

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**“COMPLIANCE LABORAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN  
DEPORTIVA, EN LOS CLUBES DE FUTBOL PROFESIONAL PERUANOS”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN DERECHO DE LA EMPRESA CON MENCIÓN EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**AUTOR:**

**RICARDO JAIME AGUILAR PARAVICINO**

**ASESOR:**

**ERNESTO ALONSO AGUINAGA MEZA**

**LIMA-PERÚ**

**ENERO - 2019**



**DEDICATORIA:**

*A mi familia, y de manera muy especial a mi madre,  
Hilda por su apoyo incondicional.*

## ABREVIATURAS

- **FIFA:** Federación Internacional de Fútbol Asociado
- **CONMEBOL:** Confederación Sudamericana de Fútbol
- **CONCACAF:** Confederación de Norteamérica, Centroamérica y el Caribe de Fútbol
- **OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
- **SAD:** Sociedades Anónimas Deportivas
- **RSC:** Responsabilidad Social Corporativa
- **UIF:** Unidad de Inteligencia Financiera
- **APCI:** Agencia Peruana de Cooperación Internacional
- **FPF:** Federación Peruana de Fútbol
- **ADFP:** Asociación Deportiva de Fútbol Profesional
- **SAFAP:** Agrupación de Futbolistas Profesional del Perú
- **OCEF:** Órgano de Control Económico Financiero
- **UEFA:** Union of European Football Associations



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación analiza la problemática de los clubes de fútbol profesional peruanos respecto al incumplimiento de la normativa laboral vigente, así mismo se hace un análisis de la necesidad de implantación programas de cumplimiento normativo laboral dentro de los clubes como herramienta de gestión deportiva. Para una mejor comprensión del problema se analizará el contexto social - económico del fútbol, así como sus debilidades y amenazas; y por otro lado la problemática del régimen laboral de futbolistas profesionales, de forma posterior se estudiará el caso del Club Universitario de Deportes y el rol que cumple el sistema de licencias FIFA implementado por la Federación Peruana de Fútbol como instrumento de control y supervisión de los clubes de fútbol profesional peruanos. Del mismo modo resaltar la importancia de la implementación de un programa de cumplimiento laboral y del código de ética como herramienta de gestión deportiva que mitigue los riesgos.

Palabras clave: clubes de fútbol - FIFA - gestión deportiva - régimen laboral del futbolista profesional – programa de cumplimiento normativo laboral - caso Universitario de Deportes - Federación Peruana de Fútbol - Sistema de licencias FIFA - Agrupación de Futbolistas.

## ÍNDICE

	RESUMEN EJECUTIVO.....	1
I.	INTRODUCCIÓN.....	3
II.	ESTADO DEL ARTE.....	6
2.1.	Análisis socio-económico del futbol.....	6
	2.1.1. La FIFA y los cambios en el futbol.....	7
	2.1.2. La corrupción dentro de las organizaciones.....	9
	2.1.3. La corrupción en el futbol caso de corrupción FIFA GATE.....	9
2.2.	Buenas Prácticas Corporativas.....	10
	2.2.1. Gobierno Corporativo.....	10
	2.2.2. Responsabilidad Social Corporativa en los clubes de futbol profesional – caso español.....	12
	2.2.3. Programa de cumplimiento normativo Compliance.....	15
	2.2.4. Clubes deportivos como sujetos obligados.....	17
2.3.	Cumplimiento de normativa laboral en el futbol y la implantación del Compliance.....	17
	2.3.1. Condiciones laborales en el futbol profesional a nivel mundial.....	19
	2.3.2. El compliance en los equipos de futbol profesional.....	21
	2.3.3. El Compliance Laboral en el Futbol.....	22
	2.3.4. Régimen especial del futbolista profesional.....	23
III.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	25
3.1.	La problemática de la reestructuración de los clubes deportivos.....	25
	3.1.1. Régimen para la concesión de licencias de clubes en el Perú.....	26
	3.1.1.1. Reglamentación laboral dentro del sistema de licencias.....	28
	3.1.1.2. Deudas vencidas y pago de obligaciones de naturaleza laboral dentro del sistema de licencias.....	29
	3.1.2. Importancia de los documentos eticos normativos para evitar las malas practicas.....	30
IV.	DISCUSIÓN.....	34
4.1.	PROBLEMÁTICA DEL MERCADO LABORAL DEL FUTBOL.....	34
	4.1.1. El caso “Club Universitario de Deportes”.....	37
	4.1.2. Régimen Especial Deportivo del Club Universitario de Deportes.....	40
	4.1.3. Políticas de buenas prácticas para el cumplimiento laboral dentro de los Clubes de futbol profesional.....	41
	4.1.3.1 Propuesta de Políticas de Buenas Prácticas dentro de un Club de futbol.....	43
V.	CONCLUSIONES.....	47
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	49

## I. INTRODUCCIÓN

El protagonismo que adquiere el buen gobierno corporativo y la responsabilidad corporativa en las últimas décadas dentro de las empresas, surge como respuesta a la gran cantidad de casos de corrupción que se dan dentro de estas organizaciones. La regulación de la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa se hace por medio de normas, principios y procedimientos los cuales hacen más eficientes a las organizaciones. Esta relación entre los órganos de gobierno es denominada, gobierno corporativo y adquiere relevancia como el componente ético necesario para el desarrollo empresarial, y como la respuesta más próxima y eficaz para la solución a todos los problemas de corrupción corporativa, velando así por el cumplimiento normativo con el fin de reducir al máximo los riesgos legales que se puedan identificar dentro de una empresa.

En este panorama y siendo el estado garante del bien común, este se ve obligado a establecer mecanismos de control para salvaguardar los intereses sociales y reducir el riesgo que generan las empresas a niveles mínimos, los cuales puedan ser tolerables para la sociedad. Esta tendencia de reducir los riesgos que tienen las empresas se ha pretendido conseguir por medio de la aplicación de diferentes modelos, siendo el modelo de “autorregulación regulada” el que mejor responde al control de riesgos. Mediante este modelo se evita un intervencionismo estatal directo, pues es la propia empresa la encargada de regularse, así como señala García Cavero, el estado busca más bien generar condiciones para que las corporaciones adopten, por medio de una coordinación con los poderes públicos y otros agentes sociales ciertas normas de comportamiento acordes con la normativa legal y se encarguen además de asegurar su efectivo cumplimiento” (García, 2014, p. 14).

Los programas de cumplimiento como instrumento del buen gobierno corporativo sirven como herramienta de mejora la calidad ética dentro de las empresas, con la finalidad de evitar la comisión de infracciones y minimizar los riesgos legales los cuales se encuentran enmarcados en las empresas de acuerdo al rubro en el que se desempeñan. El objetivo del Compliance es que la misma empresa establezca de

manera interna parámetros por los cuales esta se guíe para el correcto cumplimiento de la normativa vigente y tiene como finalidad la observancia del cumplimiento de la ley en las actividades de la organización, desarrollando también la función de prevención y de confirmación del derecho (Ortiz de Urbina, 2014, pp.37-39).

La corrupción ha alcanzado muchas esferas de la sociedad y el mundo del futbol no es ajeno a esta realidad. El futbol es una manifestación social cotidiana que moviliza a millones de personas sin distinción de sexo, edad, cultura, raza o nivel socioeconómico y que ha adquirido importancia dentro de la vida cotidiana del ser humano, sin embargo la mercantilización del futbol, y su abrupto crecimiento económico hacen que el panorama se torne cada vez más complejo, debido a que alrededor de la práctica deportiva profesional se generan innumerables riesgos tanto para la sociedad como para los mismos jugadores de futbol, como por ejemplo el lavado de activos, defraudación tributaria y la explotación laboral entre otros, por lo tanto se hace merecedor de un delicado tratamiento, y que su regulación abarque aspectos sustanciales sobre el cumplimiento normativo (Varsi, 2007, pp.13-16).

La Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), que es el ente máximo que regula la práctica del futbol profesional a nivel internacional, con el propósito de unificar criterios instauró normas generales de cumplimiento obligatorio que aseguran la transparencia y la equidad de las competencias mediante el Código Disciplinario FIFA, el Reglamento de Seguridad de la FIFA y el Código de Ética FIFA con las cuales busca salvaguardar su imagen institucional y evitar métodos y practicas inmorales que sean contrarias a sus principios éticos, que puedan ponerla en peligro o causarles perjuicios (Noriega, 2013, pp. 53-56).

Debemos de empezar reconociendo que el jugador de futbol profesional es un trabajador con características singulares debido a la naturaleza jurídica de sus empleadores y la actividad que desempeñan, ya que las reglas comunes (prestación personal, subordinada y remunerada) se enfrentan a realidades atípicas en todas las etapas de la relación laboral. Asimismo, están sujetos como todo ciudadano a las leyes generales, pero también a las normas específicas que regulan su profesión, por ejemplo, el régimen laboral de los jugadores de futbol profesional, reglamentos y guías de la FIFA y reglamentos de la Federación Peruana de Futbol. Es así que debido a las características propias del desarrollo de este deporte y al crecimiento económico en las

últimas décadas, se observa que el incumplimiento de la normativa que regula la relación laboral entre futbolista y club deportivo de fútbol también aumento.

En nuestro país el futbolista profesional es reconocido como trabajador por el artículo 1 de la Ley 26566, publicada el día 01 de enero de 1996 en el diario oficial "El Peruano" la cual se sujeta a las normas que rigen la actividad privada, con las características propias de su prestación de servicios que establece la ley. Sin embargo, pese a que se acepta que un "juego" también podía convertirse en un trabajo para quien lo presta, se abre el debate, respecto a la superposición de normativas entre la legislación laboral y la legislación deportiva en torno al contrato del futbolista, es decir determinar qué aspectos de la relación debe ser regulada por la normativa deportiva y que otros por la legislación laboral (Arce, 2005, pp.24-29).

De este modo, no se crea un régimen laboral especial y separado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, sino una relación laboral general con características particulares, es decir la normativa laboral general será aplicable en defecto de la normativa especial expresa. Sin embargo se abre el debate sobre los aspectos de la relación que debe regular la normativa deportiva y que otros el derecho laboral, ya que si bien pueden coincidir en varios temas también pueden tener regulaciones contradictorias e incompatibles, en consecuencia este conflicto de normas generaría riesgos para las partes de la relación laboral, la cual ameritaría un análisis más profundo y la implementación de mecanismos de control que reduzcan estos riesgos laborales dentro de los clubes deportivos.

La solución a las incompatibilidades y los puntos de conflictos entre la legislación estatal y deportiva pueden tener dos eventuales soluciones a) reconocer la legislación estatal sobre la normativa proveniente de los sujetos privados o b) que existan mecanismos mutuos de coexistencia (Arce, 2005, pp. 15-24).

Al reconocer la existencia de ciertas características atípicas dentro de la relación laboral entre el futbolista y su club como son la temporalidad de los contratos laborales, el efecto de la desnaturalización de un contrato escrito y los límites temporales mínimos y máximos de contratación, ocasionan que para los clubes de fútbol profesional los temas contractuales con el futbolista representen riesgos significativos que pueden causar incluso la resta de puntos ganados correctamente en un partido de fútbol oficial o llevar al club a una crisis de insolvencia financiera. Por ello la importancia de reconocer



los riesgos laborales e implementar un sistema de compliance laboral como una herramienta eficaz basada en el control interno y externo para minimizar los riesgos derivados del incumplimiento normativo es preponderante, puesto que condiciona el desarrollo mismo de la actividad del Club en gran manera (Rojas, 2007, pp.7-8).

La siguiente investigación nos permitirá evidenciar la necesidad de la implementación de un plan de cumplimiento laboral como herramienta de gestión capaz de reducir el riesgo a los márgenes mínimos en los clubes de fútbol profesional así mismo analizaremos la relación laboral dentro de la dinámica futbolística para poder asegurar un óptimo cumplimiento por parte de los clubes deportivos de las normativas laborales nacionales y los estándares internacionales existentes, así mismo reconocer los principales riesgos incurridos por los clubes deportivos derivados de la mala gestión laboral y resaltar la necesidad de contar con un “Compliance Officer” encargado del compliance laboral. Podremos responder si existe la necesidad de la implementación de un programa de cumplimiento normativo laboral dentro de los clubes de fútbol profesional peruanos para reducir riesgos de incumplimiento de la normativa laboral.

## II. ESTADO DEL ARTE

### 2.1. Análisis socio-económico del fútbol

El fútbol como actividad social, es indiscutiblemente inherente al desarrollo mismo de la vida del ser humano, pasó de ser un simple pasatiempo a una actividad económica sumamente rentable que en muchos casos encubre actividades ilícitas con apariencia de legalidad. Es por este motivo que la FIFA, que es el ente rector a nivel mundial del fútbol, a partir del año 2016 busca combatir toda práctica antiética que se vea relacionada a la práctica deportiva del fútbol ya que es consciente de que el fútbol se ha convertido en una actividad con gran impacto en la economía de algunos países, como es el caso de España en donde representa el 1% de su PBI.

El incremento de aficionados, así como el impacto de la tecnología en el acceso de eventos deportivos hace que esta actividad sea de fácil acceso a nivel mundial, en consecuencia, sea generadora de una gran cantidad de riqueza. La valorización de algunos destacados jugadores de fútbol profesional, los traspasos millonarios de

jugadores de un club a otro, los auspicios en todas las formas, nos hacen ver que la actividad futbolística no se queda un simple juego o competencia en el estadio, sino que es una actividad sumamente lucrativa que abarca muchos más aspectos, los cuales generan riesgos para la sociedad y también para los mismos jugadores de futbol.

La vulnerabilidad en muchos aspectos dentro del futbol es notoria, la situación se agrava mucho más si nos referimos al caso peruano, en la que los vacíos en la regulación son escenarios perfectos para el incumplimiento normativo y la comisión de delitos como el lavado de activos, la trata de personas y evasión tributaria. Dicha problemática convierte la práctica del futbol de una actividad recreativa a una actividad generadora de riesgos a la sociedad como son entre otros la violencia en el futbol y discriminación. Razón por la que la lucha contra estos males que aquejan el futbol debe ser constante.

Es así que los principales actores del futbol son los clubes, los sponsors, los medios de comunicación y los jugadores de futbol, estos últimos son los principales activos en el futbol y los más relevantes para el desarrollo de la práctica deportiva, así mismo tienen una relación muy estrecha con clubes deportivos. Sin embargo, el jugador de futbol en el desempeño de su actividad también genera riesgos ya que estos están expuestos públicamente, y en consecuencia cualquier conducta del futbolista dentro o fuera de la actividad deportiva puede incitar a la violencia o tener actitudes discriminatorias y racistas que no solo afectan al jugador sino también la imagen institucional del Club.

### **2.1.1. La FIFA y los cambios en el futbol**

Las transformaciones sociales que se dan a causa de la globalización y el avance tecnológico influyen directamente en la vida de las personas y en las sociedades. De igual manera se puede notar la influencia de estos cambios en el mundo del futbol ya que es una práctica competitiva inminentemente social que a la vez es la más popular en el mundo, estos cambios sin lugar a dudas alcanzan también a esta práctica deportiva en general, por ello el futbol en todos los tiempos ha sido un reflejo de la cultura de cada época. Estos cambios se extienden más allá del campo de futbol la cual ofrece a los hinchas y jugadores algo más que una competición deportiva debido al gran impacto comercial global que tiene este deporte en la sociedad. Dichos cambios

como los tecnológicos de comunicación, hicieron que este deporte pudiera llegar a un mayor número de personas ubicadas en cualquier parte del mundo y puedan apreciar un partido de futbol en tiempo real o comprar desde cualquier país del mundo los productos oficiales de cualquier equipo de futbol y recibirlos en su casa, todo esto gracias al internet.

Es también evidente que la tecnología no solo posibilita que futbol llegue a todas partes del mundo, sino que ofrece un amplio abanico de posibilidades de entretenimiento como el Tenis, el básquet y la Formula 1, por lo cual el futbol se encuentra una constante competencia con otros deportes y otras aficiones de tiempo libre, por este motivo la tecnología hace que esta industria sea cada vez más competitiva. Sin embargo, el futbol al ser un deporte tan popular que no distingue clases sociales, niveles económicos o estándares estéticos, es percibida como un reflejo de la sociedad en la que vivimos.

Es en este afán de competencia entre otras disciplinas deportivas que la FIFA en la búsqueda de mejorar la percepción del futbol frente a otras disciplinas deportivas, aprueba políticas con este objetivo, es así que miembros de la FIFA en febrero del 2016 aprueban reformas que son consideradas históricas ya que están destinadas a mejorar considerablemente la gobernanza del futbol a nivel mundial, las cuales tienen que ver con la transparencia, responsabilidad y la diversidad social. Asimismo, esta plantea políticas para la toma de decisiones comerciales y estratégicas con el sólido compromiso con los derechos humanos y el futbol femenino.

Todas estas medidas adoptadas apelando al fortalecimiento de los cimientos de la institución, se apoyan en las mejoras aprobadas en materia de gobernanza transparencia y responsabilidad. Por ello la FIFA creo dos divisiones especializadas, las cuales cumplirían funciones distintas, pero con la finalidad de enfatizar el control mediante los principios éticos y de buenas prácticas; una encargada de la supervisión/desarrollo de competencias y eventos deportivos y la otra orientada al control de las actividades comerciales y administrativas que financia la FIFA. La idea de esta estructura de gestión es viabilizar un mejor control económico y de los estándares de cumplimiento normativo.

### 2.1.2. **La corrupción dentro de las organizaciones**

La sociedad en la que vivimos se caracteriza por desarrollarse en un ambiente económico muy cambiante como una consecuencia del dinámico desarrollo tecnológico, esto viene de la mano con la aparición de nuevos fenómenos económicos y también con nuevos riesgos. El progreso tecnológico da lugar a que también se incube y desarrolle la delincuencia dolosa tradicional y se proyecte sobre los espacios abiertos por la tecnología asociada a los medios informáticos y a internet. Es así que resulta imposible la desvinculación del progreso tecnológico y el desarrollo de nuevas formas de criminalidad organizada, ya que el desarrollo de estructuras complejas de criminalidad tecnológica constituye claramente nuevos riesgos para los individuos y los estados. En esta medida la sociedad se encuentra vulnerable a los riesgos tecnológicos y a la aparición de nuevas y más complejos sistemas criminales.

Debemos resaltar que la corrupción se encuentra en todos los países en mayor o menor grado y generalmente se ha asociado a la función pública. En la actualidad es difícil deslindar la corrupción privada de la pública debido a las interrelaciones entre estos sectores, por ejemplo, el conocido caso Siemens por el cual personal de confianza de Siemens sobornaba a funcionarios estatales de Rusia, Argentina, Brasil, Nigeria y Grecia, el cual nos permite advertir una relación estrecha entre la corrupción pública y privada; similar situación se dio también en el fútbol.

### 2.1.3. **La corrupción en el fútbol caso de corrupción FIFA GATE**

La FIFA es la institución más importante del fútbol a nivel mundial, la cual se vio envuelta en un escándalo de corrupción, fraude, extorsión y lavado de activos. El 27 de mayo del 2015 la Fiscalía de Nueva York realizó las primeras detenciones de los principales implicados en el caso de corrupción denominado FIFA GATE, entre los implicados se encontraban el presidente de la CONMEBOL, el vicepresidente de la FIFA y el presidente de la CONCACAF, entre otros presidentes de federaciones de fútbol de distintos países.

El caso FIFA GATE es un claro escándalo de corrupción por el cual los dirigentes hacían uso de su cargo de confianza para obtener beneficios personales provenientes de contratos televisivos y marketing deportivo. Este escándalo deportivo fue conocido el 27 de mayo del 2015 por el que se acusa de soborno, fraude y lavado de dinero a varios

dirigentes deportivos. La investigación es llevada por la Fiscalía de Nueva York, que investigaba a Chuck Blazer, secretario general de la Confederación de Norteamérica, Centroamérica y el Caribe de Fútbol (Concacaf), quien fue suspendido por la FIFA al demostrarse que recibió dinero ilícito para facilitar que ciertas firmas recibieran los derechos de transmisión y publicidad de torneos futbolísticos en EE.UU, América Latina y el Caribe. La segunda investigación fue dirigida por el Ministerio Público Suizo por sospechas de negociación desleal de compra de votos y lavado de dinero para escoger las sedes de las Copas del Mundo de Rusia 2018 y Qatar 2022.

Chuck Blazer, ex funcionario de fútbol declaró su culpabilidad en secreto a la justicia estadounidense y aceptó colaborar con el FBI, realizando grabaciones de reuniones de dirigentes de la FIFA así como de empresarios, los cuales demostraban que los sobornos realizados en la FIFA se estimarían en 150 millones de dólares. Las investigaciones por los delitos de cohecho, fraude y lavado de dinero dentro de la FIFA produjo que el presidente de la FIFA, Jhosep Blatter, dimitiera del cargo y que se arreste a 26 dirigentes involucrados, entre ellos Manuel Burga, expresidente de la Federación Peruana de Fútbol (Ortiz, 2017, p. 2).

## **2.2. Buenas Prácticas Corporativas**

### **2.2.1. Gobierno Corporativo**

Para poder tener una respuesta, diversos organismos internacionales han recomendado al sector empresarial adoptar medidas respecto a la gestión de las empresas como el “risk management”, “programas de cumplimiento”, “compliance”, “códigos de ética”, “normas de buen gobierno corporativo”, “código de buena conducta”, “programa de prevención de delitos”, etc, los cuales están orientados a evitar la comisión de delitos y a promover los valores éticos en la empresa, estas medidas de gestión empresarial denominadas también “autorregulación regulada” buscan promover y definir una cultura empresarial de cumplimiento normativo dentro de las organizaciones con el objetivo de priorizar el cumplimiento de algunos ámbitos regulados. Es así que la tendencia en muchos países fue incorporar en su derecho interno la responsabilidad penal de las personas jurídicas, esto como recomendación de organismos internacionales (Astudillo, 2013, pp. 234-237).

Según la OCDE el gobierno corporativo se refiere a los medios internos por los cuales las corporaciones toman decisiones respecto a la asignación de los recursos de la empresa con el fin de potenciar el crecimiento de su economía y volverla más eficiente. Un régimen adecuado de gobierno corporativo ayuda a asegurar que las corporaciones utilicen su capital eficientemente. El gobierno corporativo en otras palabras es un conjunto de medidas adoptadas que se establecen entre los diferentes organismos que participan dentro de la empresa para que los inversionistas que proveyeron fondos a las corporaciones puedan asegurar el retorno sobre sus inversiones (Tirole, 1999, p. 12).

Según la CAF (Corporación Andina de Fomento), el gobierno corporativo es el conjunto de prácticas que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores, para garantizar un mejor uso de los recursos en empresa, así mismo contribuyen a una mayor transparencia contable y mitigan los problemas de información asimétrica. Según la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores – CONASEV el gobierno corporativo explica las reglas y los procedimientos para tomar decisiones dentro de los órganos de gobierno empresarial, en primera instancia para combatir las asimetrías de información dentro de la estructura corporativa, sin embargo, dependerá también de las regulaciones institucionales, eficiencia de la supervisión y del sistema normativo vigente, para cumplir con las políticas y la normativa legal.

La OCDE aprobó en mayo de 1999 los “Los Principios para el gobierno de las sociedades” que establece recomendaciones respecto al tratamiento equitativo de los accionistas, así como de sus derechos, la función de los stakeholders en la toma de decisiones de la empresa y el rol del directorio. Del mismo modo reconoce que existen varios modelos de gobierno corporativo pero que hay elementos comunes necesarios en todo buen gobierno corporativo como por ejemplo mejorar los mecanismos de toma de decisiones, los criterios remunerativos de los ejecutivos y los sistemas de monitoreo.

Otro punto a considerar es el surgimiento del Compliance como mecanismo de autorregulación regulada para las empresas, debido al aumento de la complejidad de las relaciones comerciales, la globalización y el desarrollo tecnológico, de esta manera limitando la capacidad del estado de regular estructuras empresariales complejas, es decir, la aplicación de la heterorregulación por parte del estado era imposible, por factores

como el económico, ya que resultaría costoso supervisar cada una de las empresas existentes y por especialización ya que sin lugar a dudas cada rubro en el que se desempeña las empresas tienen su propia complejidad relacionada al rubro del negocio (García, 2014, pp. 24-27).

### **2.2.2. Responsabilidad Social Corporativa en los clubes de fútbol profesional – caso español**

Resulta evidente el impacto que tiene el fútbol profesional sobre la sociedad, así también es evidente la cantidad de dinero que se mueve alrededor de esta actividad deportiva que es la más popular en todo el mundo. Básicamente la popularidad se debió al avance tecnológico de los medios de comunicación, los que jugaron un papel trascendental para la masificación del fútbol a nivel mundial, debido a que un mayor número de personas pudieron acceder a la información en general. Así las grandes corporaciones, incluidos clubes de fútbol profesional, pudieron llegar a una mayor cantidad de público, al mismo tiempo con estos cambios los clubes también asumían la responsabilidad de mejorar y cuidar su imagen institucional ante la opinión pública, así como también mantener y proteger su buena reputación. En definitiva, la Responsabilidad Social Corporativa alcanzó a los clubes de fútbol profesional, los cuales debieron cambiar sus políticas internas para ser socialmente responsables (López & Fernández, 2015, p. 40).

En el caso español, en el año 1990 se promulgó la Ley del Deporte Ley 10/1990, que tuvo como finalidad controlar la mala gestión dentro de los clubes de fútbol profesional, para ello los clubes deberían de cumplir con su transformación a Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), excepto cuatro clubes que tenían sus cuentas saneadas (Real Madrid Club de Fútbol, Club Atlético Osasuna de Pamplona, Fútbol Club Barcelona y Athletic Club Bilbao) con el fin de poner un tope a la constante situación de endeudamiento en la que se enfrascaban los clubes. El resultado fue inesperado, ya que los clubes que se vieron liberados de deudas, generaron nuevos ingresos como por ejemplo por derechos de transmisión, sin embargo, la tendencia a sobre endeudarse no cambió, en consecuencia, el resultado de la medida adoptada fue irrelevante para la problemática en la que se encontraban los clubes (López & Fernández, 2015, p. 40).

Los clubes de fútbol profesional son organizaciones singulares respecto a su riqueza simbólica y funcional, la cual la diferencia del resto ya que estas tienen tres dimensiones: institución, equipo y club. Las cuales hacen posible el funcionamiento y estabilidad final de la entidad, cuyos principales factores de atracción son la identidad y la marca. Esta identidad o vínculo establecida entre el club y los aficionados es trazada por lo que representa el club, como se comporta y los valores que proyecta<sup>1</sup>. La dimensión empresarial y lucrativa de los clubes unido a las demandas de compromiso social por parte de sus públicos hacen que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se está instalando en la mayoría de las disciplinas deportivas, y que sean muchas las entidades futbolísticas que la contemplan como un área más de gestión empresarial (Athanasopoulou, 2011, pp. 01-11).

Según López (2015) la solución a esta problemática está en el hecho de implementar dentro de la gestión de los clubes de fútbol profesional unos estándares de transparencia que tengan fundamentación en la Ética Empresarial, las prácticas de Buen Gobierno Corporativo y la RSC. En este mismo sentido también se puede deducir que la RSC es plenamente aplicable al fútbol profesional por las millonarias transacciones que se manejan dentro de este sector, también es debido al impacto social y económico (López & Fernández, 2015, p. 43).

La RSC es un enfoque de gestión basado en el cuidado de las repercusiones que pueda generar en su entorno y en sus grupos de interés, que se generan con la toma de decisiones de la organización; esta forma de gestión va más allá del cumplimiento de sus obligaciones legales ya que busca adoptar políticas que fomenten el desarrollo sostenible. Es decir que una empresa socialmente responsable debería en la práctica diseñar e implementar su visión, misión y valores establecidos por esta misma con total transparencia.

El análisis de la RSC en el fútbol profesional español parte de la sujeción básicamente a la normativa FIFA, y de la cual está encargada la Comisión de Deportividad y Responsabilidad Social, la misma que desarrolla políticas basadas en 5

---

<sup>1</sup> DE LOS MEDIOS Y LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES A LAS REDES DE VALOR, Actas del II Simposio de la Red Internacional de Investigación de Gestión de la Comunicación. QUITO – ECUADOR. <https://xescom2016.files.wordpress.com/2017/01/documento-xescom.pdf>



aspectos importantes que deberían poder reconocerse para establecer la existencia de una gestión socialmente responsable, siendo estas: “i) Entorno laboral sano y seguro, ii) Compromiso del fútbol con los valores éticos, iii) Aprovechar los eventos organizados por la FIFA para sensibilizar sobre la RSC, iv) Colaboración con ONG’s, canalizando desde el fútbol el apoyo a las iniciativas de sociedad civil y, v) Atención en los aspectos ecológicos y medioambientales” (López & Fernández, 2015, p. 43).

La FIFA es consciente de la importancia de la RSC motivo por el cual, tras la aprobación del Reglamento General para los Programas de Desarrollo en 2013, invirtió en proyectos de desarrollo futbolístico y responsabilidad social corporativa en países asociados con índices de pobreza elevados, impulsando el desarrollo futbolístico y la implementación de campos deportivos para la práctica de este deporte. En los últimos años se ha reducido la brecha que existe entre los países altamente desarrollados y los que se encuentran en subdesarrollo o en vías de desarrollo, siendo el principal obstáculo la falta de terrenos de juego para la práctica de este deporte. Al mismo tiempo se impulsaron proyectos relacionados a la promoción de ligas femeninas dentro de los países asociados, así como la identificación de talentos, y la organización de capacitaciones constantes dirigidas a entrenadores y árbitros<sup>2</sup>.

Por otro lado, respecto a la toma de decisiones dentro de una organización socialmente responsable, está siempre estará vinculada a mejorar la gobernanza a través de la transparencia en la búsqueda del bien común de los agentes involucrados en la dinámica empresarial. La búsqueda de este paradigma tendría como precedente el Informe Cadbury del año 1992 el cual se fue modificando y evolucionando hasta llegar al Código de Buen Gobierno Corporativo de febrero del 2015, elaborado por el Comisión Nacional de Mercado de Valores de España, donde de manera explícita vincula la RSC al Buen Gobierno así mismo la obligatoriedad de publicar un Informe de Gobierno Corporativo las sociedades cotizadas insistiendo así en la necesidad de transparencia que sea implementada dentro de la cultura organizacional de las entidades (López & Fernández, 2015, p. 42).

---

<sup>2</sup> Información disponible en: <http://conmebol.com/es/content/la-fifa-y-la-responsabilidad-social-corporativa>

### 2.2.3. Programa de cumplimiento normativo Compliance

La discusión sobre implementar regulación estatal en las corporaciones se ha vuelto más recurrente debido a la crisis económico-financiera del año 2007, ya que esta crisis muestra tanto a los economistas y juristas que la protección de los mercados financieros y el sistemas económico mundial debe ser analizada desde otras perspectivas, puesto que se puso en evidencia las debilidades de los sistemas de prevención utilizados; en consecuencia entra a discusión la necesidad de incrementar el alcance de la regulación estatal también a las corporaciones. Esta medida buscaría evitar futuros desastres financieros y prevenir a las corporaciones de escándalos de corrupción. La búsqueda de una solución debería de pasar por un riguroso análisis para que se puedan responder a situaciones de crisis que ocasionan cuantiosas pérdidas en la economía e inestabilidad dentro de economías tan sólidas como la norteamericana y la europea, en este sentido surge el concepto de la autorregulación de las organizaciones.

Según Maldonado la autorregulación es el mecanismo a través del cual los sujetos que forman parte de la sociedad se someten a reglas determinadas por la misma organización tales como los contratos, convenios colectivos o estatutos. Es así que se organizan y regulan, teniendo como objeto el establecimiento de normas de conducta o referencias que aplican a la actividad que realizan. Actualmente el modelo de mayor aceptación es el de la "autorregulación regulada" entendida como el esfuerzo del Estado por configurar estructuras y establecer procesos por los cuales las organizaciones deben desarrollarse para satisfacer fines de interés públicos (Maldonado,2016, pp. 16-18).

Adicionalmente a lo señalado se debe promover una intervención mínima del Estado favoreciendo la capacidad de autorregulación de las propias empresas y así dar paso al Compliance como el conjunto de acciones destinadas a asegurar el desarrollo de la actividad empresarial sin vulnerar la normativa legal vigente, del mismo modo como los sistemas de calidad empresarial cuando estructuran la distribución de responsabilidades, recursos escasos y todos los procedimientos que promuevan un desenvolvimiento de la empresa para que esta sea eficiente, pero en este caso lo que se busca es el respeto a la normativa legal vigente para evitar la comisión de conductas lesivas al ordenamiento jurídico dentro de la empresa y también el reconocimiento

oportuno de los riesgos, es decir, como medida de prevención para asegurar el desarrollo de una cultura de cumplimiento normativo dentro de esta (Artaza, 2014, pp. 237-238).

Para algunos autores como Coca Vila el compliance tiene más aproximación con el derecho penal y tiene un deber de supervisión para evitar las infracciones jurídico penales, que permitirán determinar políticas de dirección empresarial para la prevención de estos riesgos penales, sin embargo en sentido amplio el compliance no solo se ocupa solo de los riesgos penales sino también de los riesgos laborales, tributarios, ambientales, según el rubro en el que se desarrolle la organización. Por otro lado, según los sujetos que pertenecen a la organización podemos decir que los riesgos son generados no solo por el desempeño de las funciones de los trabajadores operarios, sino también de los riesgos personales generados por los dirigentes de la empresa y la toma de decisiones en el nivel de dirección, por lo cual toda la organización debe ser consiente que la implantación de una cultura ética empresarial la cual debe abarcar toda la organización y debe tener un monitoreo constante (Coca, 2013, p. 54).

Para García Cavero: “El compliance constituye un mecanismo interno de supervisión en la empresa, cuya finalidad es asegurar la observancia de la ley en las actividades corporativas (“to be in compliance with the law”. Esta finalidad esencial se bifurca, a su vez, en dos funciones diferenciadas: la función de prevención y la función de confirmación del Derecho)” (2014, p. 35 ).

La instauración de un Grupo de cumplimiento, centralizando la contención de riesgos, traería consigo nuevos deberes y nuevos comportamientos empresariales; por el contrario el no organizarse para las empresas traería consigo responsabilidad respecto a los riesgos generados por la empresa, dependiendo del rubro de esta, significando una irresponsabilidad ya que tanto trabajadores como Directivos se verían constantemente expuestos a todo tipo de responsabilidades (civiles, laborales, administrativas y penales) fruto de inevitables infracciones al ordenamiento jurídico, además de exponer la empresa a una crisis reputacional que toda infracción publica acarrea, ocasionando enormes pérdidas económicas (Coca, 2013, pp. 43-76).

Una de las principales características del compliance es la independencia que debe de tener respecto de la empresa, de forma que su funcionamiento no esté

subordinado a represalias que puedan tener por efecto del cumplimiento con el objetivo del compliance, por lo que la independencia respecto al funcionamiento de la empresa es un pilar fundamental para asegurar la eficiencia de la implementación de un plan de cumplimiento normativo (Libro Blanco del Compliance, 2017, p.15).

#### **2.2.4. Clubes deportivos como sujetos obligados.**

Las organizaciones deportivas no solo deben buscar maximizar su rentabilidad, sino adoptar políticas para ser socialmente responsables. Ya que estas empresas trascienden lo meramente deportivo y crean un vínculo especial con el aficionado, esta pasión que une a los simpatizantes del club debe de ser cuidada y protegida por el club; dicha relación en muchos casos no se gestiona conforme a la regulación vigente y menos por principios éticos, razón por la que se plantea el debate acerca que el estado regular aún más la práctica del fútbol y el funcionamiento de los clubes deportivos. Como se hace en otros sectores económicos, es el caso de las casas de cambio o las agencias de viajes, por tomar un ejemplo.

La Superintendencia de Banca y Seguros aprobó mediante una resolución N° 369 – 2018 de fecha 03 de febrero del 2018, el marco normativo aplicable a los sujetos obligados de reportar operaciones sospechosas que se encuentran bajo el sistema acotado de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

En esta oportunidad los clubes deportivos de fútbol profesional están incluidos en la lista de sujetos obligados a implementar un sistema de prevención de lavado de activos y financiamiento de terrorismo, los cuales a la vez estarán supervisados por la Unidad de Inteligencia Financiera, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) y el Consejo de Supervigilancia de Fundaciones.

### **2.3. Cumplimiento de normativa laboral en él fútbol y la implantación del Compliance**

Las actividades delictivas se encuentran relacionadas casi todo tipo de interrelación humana, es así que debido a la importancia social, económica y política del hecho deportivo en la sociedad ha dado lugar a que el fútbol profesional se desarrolle

en una dimensión empresarial de grandes ganancias económicas, motivo por el cual los clubes han tenido que reinventarse y adaptar sus estructuras a una nueva realidad que da paso a las políticas basadas en la Responsabilidad Social Corporativa.

Ahora bien, las actuaciones de los clubes deportivos afectan a los jugadores de fútbol y a otros agentes con el daño reputacional, en consecuencia para la implementación de Programas de cumplimiento, la FIFA como la máxima entidad del fútbol internacional, funda la Comisión de Deportividad y Responsabilidad Social con el propósito de la promoción de valores éticos en el fútbol y el cumplimiento de la legalidad priorizando aspectos como son el entorno laboral sano y seguro, el compromiso de los clubes con la institucionalización de valores éticos<sup>3</sup>; la participación en eventos FIFA para promocionar la Responsabilidad Social Corporativa y tener en cuenta la atención a los aspectos ecológicos (Perez, 2017, p. 1).

La implementación de un plan de cumplimiento dentro de los clubes deportivos sería primordial para reconocer los riesgos y mejorar la gestión de estos, buscando mitigarlos y prevenirlos. Así mismo los consolidaría en el mediano plazo a las instituciones deportivas ya que producto de las buenas prácticas se crearía una cultura de cumplimiento que haría más sólida la institución ante cualquier contingencia en el ámbito legal, la instauración de canales de comunicación efectiva destinada a reconocer delitos como buena práctica, por ejemplo ayudaría a poder evitar delitos futuros, del mismo modo la implementación del compliance en los clubes de fútbol profesional también se debería considerar como atenuante en la sanción penal (Vera, 2017, pp. 111-113).

La FIFA tiene el compromiso de usar el fútbol como el nexo para acercarse al mundo básicamente en poblaciones desfavorecidas económicamente; es así que el compromiso de cada miembro asociado a la FIFA y sus socios comerciales para contribuir es alcanzar los objetivos de la FIFA, protegiendo estándares, fomentando la competición y promoviendo la solidaridad del balompié mundial; en consecuencia la responsabilidad de la FIFA se extiende salvaguardar las reglas de juego y el desarrollo del deporte y sus agentes involucrados en todo el mundo. En consecuencia, el enfoque

---

<sup>3</sup> Información disponible en: <http://www.worldcomplianceassociation.com/1337/articulo-los-clubes-deportivos-y-la-implantacion-de-una-nueva-cultura-de-cumplimiento.html>

de la FIFA para el desarrollo del juego pasa por velar por la integridad de sus stakeholders así como de los principales actores de este deporte el cual son los futbolistas<sup>4</sup>.

El fútbol ya no es considerado un deporte global, sino una fuerza unificadora cuyas virtudes pueden contribuir al desarrollo de la sociedad, es así que se convierte en una herramienta para el desarrollo social y humano, al fortalecer diferentes iniciativas para apoyar poblaciones con el sostenimiento de la paz, salud, integración social, educación entre otras<sup>5</sup>. En consecuencia, uno de estos agentes importantes en la práctica de este deporte es el futbolista profesional, motivo por el cual cada país miembro de la FIFA se formaron asociación de futbolistas, en el caso peruano denominada Agremiación de Futbolistas Profesional del Perú (SAFAP), el cual defiende los derechos laborales sociales y económicos del colectivo de futbolistas. Por ello debemos de ubicar la relación laboral con los futbolistas y el cumplimiento de la normativa laboral dentro de la línea de la Responsabilidad Social Corporativa de la FIFA<sup>6</sup>.

### 2.3.1. **Condiciones laborales en el fútbol profesional a nivel mundial**

El informe laboral internacional del 2016 realizado por la FIFPro nos da grandes alcances de cuáles son las condiciones laborales de los jugadores de fútbol profesional, en primer lugar reconoce que para un mejor análisis de esta realidad la existencia de una fragmentación de las condiciones laborales, que se determina por la competitividad y el nivel económico del fútbol; esto hace más complicado el análisis, en tanto que, se pueden encontrar situaciones laborales completamente diferentes dentro de un mismo club. Para ello se divide en tres escalafones, en el nivel superior podemos encontrar la élite de jugadores excepcionales de las ligas europeas más importantes, en segundo escalafón se encuentra un gran número de futbolistas se encuentran en condiciones laborales decentes en ligas de países como Australia, Estados Unidos, Holanda y los principales clubes de Sudamérica. En el tercer escalafón se encuentran el mayor

---

<sup>4</sup> Información disponible en: Blatter J.(2011) Página Oficial de la FIFA. MISION DE LA FIFA: Misión y Estatutos. <https://es.fifa.com/about-fifa/who-we-are/>

<sup>5</sup> Información disponible en: Blatter J.(2011) Página Oficial de la FIFA. MISION DE LA FIFA: Misión y Estatutos <https://es.fifa.com/about-fifa/who-we-are/>.

<sup>6</sup> Información disponible en: Lora J.(20/05/2015). UPC. Sinergia e Innovación. El fútbol peruano y los derechos laborales. <https://blogs.upc.edu.pe/sinergia-e-innovacion/conceptos/el-futbol-peruano-y-los-derechos-laborales>

número de jugadores los cuales tiene una condición laboral precaria que mayormente se encuentran en África, Europa del Este, algunos países sudamericanos (Informe Laboral Internacional FIFPro,2016, pp.5-7).

Ahora bien, el jugador de futbol profesional siempre se encuentra condicionado por que la carrera de futbolista es corta y en consecuencia se encuentra afectada por la presión que ejercen los clubes sobre este, ya que requieren su mejor desempeño en el campo de juego para tomar decisiones. No obstante, para los clubes la dinámica va más allá de la calificación del rendimiento de los jugadores puesto que estos ven a los jugadores como empleados y “activos”. Son considerados “activos” porque dependiendo del rendimiento del futbolista el club buscará generar ingresos vendiéndolo antes de que venza su contrato para poder cobrar una indemnización, esta dinámica tiene repercusión directa sobre la carrera del futbolista, y si no existe un acuerdo entre el futbolista y el club representaría un problema para ambos. Es una práctica común que el club force a los futbolistas a entrenar solos como manera de coerción y crear incertidumbre para que acepte migrar a otro club (Informe Laboral Internacional FIFPro,2016, pp.9-11).

Por otro lado, según la FIFPro el 45% de jugadores gana menos de US\$. 1000.00 al mes, el cual es un promedio que se debe considerar de acuerdo al contexto de poder adquisitivo de cada país, sin embargo, en términos internacionales esta remuneración sería baja teniendo en cuenta que el tiempo de ejercicio es limitado, en consecuencia, no tendrían seguridad económica a largo plazo. Sumado a esto el incumplimiento laboral de los contratos de trabajo, en especial los retrasos de pago que se agrava en determinados países por una normativa laxa y la falta de supervisión, hacen que este sea un problema global. Otro agravante de esta condición es que los jugadores muchas veces no cuentan con una copia de sus contratos (Informe Laboral Internacional, FIFPro,.2016 pp.12-15).

En algunos países se da la mala práctica de tener dobles contratos con la finalidad de reducir el pago de impuestos y de seguridad social por parte de los clubes. Este contrato alterno generalmente es un contrato civil que no se considera una retribución salarial el cual tiene la figura de un pago por retribución por el uso de sus derechos de imagen, en consecuencia, son más difíciles de hacer cumplir en la cámara de resolución de disputas, cuando exista controversia con el club.

En el fútbol existen problemas tan graves que la FIFA lucha constantemente para que se elimine como son las constantes muestras de discriminación, xenofobia, violencia y acosos hacia los futbolistas. Estas condiciones de trabajo son hostiles ya que puede darse desde el propio entrenador o compañeros de trabajo hasta los aficionados, en un sondeo realizado por la FIFPro el 55% de actos de violencia fueron producidas por los propios aficionados.

El otro problema se ve relacionado a los jugadores juveniles los cuales muchas veces dejan los estudios secundarios para buscar el sueño de ser futbolista, debido a la competitividad, los calendarios de las competiciones, las lesiones etc. Los obligan a dejar su formación estudiantil para dedicarse de forma completa al fútbol, pero que, por la competitividad de esta profesión, muy pocos llegan a cumplir con este objetivo y en consecuencia muchos truncan su futuro por haber fracasado en el fútbol. Es una realidad que se da en muchos países en vías de desarrollo que no tienen las condiciones necesarias para promover la práctica del deporte (Informe Laboral Internacional FIFPro,2016, pp.25-27).

### **2.3.2. El compliance en los equipos de fútbol profesional**

La asamblea general extraordinaria de la Liga Profesional de Fútbol Español (también denominado La Liga), el 24 de setiembre del 2015 aprobó introducir en sus estatutos, la política por la cual los clubes deberán de adoptar y ejecutar modelos de prevención y detección de delitos que cuenten, con motivo del art 31 bis de la Ley Orgánica 05/2010 del 22 de junio, por el que se aprueba la responsabilidad penal de las personas jurídica. Del mismo modo se creó dentro de La Liga un órgano encargado de velar por el seguimiento del proceso de actualización permanente del inventario de obligaciones legales que afectan a los clubes. La adopción de estas medidas busca hacer eficientes los modelos de organización y gestión para que posteriormente se acredite por un tercero experto independiente que las medidas adoptadas sean las idóneas para la vigilancia y control para el cumplimiento normativo legal.

La liga se sitúa en la vanguardia en la implementación efectiva de los sistemas de compliance asumiendo una responsabilidad con todos los actores relacionados al fútbol, con el fin de que el autogobierno organizativo contribuya en garantizar la



solvencia y mejor organización de todas las entidades que rodea la práctica del fútbol (García, 2016, pp. 5-7)

La tendencia mundial es que cada vez más empresas se sensibilicen y que sean conscientes en que plantear mecanismos de control para evitar la comisión de delitos, también sirven para un mayor control del cumplimiento normativo dentro de la empresa. Es por ello que en el caso concreto de España, constituye un requisito que todos los clubes tanto de primera y segunda división cuenten con planes de cumplimiento normativo, como medida de reducción de riesgos.

### 2.3.3. **El Compliance Laboral en el Fútbol**

El concepto de cumplimiento normativo “Compliance” siempre fue relacionado a la prevención y gestión de riesgos en materia penal, sin embargo, la necesidad de implementación de un compliance se ve requerida en toda la empresa, para poder consolidar la cultura ética empresarial dentro de esta.

Así, la gestión de riesgos, la prevención cumplimiento normativo son requerimientos cada vez más comunes de las instituciones público y privadas. Por lo tanto, abarca todos los ámbitos de la empresa, es el caso del “Labour Compliance o cumplimiento normativo de en el ámbito laboral, pese a no existir una definición oficial hasta el momento podemos aproximarnos a la definición de acuerdo con los diferentes estándares internacionales sobre compliance (ISO 19600:2015, ISO 19601:2017, Principios del comité de Basilea de Supervisión Bancaria 2005, Principios de Buen Gobierno Corporativo OCDE 2004, entre otras normas)” (Rojas, 2018, p. 25).

Por lo tanto, se puede definir como el conjunto de procedimientos sistematizados de gestión interna con el objetivo de prevenir, identificar y gestionar los riesgos de cumplimiento normativo socio-laboral de una determinada organización, como parte de un conjunto de riesgos legales generales de la empresa. Así también el riesgo de incumplimiento normativo laboral se incrementó debido a la gran cantidad de normas laborales sumado a la complejidad de interpretación de los diversos criterios jurisprudenciales. Los riesgos se ven incrementados en las actuaciones inspectoras (Rojas, 2018, p. 27).

La empresa puede incurrir en daños reputacionales ocasionados por el incumplimiento de la normativa laboral, lo cual es sumamente peligroso ya que se pone en juego la actividad misma de la empresa generando pérdidas cuantiosas y de difícil recuperación, por ello los sistemas de gestión de cumplimiento normativo laboral constituyen una herramienta de gestión y prevención ocupándose de reducir los riesgos a los mínimos tolerables así también como asegurar como parte de la responsabilidad social corporativa de las empresas fomentando las buenas prácticas laborales orientadas a reconocer derechos laborales (Rojas, 2017, p. 25).

Para el autor Rojas los programas de cumplimiento laboral deben de priorizar temas como las condiciones de trabajo, la igualdad y la no discriminación, la prevención de riesgos laboral de seguridad y salud en el trabajo, las cuales para su mejor adecuación deberían estar alineados a los principios y recomendaciones de las diferentes normas internacionales, cabe resaltar que para el éxito del compliance laboral es importante incorporar códigos de conducta y buenas prácticas orientadas a una cultura de cumplimiento y a la filosofía de la misma empresa. El contenido de los códigos éticos debe ser preciso y comunicada a la totalidad de trabajadores, además de contar con un régimen disciplinario ante el incumplimiento (Rojas, 2017, p. 6).

#### **2.3.4. Régimen especial del futbolista profesional**

El régimen laboral de los trabajadores, se regula por la Ley 26566 “Régimen Especial del Futbolista Profesional” la cual se sujeta a las normas que rigen la actividad privada, es decir se aplica como regla general la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, salvo exista incompatibilidad con la Ley 26566, en cuyo caso prevalece la norma especial. La suscripción del contrato se debe celebrar por escrito por un número determinado de partidos o por un periodo de tiempo, el cual debe ser registrado ante la FPF y el ministerio de Trabajo.

Entre algunas de las obligaciones de los clubes para con los futbolistas son darles las condiciones de trabajo necesarias para la práctica del deporte así mismo proporcionar atención medica oportuna, proporcionar raciones alimentarias balanceadas mientras permanezca en las concentraciones previa a los partidos, las cuales no superaran las 48 horas. Entre alguna de las obligaciones de los futbolistas hacia los clubes son, la práctica, la preparación, concentración y asistencia a los partidos

que el club determine, así mismo la obligación de mantener un eficiente estado físico y mental, así como acatar las órdenes e instrucciones del comando técnico y autoridades.

La problemática de los derechos de los deportistas básicamente se debe a que los clubes de fútbol profesional no respetan los contratos por falta de presupuesto. Por ello la SAFAP (Sindicato Asociado de Futbolistas Agremiados del Perú), es un organismo encargado de la defensa y promoción de los derechos de los jugadores nacionales para que se cumplan los compromisos acordados en los contratos con cada futbolista y su Club.

En la actualidad en el Perú los clubes de fútbol profesional son en su mayoría sociedades civiles sin fines de lucro, es aquí donde se abre el debate respecto de la necesidad de que los clubes se conviertan en sociedades anónimas, para hacer más eficiente la administración de estas, ya que muchos clubes tienen problemas de liquidez y no pueden afrontar sus deudas con los ingresos que generan. La ventaja de que un club de fútbol profesional cambie su estructura societaria al modelo de sociedad anónima es que le permitiría capitalizarse con los aportes de los socios y administrar de mejor manera los ingresos por taquilla, publicidad, venta de jugadores y derechos televisivos.

La situación actual de los clubes de fútbol profesional nos muestra instituciones deportivas con sobreendeudamiento con proveedores, corrupción en el nivel dirigencial, gestiones económicas deficitarias, evasión y no pago de impuestos, multas con organismos del estado, entre otras hacen que el nivel competitivo del fútbol peruano sea deficitario, todo esto por falta de una correcta gestión de los recursos disponibles (García, 2011, pp. 82-85).

Resaltar que gran parte de la deuda que mantienen los clubes deportivos son originados por incumplimiento de los contratos laborales y por multas impuestas por el organismo supervisor del Ministerio de Trabajo, motivo por el cual la observancia del cumplimiento de la normativa laboral resulta necesaria para realizar una gestión eficiente de los recursos de los clubes de fútbol profesional.

### **III. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. La problemática de la reestructuración de los clubes deportivos**

El gran problema de la informalidad legal en la que se desarrollaron los clubes hasta el año 2012 se evidenciaba también en la informalidad tributaria y contable, ya que estos no contaban con estados financieros auditados los cuales muestren de manera transparente la situación económica de los clubes, así mismo podemos decir que la informalidad registral de los clubes es generadora de riesgos dentro del Club debido a no existir un registro de los socios en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) no se garantizaba una seguridad jurídica para sus stakeholders debido a que era complicado determinar la responsabilidad de las obligaciones contraídas por el club, así mismo debemos mencionar la informalidad laboral que sin lugar a dudas generó cuantiosas deudas tanto con empleados del club así como con la autoridad administrativa reguladora por la inobservancia de la normativa vigente (Noriega, 2013, p. 63 - 65).

La difícil situación que pasaban los clubes de fútbol profesional en el año 2012, evidenciadas por el incumplimiento de sus obligaciones tributarias, laborales y en general por sus obligaciones de pago, generaron una crisis sistémica que condujo a la huelga de jugadores, el retiro y suspensión de la participación de clubes deportivos del campeonato oficial, en consecuencia esta situación ponía en riesgo la continuidad de la actividad futbolística profesional en el Perú, por lo cual el poder ejecutivo haciendo uso de sus facultades promulgó el Decreto de Urgencia N° 010-2012 que fue considerada como un salvavidas al fútbol nacional, estableciendo reglas excepcionales del procedimiento concursal para la reestructuración económico-financiera de los clubes de fútbol profesional insolventes, mediante el cual se buscaba un sinceramiento financiero de estos, de esta manera sacarlos de la informalidad en la que se encontraban subsumidos. Así mismo con esta medida se buscaba que las deudas y cobranza coactivas que afectan a los clubes quedaran congeladas hasta que el club tenga como pagar. Sin lugar a dudas una buena salida para que los clubes puedan sanear sus finanzas sin que la continuidad del campeonato se vea afectada (Noriega, 2013, p. 63 - 65).

Las formas asociativas de los clubes de fútbol profesional en su mayoría tenían la figura de asociaciones civiles sin fines de lucro, que eran el escenario perfecto para que directivos inescrupulosos se aprovecharan de su puesto para satisfacer intereses personales, dejando la sostenibilidad del club en un segundo plano. Es así que dejaron asociaciones con serios problemas económico financieros, que no tenían la capacidad de autosostenerse. Se puede concluir que el primer problema de los clubes peruanos fueron las formas asociativas en las que estos se venían desarrollando, ya que generaban un frágil desarrollo institucional y propiciaba la informalidad laboral, tributaria y administrativa (Diario La República, marzo 2012).

Al respecto, con la reestructuración de la personería jurídica de los clubes de fútbol profesional, se buscaba convertir las sociedades civiles en sociedades anónimas, con la premisa básica de que así se mantendría una independencia entre los intereses propios de los accionistas y la gestión deportiva del Club. La lógica que se usa es que, la propiedad sobre las acciones les da a los inversionistas derecho sobre el capital y las utilidades de la misma, pero no sobre los bienes adquiridos, con ello se lograría que los inversionistas busquen recuperar su inversión en forma de utilidades, de manera que maximizarían el funcionamiento de la sociedad con el objetivo de que se obtengan utilidades, así mismo haciendo más eficiente en la gestión dentro de los clubes y potenciando el área económico corporativa, marketing y deportiva, los cuales tendrían repercusión en el campeonato nacional, convirtiéndolo más competitivo (García, 2016, p.05).

### **3.1.1. Régimen para la concesión de licencias de clubes en el Perú.**

En el año 2013 la FIFA aprobó el régimen de concesión de Licencias de Clubes de fútbol profesional, y empezó a capacitar a los miembros de las seis confederaciones continentales para que cada país pueda otorgar licencias basándose en los principios fundamentales de concesión de licencias que plantea la FIFA, con el fin de globalizar la concesión de licencias en los países que conforman las seis confederaciones continentales. Desde entonces varias modificaciones a este cuerpo normativo han surgido, sin embargo, el 15 de julio del 2015 se crea la Comisión de Licencias en el Perú

y mediante resolución N°14-FPF-2016 se aprueba el texto final del Reglamento para la Concesión de Licencias de Clubes de fútbol profesional de la FPF<sup>7</sup>.

En este contexto desde el 2016 en el Perú se implementó el Sistema de Licencias FIFA, como herramienta de desarrollo para el beneficio del fútbol peruano, con el objetivo de salvaguardar la integridad de los deportistas y mejorar el funcionamiento de los clubes, sentando así las bases para el desarrollo de competiciones deportivas de alto nivel profesional y gestión deportiva eficiente y transparente dentro de cada club participante en los campeonatos oficiales peruanos.

Sin duda un gran esfuerzo para fortalecer la institucionalidad de los clubes, los cuales siempre estuvieron conducidos de forma irregular y precaria. Estos lineamientos que son exigidos para que la FPF otorgue licencias a los clubes cada año para participar en los campeonatos oficiales, puso en aprietos a clubes que no contaban con planes estratégicos de desarrollo. Sin embargo, según Mario Maggi, gerente del sistema de licencias de la FPF, recalca que se han dado grandes avances en temas económicos y financiero, a pesar de ellos hay clubes que deben priorizar estos aspectos como es el caso de Alianza Lima, Universitario o Sport Boys los cuales deberían solucionar los problemas financieros y las deudas antes de los resultados deportivos.

De otro lado, se encuentran clubes como el Sporting Cristal, la Universidad San Martín de Porres y Sport Huancayo que son los clubes que mayores avances han presentado respecto al cumplimiento de los lineamientos básicos del sistema de licencias (El Comercio, junio del 2017).

Este régimen de concesión de licencias tiene el propósito de cambiar la industria del fútbol peruano para profesionalizarla, para ello se establecen criterios mínimos que deben cumplir los clubes de fútbol para participar en los diferentes torneos oficiales. El sistema de concesiones exige a los clubes que cumplan con estándares y principios en cinco áreas fundamentales para poder participar en determinadas competiciones:

---

<sup>7</sup> Información disponible en: <http://www.fpf.org.pe/wp-content/uploads/2017/12/FPF-Reglamento-de-Licencias-2018.pdf>

- Cuestiones deportivas: Todas aquellas acciones encaminadas al desarrollo del deporte como por ejemplo desarrollo de jugadores juveniles y la promoción del juego limpio.
- Infraestructura: Aquellas acciones encaminadas a salvaguardar la credibilidad y la integridad de las competiciones mejorando la infraestructura que da el club tanto para la práctica del deporte, así como para sus fanáticos y la prensa
- Cuestiones administrativas y relativas al personal: Se enfoca básicamente en la gestión interna encaminadas a buscar la institucionalización y profesionalización de los clubes, por ejemplo, contar con personal calificado para las labores que desempeñan.
- Cuestiones legales: Se refiere a los esfuerzos que debe hacer el club con el objetivo de acatar tanto la normativa nacional e internacional para que el club sea manejado de forma transparente y justa. Por ejemplo, promover la transparencia de los propietarios de los clubes
- Cuestiones económicas: Promover la transparencia en la gestión económica de los clubes<sup>8</sup>.

#### **3.1.1.1. Reglamentación laboral dentro del sistema de licencias**

Básicamente el Reglamento de Concesión de Licencias en el aspecto laboral, se enfoca en la problemática del cumplimiento de las obligaciones laborales que contraen los clubes de fútbol profesional con los futbolistas y cuerpo técnico, condicionándolos al cumplimiento de las obligaciones contraídas con sus trabajadores; para que de forma posterior la Comisión encargada de la FPF le otorgue la licencia con la cual el club puede participar en los campeonatos organizados por esta.

Además, el reglamento para la concesión de licencias hace énfasis en los aspectos financieros, requiriendo a los clubes su presupuesto anual y flujo de caja proyectado para el año de vigencia de la licencia, para ser evaluados por la OCEF (Órgano de Control Económico Financiero), con el objetivo de garantizar la sostenibilidad económica de los clubes, así como velar por que los clubes administren de manera eficiente sus gastos, siendo los más importantes los referidos a:

---

<sup>8</sup> Información disponible en:

<http://www.fpf.org.pe/wp-content/uploads/2017/12/FPF-Reglamento-de-Licencias-2018.pdf>

- Salario de los jugadores y cuerpo técnico del primer equipo.
- Equipo de reserva y los equipos juveniles menores.
- El mejoramiento y mantenimiento de las instalaciones del club.

### **3.1.1.2. Deudas vencidas y pago de obligaciones de naturaleza laboral dentro del sistema de licencias.**

El objetivo del sistema de Licencias utilizado por la FPF en materia laboral evita que los clubes que han incumplido con sus obligaciones laborales contraídas, puedan participar en el campeonato en curso o en el del siguiente periodo, para lo cual el club deberá cumplir con ciertos parámetros establecidos en el artículo 72 del Reglamento de Licencias como "...no tener deudas vencidas de naturaleza laboral o civil (locación de servicios) correspondiente a sus jugadores, cuerpo técnico, personal especializado de la unidad técnica de menores y personal administrativo, incluyendo cualquier tipo de remuneración, beneficios sociales"<sup>9</sup>. Así mismo se debe aclarar que para los clubes según el artículo 72 inciso 4 no se considera deuda vencida "...aquellas obligaciones ante entidades del Sector Publico, seguridad social y autoridades tributarias, que el club haya cuestionado mediante los recursos legales correspondientes, el Club tiene la obligación de acreditar ante el OCEF las acciones legales iniciadas, así mismo informar dentro de cinco días la culminación de estas"<sup>10</sup>.

Por otro lado el Club es responsable de sustentar mensualmente de manera documentada ante la OCEF el pago oportuno de las obligaciones por conceptos de remunerativos. En este sentido según el artículo 76 del Reglamento de Otorgamiento de Licencias textualmente indica que, "...el Club deberá sustentar el pago oportuno con la planilla de sueldos y salarios de sus jugadores, cuerpo técnico y personal

---

<sup>9</sup> Resolución N°0020-FPF-2018. Lima 31 de agosto del 2018: Reglamento para la Concesión de Licencias de Clubes de Futbol Profesional de la Federación Deportiva Nacional Peruana de Futbol. Información disponible en: <http://www.fpf.org.pe/wp-content/uploads/2017/12/FPF-Reglamento-de-Licencias-2018.pdf>

<sup>10</sup> Resolución N°0020-FPF-2018. Lima 31 de agosto del 2018: Reglamento para la Concesión de Licencias de Clubes de Futbol Profesional de la Federación Deportiva Nacional Peruana de Futbol. Información disponible en: <http://www.fpf.org.pe/wp-content/uploads/2017/12/FPF-Reglamento-de-Licencias-2018.pdf>



administrativo, locación de servicios del personal dependiente, así como los tributos que por dichos conceptos se deban abonar a las autoridades competentes, boletas de pago y/o recibos por honorarios, así como documentos que acreditan el pago de remuneraciones y beneficios sociales de los trabajadores. Del mismo modo la planilla de declaración y pago de aportes previsionales por los aportes a la AFP”.

La Comisión de Licencias es el ente encargado de hacer el análisis y resolver sobre la imposición de medidas coercitivas planteadas por el Informe Técnico de la Gerencia ante el incumplimiento de lo establecido en el Reglamento de Licencias; ante el incumplimiento se evalúan medidas sanción como, la imposición de multas que van desde el 5% al 50% de la UIT, la resta de puntos en el campeonato, jugar partidos sin público, cierre temporal del estadio, la suspensión o revocación de la licencia, entre otras.

### **3.1.2. Importancia de los documentos éticos normativos para evitar las malas practicas**

La FIFA como ente máximo que vela por preservar la integridad en el futbol, cuenta con instrumentos internos que conducen la práctica del deporte para evitar los riesgos en los cuales la imagen del futbol en su conjunto se vea desacredita por escándalos criminales. Para tal fin la FIFA cuenta con documentos rectores de buenas prácticas los cuales giran en torno a principios éticos. Estos documentos ayudan a evitar o al menos disminuir los riesgos de que se utilice el futbol para cometer actos ilícitos y que la actividad deportiva y todos los aspectos que la rodean sean guiados por principios éticos. Entre los documentos más relevantes que la FIFA plantea están:

- El Código de Ética<sup>11</sup>: Mediante el cual la FIFA establecen declaraciones de principios y valores, así como fundamentos morales y éticos esenciales que guiarán las actividades dentro de la FIFA así como con terceros, con la finalidad de salvaguardar la reputación del futbol a nivel mundial. El cumplimiento del código de ética será supervisado por el Comité de Ética de la FIFA, así mismo

---

<sup>11</sup> Información disponible en:  
[http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/50/02/82/codeofethics\\_v211015\\_s\\_spanish.pdf](http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/50/02/82/codeofethics_v211015_s_spanish.pdf)

llevará a cabo las investigaciones pertinentes ante las supuestas violaciones al Código de Ética.

- Código Disciplinario de la FIFA<sup>12</sup>: Es un documento por el cual se determinan los sujetos disciplinables, así como un listado de derechos, deberes y prohibiciones. En este documento también se establecen sanciones ante las conductas que transgredan lo establecido por el Código.
- Estatutos de la FIFA<sup>13</sup>: Es un documento fundamental del que se derivan las leyes básicas del fútbol mundial. Contiene información respecto a la manera como la FIFA se encuentra organizada y mediante su reglamento se establece la manera en la que sus órganos de gobierno interactúan con las federaciones asociadas mediante los procedimientos establecidos internos.
- Estatuto del Jugador y Transferencia de Jugadores<sup>14</sup>: Mediante este documento se busca supervisar el cumplimiento del estatuto de la FIFA respecto al accionar de los futbolistas y sus transferencias. La actividad de control respecto a estos temas recae sobre la Cámara de Resolución de disputas y la Comisión del Estatuto de Jugadores.

Sin lugar a dudas es fundamental el compromiso de las stakeholders de los clubes de fútbol profesional para promover la cultura de cumplimiento normativa, partiendo los propios dirigentes deportivos y los jugadores, los cuales son las principales piezas dentro de la industria del fútbol, debido a que es en base a los jugadores que el club proyecta una imagen hacia su público objetivo. En el caso del compliance pasa por ser la implementación de un programa al interior de los clubes, el cual está plasmado en un documento que tiene que ser elaborado a la medida de cada caso concreto, esto debido a que los distintos clubes tienen realidades completamente distintas. No obstante la implementación de un programa de cumplimiento va mucho más allá de la contratación de una consultora que reconozca los riesgos propios de cada organización y como producto de ello concluya en la elaboración de un programa de cumplimiento,

---

<sup>12</sup> Información disponible en:

[http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/50/02/75/fifadisciplinarycode2017spa\\_spanish.pdf](http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/50/02/75/fifadisciplinarycode2017spa_spanish.pdf)

<sup>13</sup> Información disponible en:

[http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/generic/02/78/29/07/fifastatutswebes\\_spanish.pdf](http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/generic/02/78/29/07/fifastatutswebes_spanish.pdf)

<sup>14</sup> Información en:

<http://es.fifa.com/about-fifa/news/y=2016/m=3/news=en-la-mesa-redonda-sobre-la-integridad-en-los-partidos-miembros-de-las-2772704.html>

ya que no solo basta con tener un documento perfectamente elaborado sino se interioriza en cada uno de los componentes de la organización el componente ético del programa de cumplimiento, en tanto que sin ello no se puede operativizar las políticas planteadas en el programa de cumplimiento, en consecuencia significaría un despropósito el hecho de invertir recursos en un documento en el cual los componentes de la organización no interiorizan el propósito de este y mucho menos el componente ético. Es decir, si los dirigentes deportivos no son capaces de desenvolverse guiados por los principios éticos establecidos en el programa de cumplimiento, este no tendrá mayor repercusión en la cultura organizativa del club y mucho menos en las relaciones con los stakeholders, con lo cual se estaría exponiendo a la organización a repetir los mismos riesgos, pese a contar con un programa de cumplimiento normativo.

En el caso de los clubes de fútbol profesional mediante el Sistema de Licencias implementado por la FPF se busca la mejora de la organización de los clubes mediante la imposición de estándares mínimos de cumplimiento; que en realidad se traduce en que los clubes tengan que cumplir con los requerimientos de infraestructura, organización, legales y tributarios impuestos por la Comisión de Licencias de manera anual para poder acceder al otorgamiento de la licencia, lo cual no tiene la misma lógica con la implementación de un programa de cumplimiento, el cual en principio es voluntario y parte del compromiso de alta dirección con los códigos de ética el cual repercute en jugadores, cuerpo técnico y personal administrativo en aras de lograr una cultura de cumplimiento dentro del club. Siendo así, el compliance significa mucho más que solo un documento de gestión interna sino un compromiso de cada uno de los componentes de la organización con los códigos de ética.

Una de las principales debilidades de los clubes de fútbol profesional es la pobre cultura de cumplimiento normativo, como consecuencia de la nula regulación de estas organizaciones deportivas. Tuvo que ser mediante un Decreto Supremo de Urgencia el cual estabilizó la situación en la que se encontraban varios clubes producto de la informalidad enquistada en estas organizaciones; dicha situación de la que varios clubes siguen arrastrando desde el año 2012, pese a ser sometidos a procedimientos concursales especiales estos no logran salir de la difícil situación económica financiera.

El cambio organizacional de los clubes de fútbol profesional fue propiciado por las reformas impulsadas por el estado sin embargo la Federación Peruana de Fútbol

cumplió un rol importante para poder viabilizar soluciones a cada club en concreto, ya que la problemática de la precariedad en el fútbol peruano no solo se podía observar en los clubes, sino también se reflejaba en el manejo de la Federación; es en base a las reformas que se buscó la institucionalización de los clubes, esperando que estos sean gestionados con una óptica empresarial y basándose en la transparencia de la operaciones tanto económicas y financieras.

Al respecto también debemos de resaltar que los clubes de fútbol han sido incorporados en la lista de sujetos obligados por la Unidad de Inteligencia Financiera con el propósito de mitigar los riesgos referidos a delitos de lavados de activos y financiamiento del terrorismo. Es así que el Reglamento de Gobierno Corporativo de la Gestión Integral de Riesgos aprobado por la Resolución N°272-2017 por la cual se busca que las empresas incluyan el buen gobierno corporativo para generar la cultura de cumplimiento normativo y fortalecer la organización de las empresas.

La gestión de los riesgos, siempre fue requerimiento exclusivo de las empresas del sector financiero, sin embargo el espectro se amplía debido a que algunos sectores se desarrollan de una manera peculiar, como es el caso de los clubes de fútbol profesional o los partidos políticos, los cuales en poco tiempo han generado mucho más riesgos que las que las empresas convencionales, sin embargo la tendencia es que el compliance se amplíe a todas las empresas sin importar el rubro en el que se desenvuelvan. El gobierno corporativo basado en las buenas prácticas para lograr una cultura de cumplimiento es sin duda una premisa que progresivamente deberá ser aplicada en todas las organizaciones que busquen ser sólidas y competitivas.

En este sentido la relevancia del Código de Ética como componente básico para la implementación de un programa de cumplimiento es evidente, debido a que en él, se reflejaran los valores, políticas y ética de la empresa para que se guíe la actuación de la empresa en su ámbito interno y externo<sup>15</sup>, es decir este código debería de orientar el comportamiento de la dirigencia de los clubes, así como del cuerpo técnico jugadores y personal administrativo. En este punto el nivel de compromiso de la alta dirección con la implementación de un programa de cumplimiento será determinante para el éxito, a

---

<sup>15</sup> Resolución SBS N°272-2017 “Artículo 2.- Definiciones y/o referencias. m)

pesar de contar con un programa de cumplimiento si no existe un compromiso de los miembros de la organización.

## **IV. DISCUSIÓN**

### **4.1. Problemática del mercado laboral del fútbol**

La relevancia del estudio de este problema radica en que los Clubes de fútbol profesional peruanos en su gran mayoría tienen un nivel de informalidad alto debido a que se mantuvieron como asociaciones deportivas por décadas, sin una organización dirigencial clara, dicha condición arrastra a toda la organización deportiva a una serie de irregularidades las cuales en muchos casos culminan con el endeudamiento excesivo, pérdida de la categoría y hasta lavado de activos. La precariedad de la organización dentro de los clubes nacional es tal, que están condenados a cometer irregularidades que pudieron evitarse y en muchos casos deviene del aprovechamiento de los dirigentes a cargo debido a la precariedad organizativa.

La mala gestión de los directivos a cargo y los conflictos dirigenciales que existe (en la gran mayoría en equipos recién ascendidos de la segunda división), hacen de un club de fútbol profesional en Perú un caldo de cultivo generador de riesgos para la sociedad. Si bien los clubes son objeto de regulación en material tributaria, laboral, civil y administrativa, esta regulación resulta insuficiente frente a organizaciones en las cuales no existe una clara delimitación de las responsabilidades.

El análisis de la gestión laboral dentro de los clubes deportivos deja de ser un tópico común en nuestro estudio y cobra relevancia debido a que existen casos en los que los clubes por el incumplimiento de la normativa laboral perdieron puntos ganados en cancha y condicionaron la participación del club en la primera categoría del fútbol profesional, pese a que pueda parecer simple, la complejidad en la que se dan las operaciones comerciales de transferencia de jugadores hacen que clubes con extensa trayectoria nacional vulneren la normativa laboral.

Situación que no es ajena en países en los que el desarrollo de este deporte se encuentra más avanzado se sigue incurriendo en irregularidades que afecta directamente el logro de objetivos institucionales.

En el Perú se han tomado medidas de lucha contra el lavado de activos y financiamiento de terrorismo que se pueden encubrir con temas laborales y tributarios dentro de los clubes de fútbol profesional peruano por ello el Gobierno publicó el reglamento de la Ley N° 27693 que crea la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), asimismo la norma incorpora como sujetos obligados de informar sobre operaciones sospechosas a la UIF a los clubes de fútbol profesional, las cuales se deberán sujetar a las obligaciones aplicables al régimen del Sistema de Prevención del Lavado de Activos y del Financiamiento del Terrorismo.

Dicha norma estipula que los sujetos obligados sean personas jurídicas, entidades del estado, o personas naturales, tienen el deber de remitir de manera oportuna todos los requerimientos de información de la UIF de Perú para desempeñar de forma eficiente sus funciones. La UIF es un órgano técnico especializado de la Superintendencia de Banca y Seguros que, tiene como obligaciones la recepción, análisis, investigación, evaluación y transmisión de información de inteligencia financiera asimismo establece infracciones y sanciones en caso de incumplimiento de los sujetos obligados.

Es así que el objeto de estudio del presente artículo es resaltar la importancia del cumplimiento de la normativa laboral vigente por parte de los clubes de fútbol y del mismo modo hacer evidente la necesidad de implementar un programa de cumplimiento laboral que coadyuve al buen gobierno corporativo del Club, y del mismo modo mitigue los riesgos generados por estas instituciones y generen una cultura organizacional dentro de los clubes guiada por las buenas prácticas y la ética, sin dejar de lado la responsabilidad social corporativa.

Por otro lado cabe resaltar la labor que viene realizando la Federación Peruana de Fútbol (FPF) los últimos años, ya que desde que asumió la presidencia el Sr. Edwin Oviedo se han llevado a cabo reformas importantes dentro de la institución, las cuales no solo buscan cambiar la imagen del fútbol peruano mediante el marketing sino que buscan devolver al fútbol peruano su competitividad frente a campeonatos

internacionales como son la Copa América o el Mundial de Fútbol, con la implementación de planes a largo plazo, como son el Plan Centenario 2022 y el Plan de Menores FPF, que buscan reclutar menores de edad talentosos los cuales sean formado en centros de alto rendimiento.

Sin duda alguna se puede evidenciar el compromiso de algunas instituciones como es el caso de la FPF para el desarrollo del fútbol en su conjunto, guiado por los principios rectores establecidos por la FIFA, convirtiéndose en una institución competitiva con estándares de buenas prácticas buscando estar al nivel de federaciones europeas.

A pesar de todos los esfuerzos realizados podemos reconocer que existen siempre puntos débiles en los cuales se pasa por alto, como por ejemplo, el contar con un marco normativo sólido hace que las condiciones laborales mejoren y en consecuencia el futbolista tenga mayor protección frente a posturas abusivas de sus clubs. Por ello la idea de estandarizar los requisitos mínimos de la relación contractual con supervisión de UEFA y la FIFA frenaría la precaria condición de futbolistas en los países en vías de desarrollo, además de la creación de sistemas de concesión de licencias de buenas prácticas laborales a los clubs que cumplan con los requisitos establecidos por los entes rectores del fútbol. Así también garantizando la probidad de los entes resolutores de conflictos. Es una tarea que compete mucho al ente máximo del fútbol con ayuda de las federaciones y ligas que se encuentren comprometidos con el desarrollo del fútbol (Informe Laboral Internacional FIFPro, 2016, p. 3).

Así mismo, podemos reconocer la necesidad de llevar a cabo reformas respecto al funcionamiento del sistema de transferencia de jugadores, ya que como nos dimos cuenta en el caso Neymar del año 2013, en el cual también se encuentra inmerso el Barcelona Fútbol Club y el Santos Club de Brasil, se demuestra la fragilidad de este sistema puesto que no solo encubre delitos de defraudación fiscal sino también acarrear delitos como la corrupción y la estafa. La problemática también afecta al futbolista que ante el uso indiscriminado de esta práctica ve interferida su trayectoria profesional. En consecuencia, podemos decir que es necesaria una reforma en este aspecto, ya que generan delitos que dañan la imagen del fútbol profesional (Informe Laboral Internacional FIFPro, 2016, p. 30).

Otro punto importante es, reforzar los niveles de gobernanza dentro de los clubes de futbol, y la lucha contra la informalidad dentro de las diferentes ligas y asociaciones de futbol, en los cuales también existen serios problemas de informalidad, los cuales tienen repercusión dentro de los clubes y en consecuencia en el futbolista, el cual muchas veces se ve sometido a las condiciones que de manera unilateral impone el Club. Esta problemática origina la existencia de dobles contratos que perjudican directamente al futbolista.

Para mejorar las condiciones económicas del futbol es importante que las federaciones y la FIFA establezcan incentivos para el saneamiento económico de los clubes de futbol profesional, como medida de lucha contra la precariedad de las contrataciones. Promover a que los clubes cuenten con personal profesional capacitado en gestión deportiva, que aplique modelos de gestión exitosos en otros clubes, además de la implementación de herramientas de gestión como son los programas de cumplimiento normativo (Informe Laboral Internacional FIFPro, 2016, p. 30).

Así mismo, debe de continuar la lucha contra los riesgos sociales delictivos como son el amaño de partidos, la violencia, discriminación, protección de menores futbolistas. Esta tarea fue siempre encabezada por la FIFA y UEFA dentro de todas las competiciones que organiza, sin embargo, el verdadero trabajo de lucha contra estos temas debe darse desde dentro de los clubes de futbol, los cuales deberían de garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable, con todas las condiciones necesarias para el desempeño de sus jugadores (Informe Laboral Internacional FIFPro, 2016, p. 30).

#### 4.1.1. **El caso “Club Universitario de Deportes”**

Es el club peruano con el mayor desequilibrio estructural, el cual en su momento puso en riesgo la continuidad del club con 94 años de historia por las malas gestiones de sus dirigentes, la poca venta de mercadería, escasa taquilla y casi ninguna transferencia de jugadores al exterior, sumada al procedimiento concursal especial en el cual se encuentra sometido.

La situación en la cual se encuentra el club empieza el año 2010 con la convocatoria de huelga impulsada por la Agremiación de Futbolistas Profesionales del



Perú, exigiendo el pago de las deudas vencidas, producto de ellos se ponía en riesgo el campeonato nacional y tres equipos anunciaron su retiro del torneo, desencadenando una crisis en el Fútbol profesional peruano. En este contexto el estado peruano tuvo que intervenir para poder garantizar la continuidad del fútbol profesional en el Perú, siendo así, cinco de los equipos terminaron siendo sometidos a procedimientos concursales por la gran cantidad de deuda que estos tenían.

La problemática del fútbol peruano se basa en la precaria organización tanto de la federación y de los clubes. Por ello a pesar de los esfuerzos de la Federación Peruana de Fútbol por la institucionalización de los clubes de fútbol profesional estos siguen cometiendo los mismos desaciertos, como ejemplo según información de la FPF, 11 de los 16 clubes que participaron en el campeonato profesional del 2017, el 68% del total de los ingresos son generados por los contratos por derechos de transmisión televisivos. A comparación de otros países como el caso de Chile en el cual representa el 35% y en Colombia el 17%<sup>16</sup>.

La falta de diversificación de los ingresos, se debe a que los clubes se plantean como único objetivo el obtener el título del campeonato a fin de año y así lograr ingresos económicos, dejando de lado la estabilidad financiera del club, es por esto que una mala campaña deportiva dentro del campeonato, condiciona de sobremanera el cumplimiento de las obligaciones contraídas por los clubes, ya que estas se ve supeditada a los resultados dentro del campo de fútbol. Esta lógica de la búsqueda de resultados deportivos tiene su origen en la creencia de que a los aficionados no les interesa si el club es estable económicamente o si este cumplió con el pago de las obligaciones laborales este mes, lo que al aficionado básicamente ve como una gestión exitosa de los dirigentes es el conseguir el campeonato en el torneo local, sin importar el nivel de endeudamiento que se debió hacer para lograr este objetivo.

Esta búsqueda de victorias a corto plazo hace que los clubes dejen de lado la búsqueda de otras formas de ingreso, como son la transferencia de jugadores, escuelas de fútbol, la taquilla entre otras. Sumada a la mala gestión para conseguir recursos

---

<sup>16</sup> Información disponible en:

<https://elcomercio.pe/economia/peru/pasion-basta-situacion-economica-clubes-peruanos-futbol-noticia-550646>

económicos financieros estaba el sobre endeudamiento, en el caso de Universitario de deportes, todo inicia en la gestión de Jorge Nicolini (periodo 1986-1994) con una deuda de S/. 800,000.00 soles, en la gestión de Alfredo Gonzales (periodo 1995-2000) la deuda ascendió a S/, 6'000,000.00, posteriormente en la gestión de Aspauza (periodo 2000-2003) la deuda ascendió a S/. 22'500,000.00, para que luego en la segunda gestión de Alfredo Gonzales (periodo 2004 - 2006) la deuda se incrementara a S/. 33'000,000.00 para luego en la gestión de Gino Pinasco (2007-2011) la deuda terminara siendo de S/. 155'000.000.00<sup>17</sup>.

A la fecha, la deuda de Universitario de deportes asciende a 385 millones de soles, y tiene como acreedor mayoritario a la constructora GREMCO, seguido de la SUNAT. Sin lugar a dudas una situación complicada la que viene atravesando el Club Universitario de Deportes.

#### **4.1.1.1. La deuda laboral de Universitario de Deportes.**

La deuda que mantiene Universitario de deportes en su mayoría es con la SUNAT y con GREMCO, los cuales son los principales acreedores, sin embargo, la deuda laboral que es en menor medida, representa el 11% de la deuda total, que al cálculo resulto ser de 41.14 millones de soles al año 2016. Es por ello que, aunque parezca poco relevante ante las otras deudas del club, el pago de las obligaciones laborales es significativa. La manera en la que se gestionan los contratos y las transferencias de jugadores repercute en las finanzas del club. En el caso de Universitario de Deportes sin lugar a dudas es un ejemplo de cómo no se debe de gestionar un Club. La situación en la cual se encuentra es crítica debido a que se encuentra sometida a las decisiones de los acreedores. Esta situación de tornarse insostenible desenlazaría la liquidación del Club<sup>18</sup>.

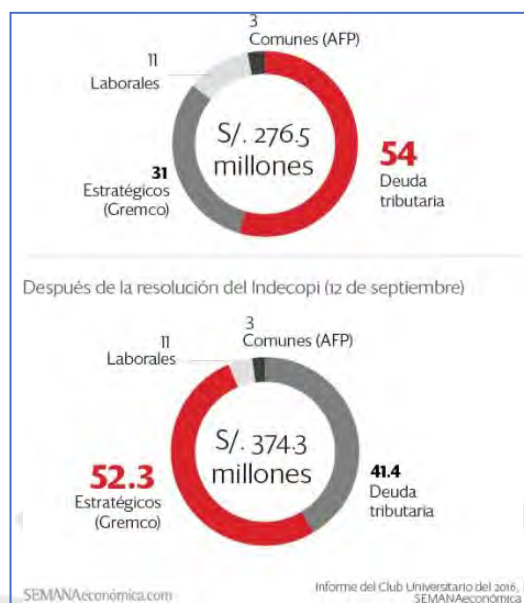
<sup>17</sup> Información disponible en:

<https://libero.pe/futbol-peruano/1277842-universitario-detallado-informe-origino-millonaria-deuda-club>

<sup>18</sup> Información disponible en:

<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/199678-como-se-reconfigura-la-deuda-de-universitario-con-la-resolucion-del-indecopi/>

**Figura 1: Cuadro porcentual de acreencias del club universitario de deportes**



Fuente: Informe del Club Universitario del 2016, Semana económica.

#### **4.2.1 Régimen Especial Deportivo del Club Universitario de Deportes**

Antecedentes que mediante resolución 123-CCL-2017 de fecha 18 de octubre de 2017, la comisión de Concesión de Licencias de la FPF, impuso al Club Universitario de Deportes una sanción consistente en la prohibición de efectuar transferencias de jugadores nacionales o extranjeros por dos periodos de inscripción que culminaría el 31 de diciembre de 2018.

Mediante la resolución N°86-CCL-2018 del 04 de julio del 2018, la Gerencia de Concesión de Licencias de la FPF. En vista de la reincidencia en el incumplimiento de acreditar pagos por refinanciamientos con la FPF, el incumplimiento de pago de las obligaciones previsionales, y el incumplimiento de sustentar pagos a SUNAT. Se dispuso el ingreso del club Universitario de Deportes al Régimen Especial Deportivo por un plazo de 5 años, con el apercibimiento de sancionar con medidas más drásticas el caso de incumplimiento.

La difícil situación que viene afrontando el Club Universitario De Deportes por el incumplimiento del reglamento de licencias de la FPF es cada vez peor, por otro lado,

tiene el procedimiento concursal ante Indecopi. Según el reporte de la federación peruana de fútbol referido a los promedios de cumplimiento económico financiero, universitario figura con el menor promedio de cumplimiento 57.14% muy por debajo del penúltimo con un 71.43%<sup>19</sup>.

#### **4.3.1. Políticas de buenas prácticas para el cumplimiento laboral dentro de los Clubes de fútbol profesional.**

La implementación de un programa de cumplimiento laboral depende del nivel de compromiso de los actores dentro de una relación laboral, por un lado se encuentran la dirigencia del club y por otro los jugadores de fútbol; en cada caso estos cuentan con organismos que velan por el cumplimiento de las obligaciones contraídas por el Club, es así que tanto la FPF mediante el reciente implantado Sistema de otorgamiento de Licencias y por otro lado el SAFAP hace esfuerzos para que los derechos laborales de los futbolistas sean respetados. Sin dudas estas dos instituciones buscan que se transparente las operaciones de contratación de futbolistas, así como la transferencia de jugadores.

Sin embargo, si no existe el compromiso de la dirigencia y los jugadores para que esta sea transparente los esfuerzos serán vanos y se continuara incurriendo en malas prácticas como son los dobles contratos, los cuales son realizados para evadir impuestos y beneficiar tanto al futbolista como al Club. Por lo antes explicado el componente ético es vital para la implementación del programa de cumplimiento, en este sentido debería ser esencial que los cargos directivos sean ocupados por profesionales con una reconocida solvencia moral comprobable, y su designación debería de ser monitoreada por la comisión de ética de la FPF.

El cumplimiento normativo laboral depende de otros factores importantes como son, contar con los recursos económicos necesarios para poder cumplir las obligaciones asumidas por los clubes. En este sentido la contratación de jugadores con remuneraciones elevadas que salgan del presupuesto del club, con la finalidad de lograr

---

<sup>19</sup> Información disponible en: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/universitario-perder-80-ingresos-totales-noticia-517478>

un campeonato o acceder a alguna copa internacional para poder obtener rentabilidad, es un riesgo que asumen los clubes deportivos pero que en muchos casos terminan desatando problemas financieros debido a las obligaciones laborales asumidas que no pueden ser honradas por problemas de liquidez.

En consecuencia estos conflictos terminan siendo discutidos en la Cámara de Resolución de Disputas de la Federación Peruana de Fútbol y concluyen en la imposición de multas adicionales incluidas al pago de la obligación ordinaria. Por esto la relevancia de la implantación de políticas de buenas prácticas para la planificación financiera y la correcta gestión de los recursos limitados es fundamental, con las cuales se lograría hacer más eficiente la organización y disminuiría los riesgos. Sin embargo, los clubes quieren arriesgar más allá de lo que deberían y contratan jugadores que en el mercado están sobrevalorados y que brindan la expectativa de lograr buenas campañas deportivas para lograr un campeonato o una clasificación a un torneo internacional, la cual es una forma de obtener ingresos económicos que solventen las campañas deportivas del club.

Es así que muchos clubes programan el pago de las obligaciones laborales presupuestando el ingreso de dinero por el logro campeonatos los cuales también se ven reflejados en premios económicos, los cuales en realidad se basan expectativas que no dependen únicamente del tema deportivo y van más allá del tema dirigenal. Esta mala práctica utilizada por los clubes ocasionaba un desbalance económico el cual era arrastrado a por las diferentes gestiones que asumían los cargos dirigenales.

Otra política de buena práctica en el ámbito laboral sería el hecho de bancarizar todas las operaciones realizadas por el pago de remuneraciones y beneficios sociales, teniendo así un sustento concreto para evidenciar el cumplimiento de la obligaciones laborales, al mismo tiempo se cumple con los lineamientos establecidos por el sistema de otorgamientos de licencias, la cual requiere cumplir con remitir información de manera mensual de los pagos tanto a jugadores como al cuerpo técnico.

En el caso de las contrataciones de jugadores extranjeros, tanto en las negociaciones así como en la contratación de estos se debe de tener presente las formalidades que se deben de cumplir para la contratación de jugadores de diferente nacionalidad, ya que si bien existe facilidades de contratar personal de países que

pertenecen al Pacto Andino, estos antes de celebrar un contrato de trabajo deberían de contar con un permiso de trabajo autorizado por la Superintendencia Nacional de Migraciones. Sin embargo en el mundo deportivo primero se estila firmar el contrato, para luego presentarlo como jugador de manera oficial del club, pese a que muchos de los jugadores de futbol ingresan al país en calidad de turistas y no pueden celebrar contratos laborales por su calidad migratoria pero pese a esto se celebran los contratos para luego ser formalizados. En resumen, existe un periodo en el cual el Club y el futbolista incurren en un claro incumplimiento normativo tanto en el aspecto normativo laboral como en el migratorio, siendo así este el contexto generador de riesgos y de sanciones por parte de la administración pública.

#### **4.4.1 Propuesta de Políticas de Buenas Prácticas dentro de un Club de futbol.**

El componente ético dentro de la dirección de un club deportivo es muy importante por lo cual se debe de guiar por valores como son el compromiso con el Club, respeto, disciplina, trabajo en equipo, integridad, responsabilidad. Así mismo deberá de tener presentes principios rectores dentro de los cuales se desarrolle el club, como son:

- Afición y comunidad: son los pilares básicos de la organización siendo ellos la razón de ser del club.
- Viabilidad económica en el tiempo: el club deportivo es una institución sin fines de lucro que busca trascender en el tiempo, desarrollando una economía basada en la sostenibilidad del club.
- Compromiso con el futbol y la comunidad: el club tiene una relación muy especial con su comunidad y se compromete a causas sociales y en la inversión en el actividad futbolística con impacto social que tengan que ver con el apoyo comunitario, educativo y de preservación ecológica.
- Legalidad y transparencia: el desarrollo del club debe de ser siempre respetando la normativa legal vigente, asimismo adoptando herramientas de gestión como es el compliance<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Información disponible en: Código de Ética Club Futbol Monterrey, México (2018).  
[http://www.rayados.com/monterrey/estadio\\_codigo-de-etica](http://www.rayados.com/monterrey/estadio_codigo-de-etica)

#### **4.4.1.1 Política de buenas prácticas en la relación laboral con futbolistas**

- Respecto a los contratos laborales se debe de tener especial cuidado en la calidad migratoria del futbolista, así mismo tomar en cuenta la condición de transferencia de su anterior club<sup>21</sup>.
- Realizar las gestiones necesarias para el registro de los contratos laborales con todas las formalidades requeridas por la FPF y la autoridad migratoria nacional, así mismo remitir un juego de copias a la FPF para su registro en la nómina de futbolistas a participar en los distintos campeonatos.
- Realizar reuniones entre la directiva y el cuerpo técnico para la evaluación de contratación de nuevos integrantes del plantel de futbolistas y evaluar la continuidad de los ya contratados. Así mismo realizar un análisis financiero del presupuesto para la contratación de futbolistas así como las posibles contingencias para cubrir las diferentes necesidades dentro del campo deportivo y no exista un déficit de futbolistas.
- Prestar atención a las normas relativas al Reglamento sobre y transferencia de jugadores de la FIFA haciendo un análisis financiero para la realización de cualquier operación de traspaso de un futbolista.
- Prestar especial atención a los derechos de los futbolista como son el descanso semanal obligatorio, vacaciones conforme a la naturaleza del contrato, la explotación comercial de su imagen o la del club, participar en su transferencia y no ser separado de las practicas sea por lesión o sanción disciplinaria. Así mismo respetar la participación de los futbolistas en actividades sindicales.
- Contar con un servicio médico especializado para atender a los futbolistas los cuales deben estar presente en todo momento que se desarrolle la actividad deportiva. Así mismo contar con los servicios de nutricionistas los cuales se encarguen de la alimentación balanceada de los deportistas. Esto en el contexto del cumplimiento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Cumplir con la entrega del reglamento interno del club a cada futbolista el cual al mismo tiempo deberá ser registrado en la autoridad laboral competente.

<sup>21</sup> Información disponible en: Lora J.(20/05/2015). UPC. Sinergia e Innovación. El futbol peruano y los derechos laborales. <https://blogs.upc.edu.pe/sinergia-e-innovacion/conceptos/el-futbol-peruano-y-los-derechos-laborales>

- Cumplir con el depósito oportuno de la remuneración y gratificaciones y los premios pactados en este. Tener en cuenta las retenciones de ley por el derecho a la seguridad social,
- Realizar los exámenes necesarios para evidenciar las condiciones en la cual se encuentra el deportista así como la adquisición del seguro de vida para su contratación.
- Corroborar que tanto cuerpo técnico, médicos, preparadores físicos deben de estar acreditados para el ejercicio de su profesión ante la FPF y la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional(ADFP).

Los equipos de fútbol profesional en Perú cuentan con graves deficiencias respecto a su organización y funcionamiento; estas deficiencias causan la inobservancia de ciertos parámetros legales que son pasibles de sanción, siendo el Compliance un mecanismo interno de supervisión de la organización que tiene como fin la observancia de la ley en las actividades corporativas así mismo cumplen la función de prevención y detección de infracción de la normatividad vigente, convirtiendo a los clubes de fútbol peruano por medio de la autorregulación regulada, en un activo colaborador del cumplimiento legal dentro de la sociedad.

En este sentido la inobservancia de la normativa laboral presenta un riesgo relevante dentro de la gestión de los clubes de fútbol profesional, en tanto que el incumplimiento de las obligaciones laborales no solo tiene repercusión en el ámbito del derecho laboral, sino que también genera riesgos en la actividad misma en la que se desarrolla el club deportivo, llegando a ser sancionada con la resta de puntos ganados en los partidos oficiales disputados. Así mismo el incumplimiento de la normativa laboral también acarrea la imposición de multas por parte del organismo supervisor del cumplimiento de la normativa laboral, multas que son parte del total de obligaciones económicas por las cuales el club debe responder, y no la dirigencia.

Podemos suponer que, si bien la gestión de dirigencia a cargo de un club de fútbol profesional es la mejor, sin embargo, muchas veces realiza una gestión sin un previo análisis económico y financiero en el que se evalúen y prioricen las necesidades de la organización que se está administrando, careciéndose de una Gerencia especializada. Dicho problema se ve plasmado al final en déficits económicos y con



serios problemas de liquidez por los cuales el club no puede asumir sus obligaciones y termina incurriendo en el incumplimiento de la normativa tanto laboral como tributaria.

Por lo expuesto se debe entender que no existe una política de planificación económica y financiera previa a la toma de decisiones, y en consecuencia una política de contratación de jugadores de fútbol que vaya de acuerdo con la realidad económica del club. Este análisis y proyección de un estado de ganancias y pérdidas o del flujo de gastos en los pagos de las obligaciones contraídas con jugadores de fútbol profesional debería de estar claramente establecida antes del inicio de cualquier campeonato que vaya a disputar el club. Razón de ello todas las contrataciones que vaya a realizar el club deberían de ser celebradas con el respaldo económico de los ingresos que tiene el club de fútbol.

Se debe entender el compliance laboral como una herramienta de gestión adoptada de forma voluntaria por los clubes de fútbol profesional, que generaría grandes beneficios para el club, por un lado reconociendo los riesgos en materia laboral para luego ser mitigados con políticas de cumplimiento normativo, y de manera posterior hará viable que la Federación Peruana de Fútbol le otorgue la licencia anual para participar en los campeonatos oficiales organizados. Es decir, el compliance laboral coadyuvaría a que los clubes cumplan con los estándares laborales establecidos por el Sistema de Licencias implantado por la FPF, siendo así la implementación del compliance laboral en los clubes de fútbol profesional aseguraría el no solo el cumplimiento de la normativa laboral vigente, sino también los requerimientos necesarios del Sistema de Licencias de la FPF, para poder participar en las competiciones.

Por ello considero que, si es relevante la implementación del compliance laboral dentro de los clubes de fútbol profesional, ya que mejorarían la gestión deportiva dentro de estos, garantizando el cumplimiento de la normativa laboral y en consecuencia previniendo incurrir en incumplimiento de las normas laborales y garantizando el desarrollo de torneos competitivos transparentes y de calidad.

## V. CONCLUSIONES

La implementación del compliance en el fútbol profesional peruano es cuestión de tiempo, esto debido a la tendencia mundial de las organizaciones de implementar programas de cumplimiento normativo, como el caso español el cual desde el 2016 exige a los clubes deportivos de primera profesional y la segunda división, acreditar la implementación de un programa de compliance eficaz y actualizado. Para cumplir con este requisito no basta con presentar el programa de compliance sino que la exigencia que se demuestre que dicho programa se encuentre actualizado, para lo cual se debe acompañar con un informe de auditoría de un organización independiente especializada. Esto como medida de resguardar la integridad en el fútbol profesional.

La implementación del Compliance dentro de los equipos de fútbol peruano implicarían inversión de recursos por parte de los clubes deportivos, sin embargo, este egreso de dinero se vería revertido a mediano o corto plazo, en vista de que se reducirían los costos de incurrir en sanciones y multas por parte de la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional. Desde un panorama general, la implementación de un plan de cumplimiento normativo laboral traería beneficios a todos los agentes económicos involucrados, reduciendo al máximo los conflictos de intereses internos, mejorando el gobierno corporativo del Club asimismo mejorando la estructura financiera y creando una cultura de cumplimiento.

Si bien el compliance laboral es una herramienta de gestión que reduce los riesgos de incurrir incumplimiento en la normativa laboral también es parte del gobierno corporativo dentro de los clubes. Las buenas prácticas dentro de los clubes peruanos hubieran evitado las condiciones en las que se encuentran clubes como Universitario de Deportes, Alianza Lima y Cienciano de Cusco, este último pese a haber logrado dos campeonatos internacionales en la actualidad limita en la segunda división. La situación de dichos clubes es netamente producto de la gestión deficiente que se realizaba dentro de cada Club, en el caso del club Universitario se puede evidenciar que las acreencias laborales significan una gran parte de su deuda, que en su momento pese a pasar una situación económica complicada contrataba jugadores costosos con los cuales esperaba poder tener resultados en cancha que se reflejen en los ingresos económicos del club, lo cual no ocurría siempre y en consecuencia termino generando una gran deuda que no se podía pagar, originándose un círculo vicioso.

Otro punto importante que debemos resaltar en la gestión deportiva peruana es el manejo de dobles contratos de trabajo de los futbolistas. Lo cual era beneficioso para el club debido a que el contrato registrado en la FPF era un monto mucho menor al establecido entre las partes. Por un lado, el club se veía beneficiado a realizar un pago menor al que debería para efectos del cálculo de sus beneficios sociales y por otro lado el futbolista veía su remuneración real sin una afectación grande por concepto de pago de rentas. Esta situación llevo a un nivel de informalidad mucho más alta la condición del futbol peruano.

Finalmente, la implementación del Compliance, permitirá mejorar el nivel competitivo del futbol peruano no solo del torneo local "Descentralizado", en la segunda división y la Copa Perú, sino en los torneos internacionales como la Copa Libertadores, la Copa Sudamericana, la copa América, el campeonato Mundial entre otros, y sus avances ya los podemos observar de manera lenta pero segura, con el surgimiento de jóvenes futbolistas, clubes que se fortalecen, además de estructurarse una dirigencia que se alinea gradualmente a estos cambios modernos.



## VI. BIBLIOGRAFÍA

### 6.1 Fuentes legales<sup>22</sup>

#### 6.1.1. Legislación Peruana

Presidente de la Republica del Perú (04 de marzo del 2012) Aprueba: Medidas de Urgencia para la Reestructuración y Apoyo de Emergencia a la Actividad deportiva Futbolística. [Decreto de Urgencia N° 010-2012] Recuperado el 08 de enero del 2019 de:

<https://www.indecopi.gob.pe/documents/51767/203503/10+Decretodeurgencia010-2012.pdf/fcefec9d-9916-49c2-b924-dd87e99e7c8a>

Presidente de la Republica del Perú (Ley 01 de junio del 2017) Ley que incorpora la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú (UIF-PERÚ) a la superintendencia de banca, seguros y administradoras privadas de fondos de pensiones [Ley N° 29038] D.O. Diario Oficial el Peruano.

La Superintendenta de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (18 de enero de 2017). Aprueban: Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos y establecen otras disposiciones. [Resolución S.B.S. N° 272-2017] D.O. Diario Oficial el Peruano.

La Superintendenta de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (03 de febrero del 2018). Aprueban la Norma para la prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo aplicable a los sujetos obligados bajo el sistema acotado de prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo Resolución [SBS N° 369 – 2018] D.O. Diario Oficial el Peruano.

La Federación Peruano de Futbol (31 de agosto del 2018). Aprueba: Reglamento para la Concesión de Licencias de Clubes de Futbol Profesional de la Federación

---

<sup>22</sup>En orden cronológico según fecha de publicación.

Deportiva Nacional Peruana de Futbol [Resolución N°0020-FPF-2018]  
Recuperado el 08 de enero del 2019 de:

<http://www.fpf.org.pe/wp-content/uploads/2018/10/Resoluci%C3%B3n-N%C2%B0-0113-CCL-FPF-2018-UTC.pdf>

### **6.1.2. Legislación española**

Rey de España (Madrid, a 15 de octubre de 1990). LEY DEL DEPORTE (Ley 10/1990),  
Recuperado en 19 de febrero del 2019 de:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2\\_uibd.nsf/CA9A7142CFFB3FE1052577F800602BC5/\\$FILE/Ley\\_10\\_del\\_DeporteVLEX.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/CA9A7142CFFB3FE1052577F800602BC5/$FILE/Ley_10_del_DeporteVLEX.pdf)

Rey de España (22 de junio 2010) modifica la ley orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal, introdujo en el ordenamiento jurídico español la responsabilidad penal de las personas jurídicas [Ley Orgánica 05/2010],  
Recuperado en 22 de febrero del 2019 de:

<https://www.boe.es/boe/dias/2010/06/23/pdfs/BOE-A-2010-9953.pdf>

### **6.1.3. Legislación Mexicana**

Código de Ética Club Futbol Monterrey, México (2018).

[http://www.rayados.com/monterrey/estadio\\_codigo-de-etica](http://www.rayados.com/monterrey/estadio_codigo-de-etica)

## **6.2 Fuentes bibliográficas<sup>23</sup>**

Arce, E. (2005). *El Futbolista Profesional y sus Derecho Laborales*. Lima, ARA Editores.

Astudillo, G. (2013-2014). Hacia la implementación de los programas de cumplimiento (compliance) en el Perú. *Temas de derecho penal económico: Empresa y Compliance Anuario de Derecho Penal*, 234-258. Recuperado de [http://perso.unifr.ch/derechopenal/assets/files/anuario/an\\_2013\\_08.pdf](http://perso.unifr.ch/derechopenal/assets/files/anuario/an_2013_08.pdf)

---

<sup>23</sup> En orden alfabético.

- Athanasopoulou, P., Douvis, J. y Kyriakis, V. (2011). Corporate social responsibility (CSR) in sports: antecedents and consequences. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*. Vol. 1 (4), 1-11.
- Coca, I. (2013). *Criminalidad de empresa y Compliance. Prevención y reacciones corporativas*. Barcelona: Atelier.
- Corcoy, M. (2014). *Algunas cuestiones político criminales sobre la corrupción privada, Límites y eficacia de los Compliance*. España: Edisofer.
- Diario La República. (06/03/2012). Recuperado de <https://larepublica.pe/deportes/615289-poder-ejecutivo-da-una-mano-a-los-clubes-deudores-para-salir-de-crisis>.
- Diario El Comercio. (09/06/2017). FIFA ¿cuál es el balance del sistema de licencias?. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/fifa-balance-sistema-licencias-noticia-534142>
- Feijóo, B. (2009). InDret. *Revista para el análisis del Derecho*, 2, 13-16. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/222127>
- García, Emilio. (2017). Un acercamiento al deporte y al fútbol como negocio y al funcionamiento, problemática y mejora del fútbol peruano. *Revista Journal of Business* 3(2), 79-107. Recuperado de <file:///C:/Users/USER/Downloads/53-Article%20Text-54-1-10-20170429.pdf>
- García, M. (2016). Compliance, la cultura de cumplimiento para clubes y SAD. *Revista Jurídica La Liga*, 5, 1-28. Recuperado de <https://files.laliga.es/revistaffp/n05/index.html>
- García, P. (2014). *Criminal compliance*. Lima: Palestra Editores.
- García, P. (2008). *La persona jurídica en el derecho penal*. Lima: Grijley.

Huayllani, H. (2016). El delito previo en el delito de lavado de activos. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Informe laboral internacional FIFPro. (2016). Conclusiones principales, condiciones laborales en el futbol profesional. Recuperado de [https://fifpro.org/attachments/article/6708/Top%20Findings%20Spanish\\_final.pdf](https://fifpro.org/attachments/article/6708/Top%20Findings%20Spanish_final.pdf)

López, Raúl & Fernández. José, (2015) Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno en los clubes de futbol españoles. *Universia Business Review* – Segundo Trimestre, pp.38-53.

Libro blanco sobre la función del compliance. D. José Manuel Maza Martín y Miembros de la Junta Directiva. Coordinador D. Alain Casanovas Ysla. Madrid, marzo del 2017.

Lora J. (20/05/2015). UPC. Sinergia e Innovación. El futbol peruano y los derechos laborales. <https://blogs.upc.edu.pe/sinergia-e-innovacion/conceptos/el-futbol-peruano-y-los-derechos-laborales>

Maldonado Ibaceta(2015), Autorregulación Análisis Normativo(Tesis de pregrado)Universidad de Chile, Santiago. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137601/Autorregulaci%C3%B3n-an%C3%A1lisis-normativo.pdf?sequence=1> (fecha de consulta 16 de febrero 2019).

Martínez-Buján Pérez, Carlos (2014) *Derecho Penal Económico y de la empresa: Parte General*. Cuarta edición. Valencia: Tirant lo Blanch, pp. 77-97.

Nieto, A., & Arroyo, L. (2015). *Autorregulación y sanciones*. Cizur Menor: Aranzadi.

Noriega Ludwick José Luis, *Hacia una nueva justicia deportiva en el Perú*. Revista de Actualidad Mercantil, N III Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, edición 2013. [file:///C:/Users/INTEL/Downloads/13578-54064-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/INTEL/Downloads/13578-54064-1-PB%20(1).pdf) (fecha de consulta 21 de mayo 2018).

Ortiz, L. & Ortiz, E. (2016). Corrupción en la FIFA. Recuperado de <https://informaticafce.files.wordpress.com/2015/06/corrupcion3b3n-en-la-fifa.pdf>

Pérez, J. (2017). Los Clubes deportivos y la implantación de una nueva cultura organizacional de cumplimiento. Recuperado de: <http://www.worldcomplianceassociation.com/1337/articulo-los-clubes-deportivos-y-la-implantacion-de-una-nueva-cultura-de-cumplimiento.html>

Portalanza, Alexandra. "Gobierno Corporativo una Aproximación Teórica". Saber, Ciencia y Libertad ISSN: 1974-7154 Vol. 8, No. 1.

Reglamento de concesión de licencias 2018, Federación Peruana de Fútbol. <http://www.fpf.org.pe/wp-content/uploads/2017/12/FPF-Reglamento-de-Licencias-2018.pdf>

Rojas Raul, REVISTA ASOCIACION EUROPEA DE ABOGADOS Y ECONOMISTAS EN COMPLIANCE N°04, ENERO 2018 *El Compliance Laboral, una nueva herramienta para el cumplimiento ético y responsable de las obligaciones socio-laborales()*. European Compliance & News, pp. 25-27 España. <http://www.aeaecompliance.com/images/documentos/Raul1.pdf> (fecha de última consulta 20 de junio del 2018).

Rojas Raul, REVISTA ASOCIACION EUROPEA DE ABOGADOS Y ECONOMISTAS EN COMPLIANCE N°03, JULIO 2017 *¿Es posible un cumplimiento normativo laboral ético y responsable? Lefebvre el Derecho.* pp. 6 España. <https://ecija.com/wp-content/uploads/2017/07/ebook-compliance-laboral.pdf> (fecha de última consulta 22 de junio del 2018).

Silva Sánchez, Jesús María (2011) La expansión del Derecho penal. Aspectos de la Política criminal en las sociedades postindustriales. Tercera edición. Montevideo: Editorial B de F, pp. 11-68.

Varela, O. (2013). *La Empresa como sujeto de imputación de responsabilidad penal*. Madrid: Marcial Pons.



Varsi, E. (2007). *Derecho deportivo peruano, instituciones especiales*. Lima: Universidad de Lima.

Vera R. (2017). El sector deportivo del fútbol y el sistema de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo: Análisis de la incorporación de los clubes de fútbol profesional como nuevo sujeto obligado. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú.

