples.

→ La apertura también puede permanecer sin uso o sostener una convivencia entre modelos.

Bolivia habilitó estructuras societarias sin conversiones formales registradas. En Uruguay, las sociedades deportivas se extendieron mientras Peñarol y Nacional mantuvieron su organización asociativa. Cada alternativa puede tener un atractivo distinto según el club.

→ La nueva agenda busca regular el poder de quienes financian y poseen los clubes.

Chile avanzó hacia nuevos controles sobre propiedad y conflictos de interés en 2026, todavía en implementación. Inglaterra también reforzó la regulación después de una amplia apertura. El recorrido comparado reúne tres discusiones superpuestas: qué forma puede adoptar un club, cómo capitalizarlo y cómo gobernar la relación entre inversión, control y vida institucional.

→ México construyó un fútbol comercializado sin un régimen societario único.

El ingreso de capital avanzó club por club mediante herramientas del derecho común. Conviene propiedad empresarial, cooperativa y universitaria, además de acuerdos de gestión delegada. Esa heterogeneidad desplaza hacia la liga una parte considerable de la responsabilidad.

→ Argentina y Paraguay concentran el conflicto entre apertura estatal y resistencia institucional.

El impulso a las sociedades anónimas deportivas encontró vetos federativos, judiciales y asociativos. Al cierre del informe no se verificaban conversiones efectivas. Paraguay presenta otra barrera: una prohibición legal respaldada por clubes y federación. Ambos preservan el modelo asociativo mediante mecanismos diferentes.

I.

Del club como comunidad al fútbol como negocio

Durante buena parte del siglo XX, los clubes de fútbol latinoamericanos tuvieron orígenes plurales, pero compartieron un rasgo de fondo: casi ninguno nació como una empresa. Nacieron de abajo. De reuniones vecinales, iniciativas estudiantiles o juntas de trabajadores. En Buenos Aires, un puñado de adolescentes hijos de inmigrantes italianos fundó Boca Juniors en 1905, en un banco de una plaza; pocos años antes, otro grupo de jóvenes de origen británico e italiano había fundado River Plate a orillas del Riachuelo. En Montevideo, un grupo de jóvenes vinculados al English High School, impulsados por Henry Candid Lichtenberger, fundó en 1891 el Albion Football Club, una de las instituciones pioneras del fútbol uruguayo. En México, mineros ingleses fundaron Pachuca en 1892 y una cooperativa de trabajadores cementeros fundó Cruz Azul en 1927. Todos estos casos ilustran una característica fundamental de los orígenes del fútbol latinoamericano: clubes que surgieron de iniciativas colectivas, organizadas alrededor de comunidades que establecían sus propias reglas de gobierno.¹

Esa pluralidad de orígenes —inmigrantes, obreros, estudiantes, empleados de una misma empresa— no equivale a una forma jurídica única, pero sí a una premisa común: el club era, ante todo, una comunidad que se organizaba a sí misma, no un activo que alguien poseía. La pregunta por la propiedad casi no se formulaba porque, en ese estadio, no tenía objeto: nadie estaba pagando por jugar, y por lo tanto nadie podía reclamar una renta sobre eso.

Eso cambió con la profesionalización del fútbol, un segundo momento que casi toda la región atravesó entre las décadas de 1930 y 1940. En Argentina el quiebre fue abrupto: en 1931, tras una huelga de jugadores que exigían poder cambiar de club sin necesitar el permiso de la institución de origen, dieciocho clubes rompieron con la asociación amateur y fundaron una liga profesional propia². México formalizó su fútbol profesional en 1943, reconociendo a los clubes como sociedades sin fines de lucro. El patrón se repite, con variantes locales, en el resto de la región: recién cuando el fútbol empezó a mover el dinero suficiente para que alguien pudiera vivir de él empezó a tener sentido preguntarse quién lo iba a financiar, quién lo iba a administrar y quién iba a decidir sobre su futuro. Esa pregunta, y no la fundación, es el verdadero punto de partida de este informe.

¹ Por señalar algunos ejemplos, el Club Atlético Boca Juniors fue fundado el 3 de abril de 1905 por jóvenes hijos de inmigrantes italianos del barrio de La Boca; el Club Atlético River Plate fue fundado en 1901 por jóvenes de origen británico e italiano. En Uruguay, Albion Football Club fue fundado el 1 de junio de 1891 por un grupo de 23 jóvenes vinculados al English High School de Montevideo. El Club de Fútbol Pachuca fue fundado en 1892 por trabajadores ingleses vinculados con la actividad minera, mientras que Cruz Azul nació en 1927 vinculado a la Cooperativa La Cruz Azul, una cementera propiedad de sus trabajadores. Estos son solo algunos casos salientes.

² La huelga de jugadores de 1931 exigía la libertad de cambiar de club sin necesitar el consentimiento de la institución de origen. El 19 de mayo de ese año, dieciocho clubes se desafiliaron de la Asociación Amateur Argentina de Football y fundaron la Liga Argentina de Football, de carácter profesional; el primer campeonato profesional se disputó ese mismo año. La profesionalización se extendió, con cronologías propias, al resto de la región durante las dos décadas siguientes.

El modelo asociativo se mantuvo durante la etapa de profesionalización: buena parte de los clubes más importantes de la región siguieron organizados así durante décadas, y muchos lo siguen estando hoy. Pero, a partir de ese momento, cada país fue tomando distintos caminos frente a la misma pregunta. Algunos clubes permanecieron asociativos, gobernados por sus socios. Otros pasaron a control privado: es el caso de un empresario o un grupo empresarial que compraba el club, como ocurrió con Chivas en 2002 o con América, que pasó a control privado mediante una venta empresarial en 1959. Otros quedaron bajo titularidad pública, generalmente ligados a una universidad, como Pumas o Tigres en México. Y otros armaron combinaciones intermedias: una cooperativa de trabajadores, como Cruz Azul; o quienes delegaron la gestión del fútbol profesional en una sociedad, sin dejar de ser una asociación, como ocurre hoy en varios clubes costarricenses.

En las últimas décadas, además, la expansión del negocio audiovisual, la internacionalización del mercado de pases y la circulación de capitales a escala global multiplicaron esos caminos: en muchos países aparecieron sociedades anónimas deportivas o figuras equivalentes; en otros, las asociaciones delegaron la gestión sin cambiar de forma; en otros más, la privatización avanzó sin ley sectorial, a través de contratos, sociedades comerciales o arreglos contruidos con herramientas del derecho común. No hay una sola dirección en ese abanico, y tampoco un único punto de llegada.

Lo que varía entre esas trayectorias no es solamente la fachada jurídica. Varía la relación entre financiamiento, propiedad y control. Un club puede seguir teniendo socios, elecciones y vida social, mientras el presupuesto del fútbol profesional, la contratación de jugadores y la administración de ingresos quedan en manos de otra estructura. Por eso el problema ya no puede resumirse en la oposición entre asociación civil y sociedad anónima. Esa oposición sigue siendo relevante, pero no es suficiente para describir el mapa actual.

Este informe sostiene dos ideas centrales. La primera es que América Latina está yendo a un modelo altamente diversificado de club. No está convergiendo hacia un único modelo de club privado o hacia una forma jurídica central. Muchos de los clubes históricos más relevantes de la región tienen orígenes asociativos, comunitarios, laborales, escolares o institucionales, y casi todos atravesaron una etapa de profesionalización; pero desde ahí se ramifican en trayectorias muy distintas —asociativas, privadas, públicas o mixtas—, con velocidades y mecanismos propios en cada país.

La segunda es que esas trayectorias no se explican solamente por el cambio en una legislación. El derecho que habilita un cambio a menudo marca la pauta, pero no actúa solo. Como veremos en los casos detallados, los cambios normativos pueden habilitar, prohibir u ordenar pero la experiencia indica que el desenlace depende de factores asociados a la dinámica de las instituciones y la situación nacional; crisis financieras, coaliciones políticas, capacidad de veto, legitimidad de los actores que resisten el cambio y atractivo económico real del negocio.

Desde esa perspectiva, la incorporación de capital privado al fútbol latinoamericano no aparece como una línea recta que va del club social a la empresa plena. Aparece, más bien, como un conjunto de trayectorias que superponen figuras, desplazan funciones, crean incentivos, dejan puertas abiertas que nadie cruza o vacían por dentro reglas que siguen intactas en el papel.

II.

Tres preguntas sobre el ingreso del capital privado

Ya vimos que, desde la profesionalización, los clubes de la región se repartieron entre trayectorias asociativas, privadas, públicas y mixtas. Pero "pasar a manos privadas" tampoco es una sola cosa, y una parte importante de la confusión regional viene de tratarlo como si lo fuera. Puede tratarse de una participación circunstancial como un préstamo, un adelanto sobre ingresos futuros o de una cesión de derechos económicos, de una participación societaria, de un contrato de gerenciamiento o de la compra de un club entero. En todos esos casos entra dinero privado. Pero no todo ese dinero compra lo mismo: a veces entra para tapar un agujero y se va cuando se lo devuelven; a veces entra para quedarse; y a veces, además de quedarse, empieza a mandar. Para ordenar el problema conviene separar tres preguntas³.

La primera es **quién puede aportar recursos**. Durante mucho tiempo, en buena parte de la región, la puerta a la inversión patrimonial directamente no existía. Un club podía endeudarse, conseguir sponsors o vender jugadores, pero no ofrecer una participación estable en el fútbol profesional. Cuando esa puerta se abre, no cambia sólo la contabilidad: cambia el tipo de actor que puede sentarse a la mesa. En Chile, por ejemplo, la reforma de 2005 permitió que el fútbol profesional se organizara en estructuras capaces de recibir inversión privada de una manera que antes no estaba prevista en el régimen clásico.⁴

La segunda es **qué recibe ese aportante**. No es lo mismo prestar dinero y esperar su devolución que comprar una posición desde la cual participar de utilidades futuras, capturar valorización o ganar influencia estable sobre la orientación del club. Ahí está una de las diferencias más importantes del mapa regional. En algunos sistemas, el aporte privado funciona sobre todo como financiamiento. En otros, abre la puerta a una relación más durable porque el que entra no sólo recupera lo que puso: adquiere expectativa de renta, posición patrimonial y, en ocasiones, poder.

La tercera es **quién conserva la decisión final**. Un club puede admitir capital y, sin embargo, reservar determinadas decisiones a sus socios o a su asociación originaria. También puede ocurrir lo contrario: que la institución mantenga su nombre, su forma

³ Estas tres preguntas corresponden, en un vocabulario más técnico, a tres dimensiones de apertura al capital, financiera, patrimonial y de control, que no necesariamente avanzan juntas.

⁴ Ley 20.019 de Chile, "Regula las sociedades anónimas deportivas profesionales", promulgada en mayo de 2005.

tradicional y su vida social mientras las decisiones cotidianas sobre el plantel, el presupuesto y la explotación del fútbol profesional pasan a otra estructura. Costa Rica ofrece varios ejemplos de este desacople entre forma jurídica nominal y control efectivo.⁵

Estas tres preguntas importan porque impiden ordenar la región en una escala simple, que iría desde el club de socios hasta la empresa pura. Lo que existe son arreglos distintos sobre el vínculo entre financiamiento, propiedad, gestión y gobierno. El punto de comparación no puede ser sólo el nombre jurídico del club: tiene que ser el tipo de derechos que pueden entrar, circular y transformarse en poder.

III.

Las claves para leer la transformación

El mapa comparado de la región presenta diferentes historias nacionales. Al propósito de ordenar la lectura, se podría mirar a partir de cuatro preguntas: **qué puso en marcha el cambio, por qué camino avanzó, qué actores pudieron impulsarlo o bloquearlo y qué ocurrió finalmente**. Esta secuencia permite comparar trayectorias diferentes sin suponer que todos los países se dirigen hacia un mismo modelo.

La primera pregunta es **qué motor puso en marcha la transformación**. En algunos países, la reforma surgió como respuesta a una crisis de deuda; en otros, fue impulsada por el Estado como parte de una política de profesionalización; en otros, apareció cuando coincidieron capital dispuesto a entrar y clubes interesados en recibirlo. El punto de partida importa porque condiciona todo lo que viene después. No es lo mismo crear una sociedad anónima para rescatar a un sistema quebrado que utilizarla para expandir un negocio que ya resulta rentable. Chile, por ejemplo, reformó la organización del fútbol profesional después de una crisis extendida; México, en cambio, incorporó propietarios privados club por club, sin una reforma general que organizara el proceso.

La segunda pregunta es **por qué camino cambió el sistema**. La literatura sobre cambio institucional ofrece un vocabulario útil para distinguir esos recorridos⁶. A veces una regla reemplaza directamente a otra: es la **sustitución**, cuyo ejemplo más claro se encuentra fuera de la región, en la reforma española de 1990. Con mayor frecuencia, la forma tradicional permanece y se agrega una alternativa que los clubes

⁵ Ley 7800 de Costa Rica (1998), arts. 60-63, que admite la sociedad anónima deportiva, la transformación de asociaciones y sociedades instrumentales cuyas acciones pertenecen a la asociación deportiva.

⁶ W. Streeck y K. Thelen (eds.), *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*, Oxford University Press, 2005; J. Mahoney y K. Thelen (eds.), *Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power*, Cambridge University Press, 2010. Los autores distinguen mecanismos de cambio gradual —desplazamiento, superposición (layering), deriva (drift), conversión y agotamiento— y los relacionan con la fortaleza de las posibilidades de veto y el grado de discrecionalidad en la aplicación de las reglas.

pueden adoptar voluntariamente: es la **superposición**, visible en países como Brasil. En otros casos no existe una figura sectorial y cada club construye su propio arreglo mediante contratos, sociedades comerciales y otras herramientas del derecho común; es lo que aquí llamamos **ensamblaje pragmático**, característico del recorrido mexicano. El **vaciamiento** describe una regla que permanece intacta en el papel mientras la práctica erosiona el propósito para el que fue creada.

La tercera pregunta es **quién puede impulsar o detener el cambio**. Una reforma no actúa sobre un terreno vacío. Federaciones, clubes, gobiernos, jueces, socios e inversores disponen de recursos diferentes para abrir, cerrar o condicionar el proceso. Por eso no alcanza con saber qué ley se sancionó: hay que observar qué actores conservaron capacidad de veto y si la nueva norma logró modificar el equilibrio existente. Paraguay y Argentina permiten anticipar la importancia de esta dimensión: en ambos casos hubo iniciativas de apertura, pero la resistencia no operó a través de los mismos actores ni siguió el mismo recorrido.

La última pregunta es **qué ocurrió finalmente**. La aprobación de una norma no equivale a su adopción. Una puerta jurídica puede quedar abierta durante años sin que ningún club la atravesase, mientras una habilitación voluntaria puede difundirse de manera gradual hasta transformar casi todo el sistema. La distancia entre lo permitido y lo efectivamente adoptado es uno de los principales resultados que el informe busca mostrar. Colombia muestra que una alternativa facultativa puede extenderse durante décadas; Bolivia muestra que una habilitación legal también puede permanecer prácticamente inactiva.

Estas cuatro preguntas permiten separar dos cuestiones que el debate suele confundir: **cómo cambia una institución y hasta dónde llega ese cambio**. Dos países pueden terminar en el mismo lugar después de recorrer caminos opuestos. En Bolivia existe una alternativa jurídica que casi nadie utilizó; en Argentina, el intento de apertura encontró vetos federativos, judiciales e institucionales. Mirar solamente el resultado los vuelve similares. Reconstruir el motor, el mecanismo y los actores que intervinieron permite entender por qué no lo son.

Los casos que siguen se ordenan a partir de esa secuencia: **origen del cambio, camino institucional, estructura de vetos y adopción efectiva**. Las configuraciones regionales no son categorías definidas de antemano, sino combinaciones recurrentes que emergen al comparar esas cuatro dimensiones.

IV. El mapa regional

La tabla siguiente ordena los trece casos relevados según las variables enunciadas más arriba. Conviene leerla con una advertencia: lo que la ley permite no es necesariamente lo que el sistema adoptó, y la distancia entre ambas columnas suele ser el dato más informativo de cada fila.

Tabla 1. Marco y legislación de cada país frente al ingreso de capital privado al fútbol

País	Marco vigente	Norma clave	Carácter	Adopción real
Argentina	Asociación civil por regla federativa; apertura estatal en disputa	DNU 70/2023 (suspendido)	Voluntario en litigio	Sin conversiones verificadas; estatuto de AFA exige asociación civil
Bolivia	Habilitación amplia	Ley 804 (2016), art 45	Voluntario	Sin conversiones formales
Brasil	Asociación +SAF voluntaria con incentivos	Ley 14193 (2021); Ley 15427 (2026)	Voluntario con incentivos	Difusión amplia y sostenida desde 2021
Chile	Menú de tres formas, intensamente regulado	Ley 20019 (2005); Ley 21824 (2026)	Obligatorio con alternativas	SADP ampliamente mayoritaria; Cobresal corporación
Colombia	Sociedad anónima generalizada, por decantación	DL 1228 (1995); Ley 1445 (2011)	Voluntario	36 clubes profesionales (Min. Deporte, dic 2025)
Costa Rica	Tres figuras conviviendo	Ley 7800 (1998)	Voluntario con incentivos	5 SAD, 3 asociaciones, 2 con gestión delegada (de 10)
Ecuador	Habilitación reciente	Ley de 2025; regl. SCVS jun. 2026	Voluntario (muy reciente)	Nula al cierre de este informe
México	Sin ley sectorial; ensamblaje club por club	Derecho común	No aplica	Heterogeneidad total: SA, cooperativa, AC, universidad
Paraguay	Prohibición de fines de lucro para las entidades deportivas	Ley 2874/2006, art 33;	No habilitado, bloqueado	Todos los clubes siguen como asociaciones sin fines de lucro
Perú	Convivencia incipiente	Ley 29504 (2010)	Voluntario promovido	4 de 18 clubes de Liga 1 (2024)
Uruguay	Convivencia asociación / SAD	Ley 17292 (2001)	Voluntario	31 de 56 instituciones, Peñarol y Nacional, asociaciones
Venezuela	Habilitación legal amplia	Ley Org. de Deporte (2011), art. 61	Voluntario	No se localizaron registros públicos accesibles que confirmen conersiones formales

El hallazgo principal puede formularse de manera simple: presiones económicas parecidas están produciendo, en América Latina, arquitecturas institucionales distintas. El mismo objetivo declarado —profesionalizar, atraer inversión, ordenar deudas— puede llevar a mecanismos muy diferentes. A veces hay sustitución por mandato y posterior corrección. A veces superposición que decanta en conversión generalizada sin obligación formal. A veces, incentivos tan intensos que aceleran la difusión. A veces ensamblaje pragmático sin ley sectorial. A veces puertas abiertas que nadie cruza. A veces, vetos superpuestos que inmovilizan el sistema. Y a veces, incluso, reglas intactas cuyo contenido protector ya se vació.

Eso obliga a evitar dos simplificaciones. La primera es creer que todos los países están recorriendo el mismo camino en momentos distintos. No es así: algunas diferencias son de ritmo, otras son de mecanismo y de arquitectura. La segunda es creer que la discusión se agota en el dilema asociación versus sociedad. Tampoco es así. Una asociación puede perder control efectivo sin dejar de ser asociación. Una sociedad puede no entregar automáticamente todo el gobierno. Un inversor puede tener renta sin tener mando, o mando sin necesidad de comprar el club entero.

V. Posturas frente al capital

Los trece casos relevados no se distribuyen sobre una línea única que vaya desde la asociación civil tradicional hasta la sociedad de capital. Tampoco representan etapas sucesivas de un mismo proceso, como si algunos países estuvieran más avanzados y otros simplemente demorados. Lo que ordena la comparación es otra cosa: qué freno concreto enfrenta el capital que quiere entrar a un club, y de dónde viene ese freno, cuando lo hay. El mismo resultado, ninguna conversión, puede significar que alguien está bloqueando activamente la apertura, o que sencillamente no hay ningún freno y el capital todavía no se acercó. Y la misma habilitación legal puede convivir con un Estado que empuja la conversión o con uno que la deja enteramente en manos de cada club.

Para ordenar estos casos se aplicó un criterio único: la postura de cada país frente al capital que quiere entrar a un club. En un extremo aparece México, donde no existe un régimen societario sectorial que ordene la entrada de capital y el proceso avanzó utilizando las herramientas generales disponibles. En el otro aparecen Argentina y Paraguay, donde actores identificables producen resistencias concretas a la apertura. Entre ambos extremos se distribuye buena parte de la región: países que habilitan jurídicamente la entrada del capital, pero difieren en el grado en que el sistema institucional se limita a permitir o construir mecanismos para facilitarla.

Esa diferencia permite distinguir entre apertura pasiva y apertura activa, aunque la frontera entre ambas a veces sea difusa. En la apertura pasiva, la alternativa existe, pero atravesarla queda fundamentalmente en manos de clubes e inversores. En la apertura activa, en cambio, la habilitación está acompañada por instrumentos que reducen los costos de la transformación, facilitan la capitalización o vuelven más accesible la nueva estructura: beneficios tributarios, tratamiento de pasivos, mecanismos específicos de conversión o capitalización y otras intervenciones institucionales diseñadas en ese sentido.

La diferencia no depende exclusivamente del Estado. Reguladores, federaciones, ligas y otros actores con capacidad de ordenar el fútbol profesional también pueden facilitar o dificultar el proceso.

Tampoco depende del resultado. Una apertura activa puede generar pocas conversiones y una apertura menos intensa puede, con tiempo suficiente, terminar ampliamente difundida. Lo que se clasifica aquí no es cuántos clubes se transformaron, sino qué hizo el sistema institucional frente a esa posibilidad. Cruzar esas preguntas arroja cuatro posturas: **ausencia de marco sectorial, apertura activa, apertura pasiva y bloqueo activo**.

Postura frente al capital



Ausencia de marco sectorial: El caso mexicano.

México no tuvo una ley sectorial de sociedades anónimas deportivas ni un proceso general de conversión de una forma a la otra.. El tránsito ocurrió club por club, con las herramientas del derecho común y con soluciones armadas según la historia y los recursos de cada institución. La ausencia de una figura específica no impidió el ingreso de capital privado: simplemente dejó el proceso sin una vía común que lo ordenara.

El resultado es el paisaje de propiedad más heterogéneo del conjunto relevado: América bajo control privado empresarial desde 1959⁷; Chivas como asociación transformada en sociedad por decisión empresarial en 2002; Pumas bajo una asociación civil universitaria; Cruz Azul todavía bajo propiedad cooperativa; Tigres con titularidad universitaria y control operativo delegado por convenio. México demuestra que un mismo origen asociativo puede derivar en arquitecturas privadas, públicas o mixtas sin que medie una ley sectorial que las ordene⁸.

Apertura activa: Mecanismos institucionales que empujan la transformación.

Brasil representa el caso más nítido de este tipo. La Lei da SAF de 2021⁹ no se limitó a abrir una alternativa: la acompañó con un régimen tributario específico y mecanismos de tratamiento de pasivos diseñados para que adoptar la nueva figura pudiera resolver problemas concretos de los clubes. La diferencia con una habilitación simple está justamente ahí: la nueva forma jurídica no sólo existe, sino que incorpora instrumentos que facilitan su utilización.

Perú siguió una lógica parecida. La Ley 29.504¹⁰ de 2010 se propuso expresamente promover la transformación y participación de los clubes profesionales en sociedades anónimas abiertas e incorporó mecanismos extraordinarios para el tratamiento de la deuda tributaria. Sin embargo, la difusión posterior fue limitada. El caso peruano muestra algo importante para esta clasificación: una apertura puede ser activa sin producir una conversión generalizada. El incentivo describe la postura del sistema; la adopción debe evaluarse por otro lado.

⁷ El Club América fue fundado el 12 de octubre de 1916 por un grupo de estudiantes encabezados por Rafael Garza Gutiérrez, que fusionó dos equipos escolares de la Ciudad de México. En 1959 era propiedad de Isaac Bessudo, empresario dueño de la refresquera Jarritos, quien lo vendió el 22 de julio de ese año a Emilio Azcárraga Milmo para saldar una deuda con Telesistema Mexicano (antecesor de Televisa) por 425.000 pesos de la época.

⁸ La conversión de Chivas a sociedad anónima data de 2002; el Club Universidad Nacional (Pumas) fue constituido como asociación civil en 1975; Cruz Azul pertenece, desde su fundación, a una cooperativa cementera; Tigres es propiedad de la Universidad Autónoma de Nuevo León, con gestión delegada por convenio desde 1996.

⁹ Lei 14.193 de 2021 (Lei da Sociedade Anônima do Futebol), que establece un régimen tributario específico y mecanismos de reestructuración de pasivos; reformada por la Lei 15.427 de 2026 en materia de gobernanza.

¹⁰ Ley 29.504 de 2010 (Perú), “Ley que promueve la transformación y participación de los clubes deportivos de fútbol profesional en sociedades anónimas abiertas”. La norma reguló distintas modalidades de reorganización de los clubes y estableció, con carácter excepcional, un régimen especial de fraccionamiento para determinadas deudas tributarias administradas por la SUNAT, vinculado a la transformación o adecuación de los clubes.

Colombia muestra una vía distinta. La conversión siguió siendo voluntaria, pero la reforma de 2011¹¹ la vinculó con mecanismos explícitos de capitalización y apertura a nuevos inversores. La propia Superintendencia de Sociedades describió entonces el esquema como un “incentivo de capitalización”. La difusión fue progresiva hasta alcanzar la totalidad de los clubes profesionales bajo forma societaria en la actualidad. El caso muestra que el impulso no necesita ser fiscal: también puede construirse mediante la arquitectura de la propia conversión.

Costa Rica se inscribe en la misma lógica: la habilitación de las sociedades anónimas deportivas fue acompañada por beneficios específicos, entre ellos reducciones en los costos asociados a su constitución y un tratamiento tributario particular.

Chile completa el grupo con una trayectoria singular. La reforma de 2005 no impuso la conversión a sociedades anónimas, pero tampoco se limitó a abrir una alternativa: reorganizó el fútbol profesional en respuesta a una crisis y sometió sus distintas formas jurídicas a nuevas reglas de organización y fiscalización. Dos décadas después, con las SAD ampliamente difundidas, la reforma de 2026 endureció controles sobre propiedad, conflictos de interés y funcionamiento. Chile muestra así un movimiento particular: primero facilitar y ordenar la transformación; después, regular con mayor intensidad algunas de sus consecuencias.¹²

Uruguay: una posición intermedia.

Uruguay ocupa una posición menos nítida. La legislación de 2001¹³ creó una vía específica para la constitución, transformación o escisión en SAD y les reconoció exoneraciones tributarias. Sin embargo, ese tratamiento no supone un incentivo diferencial claro frente a las asociaciones deportivas, que también cuentan con amplias exenciones fiscales. El caso uruguayo supera así la mera habilitación jurídica, pero sin mostrar mecanismos de impulso tan definidos como los observados en los casos de apertura activa. El caso uruguayo muestra, así, que la frontera entre apertura pasiva y activa no es completamente rígida.

¹¹ Decreto-Ley 1228 de 1995 y Ley 1445 de 2011 (Colombia). La reforma de 2011 reguló la conversión voluntaria de clubes organizados como corporaciones o asociaciones en sociedades anónimas, preservando sus contratos, reconocimientos y derechos deportivos. La conversión debía acompañarse de una capitalización mediante colocación de acciones al público por un monto no inferior al doble del capital resultante, sin derecho de preferencia para los antiguos asociados; además, la escritura de conversión y la capitalización obligatoria fueron consideradas actos sin cuantía a efectos notariales y registrales. La Superintendencia de Sociedades caracterizó este esquema como un “incentivo de capitalización”

¹² Ley 20.019 de 2005 (Chile), que reconoce organizaciones deportivas profesionales bajo forma de sociedad anónima deportiva profesional, corporación o fundación con fondo de deporte profesional, o sociedad concesionaria. La reforma posterior es la Ley 21.824, originada en una moción parlamentaria de 2016, aprobada por el Congreso el 25 de marzo de 2026 (148 votos a favor y una abstención en la Cámara), promulgada el 27 de mayo y publicada en el Diario Oficial el 6 de junio de 2026. Modifica la Ley 20.019 en materia de fiscalización, conflictos de interés y participación de los hinchas en la propiedad; conserva las formas de base ya existentes y agrega una estructura de Ligas Deportivas Profesionales sujetas a la Comisión para el Mercado Financiero. No está plenamente operativa: tras su publicación corre un plazo de 18 meses para que los clubes adecúen sus estatutos y de 180 días para que el Estado dicte los reglamentos del nuevo Registro Público de Organizaciones Deportivas Profesionales.

¹³ Ley 17.292 de 2001 (Uruguay), arts. 67-83, y Decreto 223/001. La normativa creó un régimen específico para las sociedades anónimas deportivas, contempló la transformación de clubes constituidos como asociaciones civiles y dispuso que las federaciones deportivas deben aceptar e inscribir a los clubes que adopten esta modalidad. Las SAD cuyo objeto exclusivo sea la participación en competencias oficiales y el desarrollo de actividades deportivas están exoneradas de todo impuesto nacional. Este tratamiento convive, sin embargo, con amplias exoneraciones reconocidas a las instituciones deportivas asociativas, por lo que el beneficio fiscal no constituye por sí solo un incentivo diferencial inequívoco a la transformación.

La posición de cada país frente a la entrada de capital privado.



BLOQUEO ACTIVO

Actores institucionales impiden o resisten una apertura posible.

PARAGUAY / ARGENTINA

APERTURA PASIVA

Existe un marco normativo que permite, pero no hay incentivos relevantes.

BOLIVIA / ECUADOR / VENEZUELA

POSICIÓN INTERMEDIA

Conviven elementos de apertura pasiva y activa.

URUGUAY

APERTURA ACTIVA

Existen incentivos o se promueve la participación de capital privado.

BRASIL / COLOMBIA / PERÚ / COSTA RICA

APERTURA POR MANDATO

Existe un mandato normativo que obliga a adoptar la forma.

ESPAÑA

CUANDO NO HAY LEY – Ausencia de marco regulatorio

La ausencia de ley habilita la entrada de capital: sin norma que regule la forma, el capital entra por derecho común

MÉXICO / INGLATERRA

Apertura pasiva: Transformación habilitada sin incentivos

Bolivia¹⁴ y Venezuela representan los casos más claros de apertura pasiva. En ambos, la legislación admite que los clubes profesionales adopten formas societarias privadas, pero esa habilitación no aparece acompañada por incentivos específicos comparables con los casos anteriores. La puerta jurídica existe; atravesarla queda fundamentalmente en manos de los propios clubes.

Ecuador completa el grupo con una diferencia fundamental: su apertura es demasiado reciente para evaluar el resultado. La habilitación se produjo en 2025 y el procedimiento de transformación fue reglamentado en junio de 2026¹⁵. Al cierre de este informe no se registran conversiones, pero ese dato todavía dice poco. Lo que permite ubicarlo provisionalmente dentro de la apertura pasiva es que, hasta ahora, la reforma abrió una vía sin mecanismos de inducción comparables con Brasil, Perú o Colombia.

Bloqueo activo: resistencia institucional a la apertura

Paraguay presenta la barrera más directa. La Ley del Deporte exige que las entidades deportivas no persigan fines de lucro y, cuando en 2023 un proyecto legislativo intentó crear una sociedad anónima del fútbol profesional inspirada en la experiencia brasileña, los clubes y la propia federación rechazaron la iniciativa.¹⁶

Argentina expresa una forma distinta de bloqueo. El DNU 70/2023¹⁷ impulsó una apertura estatal a nuevas formas jurídicas, pero su implementación encontró resistencias federativas, judiciales e institucionales y no produjo conversiones efectivas verificadas. A diferencia de Paraguay, el bloqueo no proviene de una prohibición legal estable sino de una disputa entre actores con posiciones contrapuestas sobre la transformación.

¹⁴ Ley 804 de 2016 (Bolivia), art. 45: los clubes profesionales podrán adoptar la naturaleza jurídica de sociedades civiles sin fines de lucro o de cualquiera de los tipos societarios reconocidos por el Código de Comercio.

¹⁵ Superintendencia de Compañías del Ecuador, Resolución SCVS-INC-DNCDN-2026-002, publicada en junio de 2026, reglamentaria de la habilitación legal sancionada en 2025.

¹⁶ Ley 2874/2006 del Deporte (Paraguay), art. 33, que exige que las entidades deportivas no persigan fines de lucro. En noviembre de 2023, los doce clubes de Primera División más los dos ascendidos, con el respaldo de la Asociación Paraguaya de Fútbol, rechazaron de manera unánime un proyecto de ley —impulsado por la senadora Lilian Samaniego e inspirado en el modelo brasileño de la SAF— que creaba la Sociedad Anónima del Fútbol Profesional, por considerar que "no refleja la realidad ni las necesidades del fútbol paraguayo".

¹⁷ DNU 70/2023 (Argentina), especialmente arts. 334, 335 y 345, y Decreto 730/2024. El DNU incorporó a las sociedades anónimas entre las formas admitidas dentro del Sistema Institucional del Deporte y estableció que una organización deportiva no podía ver afectado su derecho de afiliación por adoptar una forma jurídica reconocida legalmente. La implementación fue judicializada: medidas cautelares suspendieron los efectos de los arts. 335 y 345 del DNU y de disposiciones de su reglamentación mientras se sustancia la cuestión de fondo.

Chile: una reforma nacida de la crisis

Para entender el cambio que experimentó el fútbol chileno a comienzos de los años dos mil, conviene empezar por el conjunto de problemas que le dio espacio. La aparición de las sociedades anónimas deportivas a menudo se explica como si hubiera sido el resultado de una disputa doctrinaria: de un lado, quienes defendían el modelo tradicional de los clubes; del otro, quienes querían introducir empresas, inversión privada y criterios modernos de administración. A comienzos de los años dos mil, una parte importante del fútbol profesional chileno estaba atravesada por deudas tributarias, previsionales y laborales, crisis de gestión, insolvencia y debilitamiento de la legitimidad del régimen existente. La discusión dejó de ser abstracta porque el problema empezó a comprometer el funcionamiento del sistema.

Los actores que empujaron el cambio no formaban un bloque homogéneo. Desde el Estado y desde sectores políticos diversos apareció una voluntad de ordenar la actividad profesional, transparentar la administración y construir una salida institucional para clubes endeudados. Para acreedores y defensores de una gestión más profesionalizada, la reforma ofrecía disciplina y acceso a nuevas inversiones. Los actores defensores del arreglo previo conservaron peso, pero llegaron a la discusión debilitados por la crisis.

La solución institucional de la Ley 20.019, aprobada en 2005, no consistió en imponer una forma única. La ley ofreció tres puertas: sociedad anónima deportiva profesional, corporación y fundación, siempre que el fútbol profesional quedara separado y sometido a nuevas exigencias. Esa pluralidad importa porque muestra que el núcleo de la reforma no fue la privatización como tal, sino la reorganización regulada del fútbol profesional.

Los efectos iniciales fueron notorios. Las sociedades anónimas deportivas crecieron, la gestión se profesionalizó en varios clubes y el sentido común regional terminó asociando "Chile" con "privatización". Pero esa lectura borra la arquitectura original: Chile no reemplazó universalmente un tipo de club por otro, sino que estandarizó y fiscalizó con intensidad la actividad profesional, cualquiera fuera la forma elegida.

Los problemas de segunda generación aparecieron después. Multipropiedad, conflictos de interés, dificultad para identificar beneficiarios finales y debilidad de la fiscalización abrieron una nueva agenda, que una segunda reforma vino a abordar: la Ley 21.824, publicada en junio de 2026 tras una década de tramitación, que prohíbe la multipropiedad, incorpora a los clubes como sujetos obligados ante la unidad de análisis financiero y crea un registro público de propiedad. Al cierre de este informe la ley está publicada pero aún en implementación —corre un plazo de dieciocho meses para que los clubes adecúen sus estatutos y de seis para la reglamentación—, de modo que sus efectos todavía no pueden evaluarse y hay que hacer un tratamiento cauteloso de sus implicancias. El caso chileno perfila, así, una secuencia completa: crisis de deuda, reforma, pluralidad regulada, expansión de nuevos propietarios y una segunda ola regulatoria todavía en curso.

MÉXICO: una liga, varias arquitecturas

El caso mexicano es una demostración de heterogeneidad. Se trata de un largo proceso de profesionalización y privatización parcial del fútbol en el que cada club encontró su propia vía de adaptación. La ausencia de una ley sectorial no implicó inmovilidad: implicó que el cambio se armara con las piezas disponibles.

América representa el club inserto desde hace décadas en una estructura empresarial. Chivas muestra una privatización completa sin ley sectorial que la organice. Pumas expresa una salida universitaria. Cruz Azul introduce una arquitectura singular de propiedad cooperativa. Tigres agrega otra figura: titularidad universitaria con control delegado por convenio.

El efecto es un sistema intensamente comercializado sin molde único. Y el problema regulatorio consecuente es evidente: cuando la heterogeneidad es la regla, la carga de ordenar conflictos de interés, multipropiedad y transparencia se desplaza hacia la liga y sus reglas internas.

ARGENTINA: vetos cruzados y cambio bloqueado

Argentina no es solamente el país que resiste las sociedades anónimas deportivas. Es el caso donde la pregunta por la propiedad del club quedó atrapada en una trama de vetos superpuestos. Las presiones económicas existen. Los clubes conviven con fragilidades financieras, ingresos volátiles y demandas crecientes de profesionalización. También existe impulso estatal a favor de la apertura. Lo que no existe, al menos hasta ahora, es una coalición capaz de desarmar simultáneamente los vetos de la AFA, de la justicia y de la base asociativa. Esa diferencia se vuelve más visible cuando se la compara con Chile.

Ambos casos registran crisis, disputa por la legitimidad del actor que ejerce veto e impulso estatal explícito. Pero donde Chile construyó una salida transversal, Argentina produjo litigio y parálisis. La hipótesis más plausible es que la densidad societaria de los grandes clubes argentinos y la capacidad de veto de sus miembros siguen siendo mayores que las observadas en otros contextos de reforma. Es una hipótesis consistente con la evidencia disponible, no un resultado demostrado: probarla exigiría comparar clubes con padrones, deudas y atractivos de mercado distintos, y verificar si la preferencia asociativa varía con esos atributos.

El interés del caso argentino no está sólo en sí se convierte o no. Está en que obliga a pensar algo más incómodo: también la asociación civil puede vaciarse por dentro, concentrar poder y debilitar su vida democrática sin cambiar de nombre ni de forma jurídica.

VI.

Comparadores externos: España, Alemania, Inglaterra y la MLS

La comparación entre los países latinoamericanos permite reconstruir la diversidad de trayectorias que adoptó la región frente al ingreso de capital privado. Pero, por sí sola, tiene un límite: no permite distinguir qué rasgos responden a condiciones propiamente latinoamericanas y cuáles expresan dilemas más generales del fútbol profesional. Por eso resulta útil ampliar la mirada.

Los comparadores extrarregionales permiten poner en perspectiva las alternativas observadas en la región. Ayudan a ver qué ocurre cuando la transformación es obligatoria, cuando se separan capital y control, cuando la apertura se vuelve casi irrestricta o cuando el activo económico se organiza alrededor de la liga y no del club. Funcionan como casos de contraste: amplían el campo de posibilidades y vuelven más visibles las decisiones, riesgos y problemas que cada arreglo institucional produce.

El caso de España es particularmente interesante porque fue el caso clásico de un mandato institucional. La Ley del Deporte de 1990 obligó a los clubes profesionales a transformarse en sociedades anónimas deportivas, salvo cuatro excepciones por solvencia patrimonial.¹⁸ Es el ejemplo más nítido de sustitución directa. Pero la corrección posterior es igual de importante: la Ley del Deporte de 2022 volvió a admitir la participación de clubes y sociedades en competiciones profesionales y reconoció, en su propia exposición de motivos, que el mandato original no había resuelto los problemas que prometía resolver.¹⁹ El país que inauguró el molde del mandato terminó convergiendo hacia un menú abierto.

Alemania ofrece uno de los ejemplos más claros de separación entre capital y control en el fútbol profesional. Desde 1998, cuando se habilitó que los clubes organizaran su actividad profesional mediante sociedades de capital, esa apertura quedó condicionada por la denominada regla 50+1: el club matriz debe conservar la mayoría de los derechos de voto. El diseño admite, por tanto, una participación significativa de capital privado, incluso muy elevada, pero busca impedir que esa inversión se traduzca automáticamente en control pleno sobre la entidad deportiva.

La lógica institucional es relevante porque distingue dos dimensiones que en otros modelos suelen aparecer unificadas. Una cosa es quién aporta el capital y otra quién conserva la capacidad última de decisión. El objetivo de la regla no es excluir al inversor, sino preservar un núcleo de control asociativo frente a la transformación societaria. En ese sentido, Alemania representa probablemente el caso más explícito de apertura económica con retención del control político por parte del club. No existe una réplica latinoamericana exacta de ese arreglo.

¹⁸ Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, y Real Decreto 1084/1991 sobre Sociedades Anónimas Deportivas (España). Quedaron exceptuados los clubes con patrimonio neto positivo acreditado en las auditorías previas: Real Madrid, FC Barcelona, Athletic Club y CA Osasuna.

¹⁹ Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte (España), arts. 64 y concordantes.

Sin embargo, el modelo alemán también permite observar un fenómeno más general y especialmente importante para el análisis comparado: el cumplimiento formal de una regla cuyo propósito sustantivo puede haberse erosionado. Es una forma de vaciamiento normativo. La norma permanece vigente, la estructura jurídica parece respetarla y, sin embargo, los mecanismos concretos de gobierno pueden reducir considerablemente la protección que aquella pretendía garantizar.

RB Leipzig es el ejemplo más conocido. Formalmente, la estructura del club preserva las exigencias asociativas vinculadas con la regla 50+1. El problema aparece al observar quiénes integran efectivamente la base con capacidad de intervenir en la vida institucional. Cuando el círculo de socios con derechos políticos es extremadamente reducido y mantiene vínculos estrechos con la empresa que financia y estructura el proyecto deportivo, la pregunta deja de ser simplemente si el club cumple la norma en términos jurídicos. Pasa a ser si subsiste, en la práctica, el tipo de autonomía asociativa que la regla buscaba proteger.

La diferencia es central. Una norma puede sobrevivir como arquitectura formal y perder, al mismo tiempo, buena parte de su capacidad protectora. Desde esta perspectiva, RB Leipzig no interesa únicamente como una anomalía alemana, sino como un caso especialmente visible de un problema regulatorio más amplio: las organizaciones pueden adaptarse a una restricción sin violarla frontalmente y, aun así, modificar las condiciones institucionales que le daban sentido.

Por eso, cualquier comparación internacional sería de evitar clasificar los modelos exclusivamente a partir de sus etiquetas jurídicas. Saber que existe una asociación, que la asociación retiene una mayoría formal de votos o que una determinada legislación limita el control empresarial es apenas el comienzo del análisis. También es necesario observar quién participa realmente en las decisiones, cuán abierta es la membresía, qué vínculos existen entre los órganos de gobierno y los inversores, dónde se concentra el poder económico y quién puede ejercer, en última instancia, una influencia decisiva sobre la conducción del club.

Esta distinción entre **control formal y control efectivo** es precisamente lo que vuelve útil al caso alemán. Dos organizaciones pueden satisfacer aparentemente la misma regla y producir resultados institucionales muy distintos. Una puede conservar una comunidad asociativa amplia, competitiva y capaz de condicionar efectivamente al capital; otra puede mantener la forma jurídica de la asociación mientras concentra los derechos políticos en un núcleo reducido. En ambos casos, la etiqueta puede ser la misma. La sustancia institucional no lo es.

El caso alemán permite extraer así una conclusión metodológica más amplia. En el análisis de los modelos de propiedad del fútbol no basta con preguntar **qué forma jurídica existe**. Hay que preguntar **quién controla, mediante qué mecanismos y con qué grado de participación efectiva**. Tampoco basta con registrar la adopción legal de un determinado modelo; es necesario medir su adopción real y la forma concreta en que opera.

Inglaterra muestra la secuencia inversa: apertura casi total al capital, concentración de propiedad, expansión de grupos multiclub y posterior necesidad de reregulación. La creación de un regulador independiente del fútbol en 2025 condensa una lección repetida en otros contextos: una vez que el capital entra, la pregunta siguiente ya no es si debe entrar, sino qué límites necesita.²⁰

La MLS ofrece una arquitectura distinta de todas las anteriores. Allí el activo central no es tanto el club como la plaza en la liga: los operadores-inversores adquieren participación en una estructura única y el derecho a operar un equipo.²¹ Es un diseño difícilmente trasladable al fútbol latinoamericano, pero útil para ver hasta qué punto el valor económico del fútbol puede separarse de la incertidumbre deportiva.

CONCLUSIÓN.

Tres generaciones de reformas

El fútbol latinoamericano está cambiando, pero no de una sola manera ni hacia un único destino. Conviven asociaciones tradicionales, sociedades de capital, arreglos híbridos, cooperativas, clubes universitarios, gerenciamientos y ensamblajes contruidos con herramientas jurídicas muy distintas.

Si se ordena cronológicamente el mapa de la región, aparece una secuencia de desarrollo que ningún país planificó por completo, pero que ayuda a entender dónde está parada la región. Desde luego, lo que se detalla son procesos parcialmente superpuestos, no etapas históricas cerradas.

La primera generación, en los años noventa y dos mil, discutió la forma jurídica: ¿puede o debe un club profesional transformarse en sociedad anónima? Uruguay 2001 y Chile 2005 pertenecen a esa conversación, aunque con respuestas muy distintas.

La segunda generación, sobre todo desde la década de 2010, discutió la capitalización. Ya no bastaba con autorizar la sociedad: el problema pasó a ser cómo hacer que esa figura resolviera deuda, profesionalización o financiamiento. Perú 2010, Colombia 2011 y Brasil 2021 se insertan mejor en esta etapa.

La tercera generación recién empieza a consolidarse y discute algo más exigente: el gobierno del propietario. Multipropiedad, beneficiario final, partes relacionadas, sostenibilidad, conflictos de interés, protección de activos esenciales y equilibrio entre capital y control. La reforma chilena de 2026 —aún en implementación—, la reforma brasileña de gobernanza de las SAF y marca el inicio de esa agenda, más que un resultado ya consolidado.

²⁰ El fit and proper person test rige en la Premier League desde 2004 para adquisiciones de participaciones relevantes. El Independent Football Regulator fue creado por legislación de 2025.

²¹ La estructura de entidad única de la Major League Soccer fue examinada judicialmente en *Fraser v. Major League Soccer*, Corte de Apelaciones del Primer Circuito, 2002, que la caracterizó como un arreglo intermedio entre una compañía única y un acuerdo entre competidores.

El recorrido comparado muestra que América Latina no está atravesando una transición uniforme desde el club asociativo hacia la sociedad de capital. Lo que existe es una diversificación de arquitecturas institucionales: asociaciones que conservan el control del fútbol profesional, sociedades privadas, cooperativas, clubes universitarios y arreglos híbridos en los que propiedad, financiamiento, gestión y gobierno se distribuyen entre actores distintos. La misma presión económica (deuda, necesidad de profesionalización o búsqueda de inversión) produjo respuestas diferentes según el marco jurídico disponible.

Esa diferencia entre norma y adopción constituye uno de los principales rasgos del informe. Hay países donde la creación de una alternativa societaria derivó en una transformación extendida; otros donde produjo una convivencia estable entre formas; otros donde la habilitación permanece sin uso; y otros donde la apertura quedó bloqueada o judicializada. La ley importa, pero no actúa de manera autónoma: abre, ordena, incentiva o restringe posibilidades dentro de una estructura previa de intereses, recursos y relaciones de poder.

Por eso, la comparación no se reduce a registrar si un club es asociación o sociedad anónima. Requiere observar, con más detalle, qué derechos puede adquirir quien aporta capital, qué decisiones conserva la institución originaria, cómo se distribuyen los riesgos y beneficios de la actividad profesional y qué mecanismos existen para controlar conflictos de interés, concentración de propiedad y participación efectiva. En ese desplazamiento se ubica la agenda que comienza a consolidarse en la región: menos centrada en la forma jurídica en sí misma y más atenta a las reglas concretas que organizan el vínculo entre capital, control y vida institucional de los clubes.

QUÉ ES EL ICAD

ICAD es un instituto que ayuda a los clubes en su gobernanza y su gestión deportiva. Lo hace desde una concepción académica y científica: ciencia aplicada a la gestión deportiva, con formación, informes profesionales e investigaciones hechas desde una mirada universitaria.

Quiere ayudar a los clubes a profesionalizarse. Un club mejor gestionado puede acceder a mejores inversiones y sponsors, sostener un proyecto deportivo en el tiempo y retener a sus juveniles. También rinde mejores cuentas a sus socios y fortalece su lugar en la comunidad que lo rodea. ICAD acompaña ese camino y, además, conecta a los clubes con inversores.

Cómo lo hace

ICAD ayuda a los clubes con:

- Formación académica.
- Investigación aplicada al deporte.
- Documentos de trabajo para conocer mejor el mundo del fútbol.
- Asistencia técnica para mejorar la gestión.



 icadeporte.com

 [icadeporteok](https://www.instagram.com/icadeporteok)

 [ICAD](https://www.linkedin.com/company/icad)