



Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Derecho

**La viabilidad jurídica de las sociedades anónimas deportivas
en Ecuador: estudio de derecho comparado**

Autores:

Juan Francisco Carrasco Abad.

Milton Andrés Villa Sanmartín.

Director:

Dr. Esteban Coello Muñoz.

Tribunal Designado:

Dr. Santiago Jaramillo.

Cuenca – Ecuador

2025

DEDICATORIA

Al cielo, que guarda a quienes ya no están; a los colibríes que me visitan cuando más los necesito; a las velas en semanas de exámenes, a los abrazos que ya no están, pero aún me sostienen.

A mis padres, Francisco y Carmen, y a mi hermana Belén, que son mi casa, mi certeza y mi fuerza incluso en mis dudas.

A quienes siempre tuvieron fe y a quienes esta fuerza de voluntad les cambió el pronóstico.

...

A Dios, por su guía y fortaleza en cada paso de este camino.

A mis padres, Milton y Diana, por su amor, esfuerzo y apoyo constante.

A mi hermano Lionel, por su compañía y ánimo permanente.

A mis abuelos, Arturo y Rosa, por su cariño y apoyo incluso en la distancia.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Francisco y Carmen, por enseñarme a caminar con principios, por levantarme cuando desistí y por creer en mí incluso en esos días en que yo dejé de hacerlo.

A mi hermana Belén, por acompañarme en cada paso, por sus palabras que iluminan y por su amor que nunca falla.

A lo que dolió, porque me hizo más fuerte; a lo que se fue, porque dejó espacio para lo nuevo; a lo que permanece, porque sostiene mi historia.

Y a mi compañero de tesis, Milton, por su compromiso, su paciencia y por compartir este camino que no siempre fue fácil, pero sí profundamente valioso.

...

A Dios, por llenar mi vida de propósito y darme la fuerza interior que necesitaba para culminar con firmeza este proceso.

A mis padres, Milton y Diana, cuyo esfuerzo conjunto ha hecho posible cada avance de mi vida, tanto en lo académico como en lo personal. A mi padre, por su dedicación y por recordarme que era capaz de superar cualquier desafío. A mi madre, por su cariño, su cuidado y por impulsarme siempre a dar lo mejor de mí.

A mis abuelos, Arturo y Rosa, por su afecto y por acompañarme con su apoyo, incluso a la distancia.

A mi hermano, Lionel, por su compañía, su ánimo y por estar presente en cada etapa de este proceso

A mi tía Balvina y a mi prima Flor, por su apoyo constante, su preocupación sincera y por acompañarme en este proceso, brindándome ánimo en los momentos importantes.

A mi pareja, Erika, por su compañía en estos años, por su apoyo incondicional y por estar siempre a mi lado, haciéndome sentir acompañado incluso en los momentos más difíciles.

A mis amigos de la universidad, por compartir experiencias, esfuerzos y momentos que hicieron más llevaderos este camino académico.

A mi compañero de tesis, Juan Francisco, por el trabajo conjunto, la responsabilidad compartida y el compromiso que permitió avanzar en cada etapa del proyecto.

Finalmente, a nuestro tutor, Esteban Coello, por su orientación académica y por brindarnos las herramientas necesarias para el adecuado desarrollo de esta investigación.

Resumen

La modernización del sistema deportivo profesional ecuatoriano requiere un modelo jurídico que garantice eficiencia, transparencia y sostenibilidad en la administración de los clubes. Este tema adquiere relevancia tras los múltiples recientes intentos legislativos de incorporar las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) en la normativa nacional, figura declarada inconstitucional pero que evidenció la necesidad de reformar el régimen asociativo vigente en Ecuador. El problema radica en la limitada capacidad de los clubes organizados como entidades sin fines de lucro para atraer inversión privada, mantener estabilidad económica y lograr una gestión profesional. El objetivo general de la investigación es analizar la viabilidad jurídica de implementar el modelo de SAD en Ecuador como mecanismo de modernización institucional y fortalecimiento del deporte profesional. La metodología combina enfoques jurídico doctrinal y jurídico social, con un diseño cualitativo, exploratorio y descriptivo. Se desarrolló un estudio comparado de las legislaciones de España, Argentina, Colombia, Brasil y Chile, junto con entrevistas semiestructuradas a actores claves como dirigentes, futbolistas y de prensa especializada, así como de fuentes doctrinales. Las preguntas de investigación examinan la factibilidad jurídica, las similitudes normativas y el impacto potencial de este modelo en la competitividad del deporte ecuatoriano. Los resultados demuestran que las SAD fomentan la transparencia, la profesionalización, la captación de capital y el control financiero, siempre que su adopción sea voluntaria y regulada. En conclusión, la figura de las SAD es jurídicamente viable y socialmente conveniente, siempre que se preserve la función social del deporte y se establezca un marco normativo sólido y fiscalizador.

Palabras Clave: Derecho comparado, Administración Deportiva, marco constitucional ecuatoriano, Sociedades Anónimas Deportivas, modernización jurídica.

Elaborado por: Carrasco Abad Juan Francisco y Villa Sanmartín Milton Andrés.

Revisado por: Coello Muñoz Esteban Francisco.

Abstract

The modernization of Ecuador's professional sports system requires a legal framework that ensures efficiency, transparency, and sustainability in the management of sports clubs. This issue gains relevance in light of recent legislative attempts to incorporate Sports Public Limited Companies (SAD) into national regulations—an initiative declared unconstitutional, yet one that revealed the need to reform Ecuador's current associative system. The main challenge lies in the limited capacity of clubs organized as non-profit entities to attract private investment, maintain financial sustainability, and achieve professional management. The general objective of this research is to analyze the legal feasibility of implementing the SAD model in Ecuador as a mechanism for institutional modernization and the strengthening of professional sports. The methodology combines legal-doctrinal and legal-social approaches with a qualitative, exploratory, and descriptive design. A comparative analysis was carried out of the legal frameworks of Spain, Argentina, Colombia, Brazil, and Chile, complemented by semi-structured interviews with key actors such as managers, football players, and sports journalists, along with a review of doctrinal and specialized sources. The research questions examine legal feasibility, regulatory similarities, and the potential impact of this model on the competitiveness of Ecuadorian sports. The results show that SAD models foster transparency, professionalization, capital influx, and financial control, provided that their adoption is voluntary and properly regulated. In conclusion, the SAD model is legally feasible and socially beneficial, as long as the social function of sports is preserved and a solid supervisory regulatory framework is established.

Keywords: comparative law, Ecuador, sports law, sports management, sports joint-stock companies, legal modernization.

Juan Francisco Carrasco Abad.

jufracaab@es.uazuay.edu.ec

89026.

0983973119.

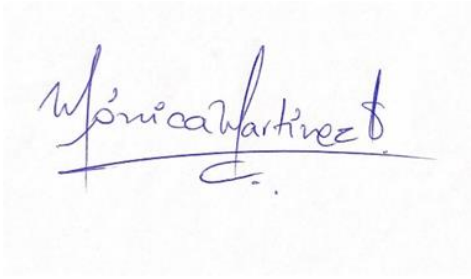
Milton Andrés Villa Sanmartín.

milton.villa@es.uazuay.edu.ec

92292.

0987915748.

Approved by:

A handwritten signature in black ink on a light-colored background. The signature reads "Mónica Martínez Sojos" in a cursive script, with a horizontal line underneath the name and a small flourish at the end.

Lcda. Mónica Martínez Sojos, PhD (C)

Cod. 29598

Índice de Contenido

Índice de Contenido	v
Capítulo 1. Fundamentos teóricos y jurídicos	2
1.1 Marco conceptual del Derecho Societario.....	2
1.2 El modelo de sociedades anónimas deportivas (SAD).....	5
1.2.1 Concepto del modelo SAD.....	5
1.2.2 Origen de la SAD.....	7
1.2.3 Finalidad económico-deportiva y gestión estratégica de la SAD.....	10
1.2.3.1 Modelo Económico	10
Estructura financiera de la SAD.....	11
Capital Social	12
Estructura de Gobierno y Órganos de Dirección	13
Fuentes de obtención de ingresos y sostenibilidad económica en las SAD	13
Fuentes de Ingresos Derivadas de la Actividad Deportiva.....	14
Generación de Ingresos por Actividades Comerciales:.....	14
Distribución de beneficios.....	15
Reinversión deportiva	15
Dividendos a accionistas	16
Fondos de reserva.....	16
1.2.3.2 Modelo deportivo	16
1.2.4 Diferencias entre SAD y clubes tradicionales.....	18
1.3 Normativa vigente y régimen institucional de los clubes deportivos.....	19
1.4 Gestión de los clubes en el Ecuador: limitaciones actuales y casos relevantes.....	22
1.4.1 Casos relevantes en Ecuador	24
Barcelona Sporting Club.....	24
Liga Deportiva Universitaria de Quito.....	25
Capítulo 2. Derecho comparado y experiencias internacionales.....	26
2.1. España: origen y evolución de las SAD	26
2.1.1. Origen del modelo: de la crisis a la obligación legal.....	28
2.1.2. Críticas y reformas recientes del modelo	28
Reflexión Crítica para el Ecuador	29
2.1.3. Casos paradigmáticos: éxito asociativo vs. necesidad de transformación.....	30
2.2 Derecho comparado y experiencias internacionales en América Latina: Chile, Brasil y Argentina.....	31
2.2.1 Sociedad Anónima Deportiva en Chile	31
Contexto Histórico	31
Análisis de la normativa.....	33
Reflexión Crítica y proyección para el Ecuador	34
2.2.2 Sociedad Anónima Deportiva en Brasil	34
Contexto Histórico	34
Profesionalización del fútbol.....	35
Endeudamientos y crisis.....	36
Sociedad Anónima de fútbol en Brasil. (SAF).....	36
Análisis a la norma.....	36
Caso Botafogo.....	37
Reflexión Crítica y proyección para el Ecuador	38
2.2.3 Sociedad Anónima Deportiva en Argentina.....	39
Reflexión y crítica para el Ecuador	39
2.2.4 Sociedad Anónima Deportiva en Colombia	40
Estructura	41
Caso Millonarios F.C:	42
Reflexión y Crítica para el Ecuador	42

2.3. Las Sociedades Anónimas Deportivas en la práctica: un análisis de resultados	43
2.3.1. Impacto en la gestión financiera y la sostenibilidad.....	43
2.3.2. Rendimiento deportivo y competitividad	45
Capítulo 3: Viabilidad Jurídica En Ecuador.....	47
3.1.2 Declaratoria de inconstitucionalidad y proyección normativa futura.....	49
3.2. Obstáculos legales y desafíos regulatorios	52
3.3 Propuesta normativa para la implementación de las Sociedades Anónimas Deportivas...	53
3.3.1 Proyecto de ley para la Regulación de las Sociedades Anónimas Deportivas en el Ecuador.....	54
3.4 Entrevistas a actores claves.	57
Tabla: Resumen comparativo de entrevistas a actores claves	71

Conclusiones

Referencias.

Anexos.

Introducción.

La transformación del sistema deportivo profesional en Ecuador plantea la necesidad de revisar el marco jurídico que regula la organización y administración de los clubes. Durante décadas, estos han operado bajo el régimen de asociaciones civiles sin fines de lucro, modelo que, si bien responde a una visión comunitaria y social del deporte, ha demostrado limitaciones frente a las exigencias de carácter económico, financieras y de transparencia respecto al contexto actual. La ineficiencia administrativa, la falta de profesionalización y la escasa capacidad para atraer inversión privada han debilitado la sostenibilidad de muchas instituciones deportivas.

En este escenario, surge la propuesta de adoptar el modelo de Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) como una alternativa que promueva la eficiencia empresarial sin desvirtuar la función social del deporte. Este debate cobra mayor relevancia ante los recientes intentos legislativos de incorporar dicha figura en la legislación ecuatoriana, cuya declaratoria de inconstitucionalidad, debido a las formas de la propuesta, ha evidenciado la necesidad de un marco normativo más sólido y coherente.

La presente investigación analiza la viabilidad jurídica de implementar las SAD en Ecuador mediante un enfoque comparado, contrastando las experiencias en países como España, Argentina, Brasil, Chile y Colombia. A través de un estudio doctrinal y empírico, sustentado en entrevistas a actores claves del ámbito deportivo, se busca determinar si este modelo puede fortalecer la gestión de los clubes profesionales ecuatorianos, garantizar su sostenibilidad y contribuir al desarrollo del deporte nacional.

Capítulo 1. Fundamentos teóricos y jurídicos

1.1 Marco conceptual del Derecho Societario

El Derecho Societario se crea como una arista derivada del derecho privado que busca regular la constitución, organización y funcionamiento de las sociedades mercantiles. Estas se entienden como estructuras jurídicas destinadas al tratamiento de actividades de carácter empresarial. Este tipo regulatorio define los contratos de creación de empresas, así como la forma en la que se organizan, en la cual dos o más personas tienen la intención de formar una sociedad con el objetivo de efectuar aportaciones en común para la obtención de fines económicos. Bajo la visión doctrinaria, las sociedades mercantiles son reconocidas como figuras organizadas por individuos que celebran un contrato de sociedad con la perspectiva de lograr objetivos en conjunto (Socorro, 2020). Por consecuencia, el Derecho Societario se entiende como el conjunto de normas aplicables a estas entidades colectivas, mismas que comprenden tanto los contratos entre dos personas o más, así como los contratos que se celebran de manera unilateral (Ortiz & Noboa, s.f.). En cuanto a lo constitucional, la normativa del Ecuador respalda esta institución: la Constitución del 2008, en su artículo 66, numeral 15, garantiza el derecho a desempeñar actividades de carácter económico de forma individual o colectiva (Constitución de la República del Ecuador, 2008), también se encuentra regulado el derecho a la propiedad en todas sus formas en el artículo 321, esto con sustento en los principios de función social y responsabilidad ambiental (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Estos derechos constitucionales forman el sustento regulatorio necesario para el normal funcionamiento y reconocimiento de las sociedades mercantiles en el Ecuador.

En general, se comprende que los inicios del Derecho Societario se encuentran en la necesidad de organizar el comercio más allá del desempeño propio y personal del comerciante. En un comienzo, la actividad de carácter mercantil funcionaba de manera relegada, pero, con los intercambios, resultaba más provechoso reunir esfuerzos comunes y, por supuesto, el capital. Las primeras sociedades personales que aparecieron datan de la Edad Media, así como las colectivas y comanditarias. Para la Edad Moderna se crea la

Sociedad Anónima ligada a grandes empresas de carácter comercial, colonización y exploración. Esta figura jurídica aportó grandes beneficios, permitió acumular el capital, dividirlo en acciones transferibles y distribuir los potenciales riesgos entre quienes participaban (Igual, 2009); Vargas, 2012). Actualmente, gran parte de la actividad económica importante tiene una organización de carácter societario, lo que respalda a la sociedad mercantil como un cimiento jurídico de suma importancia en el comercio moderno (Sampedro, 2019).

Dentro de la Ley de Compañías, se encuentra regulada la naturaleza jurídica de las sociedades en el Ecuador. Dicha ley, en su artículo 1 manda que, las compañías pueden ser constituidas mediante acto o contrato entre dos o más personas, o de forma unilateral, con el objetivo de realizar aportaciones, conocimiento o trabajo para emprender actividades mercantiles y obtener réditos. En el artículo 2 se encuentran las formas societarias reconocidas: compañía en nombre colectivo, comandita simple, comandita por acciones, de responsabilidad limitada, anónima, de economía mixta y sociedad por acciones simplificada. Estas constituyen personas jurídicas, en otras palabras, sujetos de derecho diferentes a los de sus socios, con capital propio (Ley de Compañías, 2012). La legislación requiere que estas sociedades tengan, como requisito, un objeto de carácter económico, legal y determinado, prohibiendo todas aquellas sin una finalidad lucrativa o contrarias a la ley. También, manda que el objeto social debe incluir las actividades de forma expresa y definidas, dando luz verde a las compañías para ejecutar los contratos y actos necesarios para cumplir los fines económicos (Aldaz-Quiroz et al., 2019).

Una de las bases clave del sistema societario es la responsabilidad limitada de los accionistas y socios. Dentro de las sociedades de capital, como en la Sociedad Anónima (S.A.) o en la de Responsabilidad Limitada, los socios responderán solo hasta el monto de sus aportes, no serán responsables con sus bienes personales. En la comandita simple, los comanditarios marcan un límite en su responsabilidad a lo invertido, por el contrario, los socios colectivos responden de forma ilimitada y solidaria. (Carpio, 2018). Esta separación respecto del patrimonio que se garantiza en la Ley de Compañías, busca blindar y cuidar a los inversionistas y marca uno de los principios del Derecho Societario, esto debido a que al conceder personalidad jurídica y limitar su responsabilidad, se minimizan costos de transacción y beneficia la seguridad jurídica de los negocios (Noboa & Ortiz, 2020).

Las sociedades mercantiles se vinculan fuertemente con el progreso económico, esto debido a que el objetivo principal de las mismas es de carácter financiero: componen un mecanismo para iniciar actividades empresariales, generar utilidades y atraer recursos. Desde la visión doctrinaria, el Derecho Societario tiene como objetivo el proporcionar seguridad jurídica a la inyección de capital y posibilitar la creación de proyectos empresariales. La creación de una persona jurídica con patrimonio propio da paso a que varios individuos aporten su patrimonio, conocimiento o trabajo en un negocio común, compartiendo los riesgos y los beneficios. Con este antecedente, la Ley de Compañías reconoce de manera expresa que se permite que las sociedades mercantiles realicen todos los actos o contratos necesarios para lograr su objeto económico (Ley de Compañías, 2012). Este marco regulatorio vuelve a las sociedades mercantiles mecanismos indispensables de la actividad productiva, pues, dan la posibilidad de acumular capital para inversión, permiten distribuir el riesgo potencial y también dividen el aprovechamiento de las economías de escala. Por esto, el hecho de que exista un marco legal que regule el funcionamiento de las mismas, resulta significativo para intensificar la industria y el comercio, al establecer condiciones transparentes que dan certeza a los agentes de carácter económico (Espín, 2019; Alarcón, 2019).

La Sociedad Anónima (S.A.), dentro del régimen societario, se forma como la representación típica de empresa con carácter capitalista. Se define como una entidad de responsabilidad limitada en la que dicho capital se divide en acciones, distando la gestión administrativa de la propiedad (Rivas-Cedeño & Flores de Valgas-Cedeño, 2017). En lo práctico, los accionistas gozan de derechos políticos dentro de la Junta General y los beneficios que tienen serán a través de dividendos, por otro lado, la administración estará a cargo de órganos especializados como el directorio. Según la doctrina basada en derecho comparado, esta figura societaria está dirigida a empresas de escala mayor, con un número importante de accionistas, lo que marca una línea divisoria respecto de la compañía de responsabilidad limitada, que se prefiere cuando se trata de pequeñas o medianas empresas (Maliza et al., 2023). En nuestro país, Ecuador, la S.A. se crea mediante una escritura pública en el Registro Mercantil, es desde este momento donde se adquiere personalidad jurídica independiente y se cuenta con la posibilidad de emitir acciones negociables y transferibles. La Junta General de Accionistas, Directorio y sus órganos sociales, están normados por la Ley de Compañías. En definitiva, la sociedad

anónima constituye el modelo de sociedad mercantil para proyectos que tienen una mayor proyección, con posibilidad de atraer inversión externa y participar dentro del mercado de valores.

El fundamento teórico del Derecho Societario en Ecuador se encuentra en principios como la autonomía de la persona jurídica, el tipo societario y la promoción a la actividad económica. La doctrina específica que esta reglamentación establece una estructura normativa que brinda a las sociedades de personalidad jurídica propia y también, dota de límites de responsabilidad, con la finalidad de facilitar la celebración de transacciones entre un organismo común y de disminuir los costos referentes a la realización de negocios (Noboa & Ortiz, 2020). Como resultado, las sociedades mercantiles se manejan como sujetos de derecho que simplifican las relaciones de carácter contractual, obviando la necesidad de acuerdos individuales entre los socios. Esta función también adopta un carácter protector, pues ampara a los inversionistas minoritarios y al mercado al imponer formalidades respecto de la constitución y administración que fomentan la transparencia y la estabilidad en cuanto a lo financiero (Silva & Silva, 2024). Es por esto que, el Derecho Societario en el Ecuador constituye una base jurídica y técnica fundamental para entender a las sociedades mercantiles, con énfasis en la sociedad anónima, como una forma esencial de orden de la actividad económica, lo que deriva importante al momento de visualizar su aplicación al ámbito deportivo.

1.2 El modelo de sociedades anónimas deportivas (SAD)

1.2.1 Concepto del modelo SAD.

Definiciones:

La Sociedad Anónima Deportiva, conocida por sus siglas SAD, es una figura jurídica cuya definición requiere partir de distintas conceptualizaciones que dieron origen a la misma, así como de diversos autores que han estudiado la materia.

En virtud de lo dispuesto en la (Ley del deporte, 1990) en su artículo 19, los Clubes, o sus equipos profesionales, que participen en competiciones deportivas oficiales de carácter profesional y ámbito estatal, podrán adoptar la forma de Sociedad Anónima

Deportiva. De igual manera, la norma determina que en la denominación social de dichas Sociedades deberá incorporarse la abreviatura SAD, considerando que la misma tendrá como objeto social la participación en competiciones deportivas de carácter profesional y, en su caso, la promoción y el desarrollo de actividades deportivas, así como otras actividades relacionadas o derivadas de dicha práctica. (Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, 1990).

De acuerdo con la (Ley Orgánica de Solidaridad Nacional, 2025). en su Disposición Tercera, se establece que: se permite la creación de la sociedad anónima deportiva, como una persona jurídica, con una naturaleza mercantil y de alto rendimiento, que tiene su capital dividido en acciones negociables que se han formado por los aportes de sus accionistas, limitando su responsabilidad únicamente hasta el aporte realizado. Asimismo, se indica que dicha sociedad se constituirá mediante contrato o acto unilateral, así como por las demás formas previstas en la Ley, y podrá desarrollar exclusivamente actividades deportivas en una sola rama. En este contexto, el fin de lucro de las sociedades anónimas deportivas no constituirá un impedimento para que sean consideradas como organizaciones deportivas. Estas entidades integrarán el sistema deportivo ecuatoriano y se registrarán por las disposiciones establecidas en la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, la Ley de Compañías y el Reglamento a esta última.

De acuerdo al Dr. Felipe Castro Azócar, se trataría de una persona jurídica constituida específicamente para la gestión y administración de clubes deportivos bajo un enfoque profesional y empresarial. A diferencia de las asociaciones sin fines de lucro, este tipo de entidades opera con un modelo corporativo que les permite acceder a capital privado, emitir acciones e incluso, potencialmente, cotizar en bolsa. Su estructura está concebida para incentivar la inversión privada en el ámbito deportivo, en el marco de una normativa que impone rigurosas obligaciones de transparencia y rendición de cuentas. Asimismo, deben llevar una contabilidad ordenada y someterse a auditorías externas, lo que, en teoría, debería fortalecer la confianza tanto de los inversionistas como de los aficionados (Castro, 2024).

En este sentido, para el jurista Horacio Cedeño señala que la sociedad anónima deportiva comparte la misma naturaleza jurídica de cualquier sociedad anónima, en cuanto constituye una persona jurídica de carácter mercantil cuyo capital se encuentra dividido en acciones. No obstante, precisa que su objeto social es exclusivo, pues se

orienta de manera íntegra y directa al ámbito deportivo. Así, a diferencia de los clubes actuales que pueden ser de alto rendimiento, profesionales, formativos o barriales y que se caracterizan por carecer de fines de lucro y pertenecer a sus socios, estas entidades se constituyen con fines lucrativos, permitiendo la participación de accionistas en su estructura de propiedad y gestión (Salazar, 2025).

La Ley Orgánica de Solidaridad Nacional, aprobada por la Asamblea Nacional el 09 de junio de 2025 y publicada en el Registro Oficial el 10 de junio de 2025, introdujo de manera oficial en la legislación ecuatoriana la figura de la Sociedad Anónima Deportiva (SAD), con ello dándoles paso a que los clubes deportivos puedan constituirse como sociedades mercantiles, con un enfoque económico y empresarial, atrayendo de tal manera la inversión privada, así como mejorar su gestión económica y teniendo como resultado que se garantice un manejo empresarial más transparente y eficiente en el deporte, destacando que uno de sus principales beneficios es que facilita la obtención de recursos financieros que serán destinados para su debido desarrollo y modernización de la infraestructura deportiva, impulsado de tal manera al crecimiento y competitividad de los clubes, entre sus aspectos fundamentales se destacan sus aspectos fundamentales como lo es la responsabilidad limitada de los accionistas, la posibilidad de emitir y negociar acciones y la obligación de llevar contabilidad, y la sujeción a auditorías externas.

1.2.2 Origen de la SAD

Uno de los logros más representativos y evolutivos del deporte ha sido su profesionalización. Inicialmente el deporte era visto como una forma de entretenimiento o esparcimiento, sin mayores estructuras, muchas de las veces por pasión o diversión, con el paso del tiempo se fueron dando grandes pasos hacia su consolidación, como una actividad más organizada y profesional, empezando a ganar relevancia social y atrayendo la atención de medios, e inclusive de patrocinadores e inversionistas, esto generó e impulsó la creación de ligas, grandes clubes y federaciones con modelos empresariales, hasta llegar a la actualidad, donde muchos equipos funcionan como Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), las cuales se encuentran estructuradas por criterios financieros, comerciantes y alto rendimiento, transformando profundamente al deporte, convirtiéndolo en una industria global, teniendo un gran impacto económico, mediático y social. Esta transformación conlleva una creciente complejidad institucional que

requiere transparencia, eficiencia, responsabilidad y sostenibilidad económica, elementos que muchas organizaciones deportivas tradicionales no podían garantizar en su forma asociativa clásica. En respuesta a estos desafíos, se han desarrollado nuevas formas jurídicas y societarias que permitan una gestión empresarial profesionalizada del deporte, entre las cuales destaca la figura de la Sociedad Anónima Deportiva (SAD). La SAD surge como una estructura societaria especializada, derivada de la sociedad anónima tradicional, cuyo objetivo exclusivo es la gestión profesional de una o varias disciplinas deportivas, bajo un marco legal que garantice la responsabilidad limitada, la transparencia financiera y el control regulatorio por parte de organismos públicos (Delgado, 2017).

En lo que refiere a su surgimiento, previa ley del Deporte, se promulgó la Ley 13/1980 en España con fecha 31 de marzo, en ese entonces únicamente se contemplaba una sola figura deportiva: el club deportivo, anteriormente el deporte estaba simplemente regulado por normas desarticuladas y reglamentos federativos.

Referente a la ley mencionada anteriormente, ésta sentó las bases para la profesionalización y futura mercantilización del deporte, fue una norma precursora que marcó un antes y después, pues con lo que respecta en el contexto social y política en esos años, fue un gran impulso para que el legislador reconociera al deporte más allá de actividades recreativas y de entretenimiento, destacándose como un elemento clave en ámbitos como la educación, la salud y el posicionamiento internacional del país.

Es importante resaltar que en cuanto a los clubes deportivos esta ley mantuvo la figura tradicional de asociaciones sin fines de lucro, compuestas por socios y dirigidos de forma democrática, pero estableciendo la posibilidad de financiar actividades deportivas mediante subvenciones públicas, patrocinios y colaboración con la iniciativa privada, así abriendo camino hacia un modelo más profesionalizado.

Como se indicó previamente, los clubes se mantenían en sí bajo el modelo asociativo sin fines de lucro, pero esto trajo consigo limitaciones para afrontar los desafíos del deporte profesional, como el endeudamiento crónico, ausencia de controles económicos estrictos y una exigencia competitiva, siendo necesaria una reforma radical, con esto llegó la Ley del Deporte 10/1990 de fecha 15 de octubre, teniendo como objetivo principal modernizar y profesionalizar el sistema deportiva español, estableciendo un marco legal que garantizara la transparencia, la sostenibilidad financiera y una gestión

más eficiente, con el fin de responder a las crisis financiera de varios clubes profesionales y adaptarse a un mercado deportivo más globalizado y competitivo. Entre sus sustentos más relevantes, destacó la creación de las Sociedades Anónimas Deportivas. En sí, la implantación del modelo SAD responde a la necesidad de armonizar la actividad deportiva profesional con criterios de gobernanza corporativa, facilitando el acceso a recursos económicos mediante la participación de capital privado, la profesionalización de la administración y la obligación de rendición de cuentas. Así, la SAD se configura como un vehículo jurídico fundamental para que clubes y entidades deportivas puedan operar en un mercado competitivo, cumplir con normativas fiscales y administrativas, y sostener modelos de negocio rentables y sostenibles en el tiempo. En definitiva, la profesionalización del deporte, impulsada por la adopción de modelos societarios como la SAD, constituye un fenómeno central en la modernización y fortalecimiento del sector deportivo, permitiendo que el deporte profesional funcione no solo como espectáculo y competencia, sino también como una actividad económica organizada, regulada y eficiente.

En el marco jurídico ecuatoriano, los clubes deportivos han sido reconocidos en función de asociaciones civiles, sin fines de lucro, destinados como áreas de encuentros sociales, de fomento cultural y de integración social. Este enfoque funcionó en un panorama de deporte amateur, en el cual los clubes subsistían esencialmente con las contribuciones de los socios, colaboración voluntaria y el compromiso con la comunidad local o regional.

Con el transcurso de los años, ha sido evidente la evolución del deporte profesional, pues como mencionamos con anterioridad se trataba de una actividad recreativa, dando grandes pasos hasta convertirse en una industria económica de gran escala, involucrando derechos de televisión, traspasos extranjeros, patrocinio y contratos cuantiosos. Bajo este planteamiento la estructura legal tradicional, de asociación sin fin de lucro, se ven expuestas a varias limitaciones, como la imposibilidad de captar inversión extra, prohibición de emitir acciones, carece de mecanismos de control financiero adecuado y restricción participativa de socios y accionistas.

Como consecuencia, varios clubes deportivos profesionales, hoy en día lidian con obligaciones financieras graves, problemas administrativos y deterioro de confianza tanto de acreedores como de hinchas, esto refleja la discrepancia existente entre un marco

normativo inflexible que no se adapta a las necesidades actuales y a la realidad económica del sector, misma que demanda una gestión profesional y adaptable.

Desde nuestro punto de vista, en el marco normativo presente, resulta evidente el desequilibrio entre la realidad económica de los clubes deportivos y la figura legal que se les impone. Si bien la normativa actual las enmarca como asociaciones civiles sin fines de lucro, la realidad demuestra que los clubes profesionales gestionan recursos, deudas y contratos como si fueran empresas. Esta paradoja ha dado como resultado obstáculos a los clubes, pues se enfrentan a varias limitaciones tanto en la obtención del capital, problemas de transparencia y crisis financieras reiteradas. En este sentido, las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) surgen como una de las alternativas pertinentes, pues introduce elementos propios de una empresa mercantil sin hacer a un lado o desconocer la función social del deporte.

En definitiva, la transición hacia las SAD no simplemente significa cambiar la figura legal de los clubes, sino representa una oportunidad para redefinir y entender el deporte profesional en el Ecuador. Implica dejar atrás un modelo que no se adopta a la realidad, sino construir un esquema que funcione una buena gestión empresarial con la preservación de la esencia y deportivo de los clubes.

1.2.3 Finalidad económico-deportiva y gestión estratégica de la SAD

Como finalidad tanto económica como deportiva, debemos entender que aquí enlazan estos dos conceptos que son el propósito de la Sociedad Anónima Deportiva y que garantizando ambas podremos hablar de un éxito en los clubes que la cumplan.

Al descomponerlas, concebimos que se pueden percibir dos formas de verlas, tanto para accionistas como para las personas que más allá de un negocio, simpatizan al club deportivo.

1.2.3.1 Modelo Económico

Las SAD tienen como uno de sus principales objetivos la obtención de lucro. Es decir, lo primordial para cada uno de los accionistas es impulsar el incremento del capital social, permitiendo así aumentar su capacidad económica asegurando cumplir con ser sostenible y competitivo.

Es por ello que las Sociedades Anónimas Deportivas tienen como base un esquema empresarial, el cual se encuentra orientado hacia la sostenibilidad financiera y a su debida eficiencia en la gestión. Este esquema se encuentra estructurado mediante elementos clave, como lo son su estructura financiera, la participación de los accionistas, los órganos de gobierno y su debida distribución en cuanto a sus beneficios, los mismos que se encuentran configurados en un sistema económico y administrativo que pretende mantener un balance como se mencionó en el párrafo anterior.

Estructura financiera de la SAD

Para comprender cómo se encuentran estructuradas las Sociedades Anónimas Deportivas, se requiere iniciar por lo básico y fundamental, el accionista, dado que cumple un rol indispensable para la constitución, permanencia y preciso funcionamiento de la sociedad mercantil.

Para Steven Jorge Pedrosa, el accionista dentro del marco legal es la persona la cual goza de una o más acciones representativas del capital social de una empresa, en base a esto se le confiere participación dependiendo del número de acciones que posea, es decir, se le otorga tanto derechos políticos como obligaciones, las cuales son esenciales para la toma de decisiones que tendrán un impacto el cual se verá reflejado con posterioridad (Pedrosa, 2020).

Una vez comprendido el rol y lo que representa un accionista dentro de una sociedad, resulta primordial distinguir entre los diferentes tipos que existen, considerando que no todos los accionistas poseen el mismo nivel de participación ni de autoridad en la toma de decisiones. Por un lado, se encuentran los pequeños accionistas, aquellos que poseen una participación limitada, y por otra parte nos encontramos a grandes accionistas u otras empresas con una alta capacidad financiera capaces de adquirir porcentajes altos, lo que les otorga mayor poder e influencia dentro de la organización, estableciéndose de la siguiente manera:

Accionistas Mayoritarios: Puede ser una persona jurídica o natural capaz de adquirir un porcentaje significativo de acciones en una empresa, en este caso la SAD en el cual, al tener más del 51%, tendrá un mayor peso en la toma de decisiones respaldado por el derecho que tiene en el voto.

Accionista Minoritario: Similar a los mayoritarios, las acciones pueden ser adquiridas por personas naturales o mayormente jurídicas, con un porcentaje menor al 49% de las acciones totales, dentro del cual su voluntad se encuentra sometida a lo que los accionistas con el porcentaje mayor, determinen o guíen el destino de la sociedad pues individualmente no es capaz de tomar decisiones, conserva su derecho a voto y obtener información respecto a la SAD.

En la SAD el capital está dividido en acciones nominativas, por lo tanto los accionistas podrán adquirirlas y negociarlas, a su vez, también existirán limitaciones para su adquisición, esto bien fundamentado en tratar de no adulterar o alterar la liga en la cual se encuentra participando, por ejemplo, los clubes y SAD que se encuentren participando en una competición profesional, no pueden llegar a formar parte del en capital otra SAD que se encuentre participando dentro de la misma competición (Ley Del Deporte, 1990).

O bien si un accionista tomando en cuenta lo mencionado en la definición, que posea una participación en los derechos de voto de una SAD mayores al 5% puede tener derechos en alguna otra SAD que se encuentre participando dentro de la misma competición (Ley del deporte, 1990b)

Capital Social

Respecto al capital social, hacemos referencia a las bases primordiales de la estructura jurídica y económica de una Sociedad Anónima Deportiva (SAD), este capital equivale al monto total de las aportaciones económicas efectuadas por los accionistas en el momento de constituir la sociedad, mismas que se dividen en acciones que definen tanto la propiedad como la facultad de decisión dentro de la sociedad. Es decir, el capital social es el patrimonio inicial mínimo, con el que inician sus actividades, y de alguna manera garantizan su seguridad económica frente a terceros. Es esencial destacar que, en distintos países, como España, para poder conformar una SAD, se exige un Capital Social mínimo, cuyo valor se ajusta a la categoría del equipo, como por ejemplo, conforme se establece en el último Boletín Oficial Emitido por el Estado, se fijó un nuevo capital mínimo para los clubes aún no transformados en SAD, Para los equipos de fútbol masculino que participan en La Liga, el monto mínimo asciende a 5.010.492,60 euros, mientras que, en el caso de los clubes de baloncesto profesional, la cifra establecida es de 2.539.854,07 euros (iusport, 2025).

Estructura de Gobierno y Órganos de Dirección

En una Sociedad Anónima Deportiva (SAD), los órganos de gobierno son aquellos que se encargan de dirigir, administrar y controlar todas las actividades de la entidad, por tal motivo, se integran de la siguiente manera:

Junta General De Accionistas: Es la instancia superior dentro de la SAD, representa a los propietarios del club, es decir, define la dirección estratégica del club. **Consejo De Administración (Junta Directiva):** Es designado por la Junta General de Accionistas y es el encargado de la administración y representación de la sociedad se le otorga la capacidad para nombrar directores de áreas. Es importante destacar su rol estratégico, el cual es velar por la sostenibilidad económica sin descuidar el rendimiento deportivo.

Presidente del consejo de administración: Su designación depende del accionista, no de los socios, y su autoridad depende de la cantidad de acciones que se encuentren bajo su poder, o mediante delegación. Es el portavoz ante medios, organismos deportivos y federaciones. **Dirección General o CEO:** Su responsabilidad abarca la supervisión y coordinación de todas las áreas operativas, también interviene como representante oficial ante las federaciones, medios de comunicación y patrocinadores. Su nombramiento recae por el consejo de administración, conforme a su perfil profesional y experiencia. Su rol es fundamental para profesionalizar la estructura del club y asegurar una gestión eficiente, transparente y orientada a resultados tanto deportivos como económicos, sin dejar a un lado que, para ejecutar alguna estrategia, esta deberá ser aprobada por el consejo de administración.

Fuentes de obtención de ingresos y sostenibilidad económica en las SAD

Una vez analizado la estructura y funcionalidad de la Sociedad Anónima Deportiva (SAD), es inherente enfocarnos en los ingresos y beneficios económicos resultantes tanto para los accionistas como para la propia sociedad mercantil, dichos ingresos pueden derivarse de diversas fuentes y modalidades, como los que se mencionan a continuación:

Fuentes de Ingresos Derivadas de la Actividad Deportiva

En este punto, analizamos los ingresos que la SAD percibe en función a su naturaleza deportiva, entre ellas sobresalen la taquilla, que representan a los ingresos generados por la asistencia de aficionados en los encuentros locales, así como también de los abonos adquiridos a inicios de temporada.

Otra modalidad de ingresos son los premios generados por un buen desempeño en torneos de los cuales forman parte, pues gracias a sus buenas actuaciones generan mayores ingresos para su equipo.

A su vez, los derechos de televisión también representan un gran porcentaje de ingresos anuales de los clubes que forman parte de estos torneos, tal es el caso de la Liga Inglesa, uno de los torneos que mejores ingresos obtienen debido a la venta de su retransmisión impulsada por su gran audiencia a nivel mundial. En la Premier League, 135,6 millones de libras es lo mínimo que un club puede percibir (Calaff, 2024).

También es relevante considerar la venta de jugadores que son un activo para la sociedad y destacando algunos con una gran proyección, que son traspasados por grandes sumas de dinero que para los clubes representan unas ganancias que puedan reflejarse positivamente en sus balances económicos.

Un caso representativo es el S. L. Benfica, equipo portugués, que con su destacada metodología de negocio como los son; la red de ojeadores, una gran cantera, y reinversión de ganancias en la mejora de infraestructura, con la finalidad de promover jugadores al mercado deportivo, dando resultados positivos, pues con su desarrollo y posterior venta a un precio elevado, obtienen ganancias muy significativas, con unas ventas de 1500 millones de dólares (Tamargo, 2025).

Generación de Ingresos por Actividades Comerciales:

Otra forma de mercantilización y beneficios económicos en el contexto de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) se da mediante acuerdos comerciales gestionados por el equipo que forma parte de las mismas.

Entre las principales fuentes de ingresos destacan los patrocinios y la mercadería, los cuales representan un flujo significativo en cuanto a sus recursos, un ejemplo claro, tenemos a las marcas deportivas que visten equipos: cuanto mayor éxito o reconocimiento tenga un club, mayores y más lucrativos serán los contratos.

A su vez, la publicidad juega un rol esencial en la estructura comercial. Muchas empresas están en condiciones de pagar fuertes cantidades de dinero para asociar su imagen a equipos gestionados por la SAD, como uno de los casos tenemos a la empresa Fly Emirates que es una de las empresas que llega a pagar hasta 70 millones de euros por año por su patrocinio (Peinado, 2024).

Distribución de beneficios

A diferencia de los clubes tradicionales, que no tienen el ánimo de lucro, en una SAD generan ganancias y dividendos que serán destinados a los socios, en esta situación particular, cobra especial relevancia la voluntad de los socios, quienes, al ser propietarios de la sociedad, tienen la facultad de decidir cómo se administrarán y distribuirán los beneficios económicos obtenidos. Existen diversas alternativas que pueden considerarse para dicho fin, entre ellas.

Reinversión deportiva

La voluntad de los socios, muchas veces se refleja en la decisión de reinvertir los dividendos, es decir estos réditos económicos obtenidos en la sociedad. Esta estrategia no solo aumenta su capital social, sino que contribuye a su estabilidad, y proyección futura.

Dentro de las maneras que se puedan reinvertir estas ganancias, se destacan la mejora de infraestructura y en las bases formativas. Apostar por las categorías inferiores no solo potencia el desarrollo deportivo interno, sino que también representa una oportunidad económica: la formación y posterior venta de jugadores surgidos de la cantera puede generar ingresos adicionales significativos, reforzando aún más la salud financiera de la sociedad.

Dividendos a accionistas

Este tipo de distribución de dividendos, se basa en la proporcionalidad, es decir de acuerdo al aporte y porcentaje de acciones que se tiene en la sociedad, es decir, el accionista mayoritario tendrá un mayor porcentaje de beneficios en su dividendo, y, el accionista con una menor cantidad de acciones, sus ganancias serán menores.

Fondos de reserva

Esta no es una medida de opción ni de elección de acuerdo a la junta o voluntad de acciones, sino es una obligación impuesta de acuerdo al Real Decreto para las sociedades anónimas deportivas, en donde manda que estas deberán contar con una reserva legal correspondiente al 20% del capital social, de acuerdo a la ley, esta forma parte del patrimonio de la SAD y no al capital social.

Para fundamentar lo expuesto, es pertinente remitirse en el art. 274 establecido en la Ley de Sociedades de Capital, la misma que señala que, las sociedades están obligadas a destinar anualmente el 10% de sus ganancias para formar la reserva legal hasta alcanzar el 20% del capital, dicha reserva se encuentra limitada, pues, únicamente puede ser utilizada con el fin de cubrir pérdidas y solo cuando no existan otros recursos disponibles que puedan cumplir esa función (texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, 2010).

Esta disposición fortalece la estabilidad financiera de la sociedad, al mismo tiempo garantiza una gestión transparente y protege tanto a la SAD como a terceros, asegurando la existencia de un patrimonio mínimo con el fin de afrontar posibles contingencias.

1.2.3.2 Modelo deportivo

Además del enfoque lucrativo, es decir la obtención de ganancias representa, sin lugar a dudas uno de los propósitos del funcionamiento de la SAD, existe otro enfoque igualmente importante para su éxito: el modelo deportivo.

Como persona jurídica, legalmente constituida, uno de los fines de la SAD es participar en competiciones profesionales. Para ello, debe estar vinculada a ligas

deportivas debidamente constituidas y reguladas, las cuales garantizarán su incorporación en las competencias y participación bajo condiciones establecidas.

El acto jurídico mediante el cual una SAD se convierte en una entidad regida por una liga profesional, y en consecuencia obligada a cumplir con su normativa interna y a acatar a sus órganos de control, podemos definirla como afiliación, la misma que constituye un requisito obligatorio para poder participar en los torneos organizados por dicha liga.

Mediante el artículo 15 de la ley 10/1990 busca ordenar el sistema deportivo estableciendo que todos los clubes sin importar su naturaleza o forma jurídica deben inscribirse en el correspondiente Registro de Asociaciones, a su vez señala que, la acreditación de un club como una sociedad deportiva se materializa mediante la certificación de la inscripción, la misma que mencionamos anteriormente, con respecto a su participación en competiciones oficiales nos da a conocer que los mismos requieren una inscripción previa en la federación respectiva, y en caso de existir federaciones autonómicas integradas en la Federación Española, debe realizarse a través de estas, y como último punto manifiesta que los clubes que deseen intervenir en competiciones oficiales ya sea de alcance nacional o internacional tendrán que adecuar su estructura normativa a los criterios requeridos (Ley Del Deporte, 1990).

En conclusión, para el correcto funcionamiento, ambos enfoques son esenciales y deben estar interrelacionados. Un modelo económico sólido garantiza la sostenibilidad, lo cual se refleja en su modelo deportivo. Por lo tanto, el enfoque de las Sociedades Anónimas Deportivas tiene una percepción más allá de mercantiles: ambas dimensiones, se encuentran conectadas y se condicionan mutuamente.

Uno de los ejemplos más destacados de éxito económico y deportivo derivado de una gran inyección del capital, es el club Manchester City, en el año 2008, Abu Dhabi United Group, compró el equipo, debido a su manejo de sus finanzas eficaz, y su gran aporte de capital, el club logró que el equipo pueda mejorar tanto a nivel competitivo con fichajes de alto nivel, así como en mejorar la infraestructura. Desde el año 2013 ha sido uno de los grandes equipos ingleses dominando el campeonato en el cual participa al ganarla de maneras consecutivas como a nivel europeo, el éxito deportivo ha potenciado aún más su rendimiento económico, de hecho, la temporada 2023/2024 el Manchester

City logro establecer un nuevo récord en la competencia, llegando a generar unos ingresos de 715 millones de libras para el club (Man City Editorial, 2024).

1.2.4 Diferencias entre SAD y clubes tradicionales.

La comparación inicial entre el club deportivo tradicional y la SAD más sobresalientes es la figura que adopta cada una de ellas, el primero, se enmarca por regla general en el régimen de asociaciones civiles sin fines de lucro y la segunda se configura como una persona jurídica de carácter mercantil, cuyo objetivo principal de la gestión empresarial y profesional de la actividad deportiva, esta distinción es fundamental determina y condiciona aspectos claves como el modelo de dirección y administración, las fuentes de financiación, la responsabilidad patrimonial, así como en los mecanismos de transparencia y control. Adicionalmente, en sí, lo que representa su naturaleza jurídica y objeto social, puede establecerse en lo siguiente:

Los Clubes Deportivos son entidades orientadas a la promoción deportiva, cultural y social respondiendo a un modelo de representación democrática de sus socios. En contraposición la Sociedad Anónima Deportiva, se centra en la participación en competiciones deportivas de carácter profesional y en el desarrollo de actividades económicas vinculadas. Su capital social se encuentra dividido en acciones negociables y la responsabilidad de los accionistas se limita al monto de sus aportaciones.

En materia de estructura organizativa y toma de decisiones, los clubes deportivos se encuentran regidos por asambleas generales de socios y juntas directivas electas por la base social, en los cuales predominan los principios de representación y participación democrática. En contraste, la Sociedad Anónima Deportiva opera bajo la lógica societaria propia del derecho, conformándose mediante asamblea de accionistas, consejo de administración, y en muchos casos, órganos ejecutivos profesionales. Desde la perspectiva del cumplimiento normativo, las SAD, están sujetas a obligaciones formales más estrictas, tales como la realización de auditorías externas, supervisión por parte de terceros, incluyendo autoridades deportivas y cuando corresponde, los mercados de valores (Pavisc, 2025).

La Sociedad Anónima Deportiva dispone de una serie de instrumentos reconocidos, tales como la emisión de acciones, las ampliaciones de capital, la emisión

de deuda y en algunos casos, la posibilidad de cotizar en bolsa o acceder a fondos privados e institucionales.

Estos mecanismos facilitan la incorporación de recursos necesarios para la inversión en infraestructura, dando paso a la ejecución de proyectos a largo plazo. Por otro lado, los clubes deportivos dependen fundamentalmente de cuotas sociales, patrocinios y subvenciones, dado lo mencionado, esto genera una limitación en cuanto a su capacidad de capitalización, lo que podría ocasionar problemas en su sostenibilidad económica y competitividad. Sin embargo, es importante señalar que la apertura a capital externo conlleva mayores exigencias en materia de gobernanza y puede generar un distanciamiento entre la gestión y la voluntad de la masa social.

En cuanto al régimen tributario y fiscal, los clubes deportivos por lo general gozan de un régimen fiscal preferencial o exenciones, dada su naturaleza lo que le puede eximir del pago de ciertos impuestos u otorgarse beneficios, esto puede facilitar su subsistencia, pero limitando su capacidad de maniobra económica. Con respecto a la SAD, estas operan pagando impuestos sobre sus utilidades y cumpliendo con obligaciones fiscales completas mismas que serán compensadas con la capacidad que tienen para generar ingresos y producir negocios que le deriven beneficios.

En cuanto al plazo de duración, los clubes deportivos, están sujetos a la voluntad de sus socios y a la vigencia de sus estatutos, los cuales pueden prever la disolución por decisión de la asamblea o por incumplimiento de esos fines. Su permanencia depende esencialmente de la activa participación y renovación constante de la base social. Por su parte, la Sociedad Anónima Deportiva cuenta con una duración indefinida salvo que se ordene su disolución o liquidación conforme a los procedimientos legales aplicables. Esto le permite una planificación estratégica a largo plazo, así como la libre transmisión de acciones, factores que favorecen la estabilidad institucional y financiera.

1.3 Normativa vigente y régimen institucional de los clubes deportivos.

En Ecuador, los clubes deportivos están regulados por un marco normativo especial que comprende disposiciones civiles, orgánicas y, por supuesto, constitucionales. En primer lugar, la Constitución de la República reconoce el derecho a asociarse sin fines de lucro, permitiendo a las personas crear organizaciones deportivas con un carácter social y no mercantil o empresarial (Constitución de la República del Ecuador, 2008, art. 66.13).

Desde la visión del Derecho Civil, estas organizaciones se consideran como corporaciones, cuya existencia como personas jurídicas necesita del reconocimiento por parte del Estado, según el Código Civil (Código Civil, 2005, art. 565). A su vez, la normativa en materia de asociaciones manda que, para formalizar su constitución, es un requisito expreso y necesario constar con un mínimo de cinco socios fundadores, esta precisión se establece en el Decreto Ejecutivo N.º 739 (2002) y se ha mantenido en reformas posteriores, como el Decreto Ejecutivo N.º 193 (2017).

Ahondando y desarrollando los preceptos referidos, la Ley Orgánica del Deporte, Educación Física y Recreación (2010, reformada en 2020) manda que las organizaciones deportivas, inclusive los clubes, son entidades de derecho privado sin fines de lucro, que buscan objetos sociales y públicos, mismos que guardan relación con el fomento, práctica y desarrollo del deporte, actividad física y recreación. Estas funciones deben estar alineadas con las políticas públicas que se han fijado por parte del Ministerio del Deporte, lo que confirma el paralelismo en el carácter de estas entidades: la autonomía privada derivada del derecho de asociarse, por un lado y por el otro, la atadura a un régimen de control por parte del Estado que se justifica en el interés público que existe en el deporte (Guevara, 2018 & Lasso, 2023).

Conforme a la Ley Orgánica del Deporte, el club deportivo compone la unidad primordial del sistema deportivo en el Ecuador. Esta reglamentación reconoce a varios modos de clubes: el club deportivo básico (de carácter barrial o comunitario), el club especializado de formación, el club especializado de alto rendimiento, el club de deporte adaptado y/o paralímpico, así como los clubes de ecuatorianos residentes en el exterior (Ley Orgánica del Deporte, 2010, arts. 138–142). Para que estas modalidades puedan tener un normal desarrollo de sus actividades deportivas, sean como profesionales o amateur, deben estar compuestas bajo la representación de organizaciones deportivas sin fines de lucro, alineándose a las disposiciones de la ley y su reglamento. En la práctica, varios de los clubes, en especial los que se dedican al deporte organizado, se constituyen jurídicamente como organizaciones de derecho privado sin fines de lucro, con estatutos propios, son reconocidos por parte del Ministerio del Deporte y se encuentran registrados como personas jurídicas en el sistema público (Rodríguez, 2020 & Santillán, 2017).

La composición jurídica de los clubes deportivos como asociaciones sin fines de lucro determina que su forma de gobierno interno es distinta al de las sociedades

mercantiles. Acorde al artículo 21 de la Ley Orgánica del Deporte, como máximo órgano de decisión, estas organizaciones cuentan con una asamblea general y con un directorio, aparte de los órganos de decisión adicionales que se prevean en los estatutos particularmente (Ley Orgánica del Deporte, 2010). En términos prácticos, la asamblea de socios tiene funciones similares a las de una Junta General en el ámbito mercantil, en tanto que, el directorio se configura como un órgano de mera gestión ejecutiva. En contraposición de las sociedades de capital, no existe capital social ni accionistas, existen miembros que contribuyen a través de cuotas, aportaciones en especie o simplemente trabajo, pero siempre con orientación en fines deportivos. La reglamentación igualmente manda que los clubes no busquen propósitos lucrativos ni políticos, también requiere que los recursos que reciban, a través de patrocinios, cuotas, premios, o lo que fuere, sean reinvertidos en su totalidad para el fomento y desarrollo del deporte (Guevara, 2018).

Respecto del control por parte del Estado, la Ley Orgánica del Deporte y su reglamento general, atribuyen obligaciones determinadas: aquellos clubes que reciban fondos públicos estarán sujetos a la presentación periódica de informes de carácter financiero y técnico ante la Secretaría del Deporte, en los plazos que se establezcan. A su vez, cuando un club maneja recursos públicos significativos, la ley demanda la designación de un administrador profesional que se encargue de la tesorería (Ley Orgánica del Deporte, 2010, art. 20). La Secretaría del Deporte, entidad que asumió las actividades y competencias del ya extinto Consejo Nacional de Deportes, ostenta facultades para inspeccionar administrativa y contablemente, incluso puede sancionar a los clubes o hasta cancelar su registro en caso de incumplimiento a la normativa actual, de sus estatutos o de los reglamentos internos (Lasso, 2023). En suma, este marco institucional y legal insiste en el carácter asociativo que tienen los clubes, su condición como personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro y su subordinación a los fines públicos del deporte en el Ecuador.

En la legislación ecuatoriana en materia deportiva no solo existen limitaciones sino vacíos legales que generan incoherencias en su propia lógica. Por un lado, se exige a los clubes a organizarse como asociaciones sin fines de lucro, concebidas para actividades comunitarias, pero simultáneamente les permite que estas entidades gestionen contratos, derechos de televisión y recursos económicos significativos. Así, el problema

transciende la falta de inversión y se centra en la ausencia de un reconocimiento claro y coherente sobre la naturaleza jurídica de los clubes profesionales.

A diferencia de otros marcos normativos, Ecuador carece de una figura que reconozca a los clubes como entidades con naturaleza tanto económica como social. Esta ausencia genera inseguridad jurídica, ya que ni el derecho societario los ampara como empresas ni el derecho deportivo les proporciona instrumentos idóneos para competir en el mercado global. De allí, resulta una suerte de limbo legal, en el que los clubes actúan como empresas en la práctica, aunque la ley los mantenga bajo la figura de asociaciones.

La Sociedad Anónima Deportiva se presenta como una solución idónea para superar el vacío normativo que actualmente enfrentan los clubes profesionales, se trata de una figura que reconoce de manera explícita su papel económico y social, incorporando herramientas de gestión empresarial, sin desvirtuar su función deportiva. Su implementación no solo contribuiría a la superación de las crisis financieras, sino también consolidar un marco regulatorio transparente, moderno y competitivo en el ámbito internacional.

1.4 Gestión de los clubes en el Ecuador: limitaciones actuales y casos relevantes

La administración de los clubes en Ecuador, en especial antes de la introducción normativa que dio luz verde a la creación de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), tenía como característica por mantenerse sujeta a un modelo organizacional y jurídico de asociaciones civiles sin fines de lucro. Pese a que este marco tenía como objeto preservar el carácter social y comunitario de los clubes, se acreditó limitaciones importantes en cuanto a la administración y la gestión operativa y sostenibilidad financiera (Espinoza de los Monteros & Saltos, 2020).

El punto de inicio para entender este marco se encuentra en la naturaleza jurídica de los clubes tradicionales: No estaban ideados para crear utilidades y ni para distribuir beneficios entre los socios; El control y la propiedad se concentraban directamente en los socios, los mismos que desempeñaban igualdad de derechos políticos, sin perjuicio de sus aportaciones económicas; La responsabilidad jurídica se volcaba en la asociación como

persona respecto a lo moral, mientras que las obligaciones de carácter personal de los administradores no contaban con una demarcación clara.

Esta disposición sobreponía la identidad social mediante un marco democrático en el que la Asamblea General de Socios se entendía como el órgano supremo, con potestades de nombrar a una Junta Directiva que se encargue de la administración y representación legal. Sin embargo, en términos meramente prácticos, esta configuración demostraba varias carencias de importancia:

Los cargos directivos se ejercían casi siempre de manera voluntaria, esto dificultaba afianzar procesos administrativos profesionales. No se contaba con mecanismos claros para sanciones o determinar responsabilidad individual a dirigentes en casos de endeudamientos o una mala gestión, beneficiando así algunas decisiones irresponsables. El impedimento de emitir acciones o repartir utilidades, limitaba las fuentes directas de financiamiento a ingresos estables como la taquilla, derechos televisivos, patrocinios y aportes de socios, esto reducía notablemente la capacidad de inversión de los clubes.

Respecto a la gestión funcional, los clubes demostraban una estructura simple pero limitada:

La Asamblea General de Socios ostentaba potestades de aprobar presupuestos, elegir dirigentes y decidir criterios estratégicos, aunque su participación efectiva solía limitarse a actos formales con minúsculo debate técnico. La Junta Directiva, se integraba por un número limitado de personas, en esta se agrupaba la administración financiera, negociaciones externas y contrataciones, todo esto sin contar con formación en gestión financiera o deportiva, debido a esto se resultaba en decisiones improvisadas. En varios casos existían subcomités o departamentos de marketing, finanzas, fútbol, etc. Pero el desempeño de estas comisiones era irregular y no frecuentaban una continuidad en las instituciones.

En la óptica de la gestión administrativa, los clubes se manejaban con presupuestos limitados y sin una planificación financiera a largo plazo. Los contratos con proveedores y sobre todo con los jugadores, eran manejados directamente por la dirigencia, sin un análisis técnico previo ni proyecciones sostenibles en el tiempo,

además, la ausencia de auditorías internas comprometía la transparencia. También, las rendiciones de cuentas casi no se exigían, tanto por las entidades de control deportivo como por parte de los socios. Debido a estas condiciones, la administración de los clubes se volvía improvisada y sensible a prácticas informales, esto debilitaba la estabilidad institucional y la viabilidad de los clubes a lo largo del tiempo (Ibañez, 2019 & Zurita, 2014).

1.4.1 Casos relevantes en Ecuador

Barcelona Sporting Club.

Barcelona Sporting Club, en relación con la normativa actual, está constituido como una asociación civil sin fines de lucro, con sustento en la Ley Orgánica del Deporte y el Código Civil, esto determina que no dispone de capital social ni puede recibir inversiones de carácter privado. Debido a esto, sus únicas fuentes de financiamiento tienen su origen en ingresos propios, es decir, taquilla, aportes de socios, derechos de televisión, patrocinios. Los socios tienen su participación concretamente en la Asamblea General, el órgano de dirección con funciones administrativas y políticas, sin que concurra una participación directa como en las sociedades mercantiles (Guevara, 2018 & Rodríguez, 2020).

Los problemas estructurales en el ámbito administrativo y económico son unas de las principales limitaciones de su gestión, pues dependen de la administración vigente en cada período. Debido a esta situación, se han provocado varias deudas de importancia y pasivos que superan la capacidad de pago. Existen reportes periodísticos recientes en los que se evidencia que Barcelona S.C. conserva una deuda consolidada que supera los 50 millones de dólares, misma deuda que continúa en aumento (Nuñez, 2024). Es por este escenario que han existido varias reclamaciones ante la FEF (Federación Ecuatoriana de Fútbol) y la FIFA por incumplimientos de los contratos con jugadores y entrenadores, inclusive estos reclamos han derivado en sanciones deportivas como pérdida de puntos en torneos de carácter nacional (El Universo, 2025).

Liga Deportiva Universitaria de Quito

Liga Deportiva Universitaria de Quito, así como el resto de equipos profesionales del Ecuador, está constituida bajo la figura de asociación civil sin fines de lucro, acorde a lo que se dispone el marco legal del país. Esta organización jurídica no permite que funcione como una sociedad mercantil con capital social, es por esto que su financiamiento está directamente ligado a ingresos variables como taquilla, aportes de socios, derechos de televisión y patrocinios.

Inclusive con la relevancia deportiva que maneja, Liga de Quito afronta, al igual que el caso que vimos de Barcelona S.C., algunos problemas graves respecto de temas financieros. Según reportes periodísticos, en 2024 el mismo equipo fue quien reconoció mantener una deuda superior a los 30 millones de USD, la misma se encuentra distribuida entre obligaciones tributarias, laborales y fiscales (Alomoto, 2025). Entre uno de esos casos emblemáticos, se encuentra el del exfutbolista Antonio Valencia, el mismo que, cinco años después de haberse retirado del club aún mantenía valores pendientes de pago, esta situación fue ampliamente divulgada por los medios deportivos del país (Primicias, 2024).

Al igual que Barcelona S.C, Liga de Quito enfrenta varias limitaciones y un modelo de administración que se caracteriza por la falta de capitalización y una dependencia alta de la gestión de turno, así como de resultados deportivos favorables. Debido a estos antecedentes, la figura de Sociedad Anónima Deportiva (SAD), se plantea como una forma de asociación que podría ofrecer facilidades respecto de la captación de inversión privada, establecer un régimen de control más rígido y transparente mediante auditorías periódicas y generar un capital social (Nuñez-Alvarez et al., 2024).

Capítulo 2. Derecho comparado y experiencias internacionales

En este capítulo se aplica el método jurídico doctrinal y el análisis de derecho comparado, con el fin de examinar la viabilidad de las Sociedades Anónimas Deportivas en Ecuador a partir de experiencia extranjera. Para ello se estudian cinco ordenamientos: España, Chile, Argentina y Colombia. El análisis, toma en cuenta factores como si el régimen fue obligatorio o voluntario, los mecanismos de control económico, participación de socios y resultados obtenidos en lo social y en lo financiero, Con base en estos elementos, se pretende extraer lecciones que permitan valorar la viabilidad de este modelo en el Ecuador y las condiciones bajo las cuales podría aplicarse.

2.1. España: origen y evolución de las SAD

El 15 de octubre de 1990, cuando se aprobó la Ley 10/1990. En España significó un punto de cambio en la estructura jurídica del deporte profesional español. Esta norma implantó la figura de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) con la finalidad de establecer un modelo de responsabilidad jurídica y económica que tenía como base el régimen de las sociedades de capital, robusteciendo la viabilidad de los clubes profesionales y la transparencia en su gestión administrativa y deportiva (Suárez, 2023 & Vela, 2024).

Los legisladores españoles constituyeron la obligatoriedad de que todos los clubes que participaran en competiciones de carácter profesional debían convertirse en SAD, con excepción de aquellos que demostraran una solvencia y saldo patrimonial positivo en los cuatro ejercicios anteriores (es decir, que durante los cuatro años previos sus balances financieros debían reflejar que el valor de los activos era superior a los pasivos, demostrando una estabilidad económica). La transformación a esta nueva figura, en términos prácticos, se realizaba directamente por mandato legal. Los clubes que no acataran a esta disposición y no se convirtieran en SAD quedarían suspendidos e inhabilitados para competir en ligas profesionales.

Esta reforma se dictó debido a las graves crisis financieras que mantenían los clubes en las décadas de 1980 y 1990, esto con el sustento de que una mayor intervención por parte del Estado y un control más riguroso sería un paso positivo para la solvencia y sostenibilidad económica de estas entidades (Torrecillas, 2022). Para la doctrina, el

modelo de Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) fue creado como un mecanismo para brindar mayor transparencia al deporte y diversificar las fuentes de financiamiento (Pérez & Barquero-Ruiz, 2024).

Ahora, en la realidad, la experiencia durante treinta años ha evidenciado muchas limitaciones. La Ley 39/2022, con fecha 30 de diciembre, del Deporte, en su exhibición de motivos, reconoce la ineficacia de este sistema, debido a que los clubes profesionales continuaron arrastrando niveles altos de endeudamiento, incluso habiendo sido obligados a transformarse en este nuevo modelo societario (Guillén, 2023). Es por esto que, la normativa actual eliminó definitivamente la imposición directa del modelo SAD, dando paso así a la existencia también de clubes deportivos tradicionales y Sociedades Anónimas Deportivas, también reforzó mecanismos de control financiero, como reglas de carácter económico de LaLiga o el Real Decreto-ley 5/2015 respecto de los derechos audiovisuales (Manzano, 2023).

En la práctica, el impacto del modelo de Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), fue notablemente diferente entre varios clubes de España.

FC Barcelona y Real Madrid C. F.: mantuvieron su naturaleza asociativa al demostrar solvencia en los balances financieros previos.

Athletic Club de Bilbao y CA Osasuna: también mantuvieron su estructura de asociación deportiva al cumplir con el requisito de patrimonio positivo.

Atlético de Madrid: debido a sus problemas financieros, se vio obligado a transformarse en SAD el 30 de junio de 1992 para poder competir en ligas profesionales.

Estos casos demuestran que la Ley 10/1990 y sus posteriores reformas tuvieron efectos diferenciados: a algunos clubes históricos les permitió mantenerse como asociaciones, mientras que otros estuvieron forzados a adoptar el nuevo sistema societario para mantenerse en el profesionalismo y cumplir con las exigencias que requería el deporte en España (Albarral, 2024).

2.1.1. Origen del modelo: de la crisis a la obligación legal

En la década de los 80, el fútbol profesional de España atravesaba una crisis profunda debido a la inestabilidad económica y la gestión defectuosa en cuanto a la administración de los clubes. La falta de mecanismos que ejerzan el control en materia financiera de forma efectiva, junto a la casi total dependencia de ingresos que deriven de taquilla, abonos, patrocinios, etc. Causó un endeudamiento acelerado que ponía en riesgo el mantenimiento de varios equipos. Bajo este argumento, se volvía claro que la forma tradicional en la que operaban las asociaciones deportivas, restringía la posibilidad de permitir a nuevas formas y fuentes de financiamiento y adoptar nuevas destrezas sostenibles en el ámbito empresarial (Manzano, 2023).

Para poder enfrentar esta problemática, a través de los legisladores españoles, el 15 de octubre se publicó la Ley 10/1990 del Deporte en la que se permitía la adopción de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD). Mediante esta nueva figura se trataba de asignar una suerte de responsabilidad económica y, por supuesto, jurídica a los equipos profesionales, exigiéndolos a que se transformen en sociedades anónimas con referencia al sistema mercantil de sociedades de capital. La transformación era imperativa para todos los clubes que quisieran tener participación en las competencias de carácter profesional, con la única excepción de los que demostraran una capacidad a través de un saldo patrimonial neto que sea positivo en los cuatro años anteriores. Debido a esta única salvedad, clubes históricos como el FC Barcelona, Real Madrid CF, Athletic Club de Bilbao y CA Osasuna, pudieron mantener su entidad asociativa (Vela, 2024).

El motivo de esta reforma no tenía como único objetivo certificar un control financiero más drástico, también buscaba fomentar la transparencia e incentivar la profesionalización de la gestión, disminuyendo la posibilidad de compromisos en cuanto a la liquidez que puedan llegar a una crisis financiera y a motivos para endeudamiento irresponsable, prácticas que ya habían comprometido varios equipos en el pasado (Suárez-Pola, 2024).

2.1.2. Críticas y reformas recientes del modelo

A pesar de la implementación del modelo SAD, muchos clubes españoles siguieron acumulando deudas significativas, es decir, pasivos que superaban ampliamente

su capacidad de pago. En varios casos, la gravedad de estas obligaciones financieras llevó a que algunos equipos tuvieran que someterse a procesos concursales, mecanismos judiciales destinados a reestructurar deudas y evitar la quiebra definitiva. Esto demuestra que la conversión jurídica no resolvió por sí sola los problemas estructurales de gestión económica en el fútbol profesional (Torrecillas, 2022).

Debido a este panorama, la legislación española a través de sus miembros, publicó el 30 de diciembre la Ley del Deporte 39/2022, donde se prescindió del carácter obligatorio de los equipos de componerse como SAD. Esta nueva regla reconoce de manera expresa la poca eficacia del sistema que se implementó en 1990, manifestando que la transformación imperiosa no impidió los niveles preocupantes de endeudamiento y crisis en el fútbol a nivel profesional. En cambio, se prefirió reforzar los mecanismos de control financiero que ya existían, como la normativa de carácter económico de LaLiga o la medida regulatoria derivada del Real Decreto-ley 5/2015 que tiene como tema principal la mercantilización de derechos audiovisuales, mismos que han demostrado ser más efectivos para mantener una correcta viabilidad institucional (Albarral, 2024 & Lasheras, 2024).

De este modo, el sistema jurídico de España implementó un proyecto menos drástico y con mayor flexibilidad: los equipos profesionales contaban con la posibilidad de mantenerse como asociaciones deportivas o realizar la conversión a Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), pero siempre dependientes de sistemas de control financiero que van más allá de esta nueva figura societaria a la que hacemos referencia.

Reflexión Crítica para el Ecuador

Con la experiencia y aplicación de la Ley 10/1990, que exigió a la mayoría de clubes a la transformación en SAD, se evidencia que un cambio meramente formal de figura jurídica no es la solución para enfrentar los problemas financieros y estructurales, pues a pesar de la transformación, muchos equipos continúan con deudas millonarias. La legislación priorizó la obligatoriedad del modelo, pero no se garantizó mecanismos adecuados para el control y supervisión a fin de tener una gestión responsable.

Esta imposición produjo resultados contrapuestos, pues, por una parte, se incrementó la formalidad administrativa, sin embargo, la crisis simplemente se trasladó a

otro tipo societario, sin resolver el problema de raíz. La reforma posterior con la ley 39/2022 reconoció que existía falencias dentro del modelo y optó por otorgar libertad de elección a los clubes, eliminando la obligatoriedad de la SAD y permitió la coexistencia junto con el modelo asociativo.

De cara al Ecuador, con estas bases nos demuestra que imponer a los clubes el modelo SAD resulta insuficiente y riesgoso pues no existe un órgano o instituciones para ejercer un control exhaustivo como en España. Una alternativa más razonable sería optar por un sistema voluntario, en el cual los clubes interesados en dicha transformación puedan hacerlo cumpliendo con requisitos como balances auditados, un plan de saneamiento financiero y un capital acorde a la categoría del club dando como resultado que se incentive la transparencia y sostenibilidad sin ignorar errores del modelo español.

2.1.3. Casos paradigmáticos: éxito asociativo vs. necesidad de transformación

Mediante la adopción de la Ley 10/1990, se produjeron efectos desiguales según la situación patrimonial de los equipos. El FC Barcelona y el Real Madrid, al exponer solvencia en años contables anteriores a la entrada en vigor de la nueva normativa, mantuvieron su organización asociativa. Esto les permitió mantener un lazo importante con sus socios, quienes tenían injerencia democrática directa en el manejo y toma de decisiones de carácter estratégico, conservando así el carácter social de estos clubes (Suárez, 2023).

Por otro lado, el Atlético de Madrid, inmerso en un compromiso económico a inicios de la época del noventa, tuvo la necesidad de realizar la transformación a SAD el 30 de junio de 1992. Este cambio de naturaleza implicó la inyección de capital privado y de accionistas con mayor porcentaje, con un modelo de administración mucho más empresarial. No obstante, los efectos financieros no siempre tuvieron balances positivos en términos de sostenibilidad, pues el club atravesó épocas de grandes endeudamientos incluso bajo esta nueva figura societaria (Torrecillas, 2022).

Estos ejemplos evidencian como la disposición jurídica influye de manera directa en la administración de los clubes: mientras unos de ellos lograron mantener su superioridad competitiva bajo esta configuración asociativa, otros se vieron obligados a

transformarse en SAD para satisfacer requerimientos legales y garantizar su conservación en el fútbol profesional.

2.2 Derecho comparado y experiencias internacionales en América Latina: Chile, Brasil y Argentina

2.2.1 Sociedad Anónima Deportiva en Chile

Contexto Histórico

A lo largo del siglo 20, el fútbol profesional en Chile se consolidó bajo la figura de clubes, los cuales funcionaban como entidades sin fines de lucro, administradas por directivas orientadas principalmente al desarrollo social y comunitario del deporte, relegando a un segundo plano su estabilidad económica. Sin embargo, este modelo, aunque liberal en su concepción, evidenció profundas debilidades administrativas y financieras. Hacia inicios de los años 2000, muchos equipos enfrentaban deudas millonarias en crecimiento, lo que ocasionaba el incumplimiento en el pago de salarios, deterioro de la infraestructura y gestiones poco transparentes, derivando en un escenario insostenible para varias instituciones y en el riesgo inminente de quiebra de los clubes más relevantes.

La crisis del fútbol chileno alcanzó su punto máximo en 2002 con un hecho que llamó la atención respecto al deporte nacional: la quiebra del ‘Club Social y Deportivo Colo-Colo’, con una deuda superior a los 20 mil millones de pesos chilenos, equivalentes a cerca de 29 millones de dólares de la época, la institución más emblemática del país se declaró en bancarota, lo cual evidenció la inviabilidad del modelo tradicional de gestión.

Este acontecimiento no solo representó un golpe deportivo, sino que también actuó como detonante para concretar una reforma largamente discutida. Desde 1998 existía un proyecto de ley impulsado por el entonces senador Sebastián Piñera, que buscaba transformar los clubes en empresas, pero la crisis de 2002 fue el impulso necesario para su aprobación. Finalmente, en mayo de 2005 se promulgó la Ley 20.019, que dio origen a las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (SADP), obligando a los clubes de la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP), a adoptar una estructura empresarial con el fin de sanear sus finanzas, profesionalizar la administración y atraer inversión privada (Rodríguez, 2002).

La entrada en vigor de las SAD significó un cambio estructural profundo: los clubes pasaron de ser entidades dirigidas por socios a convertirse en sociedades por acciones, abiertas a inversionistas nacionales y extranjeros. Si bien algunos críticos sostienen que este modelo sacrificó el carácter social y comunitario de los equipos, privilegiando los resultados económicos por sobre la tradición, sus defensores destacan que ha permitido una administración más profesional y transparente, evitando nuevas quiebras y favoreciendo la inversión en infraestructura y talento deportivo. El caso de Colo-Colo, que se transformó en Blanco y Negro S.A., es el ejemplo más emblemático de esta transición, marcando el cierre de un ciclo y el inicio de una nueva etapa en el fútbol chileno(Oviedo, 2013).

En 2006, tras la adecuación jurídica exigida por la Ley N.º 20.019 sobre Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (S.A.D.P.), la CORFUCH decidió mantener el club como corporación y crear un fondo de inversión ‘Deporte Profesional’, rechazando transformarse en SAD o entregar la gestión a una sociedad anónima por 30 años. Sin embargo, la Corte de Apelaciones de Santiago decretó la quiebra de la Universidad de Chile en mayo de 2006 por deudas de \$5.700 millones con la Tesorería General, dejando la decisión de la asamblea sin efecto. Lino Díaz propuso la extinción de la CORFUCH, esto habría significado que la ANFP retirara al equipo de sus registros; no obstante, esta alternativa planteada fue descartada por la afición en su parte mayoritaria, plantel del momento y la administración concursal. Como punto final, el 18 de diciembre, la Sala Civil de la Corte Suprema ratificó de forma unánime la insolvencia y posterior quiebra de la institución deportiva. Los acreedores decidieron entonces ceder la gestión administrativa a una empresa concesionaria.

El 25 de mayo de 2007, después del remate de los terrenos de la ‘Ciudad Azul’, el empresario Carlos Heller, en conjunto con Larrain Vial, Octavio Colmenares y EuroAmérica, adquirió la concesión por un valor de US\$ 6,3 millones. Para administrar estos bienes y derechos, se creó Azul Azul S.A., una sociedad anónima de carácter abierto. Esta nueva empresa asumió el pago de todas las deudas y obligaciones de la CORFUCH, incluyendo la deuda tributaria. Además, se le concedió la concesión de los activos de la Corporación de Fútbol Profesional de la Universidad de Chile por 30 años, con posibilidad de prorrogarla por 15 años adicionales si durante el primer período se cancela la deuda tributaria. En este acuerdo, Azul Azul S.A. actúa como codeudor solidario, lo que significa que la empresa comparte la responsabilidad total del pago de la

deuda tributaria junto con CORFUCH. Si la CORFUCH no paga, Azul Azul S.A. está obligada legalmente a cubrir el 100% de esa deuda, sin que el acreedor tenga que cobrar primero a la CORFUCH.

La Universidad de Chile autorizó el uso de su denominación, emblemas y marcas, recibiendo a cambio dos puestos en el directorio (de once en total) y regalías anuales de aproximadamente el 1% de ingresos y aproximadamente 4% de utilidades puras (el mayor de ambos). La CORFUCH suspendió sus actividades mientras dure la concesión, manteniendo sus derechos los socios que sean accionistas. En 2008, pese a la crisis económica, Azul Azul S.A. se abrió en la Bolsa de Comercio, vendiendo cerca de 20 millones de acciones a \$480 cada una, equivalentes al 55% de la propiedad y atrayendo a más de 8.000 nuevos accionistas (Rojas, 2016).

Análisis de la normativa

En función a la Ley N.º 20.019 de la normativa chilena, las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (SADP) son entidades que fueron formadas con la finalidad de organizar, administrar y participar en actividades deportivas de carácter profesional, incluyendo todas aquellas acciones relacionadas con dichas actividades. Estas sociedades necesariamente deben incorporar en su nombre la expresión ‘Sociedad Anónima Deportiva Profesional’ o su sigla ‘SADP’, lo que permite identificarlas claramente dentro del marco legal. Al crearse la sociedad, los estatutos deben indicar ciertos requerimientos esenciales, entre la que se incluye el domicilio de la sociedad, identificar a los socios que la integran desde sus inicios, los activos relevantes y el giro principal vinculado al ámbito deportivo. La administración de estas sociedades recae en el directorio compuesto por un mínimo de cinco miembros, cuyas funciones y duración en el cargo son definidos en los mismos estatutos. Además, para iniciar su operación, se exige un capital mínimo, el cual se divide en acciones que pueden ser adquiridas por distintos inversionistas, promoviendo así una participación ordenada y transparente. Es un requisito indispensable que estas sociedades se inscriban en el Registro de Organizaciones Deportivas Profesionales, lo que permite su supervisión y asegura el cumplimiento de la ley. A su vez, con el propósito de resguardar la imparcialidad y evitar la multipropiedad, la normativa establece que ninguna persona puede tener una participación significativa en dos equipos que compitan en la misma disciplina y categoría (Ley 20.019, 2005)

Reflexión Crítica y proyección para el Ecuador.

La aplicación de la Ley 20.019 en Chile aprobada en el 2005 tras la quiebra del Club Colo-Colo, evidencia que la transformación de los clubes en Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales, facilitó la reorganización financiera, atraer inversión privada y un manejo administrativo con mayor nivel de profesionalización. Sin embargo, también existió una pérdida importante respecto del vínculo social y comunitario que tradicionalmente caracterizaba a estas instituciones, pues los socios dejaron de ser los principales protagonistas de la gestión y tomas de decisiones y el control pasó en gran medida a accionista, motivados por intereses económicos.

El caso chileno resulta fundamental en el contexto ecuatoriano pues nos enseña el equilibrio que debe existir, no únicamente implementarlo como una copia simple, sino que es necesaria acompañarla de pautas que garanticen la participación real de socios y aficionados, de forma que no corra el riesgo de que los clubes se conviertan en simples empresas, desplazando su función social.

2.2.2 Sociedad Anónima Deportiva en Brasil

Contexto Histórico

Descendiente de inmigrantes ingleses, Charles Miller, reconocido como el impulsor del fútbol en Brasil, introdujo el deporte tras su regreso de Inglaterra. En sus inicios, el fútbol comenzó a practicarse de manera informal, es decir, sin reglas, simplemente como una forma de entretenimiento practicadas principalmente por las elites urbanas de São Paulo. Con posterioridad surgieron clubes como el Club Atlético de São Paulo, SC Internacional (SP), Club Athletico Paulistano, y entre otros. Estas entidades nacieron como asociaciones sin fines de lucro y mantuvieron una orientación elitista, este proceso culminó con la creación de la Liga Paulista de Foot-Ball, el 14 de diciembre de 1901. Sin embargo, el atractivo que generó en personas de otras clases sociales, impulsadas por la emoción de los partidos, provocó conflictos entre organizadores, algunos de sus miembros consideraban que debía mantenerse como deporte destinado para las clases altas, tal como había sido en sus inicios (Bellos, 2014).

Con el paso del tiempo, en 1910 se rompieron ciertas barreras sociales en el fútbol con la fundación del Club Deportivo Corinthians Paulista, pues este equipo fue creado

por personas de clase trabajadora, en sí, por un chofer, una persona dedicada al rubro de la zapatería, y dos pintores, impulsando de esta manera que el fútbol sea accesible y sin distinciones sociales. (Reis, 2013) A partir de este contexto nace la Associação Paulista de Esportes Atléticos (APEA) traducida como la Asociación Paulista de Deportes Atléticos, misma que funcionó hasta el año de 1938, tuvo una duración mayor que torneos anteriores, convirtiéndose de 1917 a 1926 en el único torneo de Sao Paulo dentro del cual durante este tiempo ganaron fuerza y se posicionaron más equipos como el mismo Corinthians, el Palestra Italia hoy denominado Palmeiras y el Paulistano, considerados entre los más destacados de la época. En 1925, surge la posibilidad de profesionalizarse, sin embargo, el Paulistano, siendo el equipo más exitoso de la época, se opuso a dicha propuesta y decide formar una nueva liga denominada como Liga de Amadores de Futebol traducida como Liga de Fútbol Amateurs generando una división en el fútbol paulista, ya que ambas ligas contaban con sus respectivos equipos. Cabe destacar que, a pesar de ser ligas amateurs, ya se incluían de manera disfrazada algunos pagos a los jugadores.

Profesionalización del fútbol

En el año de 1933, el fútbol en Brasil dio un paso importante, entró en una nueva etapa al convertirse en un deporte profesional, implicando la formalización de contratos para jugadores y demás integrantes de los equipos, dejando a un lado los pagos encubiertos a los jugadores, cómo se practicaban anteriormente. Durante este tiempo los clubes funcionan como asociaciones civiles y sus directivos eran elegidos por los propios socios.

Más adelante, tras ya haber realizado varias competencias organizadas a nivel estatal se crea la liga brasileña (Brasileirão), consolidándose con el tiempo como una de las ligas más competitivas no solo a nivel de Sudamérica, sino a nivel mundial, debido a este crecimiento trajo consigo desafíos económicos, generando un aumento de deudas, tanto por fichajes de jugadores que resultaban costosos como las obligaciones fiscales, derivando a varios clubes a tener números negativos, enfrentado así a serios problemas financieros al no poder sostenerse económicamente.

Endeudamientos y crisis

A pesar de los logros alcanzados en el fútbol brasileño tanto como en su liga local como en su Selección, que llegó a consagrarse tetracampeona del mundo, la globalización del deporte y los traspasos de los jugadores generaron ingresos para los equipos, no obstante, esto no se tradujo en una estabilidad económica real. Los clubes más poderosos pagaban por mantener a sus jugadores estrellas y conseguir resultados, mientras que los clubes pequeños no tenían acceso a los mismos recursos, impidiéndoles generar ingresos, llevándolos a endeudarse con sus propios jugadores e incluso con el Estado, con el objetivo de mantenerse en la competencia. Ante el problema de endeudamiento de los clubes, en julio de 1993 se intentó implementar una reforma y contrarrestar las deudas a través de la ley N.º 8.672 o conocida como la ley Zico, misma que se habría a la posibilidad, mas no la obligación, de que los clubes dejen de ser asociaciones sin fines de lucro y pasen a convertirse en empresas, debido a la inexistencia de una regulación al detalle, la mayoría continuo sin transformarse y dejando la figura con la que iniciaron de asociación (Kfoury, 2012).

Al año 2012, las deudas eran millonarias, por ejemplo, Flamengo era el país que más deuda tenía, cerca de 750 millones de reales, cerca de 140 millones de dólares, de los cuales 280 millones de reales eran al Estado. Botafogo llegó en el año 2021 a deber cerca de 1000 millones de reales, algo insostenible si no se modificaban o creaban reformas para que los clubes encuentren la manera de saldar las deudas y sigan subsistiendo (Reis, 2002).

Sociedad Anónima de fútbol en Brasil. (SAF)

Análisis a la norma

Con su entrada en vigor el 6 de agosto de 2021, la ley 14.193/2021, brindó la posibilidad de que los equipos de fútbol actúen como una Sociedad Anónima de Fútbol, es decir se transformen de la asociación sin fin de lucro que era la modalidad que todos llevaban, para ser una persona jurídica, capaz de obtener inversión privada tanto local como extranjera con la finalidad capitalizar y facilitar poder saldar sus deudas.

Dentro de la normativa, la ley 14.193 destacan elementos como, su naturaleza, está dirigida para la gestión de clubes profesionales de fútbol u actividades relacionadas

al deporte, para la existencia legal en la normativa supletoria de la Sociedad Anónima se prevé tres tipos:

Constitución originaria: Definida como Proceso de creación de una persona jurídica nueva capaz de tener derechos y obligaciones.

Transformación: es la posibilidad que tiene una sociedad, para que sin una disolución ni constitución de una pueda cambiar de tipo jurídico.

Escisión parcial: Permite la transferencia de una parte del patrimonio para otra sociedad o crear una nueva con la condición que sea relacionada al fútbol.

La creación de una SAF crea un patrimonio separado al del club original y con responsabilidad limitada, y cumpliendo con el propósito de la ley, la de cumplir obligaciones atrasadas, se establece un plan de pago de deudas, en el contexto previo a la entrada en vigencia y con una pandemia del COVID-19 que generó más pérdida, la ley incentiva según el artículo 10 obliga a retener la asignación de un porcentaje mínimo del 20% de ingresos corrientes de la SAF para cubrir obligaciones con acreedores que tenían pendiente (LEI No 14.193, 2021).

El capital está dividido en acciones pudiendo ser ordinarias con capacidad de voto y decisión y acciones preferentes, omitiendo el derecho a voto, pero teniendo prioridad en dividendos de la sociedad. La norma dentro de su artículo 5 establece obligatoriamente que el club conserve el 10% de acciones ordinarias y tenga el poder de participación dentro de la sociedad pudiendo transferir el 90% restantes a inversores (LEI No 14.193, 2021).

Varios Clubes optaron por esta transformación, Cruzeiro, Botafogo, Vasco da Gama, América Mineiro, Cuiabá y Bragantino, destacando los tres primeros al ser equipos de más de 100 años de historia,

Caso Botafogo

Tal como se mencionó anteriormente, para el año 2021, tenía una deuda de casi 1000 millones de reales, y descendió a segunda división de Brasil. se empezó a hacer auditorías y empezar a analizar la creación de una SAF para poder venderla y que el club tuviera accionistas, capaces de invertir y generar un capital social. Ante esto, en el año

2022 John Textor, un empresario estadounidense, dueño de más equipos como el Crystal Palace y Olympique Lyon en ese año, mediante Eagle Football Holdings compró el 90% de las acciones de la SAF por un aproximado de 52 millones de libras esterlinas (Duran, 2025)

Ante esta inyección financiera y ampliación de capital social, ha sido positiva para el club, mediante inversión en los traspasos, el año 2024 fue exitoso para el club, ganó la copa libertadores y el torneo local, en 2025 participó en el mundial de clubes.

Reflexión Crítica y proyección para el Ecuador

La implementación de la Ley 14.193/ 2021 en Brasil, se evidenció que la conversión opcional de los clubes de transformarse en Sociedades Anónimas de Fútbol (SAF), acompañada de un plan de pagos de obligaciones pendientes, constituye una salida efectiva frente a crisis financieras severas. Este modelo no obliga a todas las instituciones a modificar su naturaleza, sino que ofrece un camino regulado para aquellos que necesitan reestructurar su situación económica y abrirse a la inversión privada. Casos como el Botafogo o Cruzeiro, reflejan que, con inversión externa y un marco legal adecuado, es posible reducir pasivos como también recuperar competitividad deportiva.

Para el Ecuador, donde los clubes cuentan con grandes pasivos y una administración deficiente, este modelo es relevante. Forzar a todas las instituciones a convertirse en SAD puede ser imprudente, pero habilitar un mecanismo similar al aplicado en Brasil, permitiría que los clubes en situación crítica, encuentren una vía de estabilidad. Así, la experiencia brasileña nos da a entender que la voluntariedad junto con responsabilidad puede generar mejores resultados que la imposición de un modelo único.

Desde un análisis comparado, este modelo, ofrece un elemento distintivo, no se limita únicamente a un cambio formal en la naturaleza jurídica de los clubes, sino que condiciona esa transformación a la obligación de reducir deudas y adoptar una gestión administrativa más transparente. Para el Ecuador, esta perspectiva es clave, de nada serviría introducir a la SAD si no existen políticas claras de rendición de cuentas y mecanismos de control efectivos.

2.2.3 Sociedad Anónima Deportiva en Argentina

En el año 2023, el presidente de la República Argentina, Javier Milei, mediante el Decreto de Necesidad y Urgencia 70/2023, denominado ‘Bases para la Reconstrucción de la Economía Argentina’, modificando de tal manera a la ley del deporte como a la ley de sociedades. Particularmente con el artículo 334 se abre a la posibilidad que, las asociaciones constituidas sin fines de puedan incorporarse como Sociedades Anónimas Deportivas.

A su vez, según el artículo 345, se concedía un año para que las Asociaciones, Federaciones y Confederaciones, modifiquen sus estatutos para tener en cuenta las disposiciones dentro de aquel decreto, posteriormente fue modificado estos artículos en el decreto 730/2024 en agosto de 2024 (DNU 70/2023).

Este decreto se tomó como una imposición por parte Gobierno, según algunas entidades como La Asociación de Fútbol Argentino (AFA), cuyo presidente Claudio Tapia, mostró rechazo, pues mantenía la idea tradicional de que los clubes y que las SAD no son la solución, sino que los mismos buscaban privatizar y ser dueños de los clubes y de los jugadores. Equipos como River Plate, Boca Juniors y Racing, públicamente respaldaron y rechazaron las ideas de la SAD de manera tajante, manifestaban que el club y su grandeza será respaldado por sus socios, y presentaron acciones de amparo, pues se consideró esta medida inconstitucional debido a que para ellos se violaba el derecho a la autonomía (Dresch, 2024).

La AFA presento una medida cautelar, con el fin de suspender las dos disposiciones del decreto 70/2023 a lo cual el Juzgado Federal de Mercedes, acepto esta medida y dejo sin efecto estos dos artículos, generando que ningún club pueda realizar una transformación, ni se de paso a la reforma en los estatutos para aceptar clubes que tengan una inversión en su capital (Chaves, 2024).

Reflexión y crítica para el Ecuador

El caso argentino demuestra que la viabilidad de las Sociedades Anónimas Deportivas no depende únicamente lo que establezca la norma, sino también del grado de aceptación social e institucional que la acompañe. El DNU 70/2023 buscó incorporar este modelo de gestión mediante una imposición por parte del ejecutivo, pero se encontró con

una resistencia por parte de AFA y de clubes tradicionales como lo son Boca Juniors, River Plate y Racing, que defendieron su identidad asociativa y llevaron la discusión a los tradicionales. Esta experiencia puso en evidencia que, aun cuando la ley lo autorice, la falta de una socialización y consenso previo entre los actores del sistema deportivo puede convertir a la reforma en inviable en la práctica.

Para el Ecuador, esta experiencia constituye una advertencia clara, cualquier intento de consolidar el modelo SAD debe constituirse a partir del dialogo con federaciones, dirigentes, socios e hinchas, para asegurar legitimidad social. En nuestro país, esta figura se introdujo a través de Ley Orgánica de Solidaridad Nacional pero su aplicación práctica aún no se ha concretado debido a la falta de un reglamento. Por ello, el verdadero desafío no es únicamente normativo, sino de viabilidad y efectividad si no hay consensos puede la figura derivar en conflictos.

2.2.4 Sociedad Anónima Deportiva en Colombia

El surgimiento de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) en el contexto colombiano fue una respuesta a la crítica situación financiera de los clubes financieros y a la carencia de un marco jurídico adecuado que les permitiera transformarse en organizaciones sostenibles. Los equipos deportivos durante décadas, estuvieron organizadas bajo asociaciones sin fines de lucro, que fue reflejado en las limitaciones que tuvieron para sostenerse frente a las crecientes demandas económicas del deporte profesional, mismas que provocaron altos niveles de endeudamiento, falta de pago a trabajadores y una gestión carente de mecanismos de control empresarial.

Con la promulgación de la Ley 181 de 1995, conocida como Ley del Deporte, Colombia consciente de las limitaciones de los clubes tradicionales, dio el primer paso hacia la modernización del deporte profesional, marcando un hito al ordenar el Sistema Nacional del Deporte, y de manera novedosa, concediendo a los clubes profesionales transformarse en sociedades anónimas sujetas al régimen mercantil. Esta innovación sentó bases de un modelo que buscaba introducir al ámbito deportivo la lógica de gestión empresarial, ofreciendo a los equipos que puedan fortalecerse económicamente mediante herramienta para captar inversiones privadas y consolidar sus finanzas (Trujillo, 2014).

En los años posteriores, la aplicación de la Ley del Deporte de 1995 quedó en evidencia que era limitada, debido a que no contemplaba reglas específicas sobre mecanismos de capitalización ni de control financiero, por tal motivo, se aprobó la Ley 1445 en 2011, reformando la Ley del Deporte misma que consolidó el modelo de Sociedades Anónimas Deportivas en Colombia. Con esta reforma, se establecieron condiciones claras: la exigencia de un mínimo de cinco accionistas, referente al capital social la base de 1.000 Salarios Mínimos Mensuales Legal Vigente (SMMLV), que para el año 2011 era equivalente a 290.000 USD para los clubes de fútbol, y de 100 SMMLV, cerca de 29,000 USD para otras disciplinas, así como de la restricción de que una persona controle más de un club del mismo deporte, y finalmente, garantizar transparencia mediante reportes a la Unidad de Información y Análisis Financiero (Ley 1445, 2011)

Estructura

En base a la normativa, existen dos formas de configurar la sociedad anónima deportivas: En la primera vía, se deben presentar sus estatutos al Ministerio del Deporte, para su debida revisión y posteriormente para la validación, después se otorga la escritura pública misma que se registra en la Cámara de Comercio, es obligatorio gestionar el reconvenimiento deportivo, sin el cual no se puede intervenir en competiciones oficiales. En la segunda vía, las asociaciones no necesariamente deben disolverse ni liquidarse, de tal manera que se mantienen sus contratos y derechos. Dicho procedimiento requiere de la aprobación de la asamblea, se establezca el mecanismo de conversión de aportes en acciones, la publicación de la resolución adoptada en un diario nacional y registro mercantil de la misma, garantizando la continuidad jurídica y deportiva de la organización.

La finalidad esencial de las sociedades anónimas deportivas no radica únicamente en manera societaria, sino tiene como objetivo principal la profesionalización de la administración de los clubes y garantizar que los clubes sean sostenibles económicamente. En ese sentido, se abre paso hacia nuevas fuentes de capital mediante la emisión de acciones, obliga al cumplimiento estricto de las cargas laborales y fiscales, así mismo refuerzan la transparencia en la administración. De esta manera, constituyen en un punto de encuentro, entre los parámetros empresariales y la finalidad cultural y social que distinguen a la práctica deportiva.

Dentro de la normativa existen las normas de control y transparencia, que resultaban necesarios en el funcionamiento de las SAD. De acuerdo con la Ley 1445 de 2011 y el Decreto 1085 de 2015, exige la demostración del origen lícito de los fondos, reportar operaciones sospechosas y transferencias de derechos deportivos ante la Unidad de Información y Análisis Financiero, y remitir periódicamente los listados de sus accionistas. El incumplimiento de estas obligaciones pueden conllevar a sanciones severas, incluyendo la suspensión o la revocatoria del reconocimiento deportivo, lo cual implica la exclusión de torneos oficiales. El propósito de estas normas es que funcione como una herramienta efectiva de fiscalización y sostenibilidad, siendo un verdadero instrumento de transparencia y sostenibilidad (Decreto 1085, 2015).

Caso Millonarios F.C:

En la práctica, las sociedades anónimas deportivas han tenido un fuerte impacto en el fútbol profesional. Tenemos el caso de Millonarios F.C, cuya inversión se planteó como solución a sus deudas históricas y como un medio para captar inversionistas. Sin embargo, la realidad ha evidenciado que la adopción de esta figura, no asegura la estabilidad económica, ya que algunos clubes todavía afrontan problemas financieros. Esto confirma que el éxito del modelo depende de la existencia de una cultura institucional de responsabilidad y de una planificación estratégica adecuada (Trujillo, 2014).

Reflexión y Crítica para el Ecuador

Similar a lo ocurrido en España con la ley 10/1990, en Colombia la implementación de este modelo de gestión SAD se presentó como una solución estructural a la crisis financiera de los clubes. Sin embargo, la práctica ha demostrado que pese a contar con un marco legal renovado, muchos equipos continuaron con problemas de endeudamiento y mala gestión. La similitud con España es clara, pues se pensó que solo con el cambio de figura jurídica bastaba sanear los clubes, pero en la práctica la transformación solo trasladó las deficiencias a una nueva estructura legal. Para el Ecuador, esto puede ser tomado como advertencia que el cambio de figura, no es la solución automática, sino como un proceso más profundo que exige profesionalización, fiscalización y cultura de responsabilidad institucional.

La crítica se relaciona con España pues, aunque la normativa sentó un marco formal de actuación, no aseguró mecanismos eficaces de control. En España, la obligatoriedad generó resistencia y endeudamiento persistente, en Colombia, la flexibilidad permitió que algunos clubes como Millonarios F.C. lograran avances, pero otros siguieron en crisis por falta de gobernanza y planificación estratégica. En conclusión, debemos entender que el éxito no radica en importar la norma, sino evitar el mismo error de creer que la simple adopción de este modelo societario, transformara la realidad económica de los clubes.

2.3. Las Sociedades Anónimas Deportivas en la práctica: un análisis de resultados

El debate respecto de las SAD y demás equivalentes en Latinoamérica no debe ser limitado únicamente a lo normativo o a la doctrina, realmente lo relevante es analizar los resultados que la misma ha tenido. En la práctica, este modelo ha tenido como objetivo principal el sanear varios de los problemas financieros y económicos que históricamente han venido arrastrando los clubes deportivos, garantizar la transparencia y brindar una estabilidad a las instituciones. No obstante, los efectos han sido dispares: en algunos equipos se logró esta reestructuración y se atrajo inversión, mientras que otros continuaron recayendo en endeudamientos recurrentes e incluso enfrentaron tensiones con sus bases de carácter social.

2.3.1. Impacto en la gestión financiera y la sostenibilidad

En España, la adopción de las SAD en 1990 fue una respuesta a la crisis de la década de 1980, en esta época los clubes deportivos amontonaban deudas que comprometían incluso la continuidad de la liga profesional. La demanda recurrente de auditorías contables y controles brindó una suerte de formalidad ante esta situación, sin embargo, no resolvió el problema de fondo. Los equipos de segunda división como el Real Murcia o el Hércules de Alicante atravesaron en su historia varios concursos de acreedores durante décadas subsiguientes, demostrando que el convertirse en una Sociedad Anónima Deportiva (SAD) no era ni mucho menos una garantía de sostenibilidad si esta transformación no se acompañaba con una gestión profesional y disciplinada (Torrecillas, 2022).

Particularmente en el caso chileno, las consecuencias han sido variados. Algunos equipos pudieron solventar sus cuentas a través de la entrada de capital de carácter privado y la emisión de acciones, robusteciendo su capacidad financiera. No obstante, otros clubes se asemejaron al caso español en cuanto a los inconvenientes: gran dependencia de resultados deportivos, conflictos de intereses entre directivos y accionistas, incluso distanciamiento con las bases sociales populares. Ejemplos como la Universidad de Chile han sido estudiados como casos de crisis de identidad debido a la adopción de modelos SAD, (Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales. SADP, en Chile) demostrando las diferencias existentes en cuanto a la visión empresarial y la naturaleza social de los clubes (Krutmeyer, 2023).

Brasil constituye otro ejemplo relevante. La creación de la *Sociedade Anônima do Futebol (SAF)* a través de la Ley 14.193/2021 significó un cambio ambicioso en la actualidad. Clubes históricos como Botafogo; Cruzeiro; Vasco da Gama, que atravesaban un momento difícil, incluso estando al borde de la quiebra, decidieron realizar la transformación en *SAF*, interesando a inversionistas internacionales. En el caso particular de Botafogo, fue comprado en parte por la empresa Eagle Football Holdings, esto permitió disminuir deudas que se acercaban a los 900 millones de reales y pudieron volverse más competitivos en el torneo local y en copas internacionales, llegando a ser campeones de la Copa Libertadores de América en el 2024. El equipo Cruzeiro tuvo un camino parecido, pues fue adquirido por el ex futbolista Ronaldo Nazário, llegando a reorganizar su estructura y sus pasivos para volver a la cima del fútbol brasileño. Muy diferente al caso de España y de Chile, en Brasil se evidencia que, si este modelo es aplicado con una planificación previa y una estrategia clara de inversión, es una opción muy viable y un mecanismo eficaz de reivindicación financiera (Duran, 2025).

En Argentina, representa una discrepancia peculiar. El intento para viabilizar las SAD mediante el Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) 70/2023 creó un debate, pero sobre todo un rechazo jurídico y social enorme. La Asociación de Fútbol Argentino (AFA) y clubes históricos como Boca Juniors, Racing, Independiente, y River Plate, defendieron con firmeza el modelo asociativo, destacaron su carácter comunitario y democrático. Como consecuencia, el Poder Judicial suspendió los artículos que se referían y habilitaban las SAD, demostrando una vez más que, en Argentina pesa más la legitimidad social y cultural que potenciales ventajas financieras. Este particular demuestra que no es

suficiente el ofrecer un marco legal, pues la aceptación de los actores de índole social, así como la tradición son trascendentales para que este modelo funcione (García, 2019).

En conclusión, si bien esta nueva figura societaria significó nuevos mecanismos como auditorías externas y juntas con los accionistas, no siempre esto trajo consigo un manejo eficiente en cuanto a la gestión ni una sostenibilidad a largo plazo (Bezanilla, 2022). El impacto financiero depende de tres factores clave: disciplina en la gestión interna, marco de supervisión del Estado, la relación con las bases sociales o socios. Si estos tres elementos no compaginan, las deudas pueden reaparecer y el modelo pierde su eficacia.

2.3.2. Rendimiento deportivo y competitividad

El paralelismo entre la SAD y el rendimiento deportivo es igualmente complicado. En varios casos, la aparición de capital privado permitió a los clubes acceder a jugadores de mayor nivel, modernizar infraestructuras y competir por títulos de carácter nacionales e internacional. Sin embargo, la costumbre demuestra que la profesionalización mercantil no significa el éxito deportivo, pues este sigue estando limitado a factores como la estabilidad institucional, la planificación estratégica y la capacidad de generar ingresos propios (Suárez-Pola, 2024).

La conversión de los clubes en SAD, no significa resultados positivos ni uniformes. En España, muchos clubes experimentaron mejoras respecto de la inyección de capital. El Atlético de Madrid, al transformarse, invirtió en jugadores de élite y marcó una época de muchos éxitos a nivel deportivo. Por otra parte, el Deportivo La Coruña o el Real Zaragoza han sufrido incluso descensos, evidenciando que la adopción de esta figura no sustituye la necesidad de planificación (Albarral, 2024).

Respecto del caso chileno, la transformación en SAD no significó precisamente una mejora en las competencias internacionales. Pese a que equipos como Colo-Colo o la Universidad de Chile cambiaron y se adaptaron a esta nueva estructura, también sufrieron graves crisis de carácter financiero, deportivo y problemas de endeudamiento aún con este nuevo modelo, corroborando que la mutación jurídica no garantiza estabilidad ni éxito deportivo, así como tampoco es significado directo de mejores resultados en el campo de juego (Leal, 2023).

En el caso brasileño, el modelo *SAF* ha empezado una relación más estrecha con la competitividad en el deporte. Cruzeiro regresó del descenso y se consolidó como un candidato serio en la Serie A, así como Botafogo, que, tras recibir inversión del extranjero, se consolidó en poco tiempo como un protagonista a nivel nacional e internacional. Sin embargo, estos avances a nivel deportivo se ven directamente ligados a la presencia de inversionistas fuertes, esto genera muchos riesgos de dependencia externa si estos capitales se retirarían en un futuro (Duran, 2025).

Argentina, mientras tanto, al no haber adoptado este modelo aún, se mantiene con el carácter asociativo, en este, el rendimiento deportivo se encuentra aún ligado directamente al apoyo de los socios y la gestión interna que se realice en cada club. La negativa ante la privatización es un reflejo de la percepción que se tiene en este país, pues el éxito para ellos debe conseguirse en el campo y bajo estructuras comunitarias, mas no mercantiles, incluso si esto significa limitaciones en la captación de capital extranjero y privado.

Se puede decir que, el modelo de Sociedad Anónima Deportiva (SAD) permite encuadrar mayores esquemas de control económico y juicio, pero respecto a la sostenibilidad y el rendimiento deportivo, ha tenido consecuencias diferentes. Esto involucra una necesidad de reformas adicionales, así como de un equilibrio entre el aspecto y naturaleza social, que es propio del deporte, y de la capacidad empresarial.

Capítulo 3: Viabilidad Jurídica En Ecuador.

En el presente capítulo, se examina la posibilidad de incorporar en el Ecuador la figura de la Sociedad Anónima Deportiva (SAD) tomando como punto de partida tanto la interpretación normativa y doctrinaria del ordenamiento jurídico nacional.

3.1. Análisis del marco normativo vigente: Ley del Deporte y Ley de Compañías

La normativa jurídica ecuatoriana que regula a las organizaciones deportivas y a las sociedades mercantiles tiene su origen en dos cuerpos regulatorios principales: la Ley Orgánica del Deporte, Educación Física y Recreación (2010, reformada en 2020), y la Ley de Compañías (2012). La que nos referimos como primera, especifica que las organizaciones deportivas y los clubes son entidades sin fines de lucro alguno y de derecho privado, mismas que se sujetan al reconocimiento y la supervisión directa del Ministerio del Deporte. Mientras que la otra manda las formas societarias mercantiles que se reconocen en el Ecuador, algunas de ellas son la Sociedad Anónima (S.A.) y la Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), estas resultan trascendentales para analizar la posibilidad de adopción del modelo de Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) al contexto ecuatoriano (Ley Orgánica del Deporte, 2010; Ley de Compañías, 2012).

La Ley del Deporte especifica a los clubes como organizaciones que tienen como fin especial y específico la promoción de la actividad deportiva, recreativa y sobre todo física, distando mucho del fin lucrativo. Es por esto que, sus ingresos, como patrocinios, aportes del estado o cuotas de socios, deben estar dirigidos exclusivamente a dichos fines deportivos. Esta forma de organización fortalece la naturaleza de asociación y comunidad que tienen los clubes, algo que históricamente ha sido una de las características claves para diferenciarlos respecto de las sociedades mercantiles. No obstante, este rasgo característico también limita la posibilidad de atraer inversión de carácter privado mediante emisión de acciones o capital social (Guevara, 2018).

Por el contrario, la Ley de Compañías manda un panorama en el que sí está permitida la colaboración de capital privado, sistematizando formas societarias como la Sociedad Anónima S.A. y la SAS, estas dos con responsabilidad limitada y con capacidad

de atraer inversión privada mediante acciones transferibles. Esta regulación tiene como objetivo abrir la puerta a la actividad empresarial, brindando a las sociedades personalidad jurídica propia e independiente, y amparando el patrimonio personal de los accionistas. Estas características demuestran una disparidad con la lógica de las organizaciones deportivas de antaño, pero también marcan la pauta para idear una probable transformación hacia estos esquemas de carácter mixtos que brinden la posibilidad de profesionalizar su gestión y permitir el acceso a mayores recursos (Noboa & Ortiz, 2020).

Comparativamente, el Derecho Societario en el Ecuador constituye mecanismos de control, entre estos la obligatoriedad de inscribir las sociedades mercantiles dentro del Registro Mercantil y la presentación periódica de balances financieros, estos elementos pueden complementarse a su vez con la fiscalización por parte del Estado, que ya existe dentro del sector deportivo. De esta forma, una posible correlación entre la Ley del Deporte y la Ley de Compañías daría paso a un eventual marco jurídico mixto que, de la posibilidad de mantener la identidad, así como el carácter social y comunitario de los clubes, pero con instrumentos propios del Derecho Mercantil que brinden garantía respecto a la sostenibilidad y transparencia (Lasso, 2023).

En definitiva, el marco legal actual establece dos políticas diferentes, el asociativo deportivo y el mercantil, que, aparentemente, uno se encuentra en las antípodas respecto del otro. Sin embargo, los dos responden a fines en común como la seguridad jurídica, la transparencia en la gestión y la responsabilidad limitada. Este análisis permite concluir que el marco normativo jurídico del Ecuador ya cuenta con elementos necesarios para, por lo menos, considerar la viabilidad de modelos como las Sociedades Anónimas Deportivas, todo esto siempre y cuando se logre acordar todos aquellos principios de interés público que tutelan el deporte con los de responsabilidad corporativa y libertad de empresa.

La experiencia comparada demuestra que las discrepancias entre un modelo mercantil y uno asociativo, no siempre debe ser entendido como un inconveniente excluyente el uno del otro, sino como una oportunidad para evaluar la complementariedad de los mismos. En el Ecuador, la existencia de una regulación flexible como la SAS en

conjunto con la normativa mercantil moderna, junto con la tradición deportiva alineada a la comunidad, brinda un espacio para constituir un esquema que no comprometa la esencia de los clubes, pero que les otorgue la oportunidad de acceder a elementos de financiamiento que sean más sostenibles con el tiempo. Respecto de esto, la controversia no debería versar únicamente en torno a la viabilidad en sí de la incorporación o no de las Sociedades Anónimas Deportivas, más bien en cómo diseñar este marco normativo que legitime conjuntamente la introducción de herramientas de carácter empresarial capaces de fortalecer la estabilidad económica y financiero del deporte en el país, así como la preservación de valores sociales y comunitarios.

En ese contexto, es pertinente señalar que la posibilidad de aplicar estas figuras societarias ámbito del deporte, no debe ser entendido como un remedio instantáneo frente a las complicaciones estructurales de los clubes. La frágil cultura en cuanto a rendición de cuentas, dependencia de ingresos inestables y la falta de profesionalización en las dirigencias, son unos de los detonantes que podrían continuar reproduciéndose incluso adoptando la figura de Sociedades Anónimas Deportivas si estas no se acompañan de mecanismos fiscalizadores a la altura. Es por esto que, más que la simple adopción del modelo societario, lo primordial será cómo el marco normativo del Ecuador logre articular estos controles efectivos, participación de las bases sociales en las decisiones y transparencia, de esta manera el modelo debería responder a los tintes propios del entorno deportivo a nivel nacional.

3.1.2 Declaratoria de inconstitucionalidad y proyección normativa futura

En junio de 2025, la Asamblea Nacional aprobó la Ley Orgánica de Solidaridad Nacional, cuyo propósito principal era establecer medidas tributarias y de financiamiento destinadas a atender emergencias y fortalecer programas sociales. Sin embargo, en su Disposición Tercera Transitoria, se introdujo una reforma que incorporaba por segunda vez en el ordenamiento luego de la Ley Orgánica para la Mejora Recaudatoria a través del Combate al Lavado de Activos. La figura de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) Inspirada en modelos de gestión deportiva empresarial adoptados en otros países de la región y en Europa.

No obstante, pocos meses después, la Corte Constitucional del Ecuador, mediante la sentencia N.º 51-25-IN, declaró la inconstitucionalidad de dicha disposición. El fundamento central de la decisión se basó en la violación del principio de unidad de materia, previsto en el artículo 136 de la Constitución de la República, según el cual toda ley debe guardar coherencia temática entre su título, su exposición de motivos y su contenido normativo. La Corte determinó que la introducción de una figura societaria en materia deportiva carecía de una relación lógica y material con el objeto de la Ley Orgánica de Solidaridad Nacional, que era esencialmente tributario y de carácter solidario. (Corte Constitucional Del Ecuador, 2025)

En consecuencia, la disposición fue expulsada del ordenamiento jurídico, no por el contenido sustantivo del modelo SAD, sino por un vicio formal en el procedimiento legislativo. Es decir, la Corte no declaró que la creación de las Sociedades Anónimas Deportivas sea contraria a la Constitución en sí misma, sino que cuestionó la forma inadecuada en que el legislador intentó incorporarlas, sin el debido debate temático y sin respetar la conexidad material exigida por el principio de unidad de materia. Esta precisión es de enorme trascendencia jurídica. La decisión de la Corte no implica una prohibición del modelo SAD, sino que condiciona su validez futura a que su regulación sea aprobada dentro de una ley especializada, coherente con el ámbito deportivo y con una motivación legislativa suficiente. De este modo, la sentencia abre la puerta a un nuevo proceso normativo más riguroso y técnicamente fundamentado, en el que el legislador pueda definir los alcances, límites y garantías del modelo dentro del marco constitucional ecuatoriano.

Desde esta perspectiva, la declaratoria de inconstitucionalidad no debe interpretarse como un obstáculo definitivo, sino como un punto de inflexión que invita a perfeccionar el diseño jurídico del deporte profesional en el Ecuador. En términos constitucionales, la posibilidad de incorporar la figura de las Sociedades Anónimas Deportivas sigue siendo plenamente viable, siempre que se haga mediante una reforma integral a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación o a través de una ley especial del deporte profesional, que contemple expresamente su estructura societaria, su régimen de control, los derechos de los socios o accionistas, y los mecanismos de protección del interés deportivo colectivo.

Además, el modelo SAD puede encontrar sustento en diversos principios constitucionales. En primer lugar, en el principio de función social de la propiedad y la empresa (artículo 85 de la Constitución), que permite reconocer al deporte profesional no solo como una actividad económica, sino también como un espacio de desarrollo humano y social. En segundo lugar, en la libre iniciativa económica y libertad de empresa (artículo 66, numeral 15), que garantiza a las personas la posibilidad de organizar actividades productivas bajo diversas formas societarias, siempre que no contravengan el interés general. Finalmente, en el principio de seguridad jurídica (artículo 82), que exige que las normas sean claras, coherentes y previsibles, condición indispensable para atraer inversión privada al sector deportivo. Desde un punto de vista práctico, la experiencia comparada demuestra que la transformación de clubes tradicionales en sociedades anónimas o mixtas puede contribuir a la profesionalización de la gestión deportiva, a la atracción de capitales y al fortalecimiento de la transparencia institucional. Sin embargo, también plantea riesgos que deben ser normativamente controlados: la pérdida de la identidad social de los clubes, la mercantilización excesiva del deporte y la subordinación de los fines deportivos a intereses económicos. Por ello, el legislador ecuatoriano debe diseñar un marco que equilibre la eficiencia empresarial con la preservación del carácter social y comunitario del deporte.

En este sentido, la decisión de la Corte Constitucional puede ser interpretada como una oportunidad para una regulación más moderna y participativa, que no solo habilite la existencia de las SAD, sino que establezca condiciones de sostenibilidad y responsabilidad social. El nuevo marco normativo debería, por ejemplo, prever mecanismos de participación de los socios tradicionales, límites a la concentración accionaria, obligaciones de transparencia financiera, y un régimen de supervisión por parte del Ministerio del Deporte y de los organismos de control societario. Por tanto, el debate sobre la viabilidad jurídica del modelo SAD no se agota en la sentencia de inconstitucionalidad, sino que se proyecta hacia el futuro del derecho deportivo ecuatoriano. La verdadera cuestión no es si el Ecuador puede adoptar este modelo pues la Corte no lo ha prohibido, sino cómo debe hacerlo para que sea coherente con su orden constitucional, respete la naturaleza social del deporte y promueva la sostenibilidad económica de las entidades deportivas.

3.2. Obstáculos legales y desafíos regulatorios

La posible adopción de las Sociedades Anónimas Deportivas en Ecuador afronta obstáculos legales procedentes de suma importancia, en principal, respecto a la naturaleza no lucrativa, la idiosincrasia de los clubes en el marco de la Ley del Deporte. La necesidad de designar sus recursos exclusivamente a los fines de carácter deportivo limita que puedan existir la distribución de utilidades entre accionistas o socios, lo que es incompatible con la lógica mercantil de las sociedades de capital. Este freno inicial proyecta la necesidad de una reforma a nivel normativo, en la que se redefina la naturaleza jurídica propia de las organizaciones deportivas que opten por realizar la transición, conservando la protección de los intereses comunes, pero permitiendo la inversión privada como una nueva forma de financiamiento (Guevara, 2018).

A su vez, otro desafío importante que se debe resaltar es la tensión existente entre el control estatal y el principio de autonomía de asociación. En la actualidad, el Ministerio del Deporte es el organismo que ostenta las competencias de supervisión a los clubes, requiriendo periódicamente la presentación de informes técnicos y financieros, igualmente tiene la facultad de suspender los registros en caso de incumplir con estas formalidades. En caso de que los clubes se transformen en sociedades mercantiles, estas competencias a las que nos referimos, deberían enlazarse con las de la Superintendencia de Compañías, formando una suerte de esquema de doble supervisión que necesitaría imperativamente de una coordinación entre estas dos instituciones. La experiencia comparada nos demuestra que esta segmentación regulatoria podría generar algunos conflictos en cuanto a las competencias y a vacíos respecto de la aplicación de las normas (Lasso, 2023).

La introducción de este modelo de sociedades mercantiles, a su vez, implicaría desafiar el riesgo de perder la esencia comunitaria y social, propia del deporte. Las estructuras mercantiles suelen priorizar los resultados económicos antes que los deportivos, esto podría significar una desnaturalización del rol que tienen los clubes como espacios de unión comunitaria e integración. Estos riesgos se han evidenciado en experiencias en el extranjero, como en Chile, en donde varios equipos se alejaron de sus bases sociales al adoptar estos modelos empresariales (Leal, 2023). En Ecuador, este riesgo podría traducirse en resistencia de carácter político y social hacia una reforma eventual.

Otro de los obstáculos adicionales está ligado directamente con la necesidad de adaptar normativa laboral y tributaria. Las organizaciones deportivas que actualmente trabajan bajo la figura de asociaciones sin fines de lucro, actualmente cuentan con algunos beneficios fiscales que se verían comprometidos al transformarse en sociedades mercantiles. A su vez, la normativa respecto de lo laboral en el Ecuador, debería contemplar particularidades que son propias del deporte profesional, esto es, contratos de jugadores, resolución de controversias laborales, seguridad social de deportistas, etc. Estos aspectos no cuentan con una regulación especializada y específica por el momento que sea suficientemente desarrollada (Nuñez-Alvarez et al., 2024).

En conclusión, los desafíos respecto de la regulación para que se introduzcan el modelo SAD en Ecuador no se ven limitados en simplemente modificar la Ley del Deporte, también exige una revisión exhaustiva e integral del marco normativo respecto de la materia societaria, laboral y tributaria. La viabilidad jurídica de esta figura dependerá de la capacidad que tengan los legisladores para equiparar la esencia social del deporte con la lógica empresarial, garantizando un sistema que promueva la inversión privada sin perjudicar los valores sociales y comunitarios que han caracterizado a los clubes deportivos ecuatorianos históricamente a lo largo de los años.

3.3 Propuesta normativa para la implementación de las Sociedades Anónimas Deportivas

En el Ecuador, la figura de Sociedad Anónima deportiva no cuenta con por el momento con reconocimiento ni regulación expresa dentro del ordenamiento jurídico vigente. La ley del Deporte, Educación física y Recreación continúa considerando a los clubes deportivos como asociaciones civiles sin fines de lucro, mientras que la ley de Compañías regula las sociedades mercantiles, pero sin contemplar un régimen especial que permita su aplicación al ámbito deportivo.

Esta falta de regulación genera un vacío jurídico que limita la posibilidad de modernizar la gestión de las entidades deportivas profesionales y de atraer inversión privada bajo mecanismos legales de control y transparencia. Frente a ello y tomando como referencia a las experiencias comparadas de países como Brasil, Chile y Colombia, se plantea la necesidad de crear un marco específico que permita la constitución voluntaria de las SAD en el Ecuador.

La siguiente propuesta normativa, tiene como finalidad ofrecer una base jurídica concreta para futuras reformas a la Ley de Compañías y a la Ley del Deporte. Asegurando un equilibrio entre la eficiencia empresarial, la transparencia financiera y la función social del deporte

3.3.1 Proyecto de ley para la Regulación de las Sociedades Anónimas Deportivas en el Ecuador

Artículo 1: Objeto y aplicación.

El presente reglamento tiene como propósito establecer normas básicas para la constitución, funcionamiento, control y eventual revisión de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) en Ecuador. Busca promover la gestión más profesional y transparente de los clubes deportivos, manteniendo el interés social y comunitario del deporte.

Será aplicable a los clubes o entidades deportivas que decidan transformarse o constituirse bajo esta figura de manera voluntaria, así como a inversionistas o concesionarios que administren equipos profesionales.

Artículo 2: Naturaleza y finalidad.

Las SAD son personas jurídicas de derecho privado, con fines económicos y sociales, dirigidas principalmente a la administración eficiente de equipos o clubes profesionales. Su meta es alcanzar sostenibilidad financiera, mejorar la gestión institucional y fortalecer el deporte formativo, bajo principios de responsabilidad social y transparencia.

Artículo 3: Creación y carácter voluntario:

La adopción del modelo SAD será voluntaria y deberá aprobarse con el voto favorable de al menos dos tercios de los socios del club.

La decisión constará en escritura pública e inscripción ante el Ministerio del Deporte y la Superintendencia de Compañías. Ninguna autoridad podrá imponer esta transformación, en respeto al derecho constitucional de libre asociación.

Artículo 4: Requisitos de constitución:

Para constituirse como SAD se requerirá:

- a) Capital social de mínimo 500 salarios básicos.
- b) Informe de viabilidad económica y plan de sostenibilidad.
- c) Estatuto que defina estructura, régimen accionario y órganos de control.
- d) Autorización previa del Ministerio del Deporte.

Cumplidos estos pasos, la entidad obtendrá personalidad jurídica al inscribirse en el Registro Mercantil.

Artículo 5: Participación y control social.

Al menos el 20% del capital accionario deberá pertenecer a socios, hinchas o fundaciones vinculadas al club, como mecanismo de participación social y comunitaria.

Estas acciones serán intransferibles fuera del ámbito local sin autorización del órgano regulador. Los accionistas minoritarios tendrán su derecho a voz, voto e información periódica sobre la gestión de la SAD.

Artículo 6: Transparencia y rendición de cuentas:

Las SAD deberán presentar anualmente a las autoridades competentes:

- a) Estados financieros auditados.
- b) Informe de sostenibilidad y cumplimiento social.
- c) Detalle de contratos relevantes con patrocinadores o terceros.

Toda la información será pública, con el fin de garantizar la transparencia y prevenir irregularidades financieras.

Artículo 7: Fiscalización y régimen de sanciones.

El Ministerio del Deporte y la Superintendencia de Compañías ejercerán control conjunto sobre las SAD, pudiendo solicitar auditorías, imponer sanciones o suspender licencias.

Constituyen infracciones graves:

- a) Falsedad en los informes o estados financieros.
- b) Incumplimiento de programas sociales o de pago de pasivos.
- c) Participación cruzada de accionistas en más de una SAD.
- d) Negativa a permitir auditorías o controles.

Las sanciones podrán ir desde una amonestación o multa hasta la suspensión temporal o la disolución definitiva, según la gravedad de la infracción. En todo caso, se garantizará el derecho a la defensa y el debido proceso.

Artículo 8: Limitaciones de propiedad:

Ninguna persona jurídica o natural podrá poseer más del 5% del capital de otra SAD que compita en la misma disciplina. Se prohíbe toda forma de participación cruzada que afecte la libre competencia o la imparcialidad deportiva.

Artículo 9: Responsabilidad de directivos:

Los administradores responderán personal y solidariamente por actos negligentes o dolosos en la gestión. Su responsabilidad incluye los ámbitos laboral, contractual y tributario, En casos graves, podrán ser inhabilitados hasta por diez años para ejercer funciones directivas en entidades deportivas.

Artículo 10: Reversión e incentivos:

Las SAD que, luego de al menos diez años, hayan cancelado sus deudas y mantengan solvencia sostenida, podrán solicitar volver al modelo asociativo tradicional, con aprobación de su asamblea y autorización estatal. Durante el proceso, se garantizará la protección de los trabajadores, acreedores y socios.

El Estado podrá conceder incentivos tributarios a las SAD que destinen al menos el 15% de sus utilidades a programas de formación o infraestructura deportiva. Las que provengan de los clubes con deudas deberán destinar al menos el 20% de sus utilidades anuales al pago progresivo de pasivos hasta su cancelación total.

Artículo 11: Insolvencia y disolución:

En caso de insolvencia, las SAD se someterán al régimen concursal previsto en la Ley de Compañías, priorizando el pago de las obligaciones laborales y tributarias.

Si se llegara a la disolución definitiva, los activos remanentes se aplicarán primero al pago de pasivos, y lo que reste podrá destinarse a programas de fomento deportivo o comunitario.

Esta propuesta busca adaptar la figura de las Sociedades Anónimas Deportivas a la realidad ecuatoriana, tomando como referencia experiencias exitosas de países como España, Chile o Brasil.

Más que reemplazar al modelo actual, de carácter asociativo tradicional, pretende ofrecer una alternativa viable que combine control estatal, inversión privada y compromiso social.

El objetivo final es que el deporte profesional en el Ecuador alcance mayor sostenibilidad, proyección internacional y transparencia, sin perder su identidad y sentido comunitario.

3.4 Entrevistas a actores claves.

Transcripción entrevista Pablo José Mora.

P: Muy buenas tardes. Por favor, si nos ayuda con su nombre.

Queremos analizar la viabilidad jurídica de las sociedades anónimas deportivas dentro del país. En este caso, debido a su experiencia y profesión, usted puede brindarnos un panorama y una visión más allá de lo jurídico, enfocada en lo deportivo, que es uno de los temas que nos compete.

Vamos a hacer un par de preguntas rápidas respecto a la situación actual del fútbol ecuatoriano en cuanto a gestión institucional, transparencia y sostenibilidad, incluso económica. ¿Cómo describiría esta situación en el momento actual?

R: La situación económica de las instituciones es mala en general, salvo excepciones. De los 16 clubes de primera división, y si sumamos los 12 o 10 de la segunda, podríamos hablar de unos 30 clubes en total, de los cuales apenas cinco podrían considerarse estables.

No es un buen momento. Debería ser al revés: cinco clubes mal y el resto bien. Pero parece que nos acostumbramos a que todo funcione mal, como si fuera normal. Es como cuando te preguntan por el país y uno responde: 'ah, mal', sin preguntarse por qué tiene que ser así.

P: En su criterio, ¿cuáles son los principales problemas o limitaciones que enfrentan los equipos dentro del modelo actual, que es el de asociaciones civiles sin fines de lucro?

R: A ver, si bien hay excepciones y gente que lo hace con buena intención, el modelo tiene limitaciones estructurales. No se puede, por ejemplo, crear una compañía para que un club compre acciones directamente.

En el caso del Deportivo Cuenca, por ejemplo, hubo gente que puso dinero y tuvieron que elaborar un contrato sumamente complejo para poder proteger a los inversionistas, ya que la ley no permite comprar acciones directamente. Eso genera inseguridad.

Además, existe una idea muy presente: ‘algo que es de todos termina siendo de nadie’.

Muchos clubes tienen miles de hinchas y socios, pero ¿cuántos están realmente dispuestos a asumir la presidencia, dedicarle ocho horas diarias, sacrificar su trabajo y su vida personal? Muy pocos.

Durante años los presidentes de clubes eran personas que podían hacerlo por tiempo o recursos, pero hoy la gestión es más exigente: los controles son más fuertes, el marketing requiere profesionalismo y la competencia es más dura.

Al final, como no hay un propietario, no hay un doliente. Cuando alguien invierte su dinero, como si abriera una sanduchería, cuida cada dólar. En cambio, en un club sin dueño real, el compromiso es menor.

Eso genera inestabilidad: las administraciones son transitorias, cambian frecuentemente y no hay una línea de trabajo sostenida.

P: Desde su punto de vista, ¿el fútbol ecuatoriano está preparado para incorporar modelos empresariales como las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD)? ¿Por qué?

R: Creo que el fútbol ecuatoriano, como tal, sí está preparado, y además lo necesita.

El modelo alemán, por ejemplo, me parece uno de los mejores, aunque no es fácil de alcanzar.

Si miramos los modelos estadounidense o mexicano, los clubes tienen dueños, y las ligas están organizadas empresarialmente. En esos casos, los clubes buscan rentabilidad.

En otros contextos, como el saudí, no existe esa obligación de rentabilidad: el dinero proviene de grandes fortunas o estados.

En Sudamérica, sin embargo, hay un elemento adicional: la pasión. Esa pasión se debe cuidar, y el modelo alemán lo hace bien con la regla del 51% para los socios.

Hace poco un periodista argentino decía: ‘los pobres hinchas de Italia, viendo cómo el dueño no quiso poner tres millones y dejó morir al club’. Mi respuesta sería: ¿y por qué no los pusiste tú? Es decir, si alguien arriesga su dinero, tiene derecho a gestionarlo.

Por eso considero que abrir la posibilidad de las SAD es necesario. Si alguien quiere invertir, que lo haga bajo un marco legal claro.

Y si los socios no quieren adoptar ese modelo, también está bien; pero al menos debe existir la opción.

Cuando un inversionista arriesga su capital, su compromiso es distinto: no va a ‘desfalcar su propia sanduchería’. Eso cambia totalmente el sentido de responsabilidad.

P: En ese sentido, ¿cómo podrían las Sociedades Anónimas Deportivas contribuir a la profesionalización de la gestión deportiva en el país?

R: La profesionalización es clave. Cuando alguien invierte dinero, quiere a los mejores gestores.

No puedes poner a un primo recién graduado como director de marketing por 500 dólares mensuales para negociar contratos de un millón de dólares.

La profesionalización tiene un costo, pero también un retorno. Un buen gerente puede ganar 10 o 15 mil dólares al mes, pero generar un millón más en ingresos. Eso hace la diferencia.

Clubes como Independiente del Valle son ejemplos claros: tienen ejecutivos bien pagados y muy competentes, y eso se refleja en su organización.

En contraste, otros clubes, como el Cuenca, han tenido personas que pusieron dinero, pero subestimaron las funciones administrativas y gestionaron ‘a control remoto’, lo que los llevó a complicaciones financieras.

Cuando se invierte dinero, hay que estar presente y administrar bien. La profesionalización es inseparable de la inversión y de una gestión responsable.

P: Finalmente, ¿considera que el fútbol ecuatoriano está preparado para dar ese salto hacia la profesionalización total bajo un modelo SAD?

R: Más que preparado, está necesitado.

El fútbol ecuatoriano clama por profesionalización, por un marco legal adecuado y por una administración responsable.

Pero debe existir un equilibrio: si permitimos que alguien gane dinero con el fútbol, también hay que exigirle que cuide a los clubes.

Hay instituciones que apenas tienen una base pequeña de hinchas, y levantar un club así es difícil.

Sin embargo, si un grupo serio y con capital compra un club, lo profesionaliza y lo gestiona correctamente, todos ganan: el club, los hinchas y el fútbol nacional.

En resumen: el fútbol ecuatoriano no solo está preparado, sino que lo necesita con urgencia. Pero el cambio debe ir acompañado de una administración profesional, una estructura legal sólida y, sobre todo, de la voluntad de hacer las cosas bien.

Transcripción entrevista Andrés Ignacio Stahler.

P: Buenas noches. Vamos a proceder con la segunda entrevista de nuestro tema de tesis.

Nuestro trabajo se titula ‘Análisis de la viabilidad jurídica de las sociedades anónimas deportivas dentro del Ecuador: un estudio basado en derecho comparado.’

Por favor, ¿nos puede indicar su nombre?

R: Andrés Ignacio Stahler.

P: Muchas gracias. ¿Cuál es su profesión?

R: Soy periodista deportivo.

P: Perfecto, muchas gracias. Con esto damos inicio a la entrevista, centrada sobre todo en el fútbol ecuatoriano.

Como primera pregunta: ¿cómo describiría la situación actual del fútbol ecuatoriano respecto a la gestión institucional, la transparencia y la sostenibilidad económica?

R: Yo creo que hay casos y casos. Algunos clubes funcionan bien, y otros no tanto.

Muchos arrastran deudas. Yo, por ejemplo, trabajé en el Club Deportivo Cuenca y lo viví desde adentro. Actualmente soy la voz del estadio, así que conozco la realidad interna del club.

A veces hay buenas intenciones y se intenta hacer las cosas bien, pero las directivas anteriores dejan deudas. Antes no existían los controles económicos que hay ahora. Hace algunos años se podía contratar a un jugador, prometerle cierto pago y luego no cumplir. Las deudas se acumulaban, y algunos jugadores se resignaban mientras otros reclamaban.

Hoy hay más controles financieros, lo cual impide contratar libremente, pero aún existen deudas heredadas que complican la gestión.

Por ejemplo, Cuenca Juniors, que está en segunda categoría, comenzó desde cero, sin deudas, y puede organizar su presupuesto según la publicidad que consigue. Si obtiene \$300.000, arma su plantel con base en eso.

En cambio, Deportivo Cuenca planifica un presupuesto de un millón de dólares, pero luego aparece una deuda con el SRI de \$400.000 o con un jugador por \$200.000, y todo se complica.

Si bien los controles actuales han mejorado, todavía no son lo suficientemente rigurosos.

La LigaPro incluso ha reconocido que, si aplicara sanciones más estrictas, se quedarían solo con tres clubes. Entonces, hay una suerte de equilibrio: se exige, pero no al punto de dejar sin liga.

Aun así, muchos clubes siguen sin poder cumplir con sus obligaciones mensuales. El caso del Nacional, que debe seis meses de sueldos, es un ejemplo claro.

Y eso está mal, porque los jugadores y empleados son trabajadores y deberían recibir su salario a tiempo. Este problema evidencia una mala gestión y afecta directamente a quienes viven del fútbol.

P: En su criterio, ¿cuáles son los principales problemas o limitaciones que enfrentan los clubes bajo el modelo actual de asociaciones civiles sin fines de lucro, manteniendo su naturaleza social?

R: Personalmente, estoy a favor de este sistema institucional.

Soy argentino, pero vivo en Ecuador hace muchos años, tengo familia aquí y me considero casi ecuatoriano. En Argentina, los clubes pertenecen a sus socios.

La mayoría de los socios son aportantes: pagan una cuota mensual solo por amor al club, sin esperar nada a cambio.

En Ecuador he notado que muchos socios quieren beneficios directos por su aporte, entradas, descuentos, productos, y eso dificulta mantener una base sólida de socios.

Los clubes, desde su origen, son instituciones creadas desde el pueblo y para el pueblo, con un fin social y deportivo: ofrecer espacios de recreación, alejar a los jóvenes de las calles y fomentar el deporte.

En Ecuador, la mayoría de clubes son solo de fútbol, y creo que deberían diversificar sus actividades, como en Argentina.

Yo soy hincha de Platense, que tiene fútbol profesional, formativas, básquet, hándbol, tenis, fútbol sala, entre otros deportes.

Eso genera una comunidad más amplia y sostenible, y un beneficio social enorme.

En Ecuador el problema no es el sistema, sino la cultura de gestión y la falta de masa societaria.

En Argentina, clubes pequeños tienen 10.000 socios que pagan cuotas mensuales; eso les da ingresos estables.

Aquí, un club como Deportivo Cuenca, en una ciudad de 600.000 habitantes, podría tener 10.000 o 20.000 socios, pero no los tiene.

Con esa cantidad de socios aportando, más auspiciantes y abonos, el club sería autosostenible y no necesitaría transformarse en sociedad anónima.

Entonces, el problema no es el modelo asociativo, sino la administración y la cultura de apoyo.

Si las personas que manejan los clubes se capacitaran mejor, aprendieran a ajustar los presupuestos y no asumieran riesgos innecesarios, los clubes podrían funcionar bien bajo el modelo actual.

P: ¿Cree que el fútbol ecuatoriano está preparado para incorporar modelos empresariales como las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD)? ¿Por qué?

R: Creo que sí está preparado, porque ya existen clubes que funcionan de manera similar.

Sin embargo, a mí personalmente no me gusta el modelo de las SAD. Me parece innecesario y, en muchos casos, perjudicial.

A menudo, quienes manejan estas sociedades no son hinchas ni tienen vínculo con el club. Lo ven como una empresa: si da pérdida, se cierra.

He investigado y recopilado con amigos muchos casos de SAD en el mundo, en Europa, Sudamérica y otros lugares, que terminaron en quiebras o desapariciones.

Hay clubes que, tras ser comprados por empresas, descendieron o tuvieron que ser refundados por los hinchas. Eso mata el espíritu del fútbol.

Sí, podría aplicarse como modelo empresarial, pero prefiero mejorar la administración del sistema actual.

El problema no es jurídico ni estructural: es de gestión.

El caso del Deportivo Cuenca lo demuestra: desde 2020 existe una empresa gerenciando el club, pero los resultados no mejoraron significativamente.

Hubo conflictos internos, acusaciones mutuas y, al final, ni el club ni los inversionistas quedaron conformes.

Por eso me preocupa que ingresen personas sin pasión por el fútbol, que vean al club como un negocio y lo abandonen si no obtienen ganancias.

Eso ya pasó en Argentina: Racing, por ejemplo, estuvo al borde de la quiebra durante un gerenciamiento.

Mi club, Platense, también sufrió uno y casi desaparece hasta que los hinchas tomaron el control, negociaron con los acreedores y lo salvaron.

Ese amor por la institución es lo que las sociedades anónimas no pueden reemplazar.

P: Finalmente, ¿qué tan importante considera la profesionalización en la gestión deportiva en el país y cómo se podría contribuir a ella en un modelo como el de las SAD, en caso de aplicarse?

R: No creo en el modelo de las SAD, pero sí creo profundamente en la profesionalización.

Los cargos deben ser ocupados por personas capacitadas.

Un gerente deportivo tiene que haber estudiado gestión deportiva; un administrador financiero debe saber manejar presupuestos y flujos económicos.

El amor al club no basta.

Uno puede ser hincha, pero si no sabe contabilidad, no puede manejar las finanzas de una institución que mueve millones de dólares.

El Deportivo Cuenca, por ejemplo, maneja entre uno y dos millones de dólares al año, sumando taquilla, auspicios, ventas y otros ingresos.

Eso requiere gente preparada, no solo apasionada.

Si se profesionalizan las áreas, se mejora la administración sin necesidad de convertir los clubes en sociedades anónimas.

La clave está en poner personas competentes en los lugares adecuados, con formación y ética, sin perder el carácter social del deporte.

P: Muchas gracias por su tiempo y sus valiosos aportes, Andrés.

Sus respuestas son un complemento muy importante para nuestro estudio y nos ayudan a contrastar perspectivas dentro del análisis de la viabilidad jurídica de las Sociedades Anónimas Deportivas en Ecuador.

R: Muchas gracias a ustedes, y mucho éxito con la tesis.

Transcripción entrevista Esteban Coellar.

P: Buenos días. Primero que nada, por favor, su nombre.

R: Esteban Coellar.

P: Su profesión, por favor.

R: Ingeniero comercial.

P: Muchas gracias. Además de ser dirigente del equipo Cuenca Juniors, un club nuevo en la ciudad, su opinión es bastante pertinente para nuestro tema de tesis, ya que nos ayudará con contenido valioso. Como le comentamos, nuestra tesis trata sobre la viabilidad jurídica de las sociedades anónimas deportivas dentro del Ecuador. Vamos a comenzar con la primera pregunta: ¿cómo describiría, viendo el panorama desde adentro, la situación actual del fútbol ecuatoriano en términos de gestión, institucionalidad, transparencia y sostenibilidad económica?

R: Bueno, creo que el fútbol ecuatoriano está pasando por un momento complicado, principalmente por malas decisiones tomadas hace algunos años. El incumplimiento del contrato con GolTV afectó bastante; todavía hay cuentas por cobrar e incluso demandas, cuyos efectos veremos este y el próximo año. Muchos clubes no pueden cumplir con sus responsabilidades, lo cual también refleja una mala planificación y el gastar más de lo que deberían.

Creo que el fair play financiero debería aplicarse de manera más formal y estricta. Algunas entidades lo piden, pero un control demasiado rígido también puede afectar al nivel competitivo, porque los clubes tendrían menos recursos para contratar buenos jugadores.

Otro tema grave es el de las apuestas, algo que surgió este año. Pasa en todo el mundo, pero deberían imponerse sanciones más severas. En resumen, el fútbol ecuatoriano vive un momento difícil, y si los clubes no comienzan a manejarse como empresas, tendrán muchos problemas en el futuro.

P: Claro, concuerdo. En una entrevista anterior, el periodista Andrés Stahler mencionaba algo similar: que, si bien existen controles, tampoco pueden ser tan estrictos porque limitarían lo deportivo.

R: Exactamente.

P: En su criterio, ¿cuáles son los principales problemas o limitaciones que enfrentan los clubes bajo el modelo actual de asociación civil sin fines de lucro?

R: Creo que el problema más grande es el cambio de presidentes o de administraciones cada cuatro años, y los pocos requisitos que se piden para ser presidente. Deberían ir más allá de lo formal y asegurarse de que los candidatos sepan manejar una empresa

Un club como Deportivo Cuenca, por ejemplo, puede facturar más de cuatro millones de dólares al año y tiene decenas de empleados. Quien asuma la presidencia debe saber gestionar flujos, administrar recursos y dirigir una organización de ese tamaño. No puede ser que el único requisito sea ser socio cotizante durante dos años.

Por eso vemos que los clubes que tienen dirigentes permanentes o ‘dueños’, entre comillas, se manejan mejor. Ese es, para mí, el problema más grave.

P: Claro, no alcanza solo con el amor por el equipo; debe haber capacidad profesional.

R: Exacto.

P: ¿Cree que el fútbol ecuatoriano está preparado para incorporar modelos empresariales como las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD)? ¿Por qué?

R: Sí, creo que está preparado. No veo ningún problema ni punto negativo. No entiendo por qué hay resistencia, tal vez por temor a lavado de activos o irregularidades, pero eso puede ocurrir con o sin una SAD.

Creo que, si se aplican correctamente, las sociedades anónimas pueden mejorar mucho el fútbol. Lo vemos con casos como Independiente del Valle o Cumbayá, clubes que se manejan con una visión empresarial. Esto incentiva la inversión a largo plazo, mejora las formativas y eleva el nivel general. En resumen, sí, considero que sería algo positivo, siempre que esté regulado legalmente.

P: Perfecto. Y la última pregunta: ¿qué tan importante considera la profesionalización en la gestión deportiva dentro del país, y cómo contribuiría a ella un modelo como el de las SAD?

R: Creo que es uno de los puntos más importantes. Las personas que están al frente de un club deben estar capacitadas, porque en el fondo manejan una empresa grande.

Por ejemplo, en el Deportivo Cuenca, quienes quisieron gerenciar el proyecto eran empresarios capacitados, pero por temas internos no llegaron a un acuerdo. Si quienes dirigen los clubes supieran realmente manejar empresas, no tendríamos instituciones con deudas de 20 o 40 millones de dólares.

Un empresario que maneja una compañía de ese tamaño jamás se endeudaría así sin tener infraestructura o activos que respalden la deuda. Por eso hay que capacitar a la gente. Si los clubes se convirtieran en empresas, naturalmente serían administrados por personas con perfil gerencial, y eso mejoraría la gestión.

Actualmente, como los clubes no se manejan como empresas, suelen estar dirigidos por personas con experiencia deportiva, pero no administrativa, y ahí comienzan los problemas. Si la parte administrativa funciona bien, aunque el primer año los resultados deportivos no acompañen, con el tiempo el club crecerá económicamente y eso se reflejará en lo futbolístico.

P: Exacto. Muchas gracias por su tiempo y su punto de vista, que nos aporta una mirada valiosa desde dentro del ámbito dirigenal.

R: Con gusto.

Transcripción entrevista Informante Anónimo Internacional. (N.T)

P: Antes que nada, muchas gracias por tu tiempo. Nuestro trabajo universitario se enfoca en el tema de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), un modelo cada vez más presente en el fútbol internacional. Entendemos que las preguntas están orientadas al contexto ecuatoriano, aunque tu visión general también será de gran ayuda.

¿Cómo describirías la situación actual del fútbol ecuatoriano en términos de gestión, economía y administración?

R: Lo que percibo en los últimos años es que el fútbol ecuatoriano ha evolucionado mucho. Ustedes lo mencionaban con ejemplos claros, como Independiente del Valle o Liga de Quito, que hoy compiten a gran nivel internacional, algo que antes no era tan común. También se nota en la selección nacional, que ha tenido buenos resultados y clasificaciones consecutivas a mundiales. Todo esto demuestra que, a nivel futbolístico, Ecuador está creciendo y va por un buen camino. Como en todo proceso, hay altibajos, pero la evolución es evidente.

P: En Argentina y Ecuador predomina un modelo asociativo sin fines de lucro, donde los clubes funcionan como asociaciones civiles con un fin más recreativo o social. En tu criterio, ¿cuáles son las principales limitaciones que tienen los equipos al manejarse bajo este modelo, en lugar de hacerlo como una SAD?

R: La principal limitación es la económica. Cuando llegan inversores o empresas grandes a apoyar un club, se nota la diferencia. En los casos de Lyon o Botafogo, por ejemplo, la inyección de capital permite mejorar la estructura y hacer más atractivo el club para jugadores e hinchas. Sin embargo, cuando esto no ocurre, los clubes dependen mucho de los ingresos por patrocinios o premios deportivos, que muchas veces no son suficientes para sostenerse.

En Argentina, por ejemplo, el premio para el campeón es muy bajo comparado con otros países, y eso desincentiva la competencia. A la larga, mantener un nivel estable se vuelve difícil. Incluso hay clubes de primera división que enfrentan huelgas por falta de pago. Todo esto demuestra que el modelo actual, sin apoyo financiero fuerte, tiene limitaciones importantes.

P: En contraste con Europa, ¿consideras que el fútbol latinoamericano está preparado para adoptar el modelo de Sociedades Anónimas Deportivas?

R: Creo que sí, aunque no es fácil. Ya existen ejemplos, como el de Lyon y Botafogo, que comparten un mismo propietario. Eso genera triangulaciones y movimientos poco claros, donde un jugador pasa de un club a otro sin pago porque el dueño es el mismo. Esas situaciones provocan malestar y desconfianza.

Si bien las SAD pueden aportar capital y profesionalización, también pueden poner en riesgo la estabilidad si todo depende de una sola persona o empresa. En Sudamérica todavía existe cierto temor a este modelo, excepto en Brasil, donde ha funcionado mejor por los resultados deportivos. En otros países como Argentina, Uruguay, Chile, Paraguay o Ecuador, todavía falta confianza y regulación. Para que funcione, se necesita transparencia y un equilibrio entre lo deportivo y lo financiero.

P: Desde la perspectiva de un futbolista profesional, ¿existe una diferencia entre pertenecer a un club que funciona como asociación civil y uno que es una SAD?

R: En mi experiencia, no hay grandes diferencias si las cosas se hacen bien. He jugado en clubes asociativos y en otros con características de SAD, y lo que realmente marca la diferencia es quién los administra.

Por ejemplo, en mi club actual hubo un cambio importante: antes lo manejaba un empresario extranjero con poca experiencia en fútbol, lo que generó desorden y malas decisiones. Ahora está a cargo una persona con trayectoria en el fútbol femenino europeo, y la gestión ha mejorado mucho. La clave está en la capacidad y profesionalismo de quienes dirigen.

Si la administración es seria, la SAD puede ser positiva: trae inversión, visibilidad internacional y estabilidad. Pero cuando la gestión es improvisada o ajena al deporte, los problemas aparecen rápidamente.

P: En ese sentido, ¿cómo afecta al futbolista la inestabilidad generada por una mala gestión o por sanciones financieras dentro de un club SAD?

R: Afecta mucho. La incertidumbre de no saber si el club cumplirá con los pagos o si habrá restricciones para fichar jugadores genera preocupación. En mi caso, el club enfrentó limitaciones financieras que impedían contratar si antes no se vendía a alguien. Esa inseguridad influye tanto en jugadores como en empleados del club.

De todas formas, esos problemas no son exclusivos de las SAD. También ocurren en clubes asociativos. Lo importante es que existan normas claras y un control financiero efectivo, como el fair play económico, que obliga a mantener las cuentas en orden.

P: Finalmente, ¿qué tan importante consideras la profesionalización en la gestión deportiva? ¿De qué manera un modelo como la SAD puede contribuir a ello?

R: Es fundamental. No basta con tener amor por un club o ser hincha; se necesita conocimiento y formación profesional para administrarlo. La diferencia entre una gestión desordenada y una profesional se nota en los resultados.

Cuando las personas que dirigen un club están capacitadas, trabajan con objetivos claros y un mismo rumbo, los resultados llegan. El fútbol, hoy en día, es también un negocio: hay más competencias, más partidos y una necesidad constante de generar ingresos.

Las ligas europeas, como la Premier League, lo entendieron muy bien: manejan derechos televisivos que fortalecen su estructura económica y competitiva. En Sudamérica, deberíamos buscar mecanismos similares, sea a través de inversores, venta de derechos o alianzas estratégicas, para que los clubes puedan crecer sosteniblemente.

Un club ordenado, con planificación y visión a futuro, genera sentido de pertenencia y estabilidad tanto en jugadores como en trabajadores. Eso se traduce en mejores resultados deportivos y en una liga más competitiva.

P: Agradecemos enormemente tu tiempo y tus reflexiones. Entendemos que la entrevista es de carácter académico y mantendremos la confidencialidad de tu identidad, utilizando la información de manera anónima.

R: Perfecto. Prefiero que quede en anonimato, ya que no es una entrevista oficial. Me alegra poder aportar con mi experiencia. Les deseo mucho éxito en su investigación y en sus estudios.

Tabla: Resumen comparativo de entrevistas a actores claves

Pregunta	Entrevistado	Síntesis de la respuesta
¿Cómo describiría la situación actual del fútbol ecuatoriano en cuanto a gestión, transparencia y sostenibilidad económica?	Pablo José Mora.	Situación económica mala; pocos clubes estables; falta de gestión profesional y de responsabilidad; administraciones inestables.
	Andrés Ignacio Stahler.	Existen clubes bien y mal manejados; persistencia de deudas heredadas; controles financieros aún insuficientes; mala gestión perjudica a jugadores y empleados.
	Esteban Coellar.	Momento complicado; mala planificación y exceso de gastos; incumplimiento de contratos (GolTV); urge manejar los clubes como empresas.
	Informante Internacional.	Evolución futbolística positiva (Liga, IDV, selección), pero aún con limitaciones económicas y estructurales en la gestión.
¿Cuáles son los principales problemas o limitaciones del modelo actual de asociaciones civiles sin fines de lucro?	Pablo José Mora.	Falta de propietario real; inseguridad para inversionistas; administraciones temporales sin continuidad ni compromiso.
	Andrés Ignacio Stahler.	No es problema del modelo sino de gestión y cultura societaria; pocos socios; escasa educación administrativa; falta de compromiso ciudadano.
	Esteban Coellar.	Cambios constantes de presidentes sin requisitos de capacidad; carencia de gestión empresarial; poca estabilidad directiva.
	Informante Internacional.	Limitación económica; dependencia de ingresos reducidos; falta de capital externo; baja competitividad financiera.

¿Está preparado el fútbol ecuatoriano para adoptar modelos empresariales como las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD)?	Pablo José Mora.	Sí, el país lo necesita; las SAD atraerían inversión y compromiso; deben existir reglas claras y equilibrio entre negocio y pasión.
	Andrés Ignacio Stahler.	Sí está preparado, pero no lo considera necesario; prefiere fortalecer el modelo actual; riesgo de pérdida de identidad y quiebras.
	Esteban Coellar.	Sí, completamente; permitiría inversión, profesionalización y crecimiento; la resistencia proviene del miedo al cambio o a irregularidades.
	Informante Internacional.	Sí, aunque requiere regulación y transparencia; riesgo si todo depende de un solo dueño; Brasil es ejemplo más funcional.
¿Cómo podrían las SAD contribuir a la profesionalización de la gestión deportiva en el país?	Pablo José Mora.	Al invertir capital se exige eficiencia; atraerían gestores capacitados; mejorarían la administración y la rendición de cuentas.
	Andrés Ignacio Stahler.	Profesionalización necesaria, pero sin necesidad de SAD; urge capacitar dirigentes y colocar personas idóneas en cargos clave.
	Esteban Coellar.	La profesionalización es esencial; las SAD traerían administradores con perfil empresarial y gestión eficiente.
	Informante Internacional.	Profesionalización indispensable; éxito depende de gestores capacitados; administración ordenada genera estabilidad y resultados.
¿Considera que el fútbol ecuatoriano está preparado para una profesionalización total bajo un modelo empresarial?	Pablo José Mora.	Más que preparado, lo necesita urgentemente; debe combinarse con control legal y responsabilidad.

	Andrés Ignacio Stahler.	Profesionalización sí, pero manteniendo el carácter social; la clave es ética y formación, no cambio de modelo.
	Esteban Coellar.	Sí; los clubes deben ser administrados como empresas grandes; profesionalización mejoraría resultados deportivos y financieros.
	Informante Internacional.	Sí; el fútbol ya es un negocio global; se necesita planificación, control financiero y visión empresarial sostenible.

Del análisis de las entrevistas realizadas se desprende un consenso general en torno a la crisis estructural que existe dentro del modelo actual de asociaciones civiles sin fines de lucro que rige a los clubes ecuatorianos. Todos los entrevistados coinciden en que la gestión institucional y la sostenibilidad económica atraviesan un momento crítico, caracterizado por deudas acumuladas, cambios frecuentes de directivas y falta de planificación a largo plazo. Si bien existen excepciones, como Independiente del Valle, la mayoría de clubes opera con modelos administrativos obsoletos que limitan su desarrollo competitivo y financiero.

Respecto a la viabilidad de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), las posturas reflejan matices importantes. Mientras Pablo Mora, Esteban Coellar y nuestro informante anónimo internacional reconocen que el fútbol ecuatoriano está preparado y necesita un modelo empresarial que permita inversión privada bajo marcos legales claros y controles de transparencia, Andrés Stahler manifiesta una posición más conservadora defendiendo la naturaleza social de los clubes y advirtiendo sobre los riesgos de mercantilización y pérdida de identidad. No obstante, incluso desde esta visión crítica, se acepta que el principal problema no radica en el modelo jurídico, sino en la fatal de cultura y gestión profesional y de compromiso societario.

En conjunto, las entrevistas revelan que la profesionalización es el eje central del debate. Todos los actores coinciden en que, sin administradores capacitados y sin estructuras de control financiero efectivas, ningún modelo, ni el asociativo ni el empresarial, puede garantizar estabilidad. La transición hacia un sistema de Sociedades Anónimas Deportivas aparece, por tanto, como una alternativa viable y necesaria para modernizar el fútbol ecuatoriano, siempre que se preserve su dimensión social, se fortalezcan mecanismos de supervisión y se fomente una gestión responsable, transparente y técnica.

Conclusiones:

El análisis desarrollado demuestra que la implementación de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) en Ecuador resulta jurídicamente viable y socialmente conveniente, siempre que se adapte a las particularidades del ordenamiento jurídico nacional y se preserve el carácter social del deporte. Las experiencias internacionales analizadas evidencian que el modelo SAD puede aportar transparencia, profesionalización y capacidad de inversión, pero requiere de mecanismos regulatorios eficaces que eviten la mercantilización excesiva y los conflictos de interés.

La investigación constata que la transición hacia un sistema empresarial en el ámbito deportivo no debe imponerse de manera obligatoria, sino desarrollarse de forma gradual y voluntaria, bajo supervisión institucional y con una estructura normativa que garantice la sostenibilidad económica y el control financiero. En este sentido, resulta fundamental que el modelo se construya desde una perspectiva progresiva, que combine la autonomía de los clubes con una adecuada fiscalización estatal y la preservación de su función social y comunitaria.

En el contexto ecuatoriano, la adopción de las SAD demanda reformas coordinadas entre la Ley del Deporte y la Ley de Compañías, así como la creación de órganos especializados de fiscalización que aseguren el cumplimiento de los principios de transparencia y responsabilidad corporativa. Asimismo, se requiere una articulación interinstitucional entre el Ministerio del Deporte, la Superintendencia de Compañías y los entes federativos nacionales, a fin de establecer criterios técnicos homogéneos y mecanismos de control sostenibles.

De lograrse una adecuada articulación jurídica, este modelo podría representar una oportunidad para fortalecer la gobernanza deportiva, mejorar la competitividad de los clubes y consolidar un sistema moderno, transparente y alineado con los estándares internacionales del derecho deportivo contemporáneo. La correcta implementación de las SAD permitiría además promover la inversión privada, optimizar la gestión administrativa y garantizar la permanencia de los valores éticos y sociales que inspiran el deporte ecuatoriano.

Referencias

- Alarcón Valencia, G. A. (2019). *LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO EN EL DERECHO SOCIETARIO ECUATORIANO*.
- Albarral Borrego, A. J. (2024). Resolución de conflictos en el deporte: análisis y comentario del nuevo modelo implementado por la Ley 39/2022, del Deporte. *Revista Española de Derecho Deportivo*, 54, 11–34.
- Aldaz-Quiroz, Á. R., Chávez Castillo, J. E., Chiriboga-Dávalos, J. M., & Cañarte-Mantuano, L. O. (2019). *Constitución ecuatoriana, y su legislación relativa a las compañías de diversas índoles. Un estudio hermenéutico*.
- Alomoto, D. (2025, julio 2). *Mientras Barcelona SC debe más de USD 50 millones, mira la deuda de Liga de Quito*. El futbolero.
<https://doi.org/https://www.elfutbolero.com.ec/liga-pro-a/mientras-barcelona-sc-debe-mas-de-usd-50-millones-mira-la-deuda-de-liga-de-quito-20250702-67058.html>
- Bellos, A. (2014). *Brasil y el deporte que le da vida*. 24–26.
- Bezanilla, J. I. (2022). *Conceptualización de la participación social en la discusión de la ley 20.019 de sociedades anónimas deportivas en Chile*.
- Calaff, À. (2024, junio 11). *¿Cuánto dinero ha ganado cada equipo de la Premier League 2023-2024?* <https://www.sport.es/es/noticias/premier-league/dinero-ganado-equipo-premier-league-103624521>
- Carpio Carpio, P. X. (2018). *Los límites de responsabilidad de los representantes legales de las compañías reguladas por la ley de compañías*.
- Castro, F. (2024, julio 18). *La Sociedad Anónima Deportiva Profesional en Chile*.
https://felipecastro.blog/2024/07/18/la-sociedad-anonima-deportiva-profesional-en-chile/?utm_source=
- Chaves, F. (2024, diciembre 5). *Un fallo de Cámara le dio la razón a la AFA y suspendió las Sociedades Anónimas Deportivas que impulsa el gobierno de Milei*.
<https://www.infobae.com/politica/2024/12/05/un-fallo-de-camara-le-dio-la-razon-a-la-afa-y-suspension-las-sociedades-anonimas-deportivas-que-impulsa-el-gobierno-de-milei/>

- Corte Constitucional Del Ecuador. (2025). *CASO 51-25-IN* (Vol. 593, Número 2).
www.corteconstitucional.gob.ec
- Decreto 1085 (2015). <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=62520>
- Delgado, Á. (2017, diciembre). ¿Es la SAD la forma jurídica apropiada para los Clubes de fútbol actuales? *Hemeroteca digital de El Notario*, 76.
<https://www.elnotario.es/hemeroteca/revista-76?id=8193:es-la-sad-la-forma-juridica-apropiada-para-los-clubes-de-futbol-actuales>
- DNU 70/2023, Pub. L. No. 334, 345 (2023).
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-70-2023-395521>
- Dresch, L. (2024, julio 16). *Sociedades Anónimas en los clubes: la postura de River*. La pagina Millonaria. <https://lapaginamillonaria.com/riverplate/el-gobierno-reglamento-la-habilitacion-de-las-sociedades-anonimas-en-los-clubes-la-postura-de-river>
- Duran, M. (2025a, junio 2). *¿Quién es John Textor, el dueño de Botafogo que también posee el Olympique de Lyon?* DAZN. <https://www.dazn.com/es-ES/news/f%C3%BAtbol/quien-es-john-textor-dueno-botafogo-tambien-posee-olympique-lyon/fch2ntwff6t01abugda1fwlra>
- Duran, M. (2025b, junio 2). *¿Quién es John Textor, el dueño de Botafogo que también posee el Olympique de Lyon?* DAZN. <https://www.dazn.com/es-ES/news/f%C3%BAtbol/quien-es-john-textor-dueno-botafogo-tambien-posee-olympique-lyon/fch2ntwff6t01abugda1fwlra>
- El Universo. (2023, noviembre 15). *FIFA sanciona a Barcelona SC por deudas con exjugadores*. <https://www.eluniverso.com>
- Espín Reyes, E. M. (2019). *LA SEGURIDAD JURÍDICA PARA LA INVERSIÓN DEL CAPITAL PRIVADO EN LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA MIXTA*.
- Espinoza de los Monteros Zurita, A., & Saltos Cevallos, N. Y. (2020). *Estructura De Capital y Gobierno Corporativo de Clubes de Alto Rendimiento de Fútbol*.
- García, C. (2019). *Sociedades Anónimas Deportivas como modelo de gestión de clubes: viabilidad en Argentina y las experiencias en el Derecho Comparado*.

- Guevara Velasco, F. A. (2018). *La organización deportiva y su administración de justicia en el ámbito laboral: caso ecuatoriano* *The sports organization and its administration of justice in labor disputes: Ecuadorian case.*
- Guillén Pajuelo, Á. (2023). *El régimen jurídico – laboral del arbitraje en el deporte español.*
- Ibañez Shols, M. C. (2019). *LA GESTIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DE LOS CLUBES DEPORTIVOS Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO DEL FUTBOL PROFESIONAL.*
- Igual Luis, D. (2009). *Una aproximación a la cultura mercantil en los reinos hispánicos de la Baja Edad Media.* <http://www.rmoa.unina.it/814/1/RM-Igual-Aproximacion.pdf>
- iusport. (2025, abril 1). *5.010.492,60€, el capital mínimo para transformarse en SAD en fútbol masculino.* <https://doi.org/https://iusport.com/art/131728/501049260-el-capital-minimo-para-transformarse-en-sad-en-futbol-masculino>
- Kfourri, J. (2012, julio 21). *A Gestão de Clubes de Futebol – Regulação, Modernização e Desafios para o Esporte no Brasil.* <https://blogdojuca.uol.com.br/2012/07/a-gestao-de-clubes-de-futebol-regulacao-modernizacao-e-desafios-para-o-esporte-no-brasil/>
- Krutmeyer Rivas, J. P. (2023). *Sociedades Anónimas en el fútbol y crisis identitaria de los clubes: El caso de Universidad de Chile analizado a través de sus espacios institucionales.* Universidad de Chile Facultad de Filosofía y Humanidades Licenciatura en Historia.
- Lasheras Romero, C. (2024). *La necesidad de redefinición del modelo de competiciones en la regulación estatal.*
- Lasso Montegro, C. D. (2023). *Tensiones jurídicas entre lo público y privado en los conflictos por jubilación patronal en las federaciones deportivas provinciales del Ecuador.*
- Leal González, F. (2023). *HINCHAS, SOCIOS Y CLIENTES: NEOLIBERALISMO Y PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LOS CLUBES DEPORTIVOS COLO-COLO Y UNIVERSIDAD DE CHILE (2002-2014).*
- LEI Nº 14.193, Planalto (2021). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114193.htm
- Ley 20.019, Pub. L. No. 1, 1 (2005). <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=237718>

Ley 1445 (2011).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=42807>

Ley del deporte, Pub. L. No. 10/1990, 17 de octubre de 1990 15 (1990).

<https://www.boe.es/buscar/pdf/1990/BOE-A-1990-25037-consolidado.pdf>

Ley del deporte, Pub. L. No. 19, 5, 17 de octubre de 1990 (1990).

<https://www.boe.es/buscar/pdf/1990/BOE-A-1990-25037-consolidado.pdf>

Ley Orgánica de Solidaridad Nacional, 10 de junio del 2025 31 (2025).

https://esacc.corteconstitucional.gob.ec/storage/api/v1/10_DWL_FL/eyJjYXJwZXRhIjoiYm8iLCJ1dWlkIjoiNDgxOGVjYzUtYTVjYi00Njk5LWFiZmQtODMxMTJlM2Q2Yjk0LnBkZiJ9

Maliza Cerezo, G., Castro-Cerezo, M., & Maliza-Cerezo, A. (2023). *Sociedades comerciales en Ecuador: análisis comparativo*.

Man City Editorial. (2024). *Annual Report and Financial Statements*.

https://www.mancity.com/annualreport2024/wp-content/uploads/2024/12/manchester-city_financial-report_2023-24.pdf

Manzano Cortés, I. (2023). *ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE LOS EQUIPOS DE FÚTBOL EN ESPAÑA QUE NO SON SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS*.

Noboa, P., & Ortiz Mena, E. (2020). Personalidad Jurídica Independiente de la Sociedad por Acciones Simplificada y Responsabilidad Limitada de sus accionistas. *Revista Ruptura*, 02, 589–620. <https://doi.org/10.26807/rr.vi02.35>

Núñez, J. (2024, octubre 19). *El déficit de Barcelona SC subió a USD 52 millones en el 2024*.

Primicias . <https://www.primicias.ec/deportes/barcelonasc-deficit-52-millones-dolares-asamblea-antonio-alvarez-81555/>

Núñez-Alvarez, J. A., Azogue-Paucar, D. I., & Jimenez-Vasquez, J. D. (2024). El Derecho Deportivo y la Insolvencia de los Clubes del Fútbol Ecuatoriano. *Journal Scientific MQRInvestigar*, 8, 3475–3489. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.3.3475.-3489>

Ortiz Mena, E., & Noboa Velasco, P. (s. f.). *ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DE LAS SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS EN ECUADOR*.

<https://ssrn.com/abstract=3582137>

- Oviedo, E. (2013). *Paradojas del fútbol chileno: cambios drásticos en su organización y mantención de números rojos*.
<https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/view/438/415>
- Pavisc, M. (2025, junio 12). *Sociedades Anónimas Deportivas en Ecuador*.
<https://smsecuador.ec/sociedades-anonimas-deportivas-en-ecuador/#gsc.tab=0>
- Pedrosa, S. (2020, agosto 1). *Accionista*.
<https://doi.org/https://economipedia.com/definiciones/accionista.html#:~:text=El%20accionista%20es%20aquel%20agente,cualquier%20sociedad%20o%20forma%20empresaria>
 l.
- Peinado, D. (2024, febrero 1). *Otros 70 millones para el Madrid: nuevo patrocinio en la camiseta*. Diario as. <https://as.com/futbol/primera/hp-en-la-camiseta-del-real-madrid-por-70-millones-al-ano-n/>
- Pérez Gázquez, I. M., & Barquero-Ruiz, C. (2024). Igualdad de género en el deporte profesional femenino. Avances y retos pendientes. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 19(59), 35–53. <https://doi.org/10.12800/ccd.v19i59.2113>
- Primicias. (2024, junio 5). *Deudas millonarias asfixian a los clubes ecuatorianos*.
<https://www.primicias.ec>
- Reis, H. (2013). La crisis del fútbol brasileiro (P. Alabarces, Trad.). En *La crisis del fútbol brasileiro* (pp. 66–68).
 file:///C:/Users/Milton/Desktop/Derecho/Tesis/Crisis%20del%20futbol%20brasile%C3%B1o.pdf
- Rivas-Cedeño, L. L., & Flores de Valgas-Cedeño, S. B. (2017). *Derecho societario: las compañías en el Ecuador*. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i1.424>
- Rodríguez Chuquimarca, J. P. (2020). *Análisis de las políticas públicas y el marco organizacional vinculado al deporte de alto rendimiento de Ecuador*.
- Rodríguez, J. (2002, febrero 23). *El fútbol profesional en Chile y las S.A.D.P.*
<https://asifuch.cl/el-futbol-profesional-en-chile-y-las-s-a-d/>
- Rojas, J. (2016, mayo 25). *Un día triste: El día de la quiebra*. Radio AzulChile.
<https://radioazulchile.cl/un-dia-triste-el-dia-de-la-quiebra/>

- Salazar, F. (2025, julio 11). «Para mí es el camino a seguir», afirma Horacio Cedeño, experto en Gestión Deportiva sobre las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD). *Diario Centro*. <https://www.diariocentro.ec/para-mi-es-el-camino-a-seguir-afirma-horacio-cedeno-experto-en-gestion-deportiva-sobre-las-sociedades-anonimas-deportivassad-20250711/>
- Sampedro López, R. (2019). Comercio, instituciones y orden espontáneo durante la plena Edad Media en el Occidente Medieval Trade, institutions and spontaneous order during the high Middle Ages in the medieval West. *SÉMATA*, 31, 209–233. <https://doi.org/10.15304/sm.31.5952>
- Santillán Obregón, R. R. (2017). *PERFIL PROFESIONAL DEL DIRIGENTE DEPORTIVO FRENTE AL REGLAMENTO DE LA LEY DEL DEPORTE, EDUCACIÓN FÍSICA Y RECREACIÓN*.
- Silva Guapulema, R. M., & Silva Barrera, E. P. (2024). *Análisis de levantamiento de velo societario en la normativa ecuatoriana*.
- Socorro Montiel, M. A. (2020). *Constitución electrónica de Sociedades Mercantiles* (Vol. 4).
- Suárez Mata, L. E. (2023). *ANÁLISIS CONTABLE DE LOS CLUBES DE FÚTBOL PROFESIONAL*.
- Suárez-Pola Fernandez, V. (2024). *ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL REAL OVIEDO SAD DURANTE LA PANDEMIA DE COVID-19: CRISIS Y RECUPERACIÓN*. Universidad de Oviedo.
- Tamargo, J. (2025, julio 29). *El Benfica, una fábrica de oro: casi 1.500 millones en ventas de estrellas en la última década*. <https://www.marca.com/futbol/mercado-fichajes/2025/07/18/benfica-fabrica-oro-1-500-millones-ventas-estrellas-ultima-decada.html>
- texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, Pub. L. No. 274, 79 (2010).
- Torrecillas López, S. (2022). *Administración y Administradores de Entidades Deportivas*.
- Trujillo, J. (2014). FÚTBOL COLOMBIANO: CONVERSIÓN DE CLUBES EN SOCIEDADES ANÓNIMAS. *Núm*, 16, 211–225.

Vargas Vasserot, C. (2012). *LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL DERECHO MERCANTIL Y SU CONCEPTO* CARLOS VARGAS VASSEROT Prof. Titular de Derecho Mercantil Universidad de Almería.

Vela Uzeta, S. (2024). *LA SOCIEDAD ANÓNIMA DEPORTIVA EN ESPAÑA Y LOS POSIBLES BENEFICIOS DE SU IMPLEMENTACIÓN EN MÉXICO.*

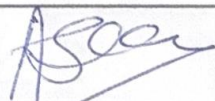
Zurita Altamirano, J. C. (2014). *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EQUIPOS DE FÚTBOL PROFESIONAL: CASO ECUADOR.*

Anexos.

Consentimiento Informado

Nosotros, Juan Francisco Carrasco Abad y Milton A,ndrés Villa Sanmartín, queremos asegurarnos de que las personas entrevistadas como parte del Trabajo de titulación: Viabilidad jurídica de las sociedades anónimas deportivas en Ecuador: un estudio de derecho comparado, están completamente informadas acerca de implicaciones de participar. Por favor, marque las casillas a continuación si cree que tiene toda la información relevante. Si no, hágamelo saber.

- He leído y comprendido la hoja de información del proyecto.
- Se me ha dado la oportunidad de hacer preguntas sobre el proyecto.
- Estoy de acuerdo en participar en una entrevista.
- Entiendo que la entrevista tomará aproximadamente 45 minutos, pero podría extenderse o acortarse dependiendo de mi disponibilidad.
- Estoy participando voluntariamente.
- Entiendo que puedo negarme a responder cualquier pregunta, por cualquier motivo.
- Entiendo que puedo retirarme de la entrevista en cualquier momento, por cualquier motivo.
- Acepto que se grabe el audio de mi entrevista.
- Acepto que el investigador tome notas durante la entrevista.
- Entiendo que mis palabras pueden ser citadas en documentos académicos, informes de investigación y otros resultados de investigación.
- Entiendo que, aunque no se publicarán nombres reales en los resultados de investigación, dado que el tamaño de la muestra de judiciales entrevistados es modesto, existe una posibilidad mínima de que alguien pueda identificarme. Los investigadores tomarán medidas de anonimización para reducir esta posibilidad.
- Entiendo que la información proporcionada será utilizada exclusivamente para fines académicos.
- Entiendo que puedo solicitar retirarme del proyecto dentro de 15 días hábiles a partir de esta fecha, comunicándome con el equipo de investigación cuyos datos de contacto están en la hoja informativa. En tal caso mi información será retirada y destruida.

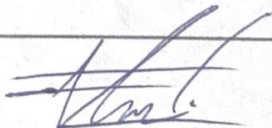
Nombre del participante	Firma
ANDRÉS IGNACIO STALLER	

Fecha: 22 - Octubre - 2025

Consentimiento Informado

Nosotros, Juan Francisco Carrasco Abad y Milton A,ndrés Villa Sanmartín, queremos asegurarnos de que las personas entrevistadas como parte del Trabajo de titulación: Viabilidad jurídica de las sociedades anónimas deportivas en Ecuador: un estudio de derecho comparado, están completamente informadas acerca de implicaciones de participar. Por favor, marque las casillas a continuación si cree que tiene toda la información relevante. Si no, hágamelo saber.

- He leído y comprendido la hoja de información del proyecto.
- Se me ha dado la oportunidad de hacer preguntas sobre el proyecto.
- Estoy de acuerdo en participar en una entrevista.
- Entiendo que la entrevista tomará aproximadamente 45 minutos, pero podría extenderse o acortarse dependiendo de mi disponibilidad.
- Estoy participando voluntariamente.
- Entiendo que puedo negarme a responder cualquier pregunta, por cualquier motivo.
- Entiendo que puedo retirarme de la entrevista en cualquier momento, por cualquier motivo.
- Acepto que se grabe el audio de mi entrevista.
- Acepto que el investigador tome notas durante la entrevista.
- Entiendo que mis palabras pueden ser citadas en documentos académicos, informes de investigación y otros resultados de investigación.
- Entiendo que, aunque no se publicarán nombres reales en los resultados de investigación, dado que el tamaño de la muestra de judiciales entrevistados es modesto, existe una posibilidad mínima de que alguien pueda identificarme. Los investigadores tomarán medidas de anonimización para reducir esta posibilidad.
- Entiendo que la información proporcionada será utilizada exclusivamente para fines académicos.
- Entiendo que puedo solicitar retirarme del proyecto dentro de 15 días hábiles a partir de esta fecha, comunicándome con el equipo de investigación cuyos datos de contacto están en la hoja informativa. En tal caso mi información será retirada y destruida.

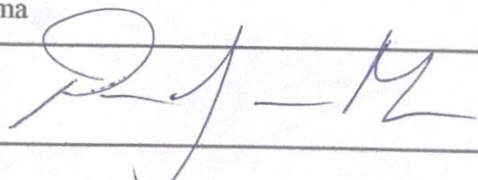
Nombre del participante	Firma
Jose Esteban Loellar Mulo	

Fecha: 27 / 10 / 25

Consentimiento Informado

Nosotros, Juan Francisco Carrasco Abad y Milton A,ndrés Villa Sanmartín, queremos asegurarnos de que las personas entrevistadas como parte del Trabajo de titulación: Viabilidad jurídica de las sociedades anónimas deportivas en Ecuador: un estudio de derecho comparado, están completamente informadas acerca de implicaciones de participar. Por favor, marque las casillas a continuación si cree que tiene toda la información relevante. Si no, hágamelo saber.

- He leído y comprendido la hoja de información del proyecto.
- Se me ha dado la oportunidad de hacer preguntas sobre el proyecto.
- Estoy de acuerdo en participar en una entrevista.
- Entiendo que la entrevista tomará aproximadamente 45 minutos, pero podría extenderse o acortarse dependiendo de mi disponibilidad.
- Estoy participando voluntariamente.
- Entiendo que puedo negarme a responder cualquier pregunta, por cualquier motivo.
- Entiendo que puedo retirarme de la entrevista en cualquier momento, por cualquier motivo.
- Acepto que se grabe el audio de mi entrevista.
- Acepto que el investigador tome notas durante la entrevista.
- Entiendo que mis palabras pueden ser citadas en documentos académicos, informes de investigación y otros resultados de investigación.
- Entiendo que, aunque no se publicarán nombres reales en los resultados de investigación, dado que el tamaño de la muestra de judiciales entrevistados es modesto, existe una posibilidad mínima de que alguien pueda identificarme. Los investigadores tomarán medidas de anonimización para reducir esta posibilidad.
- Entiendo que la información proporcionada será utilizada exclusivamente para fines académicos.
- Entiendo que puedo solicitar retirarme del proyecto dentro de 15 días hábiles a partir de esta fecha, comunicándome con el equipo de investigación cuyos datos de contacto están en la hoja informativa. En tal caso mi información será retirada y destruida.

Nombre del participante	Firma
PABLO J. MOGA.	

Fecha: 22 - 10 - 2025