



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

IMPACTO DE LA INCORPORACIÓN DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES EN
LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y FORMALIZACIÓN DE LOS CLUBES DE
FÚTBOL DE LIMA, 2025

Línea de Investigación:
Procesos jurídicos y resolución de conflictos

Tesis para optar el grado académico de Maestro en Derecho Empresarial

Autor

Ticona Chia, Walter Fernando

Asesor

Vigil Ruiz, Vanessa Anthuanet

ORCID: 0000-0003-0854-3205

Jurado

Gonzales Loli, Martha Rocío

Martínez Letona, Pedro Antonio

Mendoza La Rosa, Carlos Alfonso

Lima - Perú

2026

IMPACTO DE LA INCORPORACIÓN DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES EN LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y FORMALIZACIÓN DE LOS CLUBES DE FÚTBOL DE LIMA, 2025

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%	18%	6%	9%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal	3%
	Trabajo del estudiante	
2	repositorio.ucv.edu.pe	2%
	Fuente de Internet	
3	repositorio.unfv.edu.pe	2%
	Fuente de Internet	
4	www.coursehero.com	1%
	Fuente de Internet	
5	www.aldeasinfantiles.org.co	<1%
	Fuente de Internet	
6	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	<1%
	Trabajo del estudiante	
7	issuu.com	<1%
	Fuente de Internet	
8	repositorio.puce.edu.ec	<1%
	Fuente de Internet	
9	Submitted to Universidad Catolica De Cuenca	<1%
	Trabajo del estudiante	
10	repositorio.uss.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

IMPACTO DE LA INCORPORACIÓN DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES EN LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y FORMALIZACIÓN DE LOS CLUBES DE FÚTBOL DE LIMA, 2025

Línea de investigación:

Procesos jurídicos y resolución de conflictos

Tesis para optar el grado académico de Maestro en Derecho Empresarial

Autor

Ticona Chia, Walter Fernando

Asesor

Vigil Ruiz Vanessa Anthuanet

ORCID: 0000-0003-0854-3205

Jurado

Gonzales Loli, Martha Rocío

Martínez Letona, Pedro Antonio

Mendoza La Rosa, Carlos Alfonso

Lima - Perú

2026

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado especialmente a todas las personas que me ayudaron a seguir desarrollando la tesis, los cuales me motivaron a no darme por vencido, muy especialmente a mi madre, padre y sobre todo a mi esposa, que siempre me inculcaron a la perseverancia, todo este esfuerzo es por todos ellos.

AGRADECIMIENTO

A mi madre por darme la vida y sobre todo por enseñarme los valores y principios para ser un buen ser humano

A mi padre por darme educación, fortaleza y perseverancia, por siempre estar con toda mi familia.

A mi esposa por ser mi soporte emocional, por enseñarle a no rendirme y por estar a mi lado incondicionalmente apoyándome ante toda adversidad

A mi pequeño hijo, por la ser la principal fuente de inspiración para no darme por vencido

ÍNDICE

RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Descripción del problema	4
1.3. Formulación del problema	6
1.3.1. Problema general	6
1.3.2. Problemas específicos.....	6
1.4. Antecedentes.....	6
1.5. Justificación de la investigación	14
1.6. Limitaciones de la investigación.....	15
1.7. Objetivos.....	16
1.7.1. Objetivo general.....	16
1.7.2. Objetivos específicos	16
1.8. Hipótesis	16
1.8.1. Hipótesis general.....	16
1.8.2. Hipótesis específicas.....	17
II. MARCO TEÓRICO	18
2.1. Bases teóricas.....	18
2.1.1. Sobre el Derecho Societario: La Ley General de Sociedades en el ordenamiento peruano.....	18
2.1.2. La Sociedad Anónima Cerrada como modelo organizativo	25
2.1.3. Aplicación del derecho societario a clubes deportivos	31
2.1.4. Sobre la incorporación normativa: Ley General de Sociedades	34

2.1.5. Estructura administrativa y formalización de los clubes	42
2.1.6. La relación entre incorporación normativa y fortalecimiento institucional.....	47
2.1.7. Evidencia comparada sobre modelos societarios en clubes deportivos.....	50
2.2. Marco conceptual.....	53
III. MÉTODO	57
3.1. Tipo de investigación.....	57
3.2. Población y muestra.....	61
3.2.1. Población.....	61
3.2.2. Muestra	62
3.3. Operacionalización de variables	64
3.4. Instrumentos.....	67
3.5. Procedimientos.....	71
3.6. Análisis de datos	73
3.6. Consideraciones ética.....	77
IV. RESULTADOS	79
4.1. Resultados de la investigación	79
4.2. Análisis e interpretación de los datos recopilados	85
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	103
VI. CONCLUSIONES.....	110
VII. RECOMENDACIONES	112
IX. ANEXOS	122
Anexo A. Matriz de consistencia	122
Anexo B: instrumento de recolección de datos.....	125
Anexo C: Validación y confiabilidad del instrumento	128
Anexo D: Validación de instrumento	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Muestra de la investigación _____	63
Tabla 2 Operacionalización de variables _____	64
Tabla 3 Preguntas para cuestionario _____	69
Tabla 4 Niveles para la Escala de Likert _____	74
Tabla 5 Resumen de procesamiento de casos _____	77
Tabla 6 Fiabilidad de instrumento _____	77
Tabla 7 Relación entre la incorporación de la LGS y la organización interna y el nivel de formalización de los clubes de Lima _____	79
Tabla 8 Relación entre la incorporación de la LGS y los procesos y responsabilidades dentro de la estructura administrativa dentro de los clubes de fútbol. _____	81
Tabla 9 Relación entre la incorporación de la LGS y los niveles de formación societaria de los clubes de fútbol. _____	82
Tabla 10 Relación entre la incorporación de la LGS y el ordenamiento documentario de los clubes _____	84
Tabla 11 El orden de la gestión administrativa como efecto tras la incorporación de la LGS	85
Tabla 12 El fortalecimiento del nivel de formalización institucional tras la adopción de la LGS _____	86
Tabla 13 La organización interna y el cumplimiento de obligación tras la aplicación de la LGS _____	87
Tabla 14 Los efectos de la LGS en la definición de roles y responsabilidades en la estructura administrativa _____	88
Tabla 15 Los cambios en el orden y sistematización de los procesos administrativos de los clubes _____	89

Tabla 16 La adopción de órganos y funciones previstos en la LGS y la mejora de áreas administrativas de los clubes deportivos de fútbol de Lima _____	90
Tabla 17 La incorporación de la LGS y el cumplimiento de las obligaciones societarias y registrales _____	91
Tabla 18 La actualización de la documentación societaria y contable de los clubes tras la adopción de la LGS _____	92
Tabla 19 La reducción de prácticas informales en la gestión institucional de los clubes como posible beneficio de la aplicación de la LGS _____	93
Tabla 20 La mejoría de los documentos legales y administrativos y el grado de incorporación de la LGS _____	94
Tabla 21 La mejoría de organización de los archivos y registros internos de los clubes _____	95
Tabla 22 La LGS y fortalecimiento del control interno y la gestión operativa institucional de los clubes _____	96
Tabla 23 Prueba de Chi – cuadrado respecto a la hipótesis general _____	98
Tabla 24 Prueba de Chi – cuadrado respecto a la hipótesis específica 1 _____	99
Tabla 25 Prueba de Chi – cuadrado respecto a la hipótesis específica 2 _____	100
Tabla 26 Prueba de Chi – cuadrado respecto a la hipótesis específica 3 _____	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 El fortalecimiento del nivel de formalización institucional tras la adopción de la LGS	86
Figura 2 La organización interna y el cumplimiento de obligación tras la aplicación de la LGS	87
Figura 3 Los efectos de la LGS en la definición de roles y responsabilidades en la estructura administrativa	88
Figura 4 Los cambios en el orden y sistematización de los procesos administrativos de los clubes	89
Figura 5 La adopción de órganos y funciones previstos en la LGS y la mejora de áreas administrativas de los clubes deportivos de fútbol de Lima.....	90
Figura 6 La incorporación de la LGS y el cumplimiento de las obligaciones societarias y registrales.....	91
Figura 7 La actualización de la documentación societaria y contable de los clubes tras la adopción de la LGS	92
Figura 8 La reducción de prácticas informales en la gestión institucional de los clubes como posible beneficio de la aplicación de la LGS.....	93
Figura 9 La mejoría de los documentos legales y administrativos y el grado de incorporación de la LGS	94
Figura 10 La mejoría de organización de los archivos y registros internos de los clubes	95
Figura 11 La LGS y fortalecimiento del control interno y la gestión operativa institucional de los clubes	96

RESUMEN

Objetivo: Establecer la medida en que la incorporación de la Ley General de Sociedades influye en la estructura administrativa y en el nivel de formalización de los clubes de fútbol de la ciudad de Lima durante el año 2025. **Método:** La investigación se enmarca en el enfoque aplicado, de enfoque cuantitativo, con un nivel explicativo, y un diseño no experimental. Además, la muestra estuvo conformada por 50 personas en donde se aplicó la encuesta conformada por 12 preguntas. **Resultados:** El 72% de la muestra considera que la incorporación de la LSG contribuirá significativamente al ordenamiento de la gestión administrativa de los clubes deportivos de fútbol de Lima. De igual manera, se tuvo que el 54% está a favor de que la incorporación de la LGS permitirá definir mejor los roles y responsabilidades dentro de la estructura administrativa de los clubes de fútbol. Además, se enfatizó que el 34% concuerda en que la implementación de las disposiciones de la LGS mejoraría la organización de los archivos y registros internos de los clubes. **Conclusión:** La LGS constituye un factor normativo relevante en la configuración de la estructura administrativa y en el nivel de formalización de los clubes de fútbol de la ciudad de Lima durante el año 2025. El análisis evidencia que la normativa societaria opera como un marco de referencia que orienta procesos de ordenamiento administrativo y jurídico, aun cuando su incorporación no sea uniforme ni obligatoria para todas las entidades deportivas.

Palabras claves: Ley General de Sociedades, Clubes, Estructura administrativa, Derecho Societario, Fortalecimiento institucional.

ABSTRACT

Objective: To establish the extent to which the incorporation of the General Companies Law influences the administrative structure and level of formalization of soccer clubs in the city of Lima during the year 2025. **Method:** The research is framed within an applied, quantitative approach, with an explanatory level and a non-experimental design. In addition, the sample consisted of 50 people who completed a 12-question survey. **Results:** 72% of the sample believes that the incorporation of the LSG will contribute significantly to the organization of the administrative management of soccer clubs in Lima. Similarly, 54% are in favor of the incorporation of the LGS, believing that it will allow for a better definition of roles and responsibilities within the administrative structure of soccer clubs. In addition, 34% agree that the implementation of the provisions of the LGS would improve the organization of the clubs' internal files and records. **Conclusion:** The LGS is a relevant regulatory factor in shaping the administrative structure and level of formalization of soccer clubs in the city of Lima in 2025. The analysis shows that corporate regulations operate as a frame of reference that guides administrative and legal organization processes, even though their incorporation is not uniform or mandatory for all sports entities.

Keywords: General Law on Companies, Clubs, Administrative structure, Corporate law, Institutional strengthening.

I. INTRODUCCIÓN

La organización y funcionamiento de los clubes de fútbol profesionales ha sido objeto de distintas discusiones jurídicas y económicas en los últimos años, especialmente en torno a los modelos de gestión que podrían fortalecer su sostenibilidad institucional. En el caso peruano, estos clubes han transitado históricamente por esquemas de administración que, en muchos casos, no han permitido desarrollar estructuras internas sólidas ni garantizar procesos formales que favorezcan su estabilidad. Frente a esta realidad, se ha planteado la pertinencia de adoptar mecanismos del derecho societario que ordenen sus actividades y promuevan una gestión más profesionalizada. En ese contexto, surge el interés por analizar la incorporación de la Ley General de Sociedades como un marco que podría contribuir a mejorar la estructura administrativa y los niveles de formalización de las organizaciones deportivas, particularmente en el ámbito del fútbol profesional asentado en la ciudad de Lima.

El análisis de esta problemática adquiere relevancia por varias razones. En primer lugar, los clubes deportivos mantienen una presencia significativa en la vida social y cultural del país, pero también operan como entidades que gestionan recursos, celebran contratos, negocian derechos y movilizan intereses económicos crecientes. En ese sentido, los requerimientos de transparencia, orden documental y administración moderna han comenzado a exigir estándares más altos que aquellos tradicionalmente empleados. En segundo lugar, la experiencia comparada muestra que la adopción de estructuras societarias puede ofrecer beneficios en términos de claridad organizativa, delimitación de responsabilidades, toma de decisiones colegiada y fortalecimiento del gobierno corporativo. Aunque los contextos nacionales varían, la tendencia general indica que la profesionalización administrativa constituye un factor que mejora la capacidad competitiva y la estabilidad de las instituciones deportivas.

Por ello, resulta pertinente examinar en qué medida la incorporación de normas provenientes del derecho societario podría impactar en la operatividad interna de los clubes de Lima. La Ley General de Sociedades establece procedimientos y obligaciones que, de ser asumidos por estas organizaciones, podrían traducirse en una mayor formalización documental, una mejor definición de órganos de dirección y una distribución más clara de funciones administrativas. Asimismo, permitiría implementar prácticas orientadas al cumplimiento de obligaciones legales, a la transparencia y al control de procesos internos, elementos esenciales en instituciones que mantienen vínculos permanentes con terceros.

Analizar este tema desde una perspectiva cuantitativa permite identificar la relación entre la incorporación de la Ley General de Sociedades y los cambios observables dentro de los clubes de fútbol. Este enfoque facilita evaluar, con criterios medibles, si la adopción de normas societarias incide efectivamente en la estructura administrativa o en la formalización documental. También posibilita estimar el nivel de impacto de estas prácticas sobre la organización y determinar si existe una tendencia favorable hacia el ordenamiento interno. De esta forma, la investigación busca aportar evidencia empírica que permita comprender con mayor claridad las posibilidades de mejorar la gestión institucional mediante la introducción de herramientas jurídicas que tradicionalmente se han aplicado a entidades corporativas.

De esta manera, la introducción de principios societarios en el ámbito deportivo abre una línea de análisis que combina el derecho, la gestión organizacional y la sostenibilidad institucional. Explorar sus implicancias en los clubes de fútbol de Lima constituye una oportunidad para reflexionar sobre la necesidad de reforzar estructuras que, más allá del desempeño deportivo, permitan consolidar organizaciones que respondan a estándares de eficiencia, trazabilidad y responsabilidad administrativa.

1.1. Planteamiento del problema

Los clubes de fútbol de la ciudad de Lima se enfrentan desde hace décadas a limitaciones estructurales que afectan su funcionamiento institucional. A pesar de su relevancia deportiva y social, gran parte de estas organizaciones no ha logrado consolidar modelos administrativos estables, lo que se refleja en deficiencias en la distribución de funciones, dificultades para ordenar procesos internos y problemas de documentación formal. Estas situaciones se han manifestado en una gestión fragmentada, ciclos recurrentes de inestabilidad y una capacidad limitada para sostener procesos a largo plazo. En este contexto, resulta pertinente analizar si la incorporación de normas provenientes de la Ley General de Sociedades podría influir positivamente en la estructura administrativa y en la formalización documental de estas instituciones.

El problema central radica en determinar si la adopción de mecanismos societarios ofrece una contribución real a la reorganización interna de los clubes. La Ley General de Sociedades establece principios sobre la organización de órganos administrativos, procedimientos de documentación, cumplimiento de obligaciones y prácticas de gestión que podrían fortalecer el funcionamiento institucional. Sin embargo, no existe certeza de que su aplicación, aun cuando sea incorporada como modelo referencial, tenga un impacto significativo en la práctica diaria de organizaciones cuya dinámica y cultura interna difieren de las tradicionales sociedades mercantiles. Esto conduce a examinar si existe una relación entre la incorporación de esta normativa y los cambios en la estructura interna de los clubes de Lima.

La situación se agrava si se considera que muchas de estas organizaciones han registrado dificultades persistentes para implementar sistemas de control, mantener lineamientos uniformes o sostener mecanismos de formalización administrativa. La documentación institucional suele presentar vacíos, la definición de roles no siempre es clara y las decisiones organizativas en ocasiones carecen de registros o procedimientos formales.

Frente a estos retos, la pregunta de fondo consiste en evaluar si la Ley General de Sociedades podría ofrecer pautas organizativas que permitan superar las debilidades estructurales que afectan su desempeño administrativo.

El planteamiento del problema se orienta así a identificar la relación entre dos aspectos centrales: por un lado, la incorporación de normas societarias como referencia para la gestión organizacional; por otro, los cambios observables en la estructura administrativa y en el grado de formalización de los clubes. Examinar esta relación implica determinar si la normativa societaria tiene capacidad para influir en los procesos internos, si facilita la sistematización de documentos y si contribuye a establecer una estructura más clara y ordenada. El enfoque cuantitativo permite medir esta influencia y establecer si existe un nivel significativo de impacto.

La investigación se desarrolla en un contexto en el que la profesionalización administrativa se ha convertido en un requerimiento indispensable para organizaciones que manejan recursos y actividades de creciente complejidad. El problema a resolver, entonces, no es únicamente normativo, sino también funcional: qué tanto puede aportar la Ley General de Sociedades a la mejora de la gestión interna de los clubes de fútbol y cuáles serían los resultados observables de su adopción.

1.2. Descripción del problema

A nivel internacional, es claro que, en distintos países se ha observado un proceso de transformación en la gestión de los clubes de fútbol, que ha llevado a adoptar modelos más estructurados y cercanos a las formas societarias tradicionales.

En varios contextos europeos y latinoamericanos se ha impulsado la profesionalización administrativa, promoviendo mecanismos de control interno, lineamientos de gobierno corporativo y esquemas de responsabilidad claramente definidos. Aunque las experiencias varían entre jurisdicciones, el denominador común es la búsqueda de estructuras que permitan

ordenar procesos, dar sostenibilidad a largo plazo y generar mayor claridad en la toma de decisiones. Estas transformaciones muestran que la incorporación de prácticas organizativas formales contribuye a fortalecer la capacidad de gestión, aun cuando los marcos legales sean distintos entre países.

En el Perú, por otro lado, la gestión de los clubes deportivos ha enfrentado dificultades persistentes que han limitado su desarrollo institucional. La falta de estructuras administrativas claras, la escasa formalización documental y la debilidad de los mecanismos de control interno han sido señaladas en diversos espacios como factores que han afectado su desempeño organizativo. Aunque se han implementado algunas medidas orientadas a mejorar la administración, los avances no han sido uniformes. Ante este escenario, la posibilidad de adoptar elementos provenientes del derecho societario ha generado interés como alternativa para ordenar la gestión interna y establecer prácticas más sistemáticas. La Ley General de Sociedades ofrece un conjunto de principios que podrían servir como guía para mejorar la organización administrativa y la formalización documental en instituciones deportivas, aunque su impacto concreto aún requiere ser estudiado.

En la ciudad de Lima se concentra la mayor parte de los clubes profesionales del país, lo que hace evidente la necesidad de analizar con mayor detalle su funcionamiento institucional. Muchas de estas organizaciones han enfrentado variaciones en sus estructuras internas, cambios frecuentes en sus órganos de administración y dificultades para mantener procesos documentarios completos y actualizados. La incorporación de lineamientos inspirados en la Ley General de Sociedades se presenta como una posible vía para enfrentar estas limitaciones, ya que podría contribuir a delimitar funciones, ordenar la toma de decisiones y establecer procedimientos internos más claros. Sin embargo, la magnitud real del impacto que podría tener esta normativa en la estructura administrativa y la formalización de los clubes de Lima constituye un punto que requiere evidencia empírica, dado que las prácticas

institucionales no siempre responden de manera uniforme a cambios normativos o a la adopción de nuevos modelos de gestión.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿En qué medida la incorporación de la Ley General de Sociedades influye en la estructura administrativa y en el nivel de formalización de los clubes de fútbol de la ciudad de Lima durante el año 2025?

1.3.2. Problemas específicos

- ¿Cómo se relaciona la incorporación de la Ley General de Sociedades con la mejora de los procesos y roles que conforman la estructura administrativa de los clubes de fútbol de Lima en el año 2025?
- ¿En qué medida la incorporación de la Ley General de Sociedades impacta en los indicadores de formalización societaria de los clubes de fútbol de Lima durante el año 2025?
- ¿Cuál es la relación entre el grado de incorporación de las disposiciones de la Ley General de Sociedades y el ordenamiento documentario, legal y operativo de los clubes de fútbol de Lima en el año 2025?

1.4. Antecedentes

1.4.1. Antecedentes internacionales

Gómez (2019) en su tesis de investigación doctoral titulado “Estudio de las Deficiencias de Régimen Jurídico observadas en la práctica de las Sociedades Mercantiles Deportivas. Formas Jurídicas Alternativas” con la finalidad de obtener el Grado Doctoral de la Universidad Rey Juan Carlos, España, es que tuvo como propósito principal analizar de manera crítica las limitaciones y problemas jurídicos que presentan las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) en su aplicación práctica dentro del deporte profesional, examinando sus orígenes normativos,

su desarrollo en el derecho comparado y las propuestas doctrinales de modelos alternativos. Para alcanzar este objetivo, la investigación se estructuró mediante un enfoque doctrinal y comparativo, apoyado en la revisión sistemática de normativa, jurisprudencia y producción académica sobre la figura de las SAD en España y otros sistemas jurídicos europeos, así como el estudio crítico de las propuestas alternativas planteadas por diversos autores. Los principales resultados ponen de manifiesto que, a pesar de que la SAD fue concebida como una figura destinada a mejorar la responsabilidad económica y administrativa de los clubes deportivos, su régimen jurídico presenta deficiencias estructurales que dificultan su eficacia práctica. La tesis concluye que las SAD no han logrado resolver completamente los problemas de gestión y transparencia para los que fueron creadas, sugiriendo la exploración de formas jurídicas alternativas que combinen eficacia de gestión con respeto a la identidad deportiva, y subraya la necesidad de adaptar el régimen jurídico a las realidades contemporáneas de los clubes deportivos profesionales.

Sanguino (2019) en su investigación titulada “Implicancias de la aplicación del concurso mercantil a los clubes deportivos en el Perú: A propósito de la legalidad de la Ley 30.064 o Ley complementaria para la Reestructuración Económica de fútbol” para el Instituto Iberoamericano de Derecho Concursal. Bogotá – Colombia, es que se propuso como objetivo el examinar las consecuencias jurídicas, económicas y estructurales que derivan de la aplicación del régimen concursal mercantil al sector de clubes deportivos, particularmente a partir de la Ley 30.064 peruana (norma de reestructuración económica aplicada al fútbol profesional), con la intención de evaluar su constitucionalidad, eficacia práctica y repercusiones sobre la estabilidad institucional de estas organizaciones. Bajo un enfoque jurídico-analítico doctrinal, el autor utilizó revisión crítica de la legislación aplicable, discusión de literatura jurídica comparada en materia concursal y análisis de casos concretos de clubes con procesos de concurso mercantil, incorporando elementos constitucionales y comerciales

para confrontar la legalidad formal de la norma con sus impactos reales. Entre los principales resultados, se identifica que, si bien la normativa concursal puede ofrecer mecanismos de ajuste financiero para clubes en crisis, su aplicación presenta tensiones con principios constitucionales de seguridad jurídica y con la naturaleza específica de los clubes deportivos como organizaciones con funciones sociales además de económicas. El estudio concluye que una simple adaptación del régimen general de concursos no garantiza la solución de los problemas estructurales y organizativos de los clubes, puesto que sus efectos dependen más de la calidad de la administración interna y de un diseño normativo que contemple su identidad institucional específica (el control judicial sobre la norma, la adecuación constitucional y la participación de la masa social de los clubes), que de la sola existencia de instrumentos concursales.

Buenaño Araque (2025) en su tesis titulada “Sociedad anónima deportiva como figura jurídica para administración de clubes profesionales de fútbol ecuatoriano” en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), se trazó como objetivo el analizar la viabilidad y pertinencia de la figura de la Sociedad Anónima Deportiva (SAD) como estructura jurídica aplicable a clubes profesionales de fútbol en Ecuador, identificando sus ventajas y limitaciones frente a otras formas jurídicas tradicionales para dichas entidades. Para atender este propósito, el estudio adoptó un enfoque analítico-doctrinal, combinando el examen de la normativa ecuatoriana vigente, el análisis comparado con marcos jurídicos internacionales (especialmente europeos y latinoamericanos), y el estudio de casos de clubes que han intentado o adoptado estructuras societarias, con el fin de evaluar el encaje de la SAD en el contexto organizacional y legal del fútbol profesional. Entre los principales resultados se encontró que la Sociedad Anónima Deportiva ofrece mecanismos más claros de administración, responsabilidad patrimonial y formalización institucional respecto a figuras como asociaciones deportivas tradicionales, permitiendo una mayor transparencia y capacidad de gestión; sin embargo,

también se identificaron desafíos importantes, tales como la resistencia cultural de actores deportivos, dificultades en la adaptación de normativas locales y la necesidad de ajustes específicos en la regulación para que la SAD no solo sea jurídicamente viable, sino funcionalmente efectiva. La tesis concluye que, aunque la SAD representa una alternativa jurídica sólida para mejorar la administración y formalización de clubes de fútbol profesional, su implementación exige adaptaciones normativas, estrategias de transición y acompañamiento institucional para superar obstáculos estructurales y culturales, consolidándose como un aporte teórico y práctico para futuras reformas legales en el ámbito del derecho deportivo.

Burgaentzle (2025) en su tesis “La Sociedad Anónima Deportiva: implicaciones del nuevo proyecto de ley en Ecuador” sustentada en la Universidad San Francisco de Quito (USFQ) es que se planteó como propósito principal analizar las implicaciones jurídicas, económicas y organizativas de la introducción de la figura de la Sociedad Anónima Deportiva (SAD) en el contexto del fútbol profesional ecuatoriano, con especial atención a un proyecto de ley que buscaba reformar la Ley del Deporte y la Ley de Compañías para permitir la adopción de esta forma societaria para clubes deportivos. La investigación se desarrolló mediante un método doctrinal y comparado, combinando el examen sistemático de la normativa ecuatoriana vigente, la interpretación de propuestas legislativas emergentes y el estudio comparado con experiencias de SAD en otros países, con el fin de evaluar tanto su viabilidad jurídica como sus posibles efectos sobre la gobernanza y la transparencia de los clubes. El análisis demostró que la actual estructura jurídica de los clubes de fútbol en Ecuador, tradicionalmente constituidos como asociaciones sin fines de lucro, presenta limitaciones para enfrentar las exigencias de una práctica deportiva que ha adquirido un carácter profesional y económico, generando tensiones entre la normativa existente y las prácticas de gestión de estas organizaciones. Entre las principales conclusiones se encontró que la implementación de la SAD, adecuadamente regulada, podría constituir una herramienta útil para mejorar la eficiencia

administrativa, la responsabilidad legal de los administradores y el acceso a financiamiento, siempre que se acompañe de mecanismos claros de control, supervisión y adaptación normativa, que eviten interrupciones institucionales y respeten la identidad social del deporte.

1.4.2. Antecedentes nacionales

Ponce (2024) en su tesis “Sociedades Deportivas en el Perú – Estructura Social de los Clubes deportivos: Sostenibilidad desde las oportunidades de inversión que brinda una estructura societaria a medida” para obtener el Título Profesional de Abogado en la Universidad de Pacífico, es que la investigación tuvo como objetivo analizar y evaluar críticamente las limitaciones y potencialidades que presenta el ordenamiento jurídico peruano para las organizaciones deportivas, particularmente los clubes de fútbol, en su calidad de personas jurídicas, y proponer alternativas societarias que permitan conciliar sostenibilidad económica con identidad social. Para ello, se empleó un enfoque cualitativo con análisis doctrinario y normativo centrado en la revisión de categorías societarias y deportivas, así como estudios comparados de modelos aplicados en otros países, combinados con revisión crítica de la doctrina y legislación vigente. Los principales resultados identifican que las estructuras jurídicas actuales, mayoritariamente basadas en asociaciones sin fines de lucro, no permiten una adecuada integración de fines económicos y sociales en clubs profesionales, dificultan la captación eficiente de inversión y generan deficiencias organizativas en materia de gobernanza y formalización. La tesis concluye que es necesario repensar un tipo de persona jurídica que permita a los clubes profesionales articular objetivos deportivos, económicos y de inversión bajo un marco societario que mejore la sostenibilidad institucional y operativa, sin sacrificar la identidad y arraigo comunitario de estas entidades deportivas.

Santos (2021) en su tesis de investigación titulada: “Incorporar la Sociedad Anónima Deportiva para mejorar la Gestión Deportiva en la Ley General de Sociedades (Ley N° 26887)” para optar el Título Profesional de Abogado en la Universidad Señor de Sipán, Lambayeque-

es que se planteó como objetivo general evaluar la viabilidad jurídica y operativa de la incorporación de la figura de la sociedad anónima deportiva (SAD) como un modelo organizativo que permita fortalecer la gestión institucional de los clubes deportivos, especialmente en contextos donde la administración tradicional no ha garantizado eficiencia, transparencia y sostenibilidad. Con ese propósito, la investigación adoptó un enfoque metodológico mixto, combinando un análisis doctrinal y normativo del derecho societario y del deporte, con un estudio comparado de experiencias de estructuras societarias en organizaciones deportivas de otros países, además de entrevistas semiestructuradas a expertos en derecho deportivo y administradores de clubes. La metodología incluyó la revisión de legislación, jurisprudencia y producción académica relevante, así como la sistematización de datos cualitativos provenientes de informantes clave que identificaron las principales limitaciones de los modelos organizativos vigentes. Entre los resultados más relevantes se encontró que la adopción de la SAD podría crear mecanismos más eficientes de gestión administrativa, responsabilidad patrimonial y rendición de cuentas, al integrar esquemas corporativos modernos con las exigencias legales de transparencia y control interno, superando varias de las deficiencias observadas en organizaciones deportivas constituidas como asociaciones civiles. No obstante, la tesis también concluyó que la implementación de este modelo requiere ajustes normativos específicos, capacitación técnica y una fase de transición institucional, para evitar impactos negativos en la identidad asociativa y garantizar que la SAD no se convierta en un mero disfraz jurídico sin efectos sustantivos en la gestión institucional y deportiva.

Gamarra (2019) en su tesis titulada “El Concurso Preventivo como procedimiento eficiente y eficaz para optimizar el Sistema Concursal Peruano” para obtener el título profesional de Abogada en la Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo, es que tuvo como objetivo general analizar el funcionamiento y la acogida del Sistema Concursal Peruano,

con especial énfasis en el rol y la eficacia del Procedimiento Concursal Preventivo en la práctica empresarial nacional entre los años 2016 y 2018, así como identificar las causas que explican su limitada adopción frente a otras figuras concursales. Para cumplir con este objetivo, se empleó una metodología de corte doctrinal y empírico que combinó el análisis documental de la normativa concursal peruana vigente (incluyendo la Ley General del Sistema Concursal – Ley N.º 27809), la revisión histórica de sus modificaciones y la sistematización de estadísticas oficiales sobre acogimiento de procedimientos concursales en el periodo estudiado. Asimismo, la tesis incorporó comparaciones con sistemas concursales extranjeros para contextualizar mejor la interpretación de los resultados y establecer criterios de evaluación sobre la eficiencia normativa. Entre los principales resultados, el estudio evidenció que el Sistema Concursal, aunque teóricamente concebido para promover la reestructuración y la recuperación de empresas en crisis, ha sido acogido de manera marginal, siendo el Procedimiento Concursal Preventivo uno de los menos utilizados por las organizaciones en dificultades económicas, lo cual se atribuye tanto a aspectos estructurales de los procedimientos (plazos extensos, complejidad administrativa) como a la percepción negativa de las empresas sobre los efectos de su acogida. La investigación concluyó que, pese a que el Procedimiento Concursal Preventivo ofrece beneficios claros en términos de protección del patrimonio y negociación ordenada con acreedores, su operativización práctica se ve limitada por deficiencias en la regulación, insuficiencias en la difusión de mecanismos preventivos y una percepción empresarial adversa que prioriza otros mecanismos de salida del mercado antes que la prevención anticipada de crisis. En consecuencia, la tesis subraya la necesidad de reformas normativas orientadas a facilitar la aplicación de procedimientos preventivos y reducir barreras administrativas, con el fin de que el Sistema Concursal cumpla de manera más efectiva su función de apoyo a la continuidad institucional de entidades económicas formales en el país.

Anticona (2019) en su trabajo de tesis titulada “Problemática del impuesto a la renta que enfrentan los clubes de fútbol en el Perú” para optar el grado de Maestro de Derecho de la Universidad de Lima, es que esta tesis tuvo como objetivo principal identificar, analizar e interpretar los principales desafíos que enfrentan los clubes de fútbol peruanos respecto al tratamiento del impuesto a la renta, considerando la regulación tributaria aplicable y las particularidades de las asociaciones y sociedades deportivas, en el marco de la Ley N.º 29504 y la Ley General de Sociedades. Para ello, la investigación utilizó una metodología mixta con enfoque doctrinal y empírico, que combinó la revisión sistemática de normativa tributaria y societaria, el análisis de doctrina y jurisprudencia tributaria relevante, y la evaluación detallada de casos aplicados a clubes profesionales con problemas de cumplimiento fiscal. La tesis examinó los efectos de la legislación vigente sobre la carga tributaria, las obligaciones de información fiscal y las consecuencias económicas que enfrentan los clubes en situación de formalización incompleta o de transición hacia estructuras societarias. Entre los principales resultados y conclusiones, el trabajo evidencia que los clubes de fútbol encuentran una ambigüedad normativa respecto a la aplicabilidad de regímenes tributarios diseñados para sociedades anónimas, lo que genera cargas impositivas inesperadas, interpretaciones diversas por parte de la administración tributaria y riesgos financieros imprevistos. Asimismo, la investigación concluye que la falta de un tratamiento tributario diferenciado para entidades con características mixtas; sociales y económicas, limita la capacidad de los clubes para planificar fiscalmente y cumplir con obligaciones formales sin detrimento de su sostenibilidad institucional. En tal razón, es que propone la armonización normativa entre derecho tributario, derecho societario y derecho deportivo como una vía para reducir cargas administrativas y fiscales que obstaculizan la formalización y desarrollo organizacional de los clubes peruanos.

1.5. Justificación de la investigación

Justificación teórica

La investigación adquiere relevancia teórica porque permite analizar la incorporación de la Ley General de Sociedades en organizaciones deportivas que no fueron concebidas originalmente bajo un modelo societario. Este enfoque abre un espacio de reflexión sobre la capacidad del derecho societario para adaptarse a entidades con dinámicas internas distintas a las empresas tradicionales. Además, aporta elementos que permiten comprender cómo los principios de organización, responsabilidad y orden administrativo pueden trasladarse a instituciones deportivas con estructuras complejas. El estudio contribuye a expandir el marco conceptual existente, al vincular categorías propias del derecho corporativo con prácticas de gestión aplicadas al ámbito del deporte profesional. De este modo, ofrece fundamentos que pueden servir para futuras investigaciones interesadas en la convergencia entre normativa societaria y administración de organizaciones deportivas.

Justificación práctica

El estudio posee utilidad práctica porque aborda una problemática que afecta directamente el funcionamiento cotidiano de los clubes de fútbol de Lima, donde las limitaciones administrativas y documentarias han tenido efectos en su estabilidad institucional. Analizar el impacto de la incorporación de la Ley General de Sociedades permite identificar si esta normativa puede contribuir a mejorar la organización interna, la distribución de funciones y la formalización de procesos esenciales. Los resultados pueden orientar decisiones sobre la adopción de lineamientos administrativos más claros y sostenibles, así como ofrecer pautas para fortalecer la gestión operativa. Asimismo, la investigación proporciona información valiosa para dirigentes, asesores legales y entidades vinculadas al deporte, que buscan

alternativas viables para consolidar modelos administrativos más ordenados y eficientes en los clubes profesionales.

Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se justifica porque utiliza un enfoque cuantitativo que permite medir de manera objetiva la relación entre la incorporación de la Ley General de Sociedades y los cambios en la estructura administrativa y la formalización de los clubes. Esta aproximación ofrece la posibilidad de obtener datos verificables que respalden las conclusiones del estudio, evitando apreciaciones exclusivamente descriptivas o valorativas. La elección de este método facilita identificar tendencias, niveles de impacto y diferencias entre los aspectos evaluados, lo que aporta rigor y claridad al análisis. Además, genera una base empírica que puede ser utilizada para contrastar hipótesis y validar propuestas orientadas a mejorar la gestión institucional. La solidez metodológica del estudio también permite replicar su diseño en contextos similares o complementarios.

1.6. Limitaciones de la investigación

1.6.1. Limitaciones en información

Una primera dificultad puede aparecer al solicitar datos internos de los clubes, ya que no todas las organizaciones facilitan documentación relativa a sus procesos administrativos o societarios. En algunos casos, los registros no están sistematizados, o simplemente son considerados de uso reservado, lo que reduce el nivel de detalle disponible para el análisis.

También pueden presentarse obstáculos derivados de la propia normativa. La Ley General de Sociedades fue creada para regular entidades empresariales, por lo que ciertos conceptos no se trasladan con facilidad a organizaciones deportivas. Este desajuste puede generar interpretaciones distintas entre los clubes, lo cual condiciona la comparación de los resultados obtenidos.

1.6.2. Limitaciones de alcance temporal

Las restricciones temporales constituyen otro punto a considerar. El estudio se concentra exclusivamente en lo ocurrido durante el año 2025, periodo en el que algunos clubes podrían encontrarse apenas iniciando su proceso de formalización. Como consecuencia, los avances observados podrían reflejar solo una etapa preliminar y no el impacto final de la transición hacia un modelo societario.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Establecer la medida en que la incorporación de la Ley General de Sociedades influye en la estructura administrativa y en el nivel de formalización de los clubes de fútbol de la ciudad de Lima durante el año 2025.

1.7.2. Objetivos específicos

- Determinar cómo se relaciona la incorporación de la Ley General de Sociedades con la mejora de los procesos y roles que conforman la estructura administrativa de los clubes de fútbol de Lima en el año 2025.
- Fijar la medida en que la incorporación de la Ley General de Sociedades impacta en los indicadores de formalización societaria de los clubes de fútbol de Lima durante el año 2025.
- Establecer cuál es la relación entre el grado de incorporación de las disposiciones de la Ley General de Sociedades y el ordenamiento documentario, legal y operativo de los clubes de fútbol de Lima en el año 2025.

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis general

La incorporación de la Ley General de Sociedades ejerce una influencia favorable en la organización interna y en el nivel de formalización de los clubes de fútbol de Lima durante

el año 2025, en tanto introduce criterios de gestión, orden normativo y prácticas administrativas que tienden a fortalecer su funcionamiento institucional.

1.8.2. Hipótesis específicas

- La incorporación de la Ley General de Sociedades se vincula con una mejora en la definición de procesos y responsabilidades dentro de la estructura administrativa de los clubes de fútbol de Lima en 2025, ya que su aplicación orienta la organización interna hacia esquemas más claros y coherentes.

- La incorporación de la Ley General de Sociedades incide de manera positiva en los niveles de formalización societaria de los clubes de fútbol de Lima durante el año 2025, pues el cumplimiento de la normativa promueve la actualización registral y una relación más ordenada con las obligaciones legales.

- El grado de incorporación de las disposiciones de la Ley General de Sociedades se relaciona directamente con el ordenamiento documentario, legal y operativo de los clubes de fútbol de Lima en 2025, dado que la normativa impulsa prácticas que favorecen la organización de archivos y la sistematización de sus procedimientos internos.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas

2.1.1. Sobre el Derecho Societario: La Ley General de Sociedades en el ordenamiento peruano

La Ley General de Sociedades (Ley N.º 26887) constituye el eje normativo fundamental del derecho societario peruano y forma parte del ordenamiento jurídico privado que regula la actividad empresarial organizada bajo formas societarias. Desde el punto de vista de su naturaleza jurídica, la LGS es una norma de carácter especial y sistemático, orientada a regular la constitución, funcionamiento, organización interna, modificación y extinción de las sociedades, así como las relaciones jurídicas que estas mantienen tanto entre sus miembros como frente a terceros. En ese sentido, no se limita a establecer requisitos formales, sino que configura un marco jurídico integral que ordena la vida societaria en el Perú.

Diversos estudios doctrinarios coinciden en señalar que la Ley General de Sociedades cumple una función estructurante dentro del sistema jurídico mercantil, al definir los parámetros básicos de organización y gobierno de las personas jurídicas con fines económicos. Al respecto, Canales (2025) sostiene que la LGS establece las reglas que delimitan la actuación de los órganos societarios y los mecanismos de control interno, lo que evidencia su carácter normativo organizacional y su rol como instrumento jurídico que dota de previsibilidad y estabilidad a las relaciones societarias. Esta concepción permite entender a la LGS no solo como una ley reguladora de actos comerciales, sino como una norma que ordena relaciones jurídicas complejas dentro de estructuras institucionales.

Desde esta perspectiva, la finalidad principal de la Ley General de Sociedades es proporcionar seguridad jurídica al tráfico económico mediante la regulación clara y uniforme de las sociedades. Ello implica garantizar que las entidades societarias operen bajo reglas

conocidas, transparentes y exigibles, lo cual favorece la confianza de socios, acreedores, inversionistas y terceros en general. La LGS busca, por tanto, equilibrar la autonomía privada de los socios con la necesidad de control jurídico mínimo que asegure el correcto funcionamiento de las organizaciones societarias en el mercado.

Asimismo, la finalidad de la Ley General de Sociedades se manifiesta en su orientación hacia la formalización y racionalización de la actividad empresarial. Però Mayandía (2017) señala que las modificaciones y actualizaciones introducidas en la LGS responden a la necesidad de adecuar el marco normativo societario a las exigencias de eficiencia, claridad y simplificación administrativa, reforzando su función como instrumento de ordenamiento jurídico de la empresa. En este sentido, la ley cumple una finalidad práctica al facilitar la organización interna de las sociedades y al establecer reglas que promueven una gestión más ordenada y responsable.

En el plano institucional, la Ley General de Sociedades también cumple una finalidad de armonización normativa, al integrar principios del derecho privado con exigencias propias de la actividad económica organizada. Su estructura responde a la necesidad de regular distintos tipos societarios bajo un mismo cuerpo legal, lo que permite coherencia normativa y uniformidad interpretativa. Esta característica refuerza su naturaleza jurídica como ley marco del derecho societario peruano, destinada a regular de manera transversal la actividad de las personas jurídicas societarias.

En consecuencia, la naturaleza jurídica de la Ley General de Sociedades puede ser entendida como la de una norma reguladora, organizadora y garantista de la actividad societaria, cuya finalidad esencial es asegurar el orden, la formalidad y la estabilidad jurídica de las sociedades. Este enfoque resulta especialmente relevante cuando se analiza la posible incorporación de sus disposiciones a organizaciones que tradicionalmente no han sido

concebidas como sociedades mercantiles, como los clubes deportivos, pues permite evaluar su impacto en términos de institucionalización, formalización y fortalecimiento administrativo.

2.1.1.1. Principios generales del derecho societario peruano

El derecho societario peruano descansa sobre una serie de principios orientadores que estructuran la interpretación y aplicación de la Ley General de Sociedades y que, simultáneamente, condicionan el comportamiento de las entidades societarias en el tráfico jurídico. Entre dichos principios destaca la autonomía de la voluntad, entendida como la potestad de los sujetos para configurar su vínculo social y fijar normas internas dentro de los límites impuestos por la ley. Esta autonomía no es absoluta; se ejerce en un espacio regulado que evita abusos y garantiza la coherencia del sistema jurídico, por lo que su ejercicio debe armonizarse con reglas de orden público que tutelen intereses de terceros y del propio mercado (Pinedo, 2004). La tutela de la autonomía privada, por ende, se compensa con límites normativos que aseguran previsibilidad y protección frente a actos que puedan perjudicar a terceros.

Otro principio relevante es el de seguridad jurídica y publicidad registral, que exige claridad normativa y mecanismos de publicidad para que las relaciones societarias sean oponibles y predecibles para terceros. La publicidad de actos y la existencia de registros confiables permiten que terceros confíen en la representación y capacidad de la sociedad, reduciendo el riesgo de negocios y fortaleciendo el crédito mercantil. La doctrina peruana subraya que la seguridad jurídica en el ámbito societario no solo protege a los socios, sino que constituye un elemento esencial para la estabilidad del mercado y la confianza entre los agentes económicos (Becerra, 2016).

El principio de protección de terceros y de la buena fe contractual se manifiesta en normas que limitan los efectos de acuerdos internos frente a personas de buena fe; así, la ley impone obligaciones de publicidad o inscripción para que ciertos actos produzcan efectos

plenos frente a terceros, salvaguardando el tráfico jurídico. Esta orientación protege a quienes, ajenos a la sociedad, realizan actos confiando en su estructura formal y en la veracidad de los registros públicos, lo cual refuerza la idea de que el derecho societario combina intereses privados con el interés público de orden económico.

Además, el derecho societario incorpora el principio de equilibrio y paridad de trato, orientado a prevenir abusos mayoritarios y a garantizar un tratamiento equitativo entre socios, particularmente en sociedades con pluralidad de participantes. La literatura especializada ha enfatizado la importancia de este principio para la gobernanza corporativa y la estabilidad interna de la sociedad, dado que facilita la protección de los derechos de socios minoritarios y la transparencia en la toma de decisiones (Bazán, 2015).

Finalmente, el principio de responsabilidad y rendición de cuentas configura la naturaleza del régimen societario al establecer deberes de diligencia y transparencia para los órganos de administración; estos deberes son instrumentales para el control interno y para la confianza externa en la gestión societaria. En conjunto, estos principios: autonomía limitada, seguridad jurídica, protección de terceros, paridad de trato y responsabilidad administrativa, constituyen el andamiaje normativo que orienta la interpretación de la LGS y sirven de referencia para adaptar las reglas societarias a contextos específicos, como el de las organizaciones deportivas que evalúa esta investigación (Quiroz, 2021).

2.1.1.2. Estructura normativa vinculada a la Sociedad Anónima Cerrada

La Ley General de Sociedades (Ley N° 26887) contempla dentro de su regulación específica un régimen diferenciado para la Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), reconociéndola como una forma especial de sociedad anónima adaptada a necesidades particulares de organización y gestión de empresas de menor tamaño o con una base accionarial reducida. El régimen de la Sociedad Anónima Cerrada se encuentra desarrollado dentro del Libro II de la Ley General de Sociedades, en la sección correspondiente a las formas especiales

de sociedad anónima, lo que evidencia la voluntad del legislador de establecer un marco jurídico propio para esta forma societaria, diferenciada de la sociedad anónima abierta y de la sociedad anónima ordinaria.

La estructura normativa que regula la Sociedad Anónima Cerrada se basa en una serie de disposiciones que buscan adaptar la organización societaria tradicional a un contexto donde predominan relaciones internas estrechas y un número limitado de accionistas. El artículo 263 de la LGS establece expresamente la posibilidad de adaptar una sociedad anónima a la categoría de sociedad anónima cerrada, siempre que cumpla con los requisitos que la ley exige para dicha forma, mediante la modificación del pacto social y del estatuto (Comisión de Reforma de la Ley de Sociedades, s. f.). Esta disposición normativa es relevante porque permite cierta flexibilidad para transitar entre las formas societarias bajo parámetros legales claros.

Dentro de las reglas jurídicas propias de la Sociedad Anónima Cerrada, la LGS impone limitaciones específicas a la libre transferibilidad de las acciones. El derecho de adquisición preferente, por ejemplo, es un mecanismo que permite a los accionistas existentes adquirir acciones ofrecidas por otros accionistas antes de que sean transferidas a terceros, lo cual se inscribe en el propósito de mantener la naturaleza cerrada de la sociedad y proteger la vinculación interna entre sus miembros (Congreso de la República, s. f.).

Otra característica normativa vinculada a esta figura es la facultad de establecer en el estatuto la no existencia de directorio, lo que permite que las funciones propias de este órgano sean asumidas por el gerente general, lo que simplifica la gestión al no requerir una estructura jerárquica compleja. Esta posibilidad normativa resulta coherente con el diseño de la sociedad anónima cerrada, orientado a organizaciones con un número limitado de socios que pueden asumir roles directivos con mayor flexibilidad (Rodríguez, 2018).

La regulación normativa de la Sociedad Anónima Cerrada también contempla mecanismos de exclusión de accionistas mediante acuerdos estatutarios, que deben observar

los quórum y mayorías definidas en la ley o en el estatuto, así como la posibilidad de que los pactos sociales incluyan restricciones adicionales a la transmisibilidad de acciones. Estos elementos reflejan la intención del legislador de proporcionar un régimen adaptado a sociedades donde la relación entre socios es determinante para la gobernanza interna y para la preservación de un control más directo sobre la composición accionarial.

Finalmente, la normativa de la Sociedad Anónima Cerrada se encuentra integrada en el cuerpo de la LGS de manera que se aplique de forma supletoria, en lo no previsto expresamente, las disposiciones generales de la sociedad anónima. Esta integración normativa permite que la S.A.C. conserve características esenciales de la sociedad anónima, como la responsabilidad limitada de los socios frente a las deudas sociales y la obligatoriedad de registro de sus actos societarios en el registro público, asegurando así su plena eficacia jurídica y transparencia frente a terceros.

2.1.1.3. Obligaciones, responsabilidades y régimen interno de administración

En el derecho societario peruano, la Ley General de Sociedades no solo define la estructura de las sociedades y la identidad de sus órganos de administración, sino que también configura un régimen detallado de obligaciones y responsabilidades para quienes ejercen funciones de dirección y gestión, con el fin de garantizar un ejercicio diligente, leal y rentable de la entidad. La administración interna de una sociedad implica deberes jurídicos que trascienden el simple cumplimiento formal y que se traducen en obligaciones de actuación conforme a los intereses sociales y a las normas establecidas tanto en la ley como en el estatuto de la sociedad.

El régimen interno de administración establece que quienes ocupan cargos gerenciales o forman parte del directorio deben actuar con la diligencia de un buen administrador, lo que implica la adopción de decisiones informadas y prudentes en la gestión de los asuntos sociales. Esta obligación no es una mera recomendación ética, sino un mandato jurídico que puede dar

lugar a responsabilidad civil cuando los administradores incurren en negligencia grave, abuso de facultades o incumplimiento de sus deberes, afectando negativamente a la sociedad, a sus socios o a terceros (Fernández y Serpa, 2019).

La responsabilidad de los administradores, además, se extiende más allá de la esfera interna de la sociedad, porque las decisiones y actos que estos adoptan pueden generar efectos jurídicos frente a terceros. En este sentido, la doctrina peruana ha destacado que los administradores pueden ser exigidos por indemnizar los daños causados por actos realizados fuera del marco de sus facultades o con abuso de poder, lo que pone de manifiesto que la administración societaria es una función sujeta tanto a normas internas como a estándares de protección exógena (Ochoa et al., 2025).

Un aspecto relevante del régimen interno es la obligación de rendición de cuentas que pesa sobre los administradores, quienes deben proporcionar a la junta general de accionistas información veraz, completa y oportuna respecto a la gestión desarrollada. Este deber informativo fortalece la transparencia institucional y permite a los socios ejercer mecanismos de control y supervisión, además de dotar de legitimidad a las decisiones colectivas. El incumplimiento de estas obligaciones puede dar lugar a la asunción de responsabilidad personal por parte de los administradores si se demuestra que la falta de información ha generado un perjuicio a los intereses sociales.

Asimismo, la literatura especializada señala que, cuando los administradores actúan en contextos complejos como los de grupos de sociedades o estructuras interconectadas, las obligaciones y la responsabilidad pueden volverse más exigentes, puesto que deben considerarse tanto los efectos internos como los impactos externos de sus decisiones. Fernández y Serpa (2019) plantean que la falta de previsión normativa en la LGS con respecto a ciertos escenarios, como la administración en grupos empresariales, puede generar

incertidumbre jurídica, lo que subraya la necesidad de que los administradores actúen con especial diligencia para proteger los intereses de la sociedad y de terceros implicados.

Finalmente, el régimen interno de administración establece que las responsabilidades no se limitan al ámbito civil, sino que, en casos de dolo, fraude o abuso manifiesto, pueden implicar consecuencias penales y administrativas adicionales. Este enfoque integral refuerza la función de la administración como un órgano que debe sujetarse no solo a la voluntad social, sino también a estándares éticos y jurídicos que preserven la sostenibilidad y la legitimidad de la sociedad en su conjunto.

2.1.2. La Sociedad Anónima Cerrada como modelo organizativo

La Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) constituye una forma societaria reconocida en el derecho mercantil peruano cuya configuración normativa busca atender a entidades con un número limitado de accionistas y una gestión interna más estrecha. Desde una perspectiva estructural, la ley define a la S.A.C. como una sociedad anónima que cumple ciertos requisitos específicos, entre los cuales se encuentra el límite de socios (no más de veinte) y la prohibición de inscripción de sus acciones en el Registro Público del Mercado de Valores, lo cual distingue su configuración organizativa respecto de otras formas societarias más amplias o abiertas (LP Derecho, 2025). Esta característica refleja la intención del legislador de adaptar la estructura societaria a grupos empresariales cerrados, donde la relación entre accionistas es más directa y controlada.

En el estudio realizado por Vidal (2024) sobre la exclusión de accionistas en la sociedad anónima cerrada, se pone de manifiesto que la S.A.C. se caracteriza por mecanismos internos que permiten regular la composición de su base accionarial. Por ejemplo, la tesis detalla cómo las normas relativas a la exclusión o salida de socios obligan a una consulta interna y a un procedimiento previo al ingreso o egreso de accionistas, lo que evidencia que la S.A.C. tiene

un diseño estructural orientado a preservar la cohesión interna y el control societario entre un grupo reducido de individuos (p.124)

Otro elemento estructural señalado en la doctrina es la limitación de la responsabilidad de los accionistas al monto de su aporte. Si bien esta característica es común a las sociedades anónimas en general, en la S.A.C. se combina con reglas internas que incentivan la participación activa de los socios en la gestión y decisiones de la empresa, dado que la estructura no se diseña para captar inversiones masivas sino para organizar un marco de cooperación entre un número reducido de participantes. Esto facilita una representación accionaria más estrecha y plena comunicación entre los propietarios de capital, lo que puede traducirse en mayor agilidad en la adopción de decisiones estratégicas.

La tesis sobre la inaplicabilidad del artículo 4 de la Ley General de Sociedades a las S.A.C. también aporta a la comprensión de su estructura, al señalar que la naturaleza cerrada de esta forma societaria puede generar efectos particulares en cuanto a la pluralidad y participación de socios, especialmente cuando se considera la pérdida de pluralidad y la imposibilidad de cumplir ese requisito de manera automática (Pérez, 2023). Ese enfoque evidencia que la S.A.C. no es simplemente una sociedad anónima con menos socios; su diseño incorpora elementos estructurales específicos que delimitan tanto la permanencia como la dinámica interna de sus accionistas, lo cual tiene impacto directo en cómo se organiza y administra la sociedad.

A partir de estos estudios se puede concluir que la S.A.C. presenta una estructura societaria en la que sobresalen dos rasgos fundamentales: la limitación cuantitativa de socios, que establece un máximo de veinte y orienta la gestión hacia relaciones estrechas de confianza, y la configuración de mecanismos internos de control accionarial, que incluyen procedimientos para la exclusión o transmisión de acciones dentro de un círculo cerrado de participantes. Esta estructura normativa responde a la finalidad de facilitar la gestión y el control interno de la

sociedad, adaptando a las exigencias del tráfico comercial a un tipo societario que aúna simplicidad y orden jurídico.

2.1.2.1. Ventajas y limitaciones del modelo para organizaciones no empresariales.

La estructura de la Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) provee una serie de ventajas jurídicas y organizativas que pueden ser relevantes incluso para entidades originalmente no concebidas como empresas, tales como asociaciones civiles, clubes o agrupaciones deportivas que buscan formalizar su gestión bajo un modelo societario. Desde una perspectiva doctrinal y práctica, una de las principales ventajas del modelo consiste en la limitación de responsabilidad de los accionistas al monto de su aporte, lo que protege el patrimonio personal de los socios frente a las obligaciones asumidas por la sociedad. Esta característica es vista como un instrumento que incentiva la formalización de iniciativas organizativas, ya que reduce los riesgos individuales frente a terceros y genera confianza en los posibles financiadores o aliados (Quiroz, 2021).

Otra ventaja significativa radica en la flexibilidad interna del modelo, que permite a los miembros organizar la gestión y la toma de decisiones de acuerdo con sus necesidades específicas. A diferencia de otras formas societarias más rígidas, la S.A.C. facilita procedimientos adaptables para la administración, lo cual puede resultar atractivo para organizaciones no empresariales que desean un marco jurídico robusto sin una burocracia excesiva. Este dinamismo estructural se traduce en una mayor autonomía para establecer mecanismos internos de gobierno y adaptar la sociedad a las particularidades de su actividad organizativa (LP Derecho, 2025).

Asimismo, la S.A.C. ofrece control sobre la composición accionarial mediante mecanismos como el derecho de adquisición preferente de acciones, que permite a los accionistas existentes adquirir acciones ofrecidas antes de que estas se transmitan a terceros. Tal mecanismo brinda un mayor control interno sobre la inclusión de nuevos miembros, lo cual

puede ser una ventaja para organizaciones no empresariales que buscan mantener una cohesión de objetivos entre sus integrantes (Saldaña y Bardales, 2024).

No obstante, el modelo presenta limitaciones relevantes si se pretende aplicar de manera estricta a organizaciones no empresariales. Una de las principales limitaciones es la restricción en el número de accionistas, que impone un máximo de veinte, lo cual puede resultar poco representativo para entidades con membership amplio o con estructuras colectivas horizontales. Esta limitación puede dificultar la adaptación del modelo a organizaciones que requieren participación amplia y diversa de sus integrantes para decisiones fundamentales de gobierno institucional.

Además, la S.A.C. enfrenta restricciones en cuanto a capacidad de captar capital externo o acceso a mercados de valores, debido a que sus acciones no pueden cotizar públicamente, lo que limita la posibilidad de financiamiento a través de oferta pública. Esta restricción normativa puede impedir que organizaciones no empresariales que buscan atraer recursos externos desarrollen mecanismos de atracción de inversiones o alianzas amplias más allá de su círculo inmediato de miembros (Quiroz, 2021).

Finalmente, aunque la formalización bajo el modelo de S.A.C. puede incrementar la confiabilidad jurídica de una organización, el requisito de cumplir con las formalidades societarias, como llevar contabilidad completa, celebrar actas regulares, designar órganos de administración, y mantener registros, puede representar una carga administrativa compleja para entidades cuyos fines no son comerciales. Esta complejidad puede desincentivar la adopción del modelo entre organizaciones sin experiencia contable o jurídica, pues implica mayores costos de cumplimiento normativo y supervisión constante para evitar responsabilidades formales por omisiones u errores administrativos.

En suma, si bien la Sociedad Anónima Cerrada ofrece ventajas como protección de responsabilidad, flexibilidad de gestión y control interno, sus limitaciones en cuanto a número

de accionistas, acceso a capital externo y requisitos formales de cumplimiento pueden representar desafíos significativos para organizaciones no empresariales que buscan adaptar este modelo a sus realidades internas. El análisis de estas ventajas y limitaciones es esencial para evaluar la viabilidad de aplicar el régimen societario a entidades como clubes deportivos con estructuras organizativas distintas a las puramente empresariales.

2.1.2.2. Relevancia de la formalización y la gestión documentaria.

La formalización jurídica y la gestión documentaria constituyen pilares esenciales para que una sociedad opere con seguridad jurídica y transparencia, independientemente de su naturaleza económica u organizativa. En el ámbito del derecho societario, la formalización comprende no solo la constitución legal de la entidad ante autoridades competentes, sino también la debida inscripción de actos, poderes y acuerdos societarios en registros públicos, lo que permite que los actos internos tengan efectos frente a terceros y que existan mecanismos certificados de publicidad de la situación jurídica de la persona jurídica. La doctrina jurídica ha resaltado que, sin una formalización adecuada, las relaciones jurídicas carecen de oponibilidad frente a terceros y se generan vacíos de seguridad jurídica que pueden afectar la confianza en el tráfico mercantil y organizacional (Quiroz, 2021).

La gestión documentaria, por su parte, se refiere a los sistemas y prácticas mediante los cuales una organización genera, mantiene y preserva sus documentos legales y registros internos. En el contexto societario, la correcta gestión de documentos, incluidos estatutos, libros societarios, actas de juntas y poderes, es indispensable para cumplir las exigencias legales de transparencia, rendición de cuentas y control interno. Además, la falta de gestión documental eficaz puede conducir a inconsistencias en los actos societarios, pérdida de información clave y dificultades para demostrar cumplimiento de obligaciones legales frente a autoridades, socios o terceros interesados. Esto es especialmente crítico en sociedades que requieren demostrar su situación ante órganos administrativos, judiciales o de registro público.

La formalización de actos jurídicos y su gestión documental adecuada también tienen impacto directo en la garantía de seguridad jurídica, ya que permiten que los derechos y obligaciones de la sociedad y de quienes interactúan con ella se encuentren debidamente regulados y accesibles. La falta de formalización puede conducir a disputas internas sobre la validez de acuerdos, generar inseguridad para acreedores o dificultar procesos de fiscalización y supervisión. En este sentido, el derecho societario peruano establece obligaciones de inscripción registral y de custodia de libros sociales, que sirven como mecanismos de publicidad y control externo, garantizando que la información sobre los actos societarios sea accesible y verificable por terceros interesados.

Por otra parte, la formalización y la gestión documentaria constituyen elementos que facilitan la sostenibilidad institucional y la estructuración de una cultura organizacional formalizada. En un contexto donde las sociedades adoptan estructuras más complejas o disímiles, como ocurre con la transformación organizativa de entidades no empresariales hacia modelos societarios, la administración documental adecuada genera un registro histórico de decisiones y permite reconstruir trayectorias de actuación, lo cual es esencial para procesos de auditoría, evaluación interna y responsabilidad societaria. Sin estos mecanismos, la evidencia instrumental de decisiones y actos podría perderse, incurriendo en riesgos jurídicos y operativos que debilitan la gobernanza interna.

La literatura académica también ha destacado que la formalización societaria y la gestión documental representan requisitos fundamentales para la protección de derechos, ya que permiten que los socios y terceros cuenten con instrumentos verificables para reclamar el cumplimiento de obligaciones o para ejercer controles de legalidad. En particular, la disponibilidad de registros fidedignos y actualizados fortalece la transparencia institucional y contribuye a una mayor credibilidad frente a inversionistas, entidades públicas y mercados financieros potenciales.

2.1.3. Aplicación del derecho societario a clubes deportivos

La aplicación del derecho societario a los clubes deportivos representa un área de creciente interés en la literatura jurídica, dado que las estructuras tradicionales de asociaciones civiles dedicadas a la práctica deportiva enfrentan retos de sostenibilidad financiera, transparencia y gobernanza institucional que los modelos societarios buscan resolver. En este contexto, las organizaciones deportivas, especialmente los clubes profesionales de fútbol, han transitado históricamente de formas asociativas sin fines de lucro hacia modelos societarios con personalidad jurídica mercantil o híbrida, con el objetivo de integrar eficazmente tanto fines sociales como económicos. Esta perspectiva ha sido desarrollada por Ponce Govea (2024) quien identifica que la diferenciación entre personas jurídicas con y sin fines de lucro limita la capacidad de las organizaciones deportivas de perseguir de forma conjunta objetivos sociales y económicos, y que la incorporación de elementos del derecho societario puede aportar mayor seguridad jurídica y sostenibilidad económica a estos fines.

La integración del derecho societario con la organización de clubes deportivos se observa de forma normativamente explícita en diversos ordenamientos. Por ejemplo, en España, la figura de la Sociedad Anónima Deportiva (SAD) fue introducida con la Ley 10/1990 del Deporte para mejorar la gestión financiera y la transparencia de los clubes profesionales, exigiendo que estos adopten un régimen societario y se sujeten a mecanismos de responsabilidad corporativa más estrictos que los meramente asociativos.

En Chile, la experiencia de las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (SADP), reguladas por la Ley 20.019, ejemplifica una transición similar en la que los clubes de fútbol profesional deben adoptar estructuras de sociedad mercantil para organizar sus actividades mercantiles y deportivas de manera integrada, respondiendo a la creciente complejidad del entorno competitivo y económico en el que operan dichas entidades (Valero Riffo, 2016).

Este cambio estructural se relaciona directamente con la gestión institucional de los clubes, pues al adoptar una sociedad mercantil, la organización deportiva atiende no solo a la práctica del deporte, sino también a criterios de eficiencia gerencial y de competitividad financiera que caracterizan a las sociedades de capital tradicionales. El análisis comparado de modelos societarios aplicados al deporte revela que dichas transformaciones tienden a incorporar prácticas de gobernanza empresarial, tales como la composición de órganos de administración, la transparencia contable y la rendición de cuentas, elementos que han sido asociados con impactos positivos en la sostenibilidad de los clubes profesionales (Manzari et al., 2024).

El derecho deportivo también ha sido interpretado, en su regulación interna, como un componente de esta aplicación societaria. En una revisión del marco jurídico del deporte profesional, se advierte que, ante la insolvencia y problemas de gestión de clubes emblemáticos, la naturaleza jurídica asociativa ha resultado insuficiente para responder a la complejidad de las obligaciones financieras y operativas que enfrentan estas organizaciones. Este análisis indica que la comprensión de los clubes como entidades con componentes económicos exige que se consideren dentro de estructuras societarias que permitan mecanismos de supervisión y control más robustos (Valero, 2016)

La transformación de asociaciones civiles hacia modelos corporativos también plantea desafíos jurídicos específicos. En varios países latinoamericanos, la legislación deportiva ha introducido obligaciones o incentivos para que los clubes profesionales adopten formas societarias mercantiles. En Colombia, por ejemplo, la Ley 181 de 1995, modificada por la Ley 1445 de 2011, estableció que los clubes con deportistas profesionales deben organizarse ya sea como corporaciones o asociaciones deportivas sin ánimo de lucro, o como sociedades anónimas de acuerdo con el Código de Comercio, reflejando así un marco legal híbrido que acepta

expresamente la figura societaria como opción para cumplir con los fines institucionales y deportivos (Derecho Deportivo Colombiano, 2014).

Las experiencias comparadas internacionales muestran que esta articulación entre derecho societario y organizaciones deportivas no es solo una tendencia normativa, sino también una respuesta a problemas prácticos de profesionalización y competitividad. En Europa, muchos clubes han transformado su organización mediante figuras societarias especiales o societarias ordinarias, respondiendo a exigencias de gestión profesional, acceso a mercados financieros y establecimiento de mecanismos de control corporativo más estrictos, con el objetivo de mejorar su desempeño institucional y financiero en ligas altamente competitivas (García, 2011).

Sin embargo, esta transición no está exenta de críticas ni desafíos. La incorporación de modelos societarios en el ámbito deportivo puede generar tensiones entre el objetivo social comunitario de los clubes y las exigencias de rentabilidad y gestión empresarial que impone el derecho societario. Autores críticos sostienen que la mercantilización de los clubes deportivos puede poner en riesgo valores intrínsecos del deporte, tales como la participación democrática de los socios o el arraigo comunitario, elementos que tradicionalmente caracterizan a las organizaciones asociativas (García, 2011).

De igual manera, los marcos regulatorios deportivos y societarios suelen requerir mecanismos claros para la supervisión de la administración de los clubes, tanto por parte de autoridades deportivas como por parte de los órganos de control societario, a fin de evitar prácticas impropias o incumplimiento de obligaciones legales. Esta doble regulación, aunque compleja, puede constituir una ventaja estructural al crear mayores niveles de transparencia y control institucional, lo que a su vez puede mejorar la credibilidad y sostenibilidad de los clubes en el largo plazo (Manzari, et al., 2024).

2.1.4. Sobre la incorporación normativa: Ley General de Sociedades

La incorporación normativa se entiende como el proceso por el cual una norma jurídica, en este caso, disposiciones del derecho societario como las contenidas en la Ley General de Sociedades y sus reformas, deja de ser un mandato abstracto y pasa a formar parte del universo operativo de una organización: se traduce en reglas internas, procedimientos formales y, cuando procede, en cambios estatutarios y de estructura jurídica. Esta incorporación no es mecánica ni instantánea; implica una compleja articulación entre el texto legal, las prácticas administrativas y la cultura organizacional del sujeto regulado, y suele exigirse tanto para asegurar la validez formal de actos y órganos como para habilitar nuevas facultades o limitaciones propias del régimen societario. (Quiroz, 2021).

Es clave distinguir adopción formal de implementación práctica. La adopción formal describe el cumplimiento visible y documentado: la modificación estatutaria, la constitución efectiva de órganos societarios (junta general, directorio), la inscripción en registros públicos y la emisión de actas y reglamentos internos que reflejen la nueva regulación. Por su parte, la implementación práctica alude a la internalización real de la norma en la operación diaria: decisiones de contratación, relaciones con empleados y proveedores, controles financieros y rutinas de rendición de cuentas efectivas. En muchas organizaciones -y en especial en clubes deportivos con estructuras históricamente asociativas o de carácter social- se observa un desfase entre ambos niveles: pueden formalizarse estatutos y órganos sin que cambien las prácticas de poder, la cultura de rendición de cuentas o los incentivos que determinarán el comportamiento real. Esa brecha es central para evaluar el impacto del tránsito hacia regímenes societarios. (LEX, 2020)

La adecuación institucional frente a la normativa societaria tiene alcances multidimensionales. En primer lugar obliga a reconfigurar la gobernanza formal: roles y atribuciones del directorio, comités especializados (auditoría, riesgos), y mecanismos de

transparencia y protección a socios minoritarios; en segundo lugar requiere la profesionalización de la gestión administrativa -desde contabilidad y compliance hasta planificación estratégica y gestión de activos deportivos-; y en tercer lugar exige la armonización de la estructura laboral y contractual con las obligaciones societarias y fiscales. En la práctica esto significa que las instituciones deben pasar de una lógica personalista o voluntarista a procedimientos estandarizados, sistemas de información y políticas internas que permitan demostrar cumplimiento y eficiencia. Guerra (2023) subraya que dicha adecuación no solo evita sanciones legales, sino que mejora la gobernabilidad y la sostenibilidad financiera de las organizaciones al facilitar acceso a fuentes de financiamiento formales.

Las implicancias sobre gobierno corporativo y control interno al incorporarse la Ley General de Sociedades son profundas. En materia de gobierno corporativo, la norma impulsa la creación de órganos colegiados con deberes fiduciarios, la obligación de llevar actas y registros adecuados, y la necesidad de diseñar políticas para conflicto de interés, transparencia y protección a minoritarios; todo ello reduce la opacidad y puede mitigar prácticas clientelares que han sido habituales en clubes no societarizados. En términos de control interno, la transformación exige implementar sistemas de control financiero, auditorías internas o externas periódicas y canales de denuncia y cumplimiento (Compliance), lo que mejora la detección temprana de riesgos económicos y la disciplina presupuestaria. Sin embargo, la efectividad de estos mecanismos depende de la genuina autonomía de los órganos y de la profesionalización de la administración: la sola existencia de un directorio o un reglamento no asegura controles efectivos si persisten prácticas informales de decisión o la ausencia de cultura de cumplimiento. En el ámbito deportivo, además, hay interdependencias específicas (contratos de transferencias, derechos televisivos, ingresos por taquilla) que requieren controles adaptados a la realidad de los clubes y a su estacionalidad de ingresos. (Gárate, 2022)

Desde una perspectiva crítica, la doctrina determina que la incorporación normativa puede provocar tres efectos contrapuestos en clubes de fútbol: (1) profesionalización y mejora de la solvencia y transparencia cuando la adecuación institucional es real y se acompaña de incentivos regulatorios y acceso a mercados de capital; (2) cambio meramente formal que deja intactas prácticas de gobernanza cerrada y gestión opaca; y (3) tensiones internas y costos de transición (legales, administrativos y culturales) que, si no son gestionados, pueden debilitar temporalmente la operatividad deportiva y financiera. Por ello, la transición exige políticas públicas complementarias -capacitación, asistencia técnica, estándares regulatorios específicos para el deporte- y medidas internas como planes de transformación organizacional y métricas de desempeño para monitorear la real implementación.

Quijano (2024) plantea que el mero cambio de forma jurídica (por ejemplo, convertir un club en sociedad) constituye solo la primera etapa: el verdadero impacto en estructura administrativa y formalización se medirá en indicadores operativos -existencia y funcionamiento de comités, auditorías periódicas, cumplimiento tributario, profesionalización de gerencias- y en resultados deportivos financieros a mediano plazo. En ese sentido, el enfoque de evaluación debe combinar análisis jurídico (reformas estatutarias y cumplimiento) con indagación empírica (entrevistas, revisión de actas, estados financieros y observación de prácticas administrativas) para distinguir entre adopción formal y adopción efectiva.

2.1.4.1. Dimensiones de la incorporación normativa

La incorporación normativa en derecho societario se despliega en múltiples dimensiones que revelan la complejidad de traducir mandatos legales en estructuras organizativas y operativas efectivas. Una primera dimensión radica en la adopción de órganos de administración, entendida como la configuración formal y funcional de los órganos corporativos que la ley exige para que la persona jurídica actúe válidamente en el tráfico jurídico.

De acuerdo con Veliz (2023) la Ley General de Sociedades peruana establece que la administración de toda sociedad debe estar a cargo del directorio y de uno o más gerentes, lo cual no sólo es un requisito formal, sino la expresión del principio organicista del derecho societario: una sociedad, como entidad jurídica, sólo puede manifestar su voluntad a través de órganos investidos de facultades específicas. Según este análisis, la estructura de los órganos societarios junta general de accionistas, directorio y gerencia general- constituye la arquitectura mínima que permite que la sociedad configure y ejecute su voluntad institucional, siendo estos órganos necesarios para la actividad interna y externa de la entidad.

La segunda dimensión se refiere a la implementación de obligaciones registrales y documentarias, las cuales, en el derecho societario, cumplen la función de hacer visibles y oponibles frente a terceros y a las autoridades la constitución, las modificaciones y los actos relevantes de la sociedad. La inscripción de actos tales como la constitución de la sociedad, la designación de administradores, las modificaciones estatutarias o los aumentos de capital en los registros públicos no constituye un mero formalismo, sino un mecanismo de publicidad obligatoria orientado a garantizar la seguridad jurídica y la eficacia de la personalidad jurídica frente a terceros. La observancia de estas obligaciones, que comprende el depósito de documentos, la publicidad de los estatutos y el registro de poderes, resulta esencial para la incorporación normativa, en tanto su inobservancia puede generar la irregularidad de la sociedad o la inoponibilidad de sus actos frente a terceros.

Otra dimensión relevante es la adaptación de procesos administrativos, la cual remite a la transformación interna de la organización orientada a adecuar sus procedimientos habituales a las exigencias legales y a los principios del buen gobierno corporativo.

La sola existencia de normas resulta insuficiente para asegurar su eficacia, siendo necesario que los procesos de planeamiento, toma de decisiones, control interno, comunicación institucional y gestión documental se reorganicen de manera sistemática. Esta adaptación

comprende, entre otros aspectos, la implementación de procedimientos formales para la convocatoria y celebración de juntas, la rendición periódica de cuentas, la gestión de conflictos de interés y el establecimiento de mecanismos de supervisión y auditoría.

Finalmente, la dimensión del cumplimiento de estándares societarios mínimos articula las exigencias legales con los principios del buen gobierno corporativo y la cultura de cumplimiento. Estos estándares mínimos, tales como la transparencia en la toma de decisiones, la existencia de mecanismos efectivos de rendición de cuentas, la adecuada delimitación de funciones entre los órganos societarios, la protección de los derechos de los socios minoritarios y el establecimiento de controles internos eficaces-constituyen umbrales normativos indispensables para la legitimidad y sostenibilidad institucional de las sociedades. El cumplimiento de dichos estándares no se configura como una exigencia meramente programática, sino como una obligación vinculada al adecuado funcionamiento organizacional, en la medida en que las estructuras de gobierno y control reflejan la observancia de los principios jurídicos y contribuyen a la prevención y mitigación de riesgos internos y externo.

En conjunto, estas dimensiones constituyen una matriz analítica que permite comprender cómo la incorporación de una norma jurídica exige no solo la formalización estatutaria, sino también la estructuración y el funcionamiento efectivo de las organizaciones. En este sentido, resulta indispensable distinguir entre la presencia meramente formal de las exigencias normativas y su eficacia operativa en la dinámica institucional, en tanto la incorporación normativa supone transformaciones administrativas sustantivas orientadas a materializar los principios del derecho societario en prácticas organizacionales consistentes.

2.1.4.2. Elementos que condicionan la incorporación de la LGS

Los procesos de incorporación de una normativa compleja como la Ley General de Sociedades no se desarrollan en un vacío organizativo, sino que están condicionados por una serie de elementos internos que determinan la capacidad de una organización para asumir y

aplicar eficazmente las exigencias del régimen societario. Entre estos elementos se destacan la capacidad administrativa para gestionar cambios estructurales, la disponibilidad de asesoría legal y técnica que facilite la interpretación y cumplimiento de obligaciones formales y sustantivas, el nivel de formalización previo de la entidad como punto de partida para transiciones organizativas más fluidas, y la percepción de utilidad del modelo societario como factor que influye en la disposición y compromiso de los órganos directivos hacia la transformación jurídica.

Estas condiciones afectan la forma en que los clubes de fútbol y otras organizaciones abordan la adaptación a la LGS y se vinculan con los requisitos de constitución, administración y publicidad registral establecidos en la propia ley. (Padilla y Celi, 2023)

- La capacidad administrativa de los clubes configura una condición estructural para la incorporación de la Ley General de Sociedades, puesto que la adopción del modelo societario exige contar con recursos humanos y técnicos capaces de gestionar la complejidad legal, contable y organizativa propia de dicha forma jurídica, incluyendo la aplicación de normas sobre órganos de administración, registros y controles internos. La falta de experiencia o de estructuras administrativas robustas puede dificultar tanto el cumplimiento de exigencias formales como la operatividad efectiva de la sociedad.

- La disponibilidad de asesoría legal y técnica es otro elemento condicionante, en tanto la correcta interpretación de la LGS, el cumplimiento de sus procedimientos registrales y la adaptación de estatutos y prácticas internas requieren apoyo profesional especializado. La existencia de asesoría externa o interna contribuye a que la transformación societaria se realice con mayor seguridad jurídica y con menor riesgo de error en actividades cruciales como la constitución, modificación estatutaria y cumplimiento de obligaciones ante registros públicos.

- El nivel de formalización previo de la organización incide de manera directa en la facilidad de incorporar las exigencias de la LGS, pues entidades con una mayor formalización

de sus procesos, documentación y obligaciones registrales previas tienden a enfrentar menos barreras al cambio de régimen jurídico que aquellas con estructuras informales o carencia de prácticas ordenadas de control, registro y gestión documental. En este sentido, la formalización previa puede considerarse una base que facilita la transición hacia una sociedad constituida bajo la LGS.

- Finalmente, la percepción de utilidad del modelo societario entre los dirigentes y miembros de la organización condiciona la voluntad de adoptar y aplicar efectivamente la LGS. Esta percepción se relaciona con la valoración que se hace de los beneficios de la formalización y de la sociedad -como mayor acceso a financiamiento, reconocimiento legal e institucional y claridad organizativa- frente a los costos y exigencias administrativas que implica la incorporación normativa. El reconocimiento de estas ventajas y su alineación con los objetivos institucionales incrementa la probabilidad de un proceso de incorporación más comprometido y sostenido.

2.1.4.3. Efectos organizacionales de la incorporación normativa

La adopción de un régimen societario conforme a la Ley General de Sociedades genera diversos efectos organizacionales que se proyectan más allá de la formalización legal, incidiendo directamente en la estructura interna y en las prácticas de gestión de las organizaciones.

En primer lugar, la adopción de obligaciones de ordenamiento documentario y regulatorio obliga a las entidades a reorganizar y sistematizar sus archivos, libros societarios, actas y demás instrumentos formales de registro, con el propósito de asegurar la disponibilidad, integridad y actualidad de la información que da soporte a las decisiones institucionales y a los actos societarios. En estas condiciones, la documentación deja de ser un simple requisito administrativo para convertirse en un elemento central de la gobernanza organizacional, facilitando tanto el control interno como la interacción con autoridades registrales y

contrapartes externas. La observancia de tales requisitos contribuye a consolidar una base documental ordenada que refleja la vida societaria en tiempo real, lo que es esencial para la legitimidad y eficacia de los actos de la sociedad. (Quijano, 2024)

Un segundo efecto organizacional de la incorporación normativa es la clarificación de roles y jerarquías dentro de la entidad, pues el régimen societario establece expresamente la existencia y funciones de órganos como la junta de socios, el directorio y la gerencia general, delimitando sus competencias respectivas y las relaciones entre ellos. Este ordenamiento jerárquico reduce ambigüedades en la toma de decisiones, asigna responsabilidades de manera explícita y fortalece la asignación formal de autoridad, lo que, a su vez, favorece la eficiencia operativa y la coherencia institucional. En este sentido, la estructuración de roles y jerarquías constituye un factor organizacional que contribuye a la consolidación de prácticas de gobierno corporativo y a la previsibilidad de los procesos decisorios internos.

Asimismo, la incorporación normativa impulsa la mejora de procesos internos, ya que la exigencia de contar con procedimientos regulares para la convocatoria y celebración de juntas, la elaboración de estados financieros, la adopción de acuerdos y la gestión de cambios estatutarios demanda una reingeniería de procesos que hace más eficientes y transparentes las actividades rutinarias de la entidad. Este efecto se traduce en una mayor formalización y sistematización de actividades que antes podían realizarse de manera informal o ad-hoc, permitiendo a la organización optimizar recursos, reducir errores operativos y responder con mayor agilidad a exigencias legales y comerciales.

Finalmente, la incorporación normativa genera facilidades para la transparencia y la rendición de cuentas, en tanto las obligaciones de publicidad de actos societarios, de elaboración de informes de gestión y de puesta a disposición de información relevante a socios, autoridades y terceros crean condiciones para una mayor visibilidad y escrutinio de las decisiones y de la gestión institucional. La transparencia documental y la rendición de cuentas

sistemática fortalecen la confianza de los grupos interesados y mejoran la reputación organizativa, al tiempo que proveen mecanismos para la supervisión interna y externa efectivos, reduciendo la discrecionalidad y potenciando la cultura de cumplimiento dentro de la organización.

2.1.5. Estructura administrativa y formalización de los clubes

La estructura administrativa de una organización se refiere al conjunto organizado de órganos de dirección, la gerencia y las áreas operativas que integran formalmente la organización, establecen funciones y responsabilidades y definen las relaciones jerárquicas y de mando para cumplir con los objetivos institucionales. En este sentido, la estructura administrativa constituye el marco formal que posibilita la planificación, organización, dirección y control de las actividades de la entidad, orientando la asignación de tareas y la coordinación de esfuerzos internos. (Pineda y Erazo, 2021)

El rol de los órganos de dirección radica en la definición de políticas y estrategias generales, mientras que la gerencia se encarga de ejecutar dichas políticas y coordinar las áreas operativas que realizan las funciones específicas que sostienen el funcionamiento cotidiano de la organización; estas áreas, a su vez, están diferenciadas por tareas especializadas que permiten atender funciones concretas dentro del sistema administrativo.

La estructura organizacional también implica la disposición formal de los procesos, funciones y responsabilidades, de modo que cada área y cada cargo tenga asignadas tareas claras, capacidades de decisión delimitadas y obligaciones de rendición de cuentas, lo que permite que la entidad opere con coherencia interna y eficiencia en la gestión de recursos y cumplimiento de sus objetivos. La coordinación interna y el flujo de información son elementos centrales de la estructura administrativa, ya que determinan cómo se comunican los distintos órganos y áreas entre sí y aseguran la integración de las decisiones y acciones a lo largo de toda la organización, favoreciendo la sincronización de actividades y la capacidad de respuesta ante

exigencias normativas y retos operativos. Asimismo, el grado de institucionalización de la gestión remite al nivel en que los procedimientos, normas y sistemas internos están formalizados y son practicados de manera continua, lo que permite que la estructura administrativa funcione como un sistema estable y predecible para la toma de decisiones y la ejecución de funciones dentro de la organización.

Estas concepciones de la estructura administrativa evidencian su importancia para cualquier entidad que busca consolidar prácticas organizativas ordenadas, eficientes y alineadas con sus objetivos y obligaciones legales o estatutarias.

2.1.5.1. Formalización societaria en organizaciones deportivas

La formalización societaria en organizaciones deportivas se entiende como el proceso mediante el cual una entidad que desarrolla actividades deportivas adopta y articula formalmente una estructura jurídica y administrativa compatible con las exigencias del derecho societario, con el objetivo de asegurar su operatividad, responsabilidad y continuidad institucional. Este proceso implica no solo la adecuación de los marcos legales y estatutarios de la organización, sino también el establecimiento de prácticas documentarias y operativas que permitan cumplir con las obligaciones legales y registrales, así como con los estándares requeridos por la normativa vigente, como los elementos que la Ley General de Sociedades exige para la constitución y funcionamiento de las sociedades mercantiles.

El concepto de formalidad organizativa en este contexto remite a la estructuración explícita y sistemática de órganos, roles, funciones, procedimientos y registros que hacen operativa la entidad en el marco de la ley, garantizando claridad en la gestión y responsabilidad en la toma de decisiones. La formalización incorpora elementos legales, registrales y operativos tales como la constitución mediante escritura pública, la inscripción en registros públicos, el mantenimiento adecuado de libros societarios y la implementación de políticas internas que

aseguren el cumplimiento de las obligaciones societarias y deportivas previstas en la normativa especializada.

La relación entre formalización y sostenibilidad institucional es estrecha, pues la adopción de un régimen societario adecuado no solo proporciona una base jurídica clara para la existencia y operación de la organización, sino que también facilita el acceso a fuentes de financiamiento, incentiva la transparencia y mejora la gestión de riesgos, fortaleciendo la estabilidad y la capacidad de respuesta frente a crisis económicas o administrativas. El reconocimiento legal de la persona jurídica y la estructura de gobierno corporativo asociada a la formalización favorecen la confianza de terceros, incluyendo patrocinadores, autoridades y la propia comunidad deportiva, lo que se traduce en una mayor sostenibilidad institucional a mediano y largo plazo.

Finalmente, el cumplimiento normativo y la gestión documental son componentes inseparables de la formalización societaria, ya que la correcta administración de documentos legales, contratos, actas de decisiones, informes financieros y registros obligatorios no solo aseguran la transparencia y la rendición de cuentas, sino que además constituyen mecanismos de control interno que permiten verificar la observancia de las obligaciones legales y estatutarias. La gestión documental eficiente es un requisito para que los actos societarios sean oponibles frente a terceros y para que la entidad mantenga su vigencia legal y administrativa de manera ordenada.

2.1.5.2. Indicadores de formalización aplicables a clubes de fútbol

Los indicadores de formalización son herramientas que permiten evaluar el grado en que una organización deportiva ha adoptado prácticas, estructuras y mecanismos propios de una entidad formalmente constituida y gestionada conforme a estándares legales y administrativos exigidos por un régimen societario. Entre los principales indicadores para clubes de fútbol se encuentra la existencia de órganos formales de gobierno, expresada en la

constitución efectiva de instancias deliberativas y ejecutivas claramente definidas, como la junta de socios o asamblea general, directorio o consejo directivo y la gerencia general, cuya conformación y funcionamiento se ajusten a estatutos y a los requisitos formales previstos en la legislación aplicable, garantizando la separación de funciones y decisiones colegiadas que son propias de modelos de gobierno corporativo exigidos a entidades formalizadas. El establecimiento de estos órganos permite medir la formalización en términos de estructura de autoridad y responsabilidad dentro de la organización.

La documentación contable y societaria constituye otro indicador clave, ya que la existencia, actualización y consistencia de estados contables, libros societarios, actas de reuniones, contratos sociales y demás instrumentos documentales reflejan el cumplimiento de obligaciones legales y la transparencia en la gestión institucional. La sistematización y conservación de estos documentos, así como su presentación ante los órganos de control y registro pertinentes, es un componente esencial de la formalización que distingue a una entidad con prácticas administrativas ordenadas de aquella que opera en condiciones de informalidad.

Los registros internos y externos representan un tercer conjunto de indicadores de formalización, abarcando tanto registros internos de procesos y decisiones (como manuales de procedimientos, sistemas de gestión de la información y archivos institucionales organizados) como registros externos exigidos por la ley, tales como la inscripción de actos societarios en los registros públicos o la presentación de información ante entidades regulatorias o deportivas. La adecuada gestión de estos registros evidencia la capacidad de la organización para operar conforme a las exigencias del marco legal y para responder ante terceros con base en hechos verificables.

Finalmente, la existencia de políticas internas y reglamentos institucionales -incluyendo códigos de conducta, reglamentos de órganos internos, políticas de transparencia y procedimientos de control interno- sirve como indicador de formalización al demostrar que la

organización no solo cumple con obligaciones legales, sino que también ha desarrollado normativas internas que regulan su funcionamiento cotidiano. La adopción y aplicación de estas políticas contribuye a consolidar la institucionalización de la gestión y a fortalecer la cultura organizacional orientada al cumplimiento normativo, la rendición de cuentas y la sostenibilidad operativa. Indicadores como los señalados permiten evaluar de manera integral la formalización del club y su capacidad para responder a obligaciones administrativas, societarias y deportivas de forma ordenada y conforme a las expectativas del entorno jurídico y competitivo.

2.1.5.3. Problemas comunes en la administración de clubes deportivos.

En la administración de clubes deportivos, especialmente en aquellos que han operado durante décadas bajo modelos asociativos o informales, se identifican una serie de problemas recurrentes que dificultan la profesionalización y la gestión eficiente.

Una de las dificultades más frecuentes es la informalidad en la toma de decisiones, que se expresa en la ausencia de procedimientos claros para la toma colegiada de decisiones estratégicas y en la prevalencia de criterios personales o ad hoc que no siempre se ajustan a prácticas administrativas ordenadas, lo cual puede generar incoherencias en las acciones institucionales y desalineación entre objetivos y resultados. Este tipo de problemas organizativos, derivados de la falta de alineación de objetivos y roles, afecta de manera directa la capacidad del club para gestionar sus recursos y responder a exigencias legales y deportivas. (Barahona et al., 2022)

Otra dificultad común es la falta de roles y procesos definidos, lo que se traduce en funciones mal delimitadas entre órganos directivos, gerencia y áreas operativas, así como en la ausencia de procesos formales para la planificación, supervisión y control de las actividades del club. Estudios sobre gestión deportiva señalan que muchas organizaciones presentan inconsistencias en su constitución y gestión debido a falencias en los procesos administrativos,

lo que repercute negativamente en la claridad de responsabilidades y en la toma de decisiones estratégica.

El problema de una gestión documental incompleta o dispersa también es recurrente en clubes deportivos que no han institucionalizado mecanismos de archivo y registro de información relevante. La falta de sistematización de la documentación contable, estatutaria y operativa obstaculiza la transparencia, dificulta la rendición de cuentas y complica el cumplimiento de obligaciones ante instancias externas, generando riesgos legales y administrativos.

Finalmente, la propensión a conflictos internos o la falta de continuidad institucional es un fenómeno asociado a modelos de gestión poco institucionalizados, donde la rotación de dirigentes sin procesos de transición formalizados o la ausencia de planificación a largo plazo pueden provocar rupturas en la gestión y pérdida de memoria organizacional. Esta situación limita la capacidad de los clubes para implementar estrategias sostenibles y responder de forma estable a los desafíos contemporáneos del entorno competitivo y regulatorio.

2.1.6. La relación entre incorporación normativa y fortalecimiento institucional

La relación entre la incorporación normativa y el fortalecimiento institucional de los clubes deportivos se manifiesta de manera significativa cuando se observa cómo los marcos jurídicos estructurados influyen en la profesionalización de la gestión interna, la transparencia y la sostenibilidad organizativa. En contextos deportivos, la normativización no se limita a la creación de obligaciones formales, sino que actúa como un mecanismo que impulsa a las organizaciones a adoptar prácticas de gobernanza más maduras y eficientes. En este sentido, las sociedades anónimas deportivas o estructuras societarias inspiradas en modelos mercantiles constituyen ejemplos paradigmáticos del impacto de la normativa en la institucionalización de los clubes, ya que, al establecer obligaciones claras de rendición de cuentas, límites a la responsabilidad y mecanismos de control, se fortalece la capacidad de dichas entidades para

responder a sus intereses internos y a las exigencias de terceros (García, 2011). Esta relación normativa-institucional no es puramente formal, sino que tiende a generar efectos reales en la calidad de la administración de los clubes y en su proyección en el medio competitivo y social.

Autores especializados han señalado que la adopción de modelos societarios en clubes deportivos contribuye al establecimiento de sistemas de gobernanza más sólidos y a la institucionalización de prácticas gerenciales que antes eran inexistentes o insuficientes. En Argentina, por ejemplo, la regulación de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) fue introducida no solo para dar un sustento jurídico a la gestión económica de los clubes, sino también para promover mayor transparencia en sus procesos internos, lo cual se traduce en una mayor capacidad de los clubes para sostener sus operaciones a largo plazo y enfrentar desafíos financieros con estructuras que integran control interno, administración profesional y rendición de cuentas (García, 2019). Esta lógica normativa impulsa la profesionalización de la gestión y contribuye a que los clubes desarrollen prácticas organizativas más complejas y eficaces.

En el ámbito peruano, la academia ha subrayado que las organizaciones deportivas, cuando incorporan elementos del derecho societario en su régimen de constitución y funcionamiento, pueden superar la dicotomía tradicional entre fines sociales y objetivos económicos, logrando una mayor articulación entre ambos. En su tesis sobre las sociedades deportivas en el Perú, Ponce (2024) sostiene que las estructuras societarias brindan un marco legal más adecuado para perseguir fines sociales y económicos de manera conjunta y sostenible, lo cual favorece la cohesión interna y la legitimidad institucional de los clubes. Este enfoque permite que la normativización no se vea como un proceso impositivo, sino como una oportunidad de fortalecer la organización interna y de desarrollar capacidades que anteriormente no estaban formalmente reconocidas en el derecho deportivo tradicional.

La incorporación normativa también puede incidir en la claridad de los mecanismos de control y supervisión dentro de las organizaciones deportivas. Estudios comparados de

experiencias internacionales muestran que la transformación de clubes en entidades societarias facilita la adopción de estándares de gestión que no solo cumplen con las exigencias legales, sino que también potencian las capacidades internas de planificación y evaluación. En algunas experiencias de derecho comparado, la implementación de modelos societarios deportivos ha venido acompañada de la introducción de prácticas de auditoría interna, criterios de divulgación de información financiera y la obligatoriedad de someter decisiones estratégicas relevantes a órganos colegiados, lo que en conjunto fortalece la gobernanza institucional de los clubes (García, 2019).

De manera complementaria, la literatura ha señalado que la incorporación de normativa específica—cuando es clara, coherente y acompañada de mecanismos de implementación— puede reducir los niveles de informalidad organizacional, lo cual repercute positivamente en la percepción de legitimidad tanto interna como externa. Por ejemplo, la clara delimitación de obligaciones societarias, procedimientos de asamblea de accionistas y reglas de publicidad de actos societarios crea un entorno en el que los actores internos (socios, administradores) y externos (entidades federativas, patrocinadores, público en general) pueden evaluar con mayor certeza la legalidad y la estabilidad institucional de los clubes. Esta claridad normativa posibilita la generación de confianza, elemento fundamental para la obtención de recursos, la vinculación con entidades públicas y privadas y la construcción de una reputación institucional sólida.

No obstante, es importante reconocer que la relación entre la incorporación normativa y el fortalecimiento institucional no es automática ni exenta de desafíos. La adopción de estructuras societarias exige cambios en la cultura organizativa de los clubes, en muchos casos arraigados en tradiciones asociativas que priorizan la participación comunitaria por encima de las exigencias mercantiles. En esos escenarios, los procesos de normativización pueden generar tensiones internas, si no se acompañan de políticas de capacitación, estrategias de adaptación

institucional y mecanismos que compatibilicen los valores deportivos con las obligaciones impuestas por el derecho societario. Las experiencias comparadas sugieren que, cuando estos aspectos se gestionan de manera integral, la incorporación normativa tiene mayor probabilidad de traducirse en un fortalecimiento institucional sostenible.

En síntesis, la relación entre la incorporación normativa y el fortalecimiento institucional de los clubes deportivos se encuentra mediada por mecanismos de gobernanza, transparencia, gestión profesional y legitimidad organizacional. La normativización, especialmente a través de modelos societarios adaptados a las necesidades de los clubes, no solo imprime formalidad a la estructura jurídica de estas entidades, sino que también impulsa la construcción de capacidades internas que mejoran la calidad de su gestión, promueven la sostenibilidad financiera y consolidan su presencia en el entorno competitivo y social.

2.1.7. Evidencia comparada sobre modelos societarios en clubes deportivos

En España, el modelo de Sociedad Anónima Deportiva (SAD) fue introducido como una respuesta normativa a la necesidad de mejorar la gestión financiera y la transparencia de los clubes profesionales, exigiendo que estos adopten una forma societaria que posibilite una gestión más ordenada de sus recursos y responsabilidades jurídicas. La experiencia española ha sido objeto de análisis por parte de múltiples autores, quienes señalan que la implementación de las SAD busca superar las limitaciones operativas de las asociaciones tradicionales al dotarlas de mecanismos corporativos de responsabilidad y rendición de cuentas más exigentes (Sociedade Anónima Desportiva, s. f.). Esta transformación normativa ha permitido que clubes históricamente no mercantiles adquieran una personalidad jurídica capaz de responder a las exigencias del mercado profesional, aunque también ha generado debates sobre la pérdida de control por parte de los socios y la influencia de la inversión privada en la gestión de estas entidades.

En Latinoamérica, la experiencia comparada también ha sido analizada en contextos como Ecuador, donde la figura de las sociedades mercantiles aplicadas a los clubes deportivos ha sido discutida desde el ámbito académico. En investigaciones llevadas a cabo sobre la legislación ecuatoriana, se ha observado que los intentos de incorporar regímenes societarios para clubes han evidenciado tanto la necesidad de adaptar la normativa local como la resistencia de sistemas que históricamente han definido a los clubes como entidades sin fines de lucro (Rivadeneira y García, 2022). La tesis correspondiente expone que la regulación vigente, basada en la noción de entidad sin fines de lucro, puede entrar en tensión con la realidad económica del fútbol contemporáneo, lo que ha motivado propuestas para adaptar modelos similares a los europeos con el fin de fortalecer la gestión institucional de los clubes de alto rendimiento (Rivadeneira y García, 2022). Esta evidencia comparada pone de manifiesto que, aunque los marcos jurídicos varían considerablemente, existe una tendencia global a reconsiderar la forma societaria como un instrumento viable para abordar desafíos institucionales.

Asimismo, estudios académicos sobre la experiencia chilena con las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (SADP) han generado conclusiones relevantes desde una perspectiva comparativa. La tesis de Inostroza y Muñoz (2021) explora el desempeño de las SADP en Chile desde su implementación en 2005, concluyendo que el modelo no ha resuelto de manera efectiva los problemas financieros de los clubes debido a la manera en que fue impuesto y a la ausencia de un marco regulatorio que contemple adecuadamente las particularidades del deporte profesional. Esta investigación comparada sugiere que la simple adopción de un modelo societario no garantiza el fortalecimiento institucional si no se acompaña de un diseño normativo y de supervisión adaptado a las necesidades específicas de las organizaciones deportivas y a los mecanismos de control interno y externo (Valero, 2016). La experiencia chilena, por tanto, ofrece evidencia comparada de que los modelos societarios

deben ser complementados con políticas de gobernanza claras y marcos de fiscalización eficaces para cumplir con los objetivos de sostenibilidad y transparencia.

En Argentina, este debate ha sido objeto de análisis académico reciente, tal como se presenta en la tesis de García (2011), que examina la viabilidad de las Sociedades Anónimas Deportivas en ese país.

Esta investigación compara marcos normativos diversos, incluyendo experiencias en España, Alemania, Escandinavia y Uruguay, para evaluar si la adopción de SAD podría ser factible dentro de un sistema jurídico y cultural donde tradicionalmente prevalecen asociaciones civiles como formas organizativas de los clubes. La comparación de estos modelos revela que, aunque existen beneficios potenciales en términos de acceso a capital y profesionalización de la gestión, también se presentan riesgos de desajuste entre las expectativas comunitarias y las exigencias de una estructura societaria estrictamente mercantil (García, 2011). Estos hallazgos comparados subrayan la importancia de adaptar las soluciones a las particularidades institucionales y normativas de cada país, evitando la reproducción simplista de modelos extranjeros sin un análisis contextualizado.

Además de las tesis, los artículos académicos que comparan modelos societarios aportan evidencia empírica y teórica que enriquece el análisis comparado. Por ejemplo, la revisión de modelos de gestión de clubes deportivos en diferentes contextos nacionales señala que existen enfoques diversos, como el modelo anglo-americano, el modelo comunitario y el modelo mixto, que influyen en la forma en que se estructuran las entidades y en los mecanismos de financiamiento, participación de los aficionados y grado de autonomía corporativa (Gimet, y Montchaud, 2016). Esta tipología comparada permite apreciar que la transición hacia estructuras societarias no es un fenómeno homogéneo, sino que responde a variaciones en marcos legales, tradiciones institucionales y objetivos estratégicos de cada organización deportiva.

En síntesis, la evidencia comparada sobre modelos societarios en clubes deportivos indica que, si bien existe una tendencia global a incorporar figuras societarias para enfrentar retos institucionales, los resultados y efectos varían considerablemente según el diseño normativo, la cultura organizativa y la integración de mecanismos de gobernanza adecuados. La experiencia española de las SAD, las discusiones en Ecuador sobre la adaptación normativa, los análisis críticos de las SADP en Chile y la evaluación de posibilidades en Argentina constituyen ejemplos claros de cómo los modelos societarios pueden promover la profesionalización y sostenibilidad de los clubes, pero también muestran que su éxito depende de la coherencia entre las exigencias legales y las características propias de cada contexto deportivo y jurídico.

2.2. Marco conceptual

- ***Incorporación normativa***

La incorporación normativa constituye un proceso mediante el cual una organización adapta su estructura, prácticas y procedimientos a un marco jurídico determinado, sin que ello implique necesariamente una imposición formal inmediata. En el ámbito del derecho societario, esta noción permite analizar cómo las entidades internalizan progresivamente reglas legales para orientar su funcionamiento institucional. Al respecto, De la Puente y Lavallo sostiene que la incorporación de normas societarias no se limita a la adopción formal de estatutos, sino que supone la asimilación de criterios de organización, responsabilidad y control propios del modelo societario (De la Puente y Lavallo, 2007). Esta perspectiva resulta esencial para comprender cómo los clubes de fútbol pueden aproximarse a la Ley General de Sociedades aun sin una conversión jurídica plena.

- ***Ley General de Sociedades***

La Ley General de Sociedades es el cuerpo normativo que regula la constitución, organización, funcionamiento y extinción de las sociedades en el ordenamiento jurídico

peruano, estableciendo estándares mínimos de gobierno, responsabilidad y seguridad jurídica. Según Hundskopf, esta ley cumple una función estructurante del tráfico jurídico-empresarial, al proporcionar reglas claras para la actuación de los sujetos colectivos y la protección de los intereses de socios y terceros (Hundskopf, 2017). En la investigación, este concepto permite evaluar el alcance de la LGS como marco de referencia para organizaciones deportivas que buscan mayor institucionalidad.

- ***Estructura administrativa***

La estructura administrativa se entiende como el conjunto ordenado de órganos, funciones y relaciones jerárquicas que permiten la gestión interna de una organización. Desde una perspectiva jurídica-organizacional, su diseño influye directamente en la eficiencia, la transparencia y la delimitación de responsabilidades. En ese sentido, Montoya (2016) señala que una estructura administrativa definida reduce la informalidad decisoria y favorece la continuidad institucional, especialmente en organizaciones complejas (p.251). Este concepto es central para analizar los cambios organizativos derivados de la incorporación normativa en los clubes de fútbol.

- ***Formalización institucional***

La formalización institucional alude al grado en que una organización adopta mecanismos legales, documentarios y procedimentales que permiten evidenciar su funcionamiento conforme a reglas preestablecidas. De acuerdo con Hundskopf (2017), la formalización no debe entenderse únicamente como un requisito legal, sino como un proceso que fortalece la previsibilidad y la confianza en la actuación institucional (p.115). En el contexto de los clubes deportivos, este concepto permite medir avances en registros, documentación y cumplimiento normativo.

- ***Gobierno corporativo***

El gobierno corporativo hace referencia al sistema mediante el cual las organizaciones son dirigidas y controladas, incluyendo la distribución de competencias entre los órganos de decisión y los mecanismos de supervisión interna. La doctrina jurídica reconoce que su aplicación trasciende el ámbito estrictamente empresarial, siendo relevante para cualquier entidad que administre recursos y adopte decisiones con impacto colectivo. Al respecto, Hundskopf (2017) destaca que el gobierno corporativo contribuye a la transparencia y a la responsabilidad de los administradores frente a la organización y terceros (p.111). Este concepto resulta pertinente para evaluar la influencia de la LGS en la gestión de clubes de fútbol.

- ***Responsabilidad de los administradores***

La responsabilidad de los administradores comprende el deber jurídico de actuar con diligencia, lealtad y dentro de los límites legales y estatutarios, respondiendo por los daños derivados de su actuación. Según Morales (2020) este régimen busca prevenir la arbitrariedad en la gestión y proteger el patrimonio social y los intereses institucionales (p.251). En la investigación, este concepto permite analizar cómo la incorporación de estándares societarios redefine las prácticas directivas en los clubes.

- ***Gestión documentaria***

La gestión documentaria se refiere al conjunto de prácticas orientadas a la organización, conservación y control de los documentos que respaldan la actividad institucional. Desde el punto de vista jurídico, su adecuada implementación es clave para garantizar trazabilidad, transparencia y cumplimiento normativo. Paredes Infanzón sostiene que una gestión documentaria deficiente incrementa el riesgo de informalidad y conflictos internos en las organizaciones (Paredes, 2018). Este concepto es relevante para evaluar uno de los efectos concretos de la incorporación normativa.

- ***Institucionalización organizativa***

La institucionalización organizativa describe el proceso mediante el cual una entidad consolida reglas, prácticas y estructuras estables que trascienden a las personas que la dirigen. En organizaciones deportivas, este proceso resulta determinante para evitar la dependencia de liderazgos personales. Según Zegarra (2021) la institucionalización fortalece la continuidad y legitimidad de las organizaciones, especialmente cuando se apoya en marcos jurídicos formales (p.414). Este concepto permite interpretar los cambios estructurales observados en los clubes de fútbol.

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

La investigación se enmarca en el enfoque aplicado, porque no se limita a estudiar conceptos o principios de manera abstracta, sino que busca generar conocimiento dirigido a resolver un problema concreto vinculado al funcionamiento institucional de los clubes de fútbol de Lima.

Esto coincide con lo señalado por Hernández et al. (2014) quien sostiene que la investigación aplicada está orientada a resolver problemas específicos, mediante el uso del conocimiento teórico para intervenir en una situación concreta.

En ese sentido, el presente estudio analiza cómo la incorporación de la Ley General de Sociedades puede influir en la estructura administrativa y la formalización de estas organizaciones, lo que implica examinar una normativa existente y evaluar sus efectos potenciales en un contexto real. El propósito del trabajo no es únicamente describir o ampliar teorías del derecho societario, sino aportar evidencia que permita comprender si la adopción de determinadas disposiciones legales puede contribuir a mejorar la organización interna, los procesos administrativos y el cumplimiento formal de los clubes. Por esa razón, el estudio tiene una orientación práctica y está orientado a la toma de decisiones dentro de un marco normativo específico, lo que corresponde claramente a una investigación aplicada.

Enfoque de investigación

El estudio adopta un enfoque cuantitativo, porque se orienta a medir la influencia que tiene la incorporación de la Ley General de Sociedades en dos dimensiones verificables en los clubes de fútbol de Lima: la estructura administrativa y el nivel de formalización durante el año 2025. Ambas dimensiones pueden traducirse en indicadores concretos —como existencia de órganos de gobierno definidos, procedimientos internos formalizados, cumplimiento

documental, adecuación a disposiciones societarias y estandarización administrativa— que permiten registrar datos de manera objetiva y compararlos entre unidades de análisis. Este enfoque posibilita analizar la relación entre las variables mediante técnicas estadísticas que permiten determinar la magnitud de la influencia planteada en el objetivo general.

Respecto a ello, Creswell (2017) explica que el enfoque cuantitativo se orienta a examinar relaciones entre variables con el propósito de probar teorías mediante procedimientos estadísticos. En tal razón, enfoque cuantitativo resulta pertinente porque los objetivos planteados no son explorar significados subjetivos, sino establecer tendencias, contrastar hipótesis y determinar si existe un efecto verificable de la ley sobre los actores del sistema crediticio. Este enfoque, además, facilita trabajar con muestras de usuarios, abogados, operadores y funcionarios del sistema registral, permitiendo obtener datos comparables entre grupos y periodos.

Nivel de investigación

La investigación se ubica en el nivel explicativo, debido a que su finalidad es determinar en qué medida la incorporación de la Ley General de Sociedades influye en la estructura administrativa y en el nivel de formalización de los clubes de fútbol de Lima en el año 2025. Este nivel es pertinente cuando el estudio se orienta a analizar cómo una variable incide sobre otra, identificando patrones de efecto aun cuando no se realice manipulación experimental. En este caso, se busca establecer si la adopción de disposiciones societarias se refleja en cambios verificables en la organización interna y en el grado de formalidad jurídica de los clubes, lo cual exige un análisis que supere la simple asociación y permita estimar la magnitud del efecto observado.

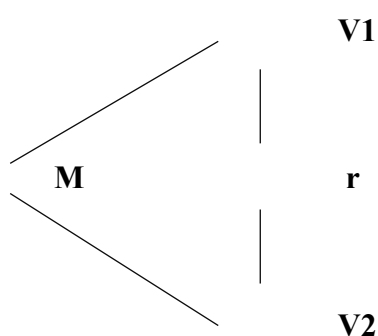
Esto se enmarca dentro de lo que señalan Hernández, et al. (2014), quienes sostienen que la investigación explicativa se caracteriza por analizar el efecto que una variable ejerce

sobre otra y determinar el grado en que dicho efecto se manifiesta en la realidad estudiada (p.119)

Desde esta perspectiva, el nivel explicativo permite examinar cómo varían las dimensiones administrativas y documentarias de los clubes en función del grado de implementación normativa, así como evaluar si dicha implementación constituye un factor que contribuye a mejorar su funcionamiento institucional. Este tipo de estudio no pretende demostrar causalidad absoluta, pero sí identificar relaciones de influencia que permitan comprender la dinámica existente entre la variable normativa y las prácticas organizativas.

El presente estudio, también se enmarca dentro del nivel correlacional, pues, permite examinar cómo varían ciertos indicadores administrativos y documentarios en función del grado de adopción de disposiciones societarias por parte de los clubes. A través de este tipo de análisis es posible identificar patrones de comportamiento comunes, diferencias entre grupos y tendencias de organización interna que pueden estar relacionadas con la aplicación de la normativa societaria, sin que ello implique demostrar que la norma por sí misma genera dichos cambios. Además, esto coincide con Hernández et. al (2014), quien afirma que el nivel correlacional busca examinar la relación entre dos o más variables, teniendo, así como objetivo principal, el determinar si existe una relación estadística entre las variables, es decir, si los cambios en una variable están asociados con los cambios en otra variable.

En ese sentido, tenemos que:



Fuente. Elaboración propia

En donde:

M = Muestra

V₁ = Variable 1

V₂ = Variable 2

r = Relación de las variables de estudio.

Diseño de investigación

El estudio se desarrollará bajo un diseño no experimental, dado que las variables de análisis, incorporación de la Ley General de Sociedades, estructura administrativa y nivel de formalización de los clubes, no pueden ser manipuladas de manera deliberada. Su comportamiento se observará tal como ocurre en el contexto real, sin introducir condiciones controladas ni alterar los procesos internos de las instituciones deportivas analizadas. Este tipo de diseño es pertinente cuando las variables se presentan en su estado natural y el investigador solo puede registrarlas, medirlas y analizarlas.

Según Hernández (2014) el diseño no experimental se utiliza cuando las variables se analizan tal como se manifiestan en la realidad, sin manipulación deliberada por parte del investigador, y los estudios transversales permiten “examinar relaciones entre variables en un momento único.

Dentro del diseño no experimental, la investigación adoptará la modalidad transversal correlacional, ya que la recolección de datos se realizará en un único periodo del año 2025 y su propósito principal es identificar la relación existente entre las variables mencionadas. Este diseño permite examinar cómo se vincula el grado de incorporación de disposiciones societarias con ciertos indicadores administrativos y de formalización, empleando análisis estadísticos que midan la fuerza y dirección de dicha asociación. Además, facilita obtener una

fotografía analítica del estado organizacional de los clubes de fútbol en un momento determinado, sin necesidad de seguirlos a lo largo del tiempo.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población del estudio está conformada, en primer lugar, por los clubes de fútbol profesionales que tienen sede en la ciudad de Lima y desarrollan actividades oficiales durante el año 2025. Estas organizaciones constituyen la unidad de análisis principal, ya que permiten examinar directamente su estructura administrativa, el manejo de sus registros societarios y sus niveles de formalización. El estudio considera a cada club como una entidad institucional que concentra los procesos y disposiciones relevantes para evaluar la incorporación de la Ley General de Sociedades.

Junto con la organización en su conjunto, la población incluye a los actores internos que desempeñan funciones clave en la toma de decisiones y en la gestión administrativa. Entre ellos se encuentran el presidente o presidente del directorio, el gerente general o administrador principal, así como el responsable de administración y finanzas o el contador público encargado de la documentación contable y registral. También forman parte de esta población el asesor legal, sea interno o externo, quien se ocupa de la adecuación normativa, y, cuando existe dentro del club, el responsable de cumplimiento o de gobernanza institucional. Asimismo, se considera a los miembros del área deportiva que cumplen funciones administrativas, como el director deportivo o el gerente deportivo, debido a que su experiencia permite comprender cómo los cambios administrativos se reflejan en la operación cotidiana del club.

Para complementar esta perspectiva interna, la población comprende además a profesionales externos y actores institucionales que intervienen de manera directa en los procesos de formalización y gestión societaria de los clubes. Entre ellos se encuentran abogados especialistas en derecho societario o derecho deportivo, contadores públicos y

auditores con experiencia en organizaciones deportivas, así como administradores y consultores vinculados a la gestión de entidades profesionales. Se incluye también a funcionarios de los organismos rectores del fútbol en Lima, especialmente aquellos que participan en tareas normativas, de supervisión o de registro, junto con representantes de oficinas registrales y entidades vinculadas a la calificación documental y societaria. Estos profesionales aportan una visión técnica que permite contrastar y validar la información procedente de los clubes, lo que fortalece la comprensión global del fenómeno investigado.

3.2.2. Muestra

La muestra del estudio se define a partir de la población identificada y se selecciona atendiendo a la naturaleza del problema investigado y a la necesidad de contar con información especializada y pertinente. (Hernández et al., 2014)

En ese sentido, se emplea un muestreo no probabilístico de tipo intencional, dado que el interés de la investigación no radica en la representatividad estadística, sino en la obtención de datos provenientes de unidades y sujetos que posean conocimiento directo y experiencia en la gestión administrativa y en los procesos de formalización societaria de los clubes de fútbol de la ciudad de Lima durante el año 2025.

Esto incluirá clubes de fútbol profesionales con sede administrativa en Lima que se encuentren en actividad durante el periodo de estudio y que acepten participar voluntariamente en la investigación. La selección de estos clubes se realizará considerando su nivel de organización institucional, la existencia de estructuras administrativas definidas y la disponibilidad de información vinculada a la incorporación de disposiciones de la Ley General de Sociedades.

Además, la muestra incluirá a informantes que ocupen cargos estratégicos dentro de los clubes seleccionados, tales como presidentes, gerentes generales, administradores, responsables de las áreas financieras o contables y asesores legales. Estas personas son

consideradas informantes idóneos debido a que participan directamente en los procesos de toma de decisiones, en la organización administrativa y en la evaluación o aplicación de la normativa societaria vigente.

De manera complementaria, se incorporará a profesionales externos con experiencia acreditada en el ámbito del derecho societario, el derecho deportivo, la contabilidad y la gestión institucional de entidades deportivas. La inclusión de estos participantes permite contrastar la información proporcionada por los clubes y enriquecer el análisis desde una perspectiva técnica y especializada, fortaleciendo así la consistencia de los resultados obtenidos.

Tabla 1

Muestra de la investigación

Muestra	
a. Directivos y administradores de clubes de fútbol profesionales de la ciudad de Lima	10
b. Abogados especialistas en derecho societario	15
c. Abogados especialistas en derecho deportivo	15
d. Contadores públicos y administradores con experiencia en gestión de clubes deportivos	10
Total	50

Nota. Elaboración propia

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable independiente: La incorporación de la Ley General de Sociedades	Se entiende como el proceso mediante el cual los clubes de fútbol adoptan y aplican, de manera formal y operativa, las disposiciones societarias previstas en la normativa vigente, particularmente aquellas referidas a la organización interna, órganos de administración,	La incorporación de la Ley General de Sociedades será medida a partir del grado en que los clubes de fútbol de Lima han adoptado estructuras societarias, cumplen con obligaciones registrales y documentarias, y han	Adopción de la estructura societaria	Existencia de órganos de administración conforme al modelo societario (directorio, gerencia, etc)
				Definición formal de funciones y jerarquías internas según disposiciones societarias
			Cumplimiento documentario y	Actualización de estatutos, actas y registros societarios.

	obligaciones documentarias y estándares mínimos de gobierno corporativo. Este proceso no se limita a la adecuación formal, sino que comprende la implementación práctica de reglas que ordenan la gestión institucional y reducen prácticas informales.	adecuado sus procesos administrativos conforme a los lineamientos establecidos por la normativa societaria. La medición se realizará a través de indicadores recogidos a través de los cuestionarios.	registral	Cumplimiento de obligaciones formales ante registros públicos y entidades.
			Adecuación de procesos administrativos	Implementación de procedimientos internos alineados a la normativa societaria.
				Incorporación de mecanismos básicos de control interno y rendición de cuentas
Variable dependiente: Estructura administrativa y formalización de los	La estructura administrativa y formalización de los clubes de fútbol se refiere al grado de organización institucional que presentan estas entidades,	La estructura administrativa y formalización será evaluada a partir de la presencia y	Organización administrativa interna	Claridad en la asignación de funciones y responsabilidades
				Existencia de áreas administrativas definidas y operativas

clubes de fútbol	expresado en la existencia de órganos definidos de gestión, procesos administrativos estandarizados, documentación ordenada y cumplimiento de obligaciones legales. Esta variable refleja el nivel de institucionalización alcanzado por los clubes y su capacidad para operar de manera estable, transparente y conforme al marco normativo vigente.	funcionamiento de órganos internos, el ordenamiento de la documentación legal y contable, y el grado de sistematización de los procesos administrativos. Estos aspectos serán medidos mediante indicadores cuantificables obtenidos de encuestas aplicadas a directivos, asesores legales y profesionales vinculados a la gestión de los clubes.	Formalización legal y documentaria	Disponibilidad y orden de documentación societaria y contable
				Cumplimiento de requisitos legales y normativos aplicables
			Procesos y gestión institucional	Estandarización de procesos administrativos y de toma de decisiones
				Continuidad institucional y reducción de prácticas informales

Nota. Elaboración propia

3.4. Instrumentos

En atención al enfoque cuantitativo de la investigación y a la naturaleza del problema planteado, se emplearon técnicas e instrumentos que permiten recoger información objetiva, verificable y directamente vinculada con las variables de estudio, asegurando así la validez de los resultados obtenidos.

Técnicas de recolección de datos

- **Encuesta**

De acuerdo a Hernández et al. (2014), la encuesta constituye una técnica idónea para investigaciones de enfoque cuantitativo que buscan recoger información estandarizada de un grupo determinado de personas, permitiendo medir percepciones, prácticas y niveles de cumplimiento vinculados a variables previamente definidas.

En el presente estudio, esta técnica se emplea con la finalidad de obtener información directa de los actores involucrados en la gestión administrativa y en la incorporación de la Ley General de Sociedades en los clubes de fútbol de Lima, tales como directivos, administradores, contadores y asesores legales.

La encuesta permitió captar de manera sistemática el grado de adopción normativa, el cumplimiento de obligaciones societarias y los cambios percibidos en la estructura administrativa y en los niveles de formalización institucional. Su aplicación facilitó la comparación de resultados entre clubes y la identificación de patrones comunes, lo cual resulta fundamental para establecer relaciones estadísticas entre las variables de estudio.

- **Revisión documental**

De acuerdo a Hernández et al. (2014) la revisión documental es una técnica fundamental en investigaciones jurídicas y organizacionales, ya que permite analizar información contenida en documentos oficiales, normativos y administrativos, los cuales constituyen evidencia objetiva del grado de formalización y cumplimiento institucional.

En esta investigación, la revisión documental se orienta al análisis de estatutos sociales, actas de asamblea o directorio, libros societarios, registros contables, constancias registrales y demás documentos vinculados a la estructura administrativa de los clubes de fútbol. Esta técnica resulta especialmente relevante para contrastar la información obtenida a través de la encuesta, permitiendo verificar si la incorporación de la Ley General de Sociedades se refleja efectivamente en documentos formales y en prácticas institucionalizadas.

- **Observación no participante**

Finalmente, para Tamayo y Tamayo (2017) esta técnica permite recolectar información directa sobre el funcionamiento real de las organizaciones, sin que el investigador intervenga en las actividades observadas. En el contexto de esta investigación, esta técnica se emplea para identificar aspectos vinculados a la organización administrativa, la gestión interna, el orden documentario y la aplicación práctica de procedimientos institucionales en los clubes de fútbol.

Mediante la observación no participante, es posible identificar prácticas administrativas que no siempre se evidencian en documentos formales, tales como la distribución de funciones, el uso de registros internos, la existencia de protocolos administrativos y la coherencia entre la estructura formal y la práctica cotidiana. Esta técnica complementó la información obtenida mediante encuestas y revisión documental, fortaleciendo la consistencia del análisis.

Instrumentos de recolección de datos

- **Cuestionario**

Bernal (2010) señala que el cuestionario es un instrumento idóneo cuando se pretende obtener información estandarizada, objetiva y susceptible de análisis cuantitativo, a partir de un conjunto de preguntas previamente estructuradas.

Este instrumento fue elaborado con ítems cerrados y organizados en función de las dimensiones e indicadores previamente definidos en la operacionalización de variables. Dicho cuestionario fue dirigido a directivos, asesores legales, contadores y otros profesionales con

conocimiento especializado, lo que permitió estandarizar las respuestas de los participantes mediante ítems cerrados, lo que facilita la medición de percepciones, prácticas administrativas y niveles de cumplimiento normativo.

Las preguntas que fueron incluidas dentro del presente trabajo son las siguientes:

Tabla 3

Preguntas para cuestionario

ITEM	PREGUNTAS	ESCALAS DE MEDICIÓN				
1	¿Cree usted que la incorporación de la Ley General de Sociedades contribuirá de manera significativa al ordenamiento general de la gestión administrativa de los clubes deportivos de fútbol?	1	2	3	4	5
2	¿Considera usted que la adopción de disposiciones de la LGS fortalecerá el nivel de formalización institucional de los clubes de fútbol?	1	2	3	4	5
3	¿Cree usted que la aplicación de la LGS podría generar cambios positivos en la organización interna y en el cumplimiento de obligaciones formales del clubes?	1	2	3	4	5
4	¿Considera usted que la incorporación de la LGS permitirá definir con mayor claridad los roles y responsabilidades dentro de la estructura administrativa de los clubes?	1	2	3	4	5
5	A partir de la incorporación de la Ley General de Sociedades, ¿Cree usted que los procesos administrativos de los clubes se desarrollarían de manera más ordenada y sistemática?	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted que, la adopción de órganos y funciones previstos en la LGS mejorará la coordinación entre las distintas áreas administrativas de los clubes?	1	2	3	4	5

7	¿Cree usted que la incorporación de la LGS facilitará el cumplimiento de las obligaciones societarias y registrales de los clubes?	1	2	3	4	5
8	Desde la adopción de la Ley General de Sociedades, ¿Consideraría usted que los clubes de fútbol mantendrían actualizada su documentación societaria y contable conforme a la normativa vigente?	1	2	3	4	5
9	¿Considera usted que, la aplicación de la LGS contribuiría a reducir prácticas informales en la gestión institucional de los clubes?	1	2	3	4	5
10	¿Considera usted que el grado de incorporación de la LGS se reflejaría en un mejor ordenamiento de los documentos legales y administrativos de los clubes?	1	2	3	4	5
11	¿Cree usted que, la implementación de las disposiciones de la LGS mejoraría la organización de los archivos y registros internos de los clubes?	1	2	3	4	5
12	¿Considera usted que, la adecuación de los clubes a la LGS fortalecerá el control interno y la gestión operativa institucional?	1	2	3	4	5

Nota. Elaboración propia

- **Ficha de análisis documental**

Arias (2012) sostiene que la ficha o guía de análisis documental “permite organizar y sistematizar la revisión de documentos, asegurando que la información extraída sea pertinente, comparable y coherente con los objetivos de la investigación.

La ficha de análisis documental, en el presente trabajo de investigación, se empleó para examinar de manera sistemática documentos relevantes vinculados a la gestión administrativa y societaria de los clubes de fútbol, tales como estatutos, actas de directorio, registros contables, contratos, reglamentos internos y documentos registrales, permitiendo así, identificar

evidencias objetivas sobre el nivel de formalización y el grado de adecuación a las disposiciones de la Ley General de Sociedades.

- **Guía de observación**

Tamayo (2017) sostiene que, la guía de observación es un instrumento que permite constatar hechos, condiciones o requisitos previamente definidos, siendo especialmente útil en estudios que evalúan niveles de cumplimiento o aplicación normativa

Este instrumento permitió registrar de manera objetiva la existencia o ausencia de determinados elementos administrativos y societarios en los clubes de fútbol, tales como órganos de gobierno formalmente constituidos, documentación contable actualizada, registros internos y cumplimiento de obligaciones societarias básicas. Este instrumento permitió traducir criterios normativos en ítems verificables, facilitando la medición del nivel de formalización institucional.

3.5. Procedimientos

El desarrollo de la presente investigación se realizará siguiendo una secuencia ordenada de procedimientos que permitan recolectar, procesar y analizar la información necesaria para responder a los objetivos planteados.

En una primera etapa, se procederá a la delimitación precisa de la población y muestra del estudio, identificando a los clubes de fútbol con sede en la ciudad de Lima y a los actores institucionales y profesionales que, por su función y experiencia, cuentan con conocimiento directo sobre la incorporación de la Ley General de Sociedades y su incidencia en la gestión administrativa y la formalización organizacional.

Una vez definida la muestra, se elaborará el instrumento principal de recolección de datos, consistente en un cuestionario estructurado con preguntas cerradas formuladas bajo una escala de Likert de cinco niveles. Dicho instrumento será diseñado en coherencia con las variables, dimensiones e indicadores establecidos en la matriz de operacionalización,

asegurando que cada ítem permita medir el grado de incorporación de la Ley General de Sociedades y su relación con la estructura administrativa y el nivel de formalización de los clubes de fútbol. Previamente a su aplicación, el cuestionario será revisado para garantizar claridad, pertinencia y consistencia interna, a fin de evitar ambigüedades en la interpretación de las preguntas.

La aplicación del cuestionario se realizará de manera directa a los sujetos de la muestra, priorizando a directivos, responsables administrativos, asesores legales y profesionales vinculados a la gestión institucional de los clubes. Para facilitar la participación y asegurar una mayor tasa de respuesta, el cuestionario será distribuido por medios digitales, respetando en todo momento la confidencialidad de la información proporcionada y el carácter académico del estudio. El periodo de recolección de datos se desarrollará dentro de un plazo previamente establecido, durante el cual se efectuará el seguimiento correspondiente para asegurar la recepción de los cuestionarios completos.

De manera complementaria, se llevará a cabo la revisión y análisis de documentación institucional relevante, tales como estatutos, actas, registros administrativos y documentos legales disponibles, con el propósito de contrastar la información declarada por los participantes con evidencias documentales sobre los niveles de formalización y organización administrativa existentes en los clubes. Este procedimiento permitirá fortalecer la consistencia de los resultados y aportar un sustento empírico adicional al análisis cuantitativo.

Concluida la etapa de recolección, los datos obtenidos serán organizados, codificados y sistematizados en una base de datos, lo que permitirá su posterior procesamiento mediante herramientas de análisis estadístico. Se aplicarán técnicas de estadística descriptiva para identificar tendencias generales y, posteriormente, análisis correlacional para establecer el grado de relación existente entre la incorporación de la Ley General de Sociedades y las variables vinculadas a la estructura administrativa y la formalización de los clubes de fútbol.

Finalmente, los resultados serán interpretados a la luz del marco teórico y los objetivos de la investigación, permitiendo formular conclusiones coherentes y sustentadas sobre el impacto de la incorporación normativa en el contexto institucional estudiado.

3.6. Análisis de datos

El análisis de datos en esta investigación se desarrollará a partir de un conjunto de técnicas e instrumentos que permiten ordenar, clasificar y validar la información obtenida durante el trabajo de campo.

Técnicas de análisis de datos

- **Análisis estadístico descriptivo**

Hernández et al. (2014) señalan que el análisis estadístico descriptivo permite organizar, resumir y presentar los datos de manera comprensible mediante medidas numéricas y representaciones gráficas.

En el presente estudio, el análisis estadístico descriptivo se utilizará para examinar las respuestas obtenidas en los cuestionarios aplicados a los clubes de fútbol de Lima, permitiendo conocer el nivel de incorporación de la Ley General de Sociedades y el grado de formalización administrativa a partir de frecuencias, porcentajes y promedios.

- **Análisis correlacional**

Según Hernández et al. (2014), el análisis correlacional se emplea cuando se busca “medir el grado de relación existente entre dos o más variables, sin establecer necesariamente relaciones de causalidad” (p. 316). En ese sentido, es correcto afirmar que, esta técnica es coherente con estudios que analizan asociaciones entre variables jurídicas y organizacionales, permitiendo cuantificar la intensidad y dirección de dichas relaciones.

En el presente trabajo de investigación, el análisis correlacional permitirá establecer la relación existente entre la incorporación de la Ley General de Sociedades y la estructura

administrativa y formalización de los clubes de fútbol de Lima, conforme al objetivo general del estudio.

Instrumentos de análisis de datos

Para el desarrollo del análisis de datos en la presente investigación se emplearon instrumentos que permitieron registrar, organizar y evaluar la información obtenida durante el trabajo de campo, garantizando su coherencia y fiabilidad. El instrumento principal fue el cuestionario estructurado, diseñado específicamente para este estudio a partir de las variables, dimensiones e indicadores definidos en la matriz de operacionalización. Dicho cuestionario permitió recoger de manera sistemática las percepciones de los directivos y profesionales vinculados a los clubes de fútbol de Lima respecto al grado de incorporación de la Ley General de Sociedades y su incidencia en la estructura administrativa y el nivel de formalización institucional.

El cuestionario fue construido utilizando una escala de Likert de cinco categorías:

- **Escala de Likert**

Likert (1932) sostiene que esta escala permite medir actitudes y percepciones mediante grados de acuerdo o desacuerdo frente a una afirmación determinada. Las respuestas del cuestionario se estructuraron bajo una escala de cinco niveles, lo que permitió transformar opiniones y valoraciones subjetivas en datos cuantificables.

Tabla 4

Niveles para la Escala de Likert

Evolución	Puntaje
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Nota. Elaboración propia

Esta escala facilitó la medición del grado de acuerdo o desacuerdo de los participantes frente a afirmaciones relacionadas con la adecuación normativa, los procesos administrativos y el ordenamiento documentario de los clubes, haciendo posible su posterior tratamiento estadístico.

Como soporte para la aplicación del cuestionario se utilizó la plataforma digital Google:

- **Google Forms**

Creswell (2017) señala que los instrumentos digitales permiten optimizar la recolección de datos, mejorar la organización de la información y reducir errores de registro.

La plataforma digital Google Forms, funcionó como medio instrumental para la recopilación y sistematización de las respuestas. Esta herramienta permitió registrar automáticamente la información proporcionada por los participantes, reducir errores de transcripción y facilitar la exportación de los datos a formatos compatibles con programas de análisis estadístico.

En cuanto a la validación del instrumento, se recurrió al juicio de expertos como mecanismo para asegurar la validez de contenido del cuestionario.

- **Juicio de expertos**

Escobar y Cuervo (2008) indican que el juicio de expertos consiste en la evaluación de un instrumento por especialistas con experiencia en el tema, a fin de validar su contenido y pertinencia (p. 29).

En ese sentido, especialistas en derecho societario, gestión administrativa y metodología de la investigación evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems formulados en el cuestionario, verificando su adecuación a los objetivos y variables del estudio.

Asimismo, para evaluar la confiabilidad del instrumento se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach, el cual permitió determinar el grado de consistencia interna de las escalas utilizadas, asegurando que los ítems midan de manera homogénea los constructos propuestos.

- **Alfa de Cronbach**

Para George y Mallery (2019) el Alfa de Cronbach es un coeficiente que se caracteriza por medir la fiabilidad o la consistencia interna de un conjunto ítems en una prueba determinada, especialmente de los cuestionarios. Si valor del Alfa de Cronbach es alto, entonces, se concluye que los ítems del cuestionario están estrechamente relacionados, y, por lo tanto, miden el mismo atributo.

La fórmula del Alfa de Cronbach, es el siguiente:

$$\alpha = [K / (K - 1)] * [1 - (\sum \sigma_i^2 / \sigma_T^2)]$$

En donde:

- Alfa (α): Coeficiente del Alfa de Cronbach
- K: Número de ítems del instrumento
- σ_i^2 : Varianza del ítem de i
- σ_T^2 : Varianza total del test (Suma de todos los Ítems)

Ahora bien, este instrumento, se aplicó con la finalidad de evaluar la consistencia interna del instrumento de recolección de datos, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach a los ítems que conforman el cuestionario, el cual estuvo integrado por 12 preguntas estructuradas bajo escala tipo Likert de cinco niveles. Este procedimiento permitió verificar el grado de homogeneidad existente entre los ítems y su capacidad para medir de manera coherente las variables objeto de estudio.

El análisis de fiabilidad arrojó un valor del coeficiente Alfa de Cronbach de 0,992, considerando un total de 12 elementos, lo que evidencia un nivel de consistencia interna altamente satisfactorio, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5*Resumen de procesamiento de casos*

		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	50	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 6*Fiabilidad de instrumento*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,992	,992	12

Nota. Programa SPSS.

De acuerdo con los criterios estadísticos aceptados en investigaciones de enfoque cuantitativo, un valor del alfa superior a 0,90 refleja una fiabilidad excelente del instrumento, lo que garantiza la estabilidad y precisión de las mediciones obtenidas.

En consecuencia, los resultados permiten afirmar que el cuestionario aplicado presenta una adecuada confiabilidad, siendo metodológicamente válido para el análisis de la relación entre la incorporación de la Ley General de Sociedades y la estructura administrativa y formalización de los clubes de fútbol de Lima durante el año 2025.

3.6. Consideraciones de éticas

La presente investigación se desarrollará respetando principios éticos fundamentales que rigen la actividad académica y la investigación social. La participación de los sujetos involucrados será de carácter voluntario, garantizándose que cada participante conozca el

propósito del estudio y el uso exclusivamente académico de la información proporcionada. Se asegurará la confidencialidad y el anonimato de los datos obtenidos, evitando la identificación directa de personas o instituciones, salvo autorización expresa.

La información recolectada será utilizada únicamente para fines de análisis científico, sin afectar intereses institucionales ni reputacionales de los clubes o profesionales participantes. Asimismo, se actuará con rigor y honestidad intelectual en el procesamiento e interpretación de los datos, evitando manipulaciones o sesgos que distorsionen los resultados. Finalmente, se respetarán los derechos de autor y las normas de citación vigentes, asegurando la integridad académica del estudio y la transparencia en la presentación de sus conclusiones.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados de la investigación

4.1.1. Validación de hipótesis

Para determinar la validación de cada hipótesis planteada, es que se recurrió al Programa SPSS, el cual permitió tener los siguientes resultados.

a. Validación de la hipótesis general

La incorporación de la Ley General de Sociedades ejerce una influencia favorable en la organización interna y en el nivel de formalización de los clubes de fútbol de Lima durante el año 2025, en tanto introduce criterios de gestión, orden normativo y prácticas administrativas que tienden a fortalecer su funcionamiento institucional.

Tabla 7

Relación entre la incorporación de la LGS y la organización interna y el nivel de formalización de los clubes de Lima

			Incorporación de la Ley General de Sociedades	Organización interna y nivel de formalización de clubes
Rho de Spearman	Incorporación de la Ley General de Sociedades	Coefficiente de correlación	1,000	,989**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Organización interna y nivel de formalización de clubes	Coefficiente de correlación	,989**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Al aplicarse el coeficiente de correlación Rho de Spearman, con un nivel de confianza del 95%, se obtuvo un valor correlacional de 0,989 acompañado de un nivel de significancia estadística de $p = 0,000$. Dicho resultado evidencia la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre la incorporación de la Ley General de Sociedades y el fortalecimiento de la organización interna y del nivel de formalización de los clubes de fútbol de la ciudad de Lima durante el año 2025.

El valor del coeficiente obtenido permite afirmar que la asociación entre ambas variables no responde a una relación aleatoria, sino que refleja un vínculo directo, en el cual el mayor grado de incorporación de las disposiciones de la Ley General de Sociedades se asocia con mejoras sustantivas en los criterios de gestión administrativa, en el ordenamiento normativo interno y en la adopción de prácticas formales orientadas al fortalecimiento institucional de los clubes deportivos.

b. Validación de la Hipótesis específica 1

La incorporación de la Ley General de Sociedades se vincula con una mejora en la definición de procesos y responsabilidades dentro de la estructura administrativa de los clubes de fútbol de Lima en 2025, ya que su aplicación orienta la organización interna hacia esquemas más claros y coherentes.

Tabla 8

Relación entre la incorporación de la LGS y los procesos y responsabilidades dentro de la estructura administrativa dentro de los clubes de fútbol.

			Incorporación de la Ley General de Sociedades	Procesos y responsabilidades en la estructura administrativa de clubes
Rho de Spearman	Incorporación de la Ley General de Sociedades	Coefficiente de correlación	1,000	,982**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Procesos y responsabilidades en la estructura administrativa de clubes	Coefficiente de correlación	,982**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Al aplicarse el coeficiente de correlación Rho de Spearman, bajo un nivel de confianza del 95%, se obtuvo un valor correlacional de 0,982 con un nivel de significancia estadística de $p = 0,000$. Este resultado pone de manifiesto la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre el grado de incorporación de la Ley General de Sociedades y la mejora en la definición de los procesos y responsabilidades que conforman la estructura administrativa de los clubes de fútbol de la ciudad de Lima durante el año 2025.

El coeficiente obtenido permite sostener que la asociación identificada no es producto del azar, sino que responde a un vínculo directo y consistente, en el cual una mayor aproximación a las disposiciones de la Ley General de Sociedades se asocia con una organización administrativa más clara, con delimitación de funciones, asignación precisa de responsabilidades y estructuración ordenada de los procedimientos internos. En este sentido, los resultados evidencian que la adopción de criterios societarios contribuye a reducir la ambigüedad organizacional y a fortalecer esquemas de gestión interna coherentes, orientados a una administración más previsible y funcional de los clubes deportivos.

c. Validación de la Hipótesis específica 2

La incorporación de la Ley General de Sociedades incide de manera positiva en los niveles de formalización societaria de los clubes de fútbol de Lima durante el año 2025, pues el cumplimiento de la normativa promueve la actualización registral y una relación más ordenada con las obligaciones legales.

Tabla 9

Relación entre la incorporación de la LGS y los niveles de formación societaria de los clubes de fútbol.

			Incorporación de la Ley General de Sociedades	Niveles de formalización societaria y documentaria
Rho de Spearman	Incorporación de la Ley General de Sociedades	Coeficiente de correlación	1,000	,978**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Niveles de formalización societaria y documentaria	Coeficiente de correlación	,978**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del coeficiente Rho de Spearman, calculado con un nivel de confianza del 95%, evidencian un valor correlacional de 0,978 acompañado de un nivel de significancia estadística de $p = 0,000$. Este comportamiento estadístico permite identificar una relación positiva y significativa entre la incorporación de la Ley General de Sociedades y los niveles de formalización societaria alcanzados por los clubes de fútbol de la ciudad de Lima durante el año 2025.

En consecuencia, los resultados permiten sostener que la incorporación de la Ley General de Sociedades actúa como un factor estructurante que incide favorablemente en la regularidad documental, la coherencia normativa interna y la reducción de prácticas informales en la gestión institucional. Esta relación pone de manifiesto que el fortalecimiento de la formalización societaria no se produce de manera aislada, sino que responde a la adopción consciente de estándares jurídicos que promueven una mayor estabilidad y previsibilidad en el funcionamiento de los clubes deportivos.

d. Validación de la Hipótesis específica 3

El grado de incorporación de las disposiciones de la Ley General de Sociedades se relaciona directamente con el ordenamiento documentario, legal y operativo de los clubes de fútbol de Lima en 2025, dado que la normativa impulsa prácticas que favorecen la organización de archivos y la sistematización de sus procedimientos internos.

Tabla 10*Relación entre la incorporación de la LGS y el ordenamiento documentario de los clubes*

			Incorporación de la Ley General de Sociedades	Ordenamiento documentario y control interno
Rho de Spearman	Incorporación de la Ley	Coefficiente de correlación	1,000	,986**
	General de Sociedades	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Ordenamiento documentario y control interno	Coefficiente de correlación	,986**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La aplicación del coeficiente de correlación Rho de Spearman, considerando un nivel de confianza del 95%, permitió obtener un valor de correlación de 0,986 con un nivel de significancia estadística de $p = 0,000$. Estos resultados evidencian la existencia de una relación estadísticamente significativa entre la incorporación de las disposiciones de la LGS y el ordenamiento documentario, legal y operativo de los clubes de fútbol de Lima durante el 2025.

El sentido y magnitud del coeficiente obtenido indican que el incremento en el grado de incorporación normativa se asocia con un mayor nivel de organización y sistematización de la documentación institucional, así como con una gestión operativa más alineada a criterios formales y de control interno. En consecuencia, se valida la hipótesis específica planteada, al confirmarse que ambas variables se encuentran vinculadas de manera significativa.

4.2. Análisis e interpretación de los datos recopilados

Tabla 11

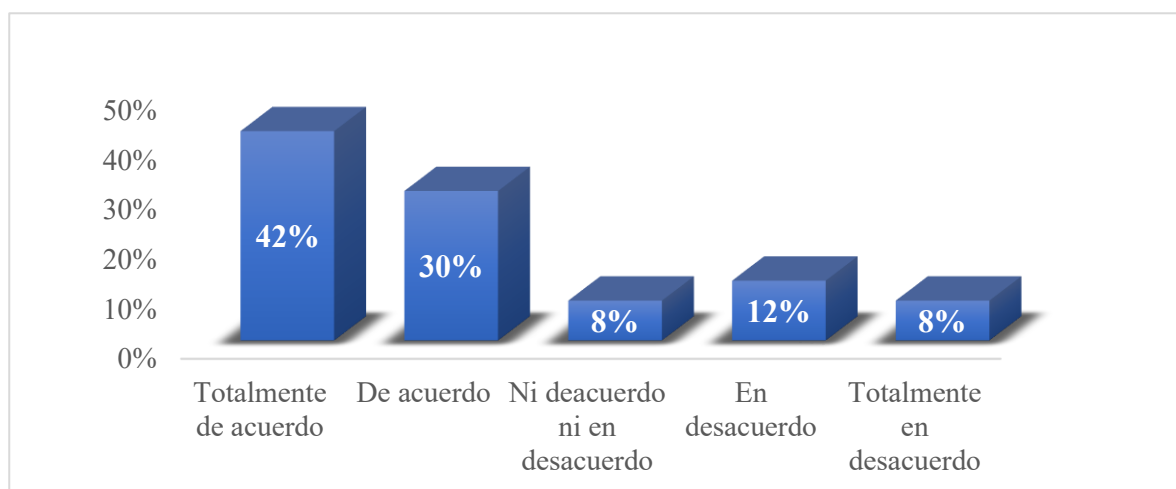
El orden de la gestión administrativa como efecto tras la incorporación de la LGS

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	21	42%
De acuerdo	15	30%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	8%
En desacuerdo	6	12%
Totalmente en desacuerdo	4	8%
Total	50	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 1

El orden de la gestión administrativa como efecto tras la incorporación de la LGS



Interpretación

Respecto a la primera pregunta, se puede entender que, el 42% está totalmente de acuerdo, mientras que un 30% está de acuerdo, teniendo así un 72% que se encuentra a favor en que, la incorporación de la LSG contribuirá significativamente al ordenamiento de la gestión administrativa de los clubes deportivos de fútbol de Lima. A pesar de ello, también se resalta que un 8% tiene una posición neutral, mientras que el 20% está en contra de la idea planteada (12% en desacuerdo y 8% totalmente en desacuerdo).

Tabla 12

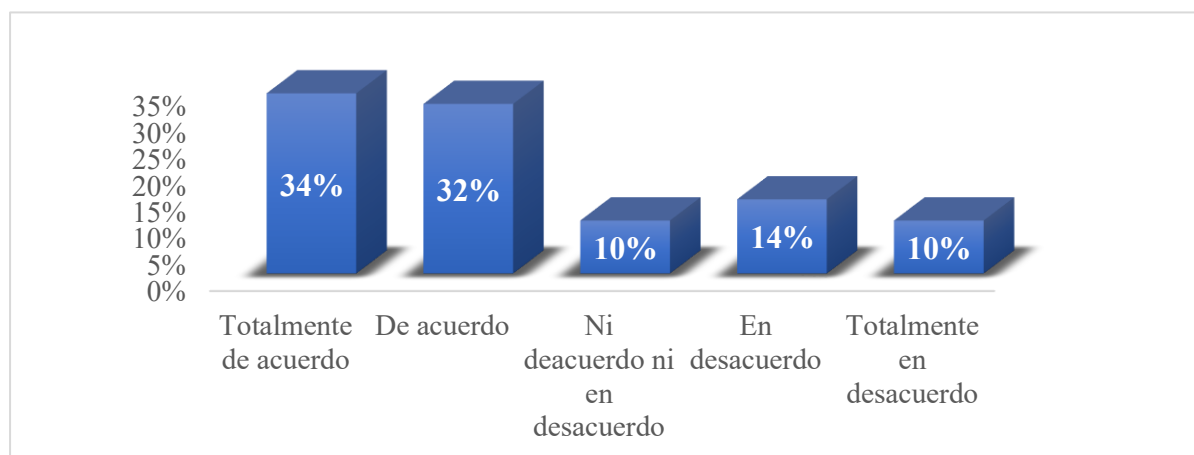
El fortalecimiento del nivel de formalización institucional tras la adopción de la LGS

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	34%
De acuerdo	16	32%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	10%
En desacuerdo	7	14%
Totalmente en desacuerdo	5	10%
Total	50	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 1

El fortalecimiento del nivel de formalización institucional tras la adopción de la LGS



Nota. Elaboración propia

Interpretación

A partir de los datos recopilados en la pregunta 2, se puede concluir lo siguiente: En primera, el 34% marcó la alternativa totalmente de acuerdo, mientras que el 32% optó por la opción de acuerdo. Además, se evidencia que el 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por otro lado, se tiene que el 14% seleccionó en desacuerdo como respuesta, mientras que el 10% manifiesta estar en desacuerdo. Estos resultados evidencian que más de la mitad de la muestra encuestada está a favor en que la adopción de disposiciones de la LGS fortalecerá el nivel de formalización institucional de los clubes de fútbol de Lima.

Tabla 13

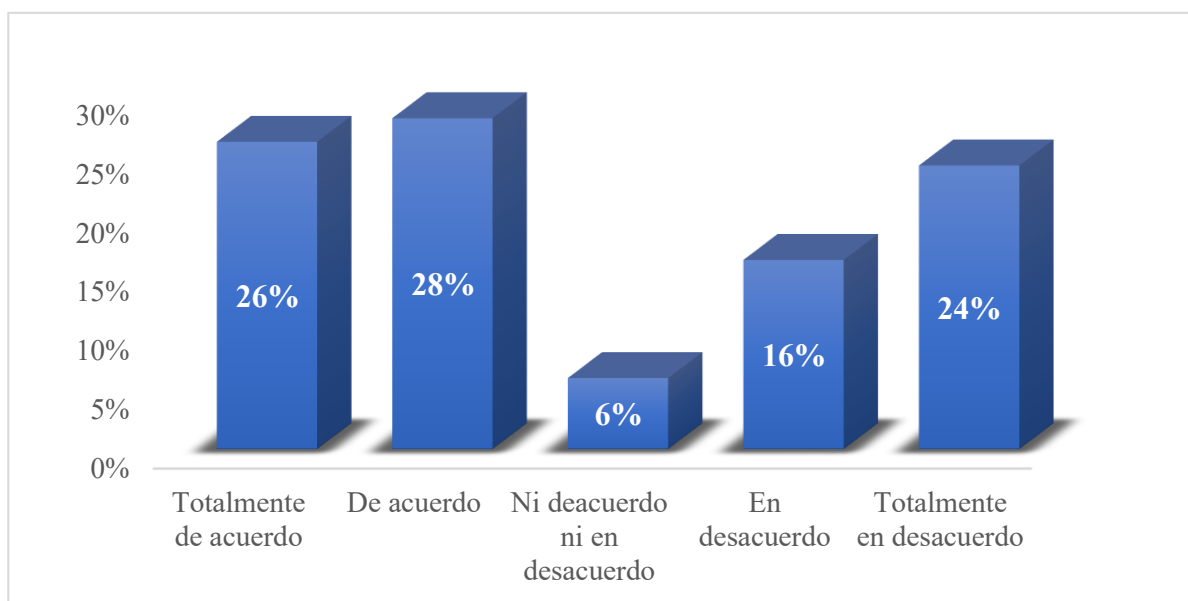
La organización interna y el cumplimiento de obligación tras la aplicación de la LGS

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	26%
De acuerdo	14	28%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	6%
En desacuerdo	8	16%
Totalmente en desacuerdo	12	24%
Total	50	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 2

La organización interna y el cumplimiento de obligación tras la aplicación de la LGS



Nota. Elaboración propia

Interpretación

Respecto a la pregunta 3, se tiene que, el 54% está a favor (26% totalmente de acuerdo y 28% de acuerdo) de que la aplicación de la LGS podría generar cambios positivos en la organización interna y en el cumplimiento de obligaciones formales. Además, el 6% muestra una actitud neutral y finalmente, el 40% está en contra de esta idea (en donde el 16% está en desacuerdo y el 24% está totalmente en desacuerdo).

Tabla 14

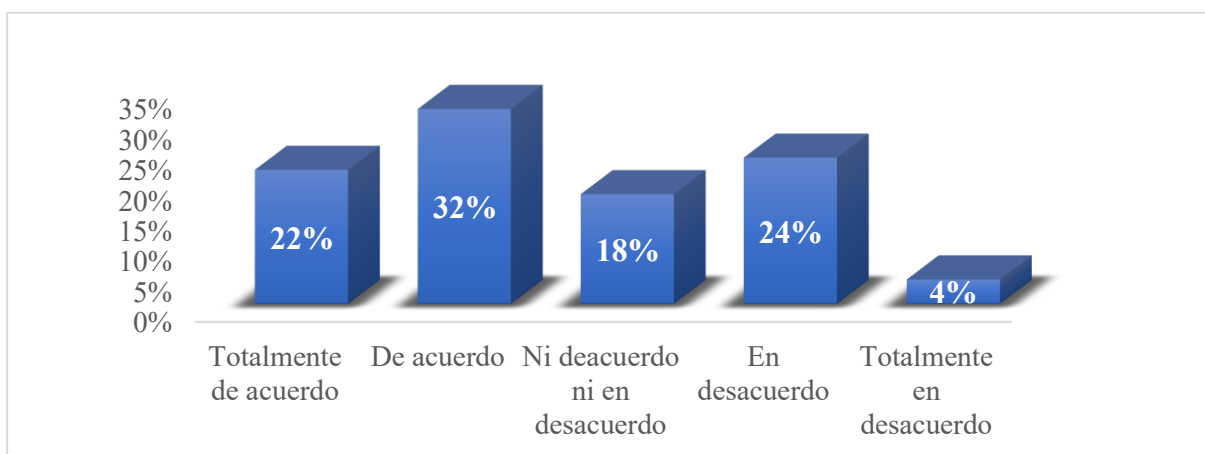
Los efectos de la LGS en la definición de roles y responsabilidades en la estructura administrativa

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	22%
De acuerdo	16	32%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	18%
En desacuerdo	12	24%
Totalmente en desacuerdo	2	4%
Total	50	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 3

Los efectos de la LGS en la definición de roles y responsabilidades en la estructura administrativa



Interpretación

La pregunta 4 arrojó los siguientes resultados: el 22% está totalmente de acuerdo, el 32% está de acuerdo, lo que permite entender que el 54% está a favor de que la incorporación de la LGS permitirá definir mejor los roles y responsabilidades dentro de la estructura administrativa de los clubes de fútbol. Además, las tablas y gráficos evidencian que el 18% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Finalmente, se evidencia, que el 24% está en desacuerdo y el 4% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 15

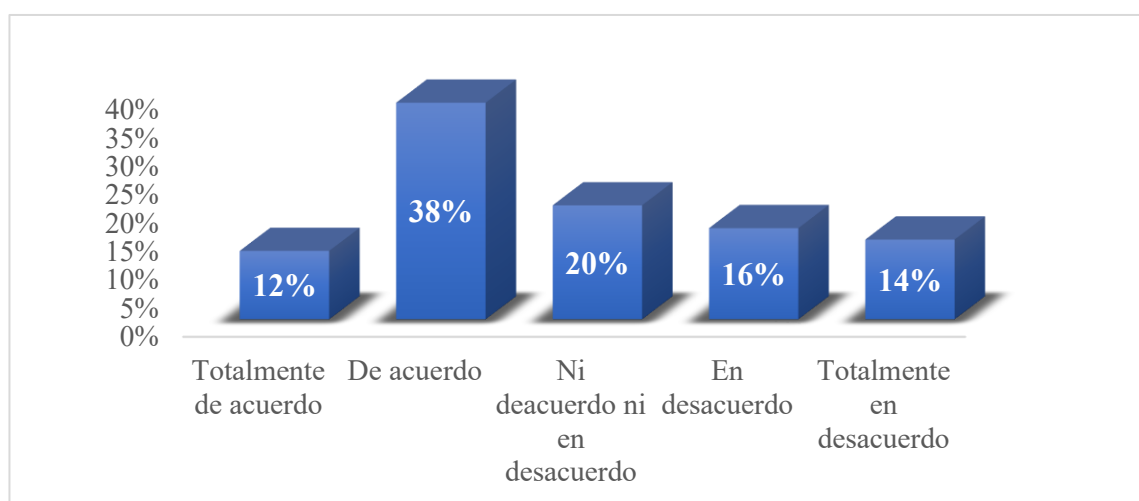
Los cambios en el orden y sistematización de los procesos administrativos de los clubes

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	12%
De acuerdo	19	38%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	20%
En desacuerdo	8	16%
Totalmente en desacuerdo	7	14%
Total	50	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 4

Los cambios en el orden y sistematización de los procesos administrativos de los clubes



Interpretación

Los datos de la tabla y gráfico proyectados muestran que: el 12% está totalmente de acuerdo, el 38% está de acuerdo, el 20% no está ni a favor ni en contra, el 16% está en desacuerdo y finalmente, el 14% está totalmente en desacuerdo. Estos datos evidencian que el 50% de la muestra encuestada concuerda en que la incorporación de la LGS ayudaría que los procesos administrativos de los clubes se desarrollarían de manera más ordenada y sistemática.

Tabla 16

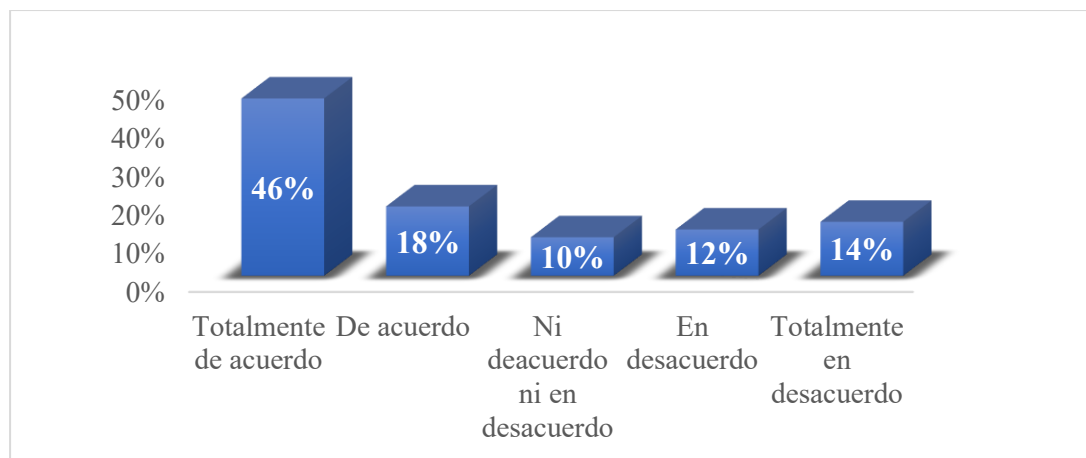
La adopción de órganos y funciones previstos en la LGS y la mejora de áreas administrativas de los clubes deportivos de fútbol de Lima

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	23	46%
De acuerdo	9	18%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	10%
En desacuerdo	6	12%
Totalmente en desacuerdo	7	14%
Total	50	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 5

La adopción de órganos y funciones previstos en la LGS y la mejora de áreas administrativas de los clubes deportivos de fútbol de Lima



Nota. Elaboración propia

Interpretación

A partir de la pregunta 6 se evidencia que: el 46% y el 18% (quienes marcaron las alternativas totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente) están a favor en que la adopción de órganos y funciones en la LGS mejorará la coordinación entre distintas áreas administrativas de los clubes de fútbol de Lima. Además, se evidencia que el 10% está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta planteada. Finalmente, se tiene que 12% y el 14% (en desacuerdo y totalmente de en desacuerdo).

Tabla 17

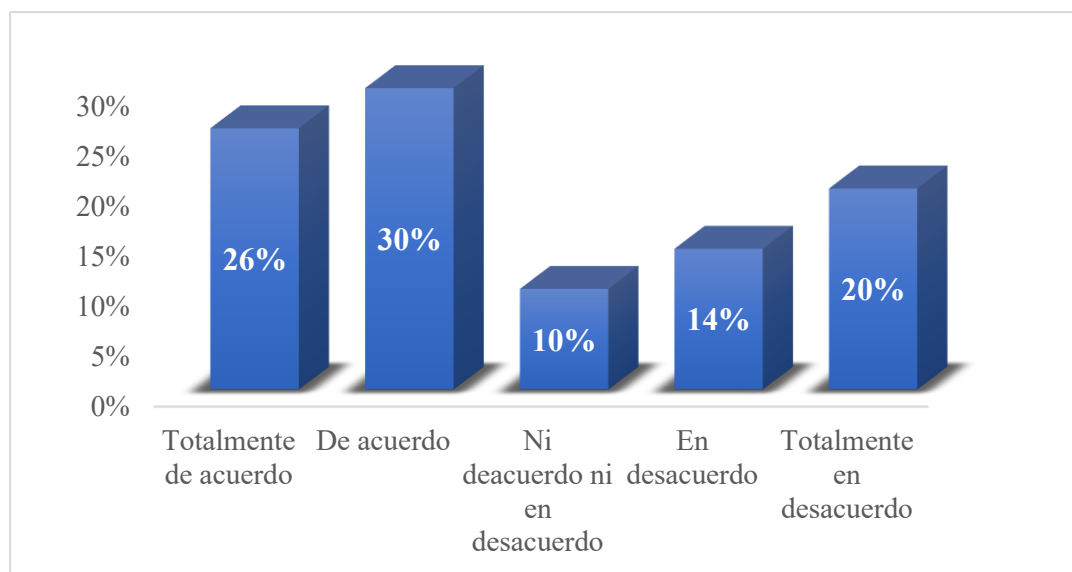
La incorporación de la LGS y el cumplimiento de las obligaciones societarias y registrales

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	26%
De acuerdo	15	30%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	10%
En desacuerdo	7	14%
Totalmente en desacuerdo	10	20%
Total	50	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 6

La incorporación de la LGS y el cumplimiento de las obligaciones societarias y registrales



Nota. Elaboración propia

Interpretación

La pregunta 7 permitió recolectar los siguientes datos estadísticos: el 26% está totalmente de acuerdo, el 30% está de acuerdo. Además, se tiene que el 10% muestra una postura neutral ante la pregunta, y finalmente, el 14% está en desacuerdo y el 20% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 18

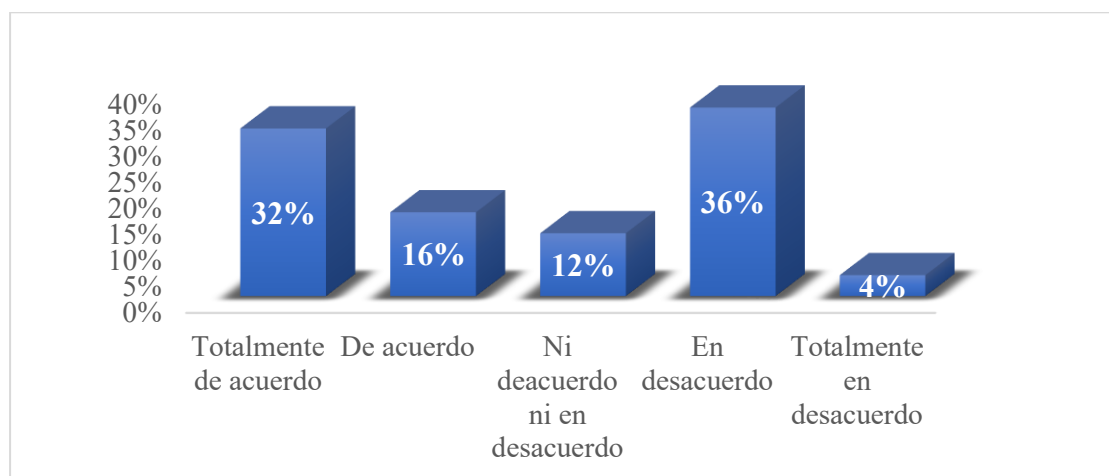
La actualización de la documentación societaria y contable de los clubes tras la adopción de la LGS

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	32%
De acuerdo	8	16%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	12%
En desacuerdo	18	36%
Totalmente en desacuerdo	2	4%
Total	50	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 7

La actualización de la documentación societaria y contable de los clubes tras la adopción de la LGS



Nota. Elaboración propia

Interpretación

Los datos de la tabla y figura 8 se resumen en lo siguiente: En primera que, el 32% está totalmente de acuerdo, el 16% está de acuerdo, lo que demuestra que, gracias a la adopción de la LGS, los clubes mantendrían actualizada su documentación societaria y contable de acuerdo a la normativa. Además, el 12% demuestra una postura neutral y finalmente, el 36% y el 4% están en contra de la idea planteada.

Tabla 19

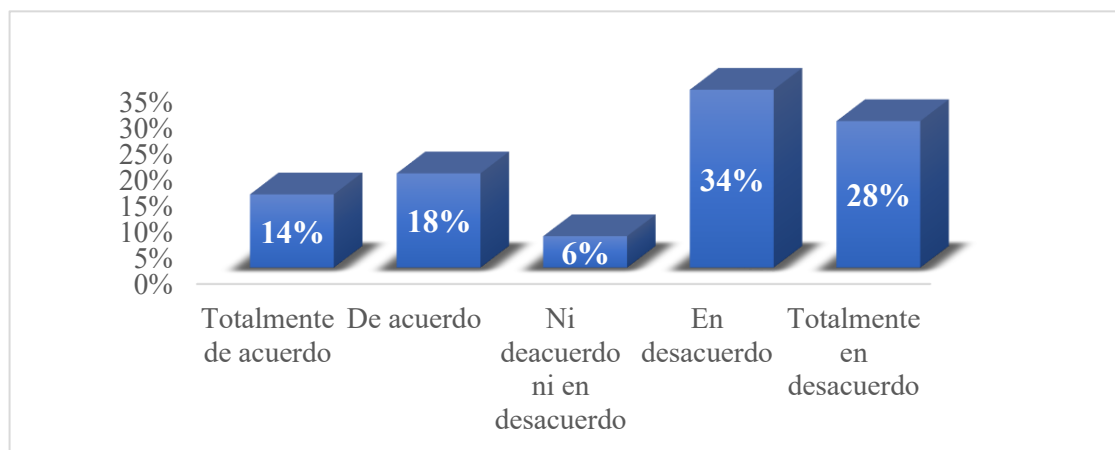
La reducción de prácticas informales en la gestión institucional de los clubes como posible beneficio de la aplicación de la LGS

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	14%
De acuerdo	9	18%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	6%
En desacuerdo	17	34%
Totalmente en desacuerdo	14	28%
Total	50	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 8

La reducción de prácticas informales en la gestión institucional de los clubes como posible beneficio de la aplicación de la LGS



Nota. Elaboración propia

Interpretación

La pregunta 9 permitió obtener los siguientes resultados: el 14% se muestra totalmente de acuerdo con la pregunta y el 18% está de acuerdo. Además, el 6% no está ni a favor ni en contra. Por otro lado, el 34% y el 28% consideran que la aplicación de la LGS contribuiría a la reducción de prácticas informales en la gestión institucional de los clubes.

Tabla 20

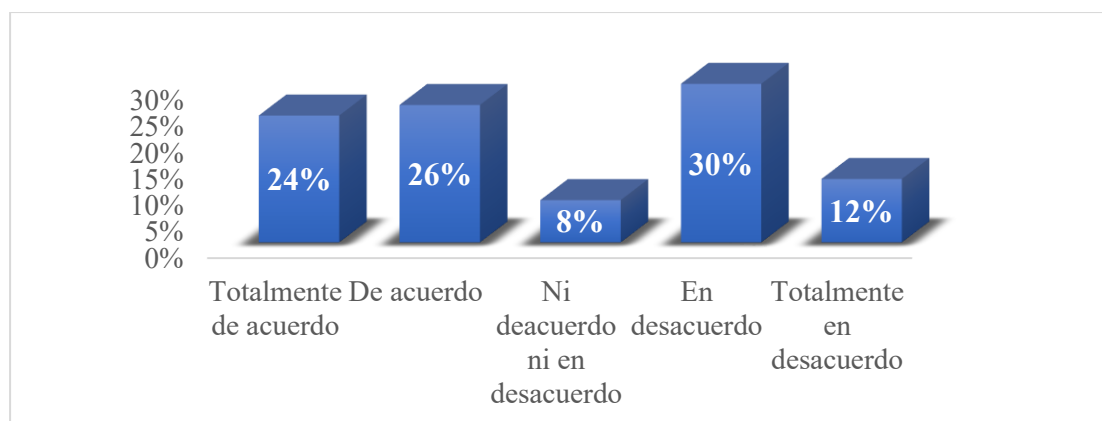
La mejoría de los documentos legales y administrativos y el grado de incorporación de la LGS

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	24%
De acuerdo	13	26%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	8%
En desacuerdo	15	30%
Totalmente en desacuerdo	6	12%
Total	50	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 9

La mejoría de los documentos legales y administrativos y el grado de incorporación de la LGS



Nota. Elaboración propia

Interpretación

La pregunta 10 permitió evidenciar los siguientes resultados: Primero que, el 24% está totalmente de acuerdo y el 26% está de acuerdo, lo que permite concluir que el 50% de la muestra a favor de el grado de incorporación de la LGS se reflejaría en un mejor ordenamiento de los documentos legales y administrativos de los clubes. Por otra parte, se obtuvo que el 8% no está ni a favor ni contra de la pregunta, pues marcaron la opción ni de acuerdo ni en

desacuerdo como respuesta. Finalmente se demostró que el 30% está en desacuerdo y el 12% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 21

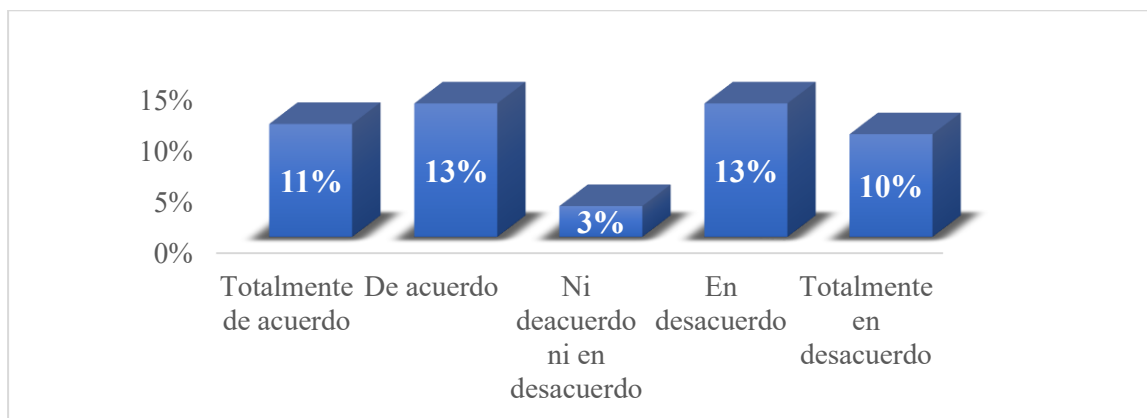
La mejoría de organización de los archivos y registros internos de los clubes

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	22%
De acuerdo	13	26%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	6%
En desacuerdo	13	26%
Totalmente en desacuerdo	10	20%
Total	50	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 10

La mejoría de organización de los archivos y registros internos de los clubes



Nota. Elaboración propia

Interpretación

Los datos estadísticos de la tabla y gráfico 11 permiten concluir lo siguiente: Que el 11% está totalmente de acuerdo, el 13% está de acuerdo. En subsiguiente se demostró que el 3% no está ni a favor ni en contra. Para finalizar, se evidenció que el 13% está en desacuerdo y finalmente, el 10% está en total desacuerdo con la pregunta. Esto permite concluir que, el

34% está a favor de que la implementación de las disposiciones de la LGS mejoraría la organización de los archivos y registros internos de los clubes.

Tabla 22

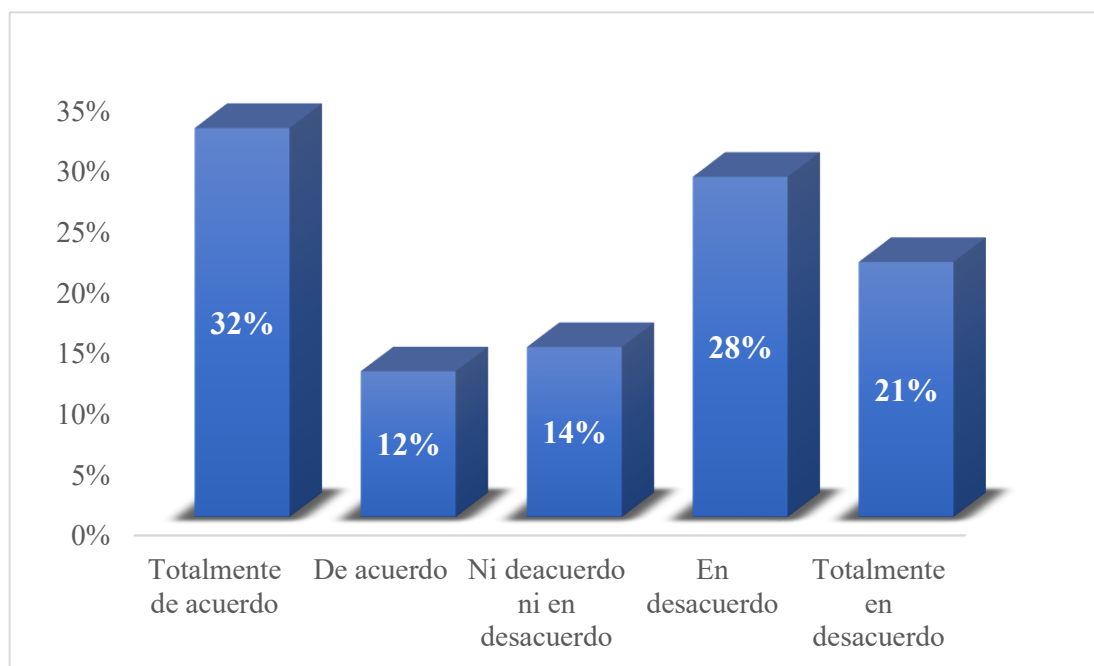
La LGS y fortalecimiento del control interno y la gestión operativa institucional de los clubes

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	32%
De acuerdo	6	12%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	14%
En desacuerdo	14	28%
Totalmente en desacuerdo	7	21%
Total	50	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 11

La LGS y fortalecimiento del control interno y la gestión operativa institucional de los clubes



Nota. Elaboración propia

Interpretación

Finalmente, la última pregunta fue clave para recopilar los siguientes resultados: el 32% está totalmente de acuerdo, el 12% está a favor. Además, se obtuvo que el 14% no está ni a favor ni en contra de la pregunta planteada. En último, se obtuvo que el 28% está en desacuerdo mientras que el 21% está en total desacuerdo, lo que permite concluir que el 49% considera que la adecuación de la LGS fortalecerá el control interno y la gestión operativa institucional de los clubes, esto debido a la corrupción interna que puede presentarse dentro de estos.

4.2. Contrastación de hipótesis

El contraste de hipótesis se realizó mediante la prueba de Chi cuadrado, considerando la formulación de una hipótesis nula, que plantea la inexistencia de asociación significativa entre las variables analizadas, y una hipótesis alternativa, que sostiene la presencia de dicha relación. La decisión estadística se adoptó con un nivel de significancia del 5%, de modo que valores de significación inferiores a 0.05 condujeron al rechazo de la hipótesis nula y a la aceptación de la hipótesis de investigación.

a. Contrastación de hipótesis general

Ho: La incorporación de la Ley General de Sociedades no ejerce una influencia favorable en la organización interna y en el nivel de formalización de los clubes de fútbol de Lima durante el año 2025, en tanto introduce criterios de gestión, orden normativo y prácticas administrativas que tienden a fortalecer su funcionamiento institucional.

HG: La incorporación de la Ley General de Sociedades ejerce una influencia favorable en la organización interna y en el nivel de formalización de los clubes de fútbol de Lima durante el año 2025, en tanto introduce criterios de gestión, orden normativo y prácticas administrativas que tienden a fortalecer su funcionamiento institucional.

Tabla 23*Prueba de Chi – cuadrado respecto a la hipótesis general*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	78,062 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	84,625	4	,000
Asociación lineal por lineal	62,201	1	,000
N de casos válidos	50		

a. 4 casillas (44,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,64.

El contraste estadístico de la hipótesis general se efectuó mediante la prueba de Chi cuadrado de Pearson, obteniéndose un valor de $\chi^2 = 78,062$ con 4 grados de libertad y una significación asintótica bilateral de $p = 0,000$, lo que evidencia la existencia de una asociación estadísticamente significativa entre la incorporación de la Ley General de Sociedades y la estructura administrativa y nivel de formalización de los clubes de fútbol de Lima. Este resultado fue corroborado por la razón de verosimilitud, cuyo valor alcanzó $\chi^2 = 84,625$ ($gl = 4$; $p = 0,000$), reforzando la consistencia del hallazgo. Asimismo, la prueba de asociación lineal por lineal arrojó un valor de 62,201, lo que sugiere una tendencia creciente en la relación entre ambas variables. En consecuencia, al ser el nivel de significancia inferior al umbral establecido de 0,05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.

b. Contratación de hipótesis específica 1

Ho: La incorporación de la Ley General de Sociedades no tiene relación con la mejora en la definición de procesos y responsabilidades dentro de la estructura administrativa de los clubes de fútbol de Lima en 2025, ya que su aplicación orienta la organización interna hacia esquemas más claros y coherentes.

HE1: La incorporación de la Ley General de Sociedades no tiene relación con la mejora en la definición de procesos y responsabilidades dentro de la estructura administrativa de los clubes de fútbol de Lima en 2025, ya que su aplicación orienta la organización interna hacia esquemas más claros y coherentes.

Tabla 24

Prueba de Chi – cuadrado respecto a la hipótesis específica 1

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	62,031 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	70,547	4	,000
Asociación lineal por lineal	41,106	1	,000
N de casos válidos	50		

a. 4 casillas (44,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,64.

Para contrastar la hipótesis específica 1, se aplicó la prueba de Chi cuadrado de Pearson. Los resultados obtenidos muestran un valor de $\chi^2 = 62,031$ con 4 grados de libertad y una significación asintótica bilateral de $p = 0,000$, lo cual permite afirmar que existe una asociación estadísticamente significativa entre ambas variables analizadas. De manera complementaria, la razón de verosimilitud alcanzó un valor de $\chi^2 = 70,547$ ($gl = 4$; $p = 0,000$), confirmando la robustez del contraste. Asimismo, la asociación lineal por lineal presentó un valor de 41,106,

lo que evidencia una tendencia consistente en la relación observada. En consecuencia, al ser el nivel de significancia inferior al criterio establecido de 0,05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica de investigación.

c. Contrastación de hipótesis específica 2

Ho: La incorporación de la Ley General de Sociedades incide de manera negativa en los niveles de formalización societaria de los clubes de fútbol de Lima durante el año 2025, pues el cumplimiento de la normativa promueve la actualización registral y una relación más ordenada con las obligaciones legales.

HE2: La incorporación de la Ley General de Sociedades incide de manera positiva en los niveles de formalización societaria de los clubes de fútbol de Lima durante el año 2025, pues el cumplimiento de la normativa promueve la actualización registral y una relación más ordenada con las obligaciones legales.

Tabla 25

Prueba de Chi – cuadrado respecto a la hipótesis específica 2

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	81,296 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	82,971	4	,000
Asociación lineal por lineal	45,114	1	,000
N de casos válidos	50		

a. 4 casillas (44,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,64.

Con la finalidad de evaluar la hipótesis específica vinculada a la incidencia de la incorporación de la Ley General de Sociedades en los niveles de formalización societaria de

los clubes de fútbol de Lima, se aplicó la prueba estadística de Chi cuadrado de Pearson. El análisis arrojó un valor de $\chi^2 = 81,296$ con 4 grados de libertad y una significación asintótica bilateral de $p = 0,000$, resultado que evidencia una relación estadísticamente significativa entre las variables consideradas. De igual forma, la razón de verosimilitud registró un valor de $\chi^2 = 82,971$ ($gl = 4$; $p = 0,000$), lo que refuerza la consistencia del contraste realizado. Adicionalmente, la asociación lineal por lineal alcanzó un valor de 45,114, indicando una correspondencia progresiva entre el nivel de incorporación normativa y el grado de formalización societaria. En atención a que el valor de significancia es inferior al umbral de 0,05, se procede a rechazar la hipótesis nula y a aceptar la hipótesis específica planteada.

d. Contrastación de hipótesis específica 3

Ho: El grado de incorporación de las disposiciones de la Ley General de Sociedades no tiene relación con el ordenamiento documentario, legal y operativo de los clubes de fútbol de Lima en 2025, dado que la normativa impulsa prácticas que favorecen la organización de archivos y la sistematización de sus procedimientos internos.

HE3: El grado de incorporación de las disposiciones de la Ley General de Sociedades se relaciona directamente con el ordenamiento documentario, legal y operativo de los clubes de fútbol de Lima en 2025, dado que la normativa impulsa prácticas que favorecen la organización de archivos y la sistematización de sus procedimientos internos.

Tabla 26*Prueba de Chi – cuadrado respecto a la hipótesis específica 3*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	46,056 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	63,778	4	,000
Asociación lineal por lineal	37,529	1	,000
N de casos válidos	50		

a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,54.

Para contrastar la hipótesis específica 3, se recurrió a la prueba de Chi cuadrado como técnica de contraste estadístico. Los resultados obtenidos muestran un valor de Chi cuadrado de Pearson de 46,056 con 4 grados de libertad y una significación asintótica bilateral de $p = 0,000$, lo cual indica la existencia de una asociación estadísticamente significativa entre las variables analizadas. Este resultado es corroborado por la razón de verosimilitud, que alcanzó un valor de 63,778 ($gl = 4$; $p = 0,000$), confirmando la solidez del contraste efectuado. Asimismo, la asociación lineal por lineal presentó un valor de 37,529, lo que sugiere una relación consistente entre el incremento del nivel de incorporación normativa y un mayor ordenamiento de los procesos documentarios y operativos. En consecuencia, al verificarse un nivel de significancia inferior a 0,05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica formulada.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La Ley General de Sociedades, dentro del ordenamiento jurídico peruano, constituye un cuerpo normativo diseñado para dotar de estructura, previsibilidad y control a las organizaciones que adoptan formas societarias. Su naturaleza jurídica se orienta a regular la constitución, funcionamiento y extinción de las sociedades, estableciendo principios de organización interna, responsabilidad de los órganos de administración y obligaciones formales que buscan garantizar transparencia y seguridad jurídica. Estos elementos resultan relevantes al analizar su posible incorporación en organizaciones deportivas, particularmente en clubes de fútbol que históricamente han operado bajo esquemas asociativos con distintos niveles de informalidad.

El análisis doctrinario evidencia que la Sociedad Anónima Cerrada se presenta como un modelo organizativo que, por su flexibilidad estructural y régimen de administración simplificado, podría adaptarse a entidades que no persiguen exclusivamente fines empresariales. Sus características permiten una delimitación clara de funciones entre directorio, gerencia y áreas operativas, así como la adopción de mecanismos formales de toma de decisiones. No obstante, la literatura también advierte que su implementación exige capacidades administrativas mínimas, cumplimiento documentario sostenido y una cultura organizacional orientada al respeto de normas internas, aspectos que no siempre se encuentran consolidados en los clubes deportivos.

En cuanto a la aplicación del derecho societario al ámbito deportivo, el marco normativo peruano reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas, pero al mismo tiempo establece parámetros de control y fiscalización a través de federaciones y organismos rectores. La revisión teórica muestra que no existe una prohibición legal para que los clubes adopten estructuras societarias, lo que abre la posibilidad de transitar desde asociaciones civiles

hacia modelos corporativos, siempre que dicha transición sea coherente con la normativa deportiva y con la realidad institucional de cada club.

La presente investigación tuvo como propósito central analizar la influencia de la incorporación de la Ley General de Sociedades en la estructura administrativa y el nivel de formalización de los clubes de fútbol de la ciudad de Lima durante el año 2025. Para ello, se aplicaron técnicas estadísticas de validación y contraste que permitieron evaluar empíricamente las hipótesis planteadas, combinando el análisis correlacional mediante el coeficiente Rho de Spearman y la prueba de independencia Chi cuadrado. Los resultados obtenidos permiten desarrollar una discusión integral que articula los hallazgos empíricos con los supuestos teóricos que sustentan el estudio.

En relación con la hipótesis general, los resultados del análisis correlacional mediante el coeficiente Rho de Spearman evidenciaron la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre la incorporación de la Ley General de Sociedades y el fortalecimiento de la estructura administrativa y el nivel de formalización de los clubes de fútbol de Lima, con un coeficiente de 0,989 y un nivel de significancia $p = 0,000$. Este hallazgo permite sostener que el mayor grado de incorporación de criterios societarios se asocia con prácticas organizativas más ordenadas, mayor previsibilidad institucional y una gestión administrativa alineada con estándares normativos.

Desde la perspectiva del contraste estadístico, la prueba de Chi cuadrado confirmó dicha relación, al obtenerse un valor de Chi cuadrado de Pearson de 78,062 con 4 grados de libertad y una significación asintótica bilateral de $p = 0,000$. La razón de verosimilitud, con un valor de 84,625 y el mismo nivel de significancia, refuerza la consistencia del resultado, mientras que la asociación lineal por lineal (62,201) evidencia una tendencia clara en la relación entre ambas variables. Estos resultados permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la

hipótesis general, confirmando que la incorporación de la Ley General de Sociedades constituye un factor relevante en el fortalecimiento institucional de los clubes deportivos.

Desde un enfoque interpretativo, este resultado respalda la idea de que el derecho societario no opera únicamente como un marco formal, sino como un instrumento organizador que incide directamente en la manera en que las instituciones deportivas estructuran su gestión, ordenan sus procesos internos y asumen prácticas administrativas más formales y estables.

Desde el punto de vista estructural, la adopción de la Ley General de Sociedades impulsa a los clubes a redefinir su organización interna, delimitando funciones, jerarquías y responsabilidades de manera más clara. Ello coincide con lo que plantea Santos (2021) quien sostiene que la formalización jurídica contribuye a reducir la ambigüedad organizacional y a fortalecer los mecanismos de coordinación interna, especialmente en organizaciones que históricamente han operado bajo esquemas informales o personalistas.

En términos de formalización institucional, los resultados evidencian que el cumplimiento de disposiciones societarias fomenta prácticas administrativas orientadas al orden normativo, la sistematización documental y la observancia de obligaciones legales y registrales. Esta dinámica resulta consistente con los antecedentes, como el de Ponce (2024) quien destacó que la incorporación de marcos normativos formales constituye un factor clave para la consolidación institucional, en tanto obliga a las organizaciones a adoptar estándares mínimos de transparencia, control y regularidad operativa.

Asimismo, la relación entre estructura administrativa y formalización no se presenta de manera aislada, sino como un proceso interdependiente. La mejora en la organización interna facilita el cumplimiento de las exigencias legales, mientras que la formalización normativa refuerza la estabilidad de la estructura administrativa. (Sanguino, 2019). En este sentido, la Ley General de Sociedades actúa como un instrumento que integra ambos planos, generando condiciones favorables para el fortalecimiento del funcionamiento institucional de los clubes.

Respecto a la primera hipótesis específica, orientada a determinar la relación entre la incorporación de la Ley General de Sociedades y la mejora en la definición de procesos y responsabilidades dentro de la estructura administrativa, el análisis de Spearman arrojó un coeficiente de 0,982 con un nivel de significancia de $p = 0,000$. Este resultado evidencia que, a mayor incorporación de disposiciones societarias, mayor claridad se observa en la delimitación de funciones, en la asignación de responsabilidades y en la organización de los procesos administrativos internos de los clubes.

El contraste mediante Chi cuadrado reafirma esta relación. El valor de Chi cuadrado de Pearson alcanzó 62,031 con 4 grados de libertad y una significación asintótica bilateral de $p = 0,000$, lo que demuestra una asociación estadísticamente significativa entre las variables. La razón de verosimilitud (70,547; $gl = 4$; $p = 0,000$) y la asociación lineal por lineal (41,106) confirman la solidez del vínculo identificado.

Estos resultados permiten sostener que la adopción de criterios propios de la Ley General de Sociedades contribuye a reducir la informalidad en la toma de decisiones y a superar esquemas administrativos personalistas, promoviendo estructuras más funcionales y coherentes. En este sentido, la normativa societaria actúa como un referente organizacional que orienta la configuración interna de los clubes, incluso en contextos donde su aplicación no es estrictamente obligatoria. Además, esto coincide con lo que sostiene Manzari, et al. (2024), quien afirma que una estructura administrativa definida, con funciones claras y procesos documentados, favorece la coordinación interna, reduce la discrecionalidad en la toma de decisiones y fortalece la continuidad institucional. A su vez, la formalización societaria se expresa en la existencia de órganos de gobierno, documentación contable y legal ordenada, registros actualizados y políticas internas que regulen la actuación de los miembros de la organización.

Además, Burgaentzle (2025) sostuvo en su investigación que la ausencia de reglas formales tiende a generar superposición de funciones, ambigüedad decisional y debilidad en los mecanismos de rendición de cuentas. Y esto se complementa con los resultados obtenidos muestran que, la adopción de disposiciones propias de la LGS orienta a los clubes hacia esquemas organizativos más coherentes, en los que los procesos administrativos se estructuran de manera ordenada y previsible.

En cuanto a la segunda hipótesis específica, referida a la incidencia de la incorporación de la Ley General de Sociedades en los niveles de formalización societaria, los resultados del coeficiente Rho de Spearman muestran una correlación positiva de 0,978 con un nivel de significancia $p = 0,000$. Este resultado sugiere que la incorporación normativa se asocia con mayores niveles de cumplimiento registral, actualización documental y adopción de prácticas formales en la gestión institucional de los clubes de fútbol.

La prueba de Chi cuadrado respalda este hallazgo de manera contundente. El valor de Chi cuadrado de Pearson fue de 81,296 con 4 grados de libertad y una significación asintótica bilateral de $p = 0,000$. De igual forma, la razón de verosimilitud alcanzó un valor de 82,971 ($gl = 4$; $p = 0,000$), mientras que la asociación lineal por lineal fue de 45,114, evidenciando una relación consistente y estadísticamente significativa.

Desde una interpretación sustantiva, estos resultados permiten afirmar que la formalización societaria no se produce de manera aislada, sino como consecuencia de la internalización progresiva de reglas jurídicas que ordenan la vida institucional. La Ley General de Sociedades, en este contexto, y en concordancia con Gamarra (2019) se presenta como un marco que incentiva prácticas de mayor responsabilidad legal, transparencia administrativa y cumplimiento normativo, aspectos fundamentales para la sostenibilidad organizacional de los clubes deportivos.

Además, Gómez (2019) señala que la formalización no se limita al cumplimiento meramente declarativo de la ley, sino que implica la adopción de prácticas organizativas orientadas a la regularidad, la transparencia y la previsibilidad. Bajo esta lógica, los resultados sugieren que la aplicación de la LGS actúa como un incentivo para que los clubes fortalezcan su relación con el ordenamiento jurídico, reduciendo prácticas informales y promoviendo una gestión más alineada con los estándares legales vigentes.

Finalmente, en relación con la tercera hipótesis específica, vinculada al ordenamiento documentario, legal y operativo, el análisis correlacional mediante Spearman evidenció una relación positiva y significativa, con un coeficiente de 0,986 y un nivel de significancia $p = 0,000$. Este resultado indica que el grado de incorporación de la Ley General de Sociedades se asocia con una mayor sistematización de documentos, coherencia entre actos administrativos y fortalecimiento del control interno.

El contraste a través de la prueba de Chi cuadrado confirmó esta relación. El valor de Chi cuadrado de Pearson fue de 46,056 con 4 grados de libertad y una significación asintótica bilateral de $p = 0,000$. La razón de verosimilitud (63,778; $gl = 4$; $p = 0,000$) y la asociación lineal por lineal (37,529) refuerzan la evidencia empírica a favor de la hipótesis planteada.

Los hallazgos obtenidos permiten interpretar que la incorporación de la Ley General de Sociedades cumple un rol estructurante en el ordenamiento documentario y en los mecanismos de control interno de los clubes de fútbol, en la medida en que introduce exigencias formales que obligan a sistematizar la gestión de la información legal, administrativa y operativa (Noriega, 2014). Este efecto resulta coherente con los postulados teóricos que sostienen que la formalización normativa no solo responde a un cumplimiento externo, sino que actúa como un factor organizador de los procesos internos de las entidades.

Desde una perspectiva institucional Quijano (2024) sostiene que la adecuación a la Ley General de Sociedades impulsa a los clubes a adoptar prácticas documentales más rigurosas,

tales como la clasificación de archivos societarios, la actualización de registros internos y la trazabilidad de decisiones administrativas. Dichas prácticas, según Guerra (2023) reducen la improvisación organizativa y permiten establecer mecanismos de control que facilitan la supervisión, la rendición de cuentas y la continuidad de la gestión, aspectos que la literatura especializada identifica como déficits recurrentes en organizaciones deportivas que operan bajo esquemas informales.

Asimismo, los resultados se complementan con lo señalado por Morales, (2020) quien afirma que la ausencia de un marco societario claro suele traducirse en desorden documental, debilidad en los controles internos y exposición a contingencias legales. En contraste, la incorporación de disposiciones societarias favorece la articulación entre el manejo documental y la gestión operativa, fortaleciendo la capacidad institucional para responder a exigencias regulatorias, contractuales y financieras.

En este sentido, el análisis permite sostener que la aplicación de la Ley General de Sociedades no se limita a un ajuste formal, sino que incide en la cultura organizacional de los clubes, promoviendo prácticas de controles internos más consistentes y un uso estratégico de la documentación como herramienta de gestión. Ello contribuye a reducir riesgos asociados a la informalidad y a consolidar estructuras organizativas más estables, alineadas con estándares de gobernanza institucional.

VI. CONCLUSIONES

6.1. Respecto al objetivo general, se concluye que la incorporación de la Ley General de Sociedades constituye un factor normativo relevante en la configuración de la estructura administrativa y en el nivel de formalización de los clubes de fútbol de la ciudad de Lima durante el año 2025. El análisis evidencia que la aproximación a estándares societarios no solo se manifiesta en aspectos formales, sino que se refleja en patrones de organización interna más estables, previsibles y coherentes con criterios de institucionalidad. En ese sentido, la investigación permite afirmar que la normativa societaria opera como un marco de referencia que orienta procesos de ordenamiento administrativo y jurídico, aun cuando su incorporación no sea uniforme ni obligatoria para todas las entidades deportivas.

6.2. Respecto al objetivo específico 1, se determina que existe una relación consistente entre el grado de incorporación de disposiciones de la Ley General de Sociedades y la mejora en la definición de procesos y roles que conforman la estructura administrativa de los clubes de fútbol de Lima. Los resultados muestran que la adopción de principios propios del derecho societario contribuye a una mayor diferenciación funcional, delimitación de competencias y formalización de instancias decisorias, lo que reduce prácticas informales y personalistas en la gestión. Esta relación pone en evidencia que la estructura administrativa de los clubes no depende exclusivamente de su desempeño deportivo, sino de su capacidad para asimilar esquemas organizativos jurídicamente ordenados.

6.3. Respecto al objetivo específico 2, se concluye que el nivel de incorporación de la Ley General de Sociedades se encuentra asociado con el fortalecimiento de los indicadores de formalización societaria de los clubes de fútbol de Lima durante el año 2025. En particular, se observa que los clubes con mayor alineación a disposiciones societarias presentan avances significativos en materia de documentación legal, registros contables, cumplimiento registral

y adopción de prácticas institucionales básicas. Ello confirma que la formalización no es un fenómeno aislado ni meramente administrativo, sino un proceso progresivo vinculado a la internalización de reglas jurídicas que estructuran la vida organizacional.

6.4. Respecto al objetivo específico 3, se concluye que existe una relación directa entre el grado de incorporación de las disposiciones de la Ley General de Sociedades y el ordenamiento documentario, legal y operativo de los clubes de fútbol de Lima. La investigación evidencia que la adopción de estándares societarios favorece la sistematización de información, la coherencia entre actos administrativos y documentos legales, así como una mayor articulación entre la gestión operativa y el cumplimiento normativo. Este hallazgo permite sostener que la incorporación normativa contribuye a reducir la fragmentación institucional y los riesgos derivados de la informalidad organizativa, fortaleciendo la sostenibilidad jurídica de los clubes.

VII. RECOMENDACIONES

7.1. Respecto a la primera conclusión, se recomienda que los clubes de fútbol de la ciudad de Lima consideren la adopción progresiva de criterios organizativos inspirados en la Ley General de Sociedades como una herramienta de fortalecimiento institucional, más allá de su obligatoriedad formal. La experiencia analizada demuestra que la aproximación a esquemas societarios contribuye a ordenar la gestión interna y a dotar de mayor estabilidad jurídica a las organizaciones deportivas. En ese sentido, resulta pertinente promover procesos de adecuación gradual que respeten la naturaleza de los clubes, pero que al mismo tiempo permitan elevar sus estándares de administración y formalización.

7.2. Respecto a la segunda conclusión, se recomienda que los clubes revisen su estructura administrativa con el propósito de redefinir funciones, responsabilidades y canales de decisión, tomando como referencia principios básicos del derecho societario. La delimitación clara de roles y la formalización de los procesos internos pueden reducir prácticas informales y mejorar la eficiencia organizacional. Para ello, es aconsejable que las entidades deportivas cuenten con asesoría especializada que facilite la adaptación de estos modelos a su realidad operativa, evitando una aplicación meramente formal o descontextualizada.

7.3. Respecto a la tercera conclusión, se recomienda fortalecer los niveles de formalización societaria mediante la consolidación de prácticas sistemáticas de gestión documental, contable y registral. La evidencia obtenida sugiere que la formalización no debe entenderse como un requisito aislado, sino como un proceso continuo vinculado al cumplimiento normativo y a la sostenibilidad institucional. En tal sentido, los clubes deberían implementar planes internos orientados a la regularización y actualización de su documentación legal, lo cual contribuiría a mejorar su transparencia y su relación con terceros.

7.4. Respecto a la cuarta conclusión, se recomienda que los clubes de fútbol desarrollen políticas internas orientadas al ordenamiento documentario y al control de sus actos administrativos, de modo que exista coherencia entre la gestión operativa y el marco legal aplicable. La adopción de mecanismos básicos de control interno y de seguimiento normativo permitiría reducir riesgos asociados a la informalidad y fortalecer la continuidad institucional, independientemente de los cambios dirigenciales. Este enfoque contribuiría a consolidar una gestión más previsible y jurídicamente sostenible.

VIII. REFERENCIAS

- Alabarces, P. (2023). *Fútbol y patria: el fútbol y las narrativas de la nación en la Argentina*. (2da Ed.) Prometeo.
- Anticona Villanueva, D. E. (2019). *Problemática del impuesto a la renta que enfrentan los clubes de fútbol en el Perú*. [Tesis de maestría, Universidad de Lima]. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10649/Anticona_Villanueva_Diana_Esmeralda.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6ta Ed.). Episteme.
- Barahona Vinasco, J. A., Ayala Zuluaga, C. F., & Hincapié Mesa, F. A. (2023). Administración, gestión y clúster en ligas y clubes deportivos. *Pensamiento & gestión*, (54), 55-78. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762023000100055&script=sci_arttext
- Bazán, V. H. (2015). Los principios configuradores del tipo social y la sociedad anónima en la Ley General de Sociedades, ¿una sociedad intuitu pecuniae? *Revista de Derecho*, 16(1), 79-100. <file:///C:/Users/USER/Downloads/msalazar,+Art+4+RD+2015.pdf>
- Becerra Sosaya, M. A. (2016). *El tercero registral en el derecho societario y su protección jurídica*. [Tesis de maestría, Universidad de Lima]. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/1304/Becerra_Sosaya_Marco.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ra Ed.). Pearson Educación.
- Buenaño Araque, M. C. (2025). *Sociedad anónima deportiva como figura jurídica para administración de clubes profesionales de fútbol ecuatoriano*. Pontificia Universidad

Católica del Ecuador. <https://repositorio.puce.edu.ec/items/c2de3f7f-ac73-4201-8930-5718c684f6f6>

Burgaentzle Delgado, J. N. (2025). *La Sociedad Anónima Deportiva: implicaciones del nuevo proyecto de ley en Ecuador* [Tesis de abogado, Universidad San Francisco de Quito]. Repositorio Digital USFQ. <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/14731>

Canales, C., y Valeria, M. (2025). *Gobierno corporativo en la Ley General de Sociedades en el Perú: el surgimiento de su autorregulación*. [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad del Pacífico]. <https://gestion-repo.up.edu.pe/items/e024f8f0-75e8-4323-b04a-cf9878919246/full>

Comisión de Reforma de la Ley de Sociedades. (s. f.). Adaptación de la sociedad anónima al régimen de sociedad anónima cerrada. Congreso de la República del Perú. https://www.congreso.gob.pe/comisiones1999/Reforma_de_Codigos/Comision_reforma_leyes_sociedad

Congreso de la República de Colombia. (1995). Ley 181 de 1995: *Por la cual se dictan disposiciones sobre el deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física*. Diario Oficial N° 41.826. Bogotá, Colombia.

Congreso de la República del Perú. (1997). Ley General de Sociedades, Ley N.º 26887. Diario Oficial El Peruano, 9 de diciembre de 1997.

Congreso de la República. (s. f.). Ley General de Sociedades (título sobre Sociedad Anónima Cerrada). Diario Oficial El Peruano. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F192BA67C92F4D5C0525804900719FA2/\\$FILE/pe061es.pdf?turn0search4](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F192BA67C92F4D5C0525804900719FA2/$FILE/pe061es.pdf?turn0search4)

Creswell, JW y Creswell, JD (2017). *Diseño de investigación: Enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos*. Publicaciones Sage.

- De la Puente y Lavalle, J. (2007). *Contrato el General, Comentarios a la sección Primera del Libro VII del Código Civil*. (3ra Ed.) Palestra Editores.
<https://es.scribd.com/document/467929105/De-la-Puente-Manuel-El-contrato-en-general-Tomo-1>
- Escobar, J., y Cuervo, H. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Revista de la Facultad de Medicina*, 56(4), 387–400.
- Fernández, K. F., y Serpa, M. T. (2019). *La responsabilidad de los administradores dentro del funcionamiento del grupo de empresas: un escenario no previsto por la Ley General de Sociedades*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/14492>
- Gamarra Pareja, F. Y. (2019). *El concurso preventivo como procedimiento eficiente y eficaz para optimizar el sistema concursal peruano*. [Tesis de titulación, Universidad católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <https://repositorio.usat.edu.pe/server/api/core/bitstreams/368afa5f-e2f9-479d-89f6-8a02fd974cf4/content>
- Gárate, C. (2022). La eficacia del buen gobierno corporativo en las empresas del Estado: los casos de FONAFE y Petroperú. *Revista IUS ET VERITAS*, (65), 150–164.
- García, B. (2011). The transformation of football clubs into sports companies in Spain: The case of the Sociedad Anónima Deportiva. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 3(2), 145–162. <https://doi.org/10.1080/19406940.2011.582001>
- George, D., y Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (15th ed.). Routledge.
- Gimet, C., y Montchaud, S. (2016). ¿Qué impulsa la rentabilidad y la volatilidad de las acciones de los clubes de fútbol europeos? *International Journal of the Economics of Business*, 23 (3), 351-390.

- Gómez, D. I. M., y Gilsanz, D. A. G. (2019). *Estudio de las deficiencias de régimen jurídico observadas en la práctica de las sociedades mercantiles deportivas*. Formas jurídicas alternativas. <https://burjcdigital.urjc.es/server/api/core/bitstreams/733cafc0-7319-41b8-9685-7860bb1ba40a/content>
- Guerra, M. (2023). La Quintuple Dimensión Del Interés Social y la Sostenibilidad. *Revista Peruana de Derecho de la Empresa*, 120-134. <https://rpde.tytl.com.pe/wp-content/uploads/2023/11/RPDE-TEMAS-ACTUALES-DE-DERECHO-SOCIETARIO.pdf#page=119>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hundskopf Exebio, O. (2017). *Derecho Societario Peruano*. Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico.
- LEX. (08 de setiembre de 2020). *¿En qué consiste el régimen especial deportivo de los clubes profesionales de fútbol en el Perú?* LP Pasión por el Derecho: <https://lpderecho.pe/regimen-especial-deportivo-clubes-profesionales-futbol-peru/>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.
- LP Derecho. (2025). Ley General de Sociedades (Ley 26887) actualizada. <https://lpderecho.pe/ley-general-sociedades-ley-26887-actualizado/>
- Manzari, A., Savio, R., y Marandola, M. (2024). El impacto del gobierno corporativo en el desempeño financiero de los clubes deportivos profesionales: el caso de la Serie A italiana. *International Journal of Business and Management*, 19 (1), 173-184. <https://iris.uniroma1.it/handle/11573/1700909>
- Mayandía, M. P. (2017). Modificaciones a la Ley General de Sociedades en materia de Denominación o Razón Social, Objeto Social, y Poderes y Atribuciones del Gerente

- General mediante el Decreto Legislativo N° 1332 que facilita la constitución de Empresas a través de los Centros de Desarrollo Empresarial. *Derecho & Sociedad*, (49), 307-319. <file:///C:/Users/USER/Downloads/%C3%81gora-ModificacionesALaLeyGeneralDeSociedadesEnMateriaDe-6754542.pdf>
- Montoya Manfredi, A. (2016). *Derecho Societario: principios y aplicación práctica*. Fondo Editorial de la Universidad de Lima. <https://es.scribd.com/document/620583537/Derecho-Societario-Peruano>
- Morales Hervias, C. (2020). *Responsabilidad de los administradores en las sociedades anónimas*. Fondo Editorial de la Universidad de Lima.
- Ochoa, A. I. F., Melgar, L. M., Tello, L. A., & Alcalde, C. C. (2025). La responsabilidad de los administradores societarios: Un estudio de doctrina y jurisprudencia en Perú. *Cuestiones Políticas*, 43(83), 56–75.. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17756995>
- Padilla, A., y Celi, M. (2023). Formalización de las micro y pequeñas empresas e influencia de las Sociedades por Acciones Cerradas Simplificadas (SACS). *SCIENDO*, 26(3), 281-285. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/es/article/view/5451>
- Paredes Infanzón, L. (2018). *Gestión documentaria y responsabilidad societaria*. Fondo Editorial de la Universidad de Lima.
- Pérez, A. E. (2023) *Fundamentos jurídicos para establecer la inaplicabilidad del artículo 4° de la ley general de sociedades a las sociedades anónimas cerradas*. [Tesis de maestría, Universidad de Cajamarca]. <https://repositorio.unc.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c6f2cdc1-44f6-42ad-ade3-949963cf5a41/content>
- Pineda, V., y Erazo, J. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada*

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984998>

Pinedo, M. (2004) El principio de la autonomía de la voluntad y la Conciliación extrajudicial

Ponce, R. A. (2024). *Sociedades deportivas en el Perú – Estructura social de los clubes deportivos: Sostenibilidad desde las oportunidades de inversión que brinda una estructura societaria a medida* [Tesis de abogado, Universidad del Pacífico].

Repositorio Institucional Universidad del Pacífico.
<https://repositorio.up.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/25e3194d-ff29-4b81-a411-92a3778e0e3a/content>

Quijano, J. (2024). Los objetivos de sostenibilidad y su influencia en el moderno derecho de sociedades. *Revista Derecho & Sociedad*, (63), 185–200.

https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A12%3A31224316/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Acrawler-gcd&id=ebsco%3Agcd%3A182809507&crl=c&jrnl=20793634&link_origin=scholar.google.com.pe

Quiroz, D. G. (2021). *El derecho societario: normas que reglamentan la constitución, funcionamiento y control de las sociedades*. Editorial Economía y Finanzas. [Tesis de maestría, Universidad Federico Villarreal].

Quiroz, D. G. (2021). *El derecho societario: normas que reglamentan la constitución, funcionamiento y control de las sociedades*. Editorial Economía y Finanzas.

Rivadeneira, D., y García, R. (2022). La regulación asociativa en el Ecuador. *Revista Lex*, 5(15), 63-80. <https://repositorio.unini.edu.mx/id/eprint/2191/>

Rodríguez, (2018, agosto 9). Ley N.º 26887 – Ley General de Sociedades. <https://rodriguezvelarde.com.pe/2018/08/09/ley-n-26887-ley-general-de-sociedades/>

- Saldaña, O., y Bardales, K. (2024). *Valuar el trámite de cambio de denominación social de las sociedades anónimas cerradas en la ciudad de Tarapoto, 2021*. [Tesis de titulación, Universidad Científica del Perú]. Repositorio UCP. <https://repositorio.ucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/3a25b2c9-62f1-41c8-b587-660e7e09fda1/content>
- Sanguino. (2019). *Implicancias de la aplicación del concurso mercantil a los clubes deportivos en el Perú: A propósito de la legalidad de la Ley 30.064 o Ley complementaria para la reestructuración económica de fútbol*. Instituto Iberoamericano de Derecho Concursal, Bogotá, Colombia.
- Santos De La Cruz, J. L. (2021). *Incorporar la sociedad anónima deportiva para mejorar la gestión deportiva en la ley general de sociedades (ley N° 26887)*. [Tesis de titulación, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/efaae8d1-4633-44e7-9328-c72dafd47f21/content>
- Tamayo y Tamayo, M. (2017). *El proceso de la investigación científica*. (6ta Ed.). Limusa.
- Valero Riffo, C. (2016). *¿Son las sociedades anónimas deportivas profesionales el estatuto jurídico idóneo para las entidades deportivas?* [Tesis de titulación, Universidad de Valparaíso]. <https://repositoriobibliotecas.uv.cl/serveruv/api/core/bitstreams/1239a71e-6dba-4fe8-b2c3-a24b37e6312a/content>
- Véliz, S. (2023). Análisis práctico del régimen para el cuestionamiento de validez de los acuerdos societarios de una Sociedad Anónima. *THEMIS Revista de Derecho*, (84), 53–67. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9721921>

Vidal, J. P. E. (2024). *La exclusión de accionistas en una sociedad anónima cerrada*. [Tesis de Titulación, Pontificia Universidad Católica del Perú].
<https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c41e9099-1904-46d3-9446-1838e83a4e38/content>

IX. ANEXOS

Anexo A. Matriz de consistencia

Formulación de problemas	Formulación de objetivos	Formulación de hipótesis	Variables y dimensiones	Metodología
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable independiente La incorporación de la Ley General de Sociedades Dimensiones Adopción de la estructura societaria Cumplimiento documental y registral Adecuación de procesos administrativos Variable dependiente:	<u>Tipo de Investigación</u> La investigación se enmarca en el enfoque aplicado, porque no se limita a estudiar conceptos o principios de manera abstracta, sino que busca generar conocimiento dirigido a resolver un problema concreto vinculado al funcionamiento institucional de los clubes de fútbol de Lima. <u>Nivel de Investigación</u> La investigación se ubica en el nivel explicativo, debido a que su finalidad es determinar en qué medida la incorporación de la Ley General de Sociedades influye en la estructura administrativa y en el nivel de formalización de los clubes de fútbol de Lima en el año 2025. En este caso, se busca establecer si la adopción de disposiciones societarias se refleja en cambios verificables en la organización interna y en el grado de formalidad jurídica de los clubes, lo cual exige un análisis que supere la simple asociación y permita estimar la magnitud del efecto observado.
¿En qué medida la incorporación de la Ley General de Sociedades influye en la estructura administrativa y en el nivel de formalización de los clubes de fútbol de la ciudad de Lima durante el año 2025?	Establecer la medida en que la incorporación de la Ley General de Sociedades influye en la estructura administrativa y en el nivel de formalización de los clubes de fútbol de la ciudad de Lima durante el año 2025.	La incorporación de la Ley General de Sociedades ejerce una influencia favorable en la organización interna y en el nivel de formalización de los clubes de fútbol de Lima durante el año 2025, en tanto introduce criterios de gestión, orden normativo y prácticas administrativas que tienden a fortalecer su funcionamiento institucional.		
Problemas específicos ¿Cómo se relaciona la incorporación de la Ley General de Sociedades con la mejora de los procesos y roles que	Objetivo específicos Determinar cómo se relaciona la incorporación de la Ley General de Sociedades con la mejora de los	Hipótesis específicas La incorporación de la Ley General de Sociedades se vincula con una mejora en la definición de procesos y responsabilidades dentro de la estructura administrativa		

conforman la estructura administrativa de los clubes de fútbol de Lima en el año 2025? ¿En qué medida la incorporación de la Ley General de Sociedades impacta en los indicadores de formalización societaria de los clubes de fútbol de Lima durante el año 2025? ¿Cuál es la relación entre el grado de incorporación de las disposiciones de la Ley General de Sociedades y el ordenamiento documentario, legal y operativo de los clubes de fútbol de Lima en el año 2025?	procesos y roles que conforman la estructura administrativa de los clubes de fútbol de Lima en el año 2025. Fijar la medida en que la incorporación de la Ley General de Sociedades impacta en los indicadores de formalización societaria de los clubes de fútbol de Lima durante el año 2025. Establecer cuál es la relación entre el grado de incorporación de las disposiciones de la Ley General de Sociedades y el ordenamiento documentario, legal y operativo de los	de los clubes de fútbol de Lima en 2025, ya que su aplicación orienta la organización interna hacia esquemas más claros y coherentes. La incorporación de la Ley General de Sociedades incide de manera positiva en los niveles de formalización societaria de los clubes de fútbol de Lima durante el año 2025, pues el cumplimiento de la normativa promueve la actualización registral y una relación más ordenada con las obligaciones legales. El grado de incorporación de las disposiciones de la Ley General de Sociedades se relaciona directamente con el ordenamiento documentario, legal y operativo de los clubes de fútbol de Lima en 2025, dado que la normativa impulsa	Estructura administrativa y formalización de los clubes de fútbol Dimensiones Organización administrativa interna Formalización legal y documentaria Procesos y gestión institucional	<u>Enfoque de Investigación</u> El estudio adopta un enfoque cuantitativo, porque se orienta a medir la influencia que tiene la incorporación de la Ley General de Sociedades en dos dimensiones verificables en los clubes de fútbol de Lima: la estructura administrativa y el nivel de formalización durante el año 2025. Ambas dimensiones pueden traducirse en indicadores concretos —como existencia de órganos de gobierno definidos, procedimientos internos formalizados, cumplimiento documental, adecuación a disposiciones societarias y estandarización administrativa— que permiten registrar datos de manera objetiva y compararlos entre unidades de análisis. Este enfoque posibilita analizar la relación entre las variables mediante técnicas estadísticas que permiten determinar la magnitud de la influencia planteada en el objetivo general. <u>Diseño de Investigación</u> El estudio se desarrollará bajo un diseño no experimental, dado que las variables de análisis, incorporación de la Ley General de Sociedades, estructura administrativa y nivel de formalización de los clubes, no pueden ser manipuladas de manera deliberada. Su comportamiento se
---	---	--	---	---

	clubes de fútbol de Lima en el año 2025.	prácticas que favorecen la organización de archivos y la sistematización de sus procedimientos internos.		observará tal como ocurre en el contexto real, sin introducir condiciones controladas ni alterar los procesos internos de las instituciones deportivas analizadas. Este tipo de diseño es pertinente cuando las variables se presentan en su estado natural y el investigador solo puede registrarlas, medirlas y analizarlas.
--	--	--	--	--

Anexo B: instrumento de recolección de datos**CUESTIONARIO****UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL****ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSTGRADO****MAESTRÍA EN DERECHO EMPRESARIAL**

**IMPACTO DE LA INCORPORACIÓN DE LA LEY GENERAL DE
SOCIEDADES EN LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y FORMALIZACIÓN
DE LOS CLUBES DE FÚTBOL DE LIMA, 2025**

Estimado (a): Se le solicita su valiosa colaboración para que marque con un aspa el casillero que crea conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, puesto que, mediante esta técnica de recolección de datos, se podrá obtener la información que posteriormente será analizada e incorporada a la investigación con el título descrito líneas arriba.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

Evolución	Puntaje
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

ITEM	PREGUNTAS	ESCALAS DE MEDICIÓN				
1	¿Cree usted que la incorporación de la Ley General de Sociedades contribuirá de manera significativa al ordenamiento general de la gestión administrativa de los clubes deportivos de fútbol?	1	2	3	4	5
2	¿Considera usted que la adopción de disposiciones de la LGS fortalecerá el nivel de formalización institucional de los clubes de fútbol?	1	2	3	4	5
3	¿Cree usted que la aplicación de la LGS podría generar cambios positivos en la organización interna y en el cumplimiento de obligaciones formales del clubes?	1	2	3	4	5
4	¿Considera usted que la incorporación de la LGS permitirá definir con mayor claridad los roles y responsabilidades dentro de la estructura administrativa de los clubes?	1	2	3	4	5
5	A partir de la incorporación de la Ley General de Sociedades, ¿Cree usted que los procesos administrativos de los clubes se desarrollarían de manera más ordenada y sistemática?	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted que, la adopción de órganos y funciones previstos en la LGS mejorará la	1	2	3	4	5

	coordinación entre las distintas áreas administrativas de los clubes?					
7	¿Cree usted que la incorporación de la LGS facilitará el cumplimiento de las obligaciones societarias y registrales de los clubes?	1	2	3	4	5
8	Desde la adopción de la Ley General de Sociedades, ¿Consideraría usted que los clubes de futbol mantendrían actualizada su documentación societaria y contable conforme a la normativa vigente?	1	2	3	4	5
9	¿Considera usted que, la aplicación de la LGS contribuiría a reducir prácticas informales en la gestión institucional de los clubes?	1	2	3	4	5
10	¿Considera usted que el grado de incorporación de la LGS se reflejaría en un mejor ordenamiento de los documentos legales y administrativos de los clubes?	1	2	3	4	5
11	¿Cree usted que, la implementación de las disposiciones de la LGS mejoraría la organización de los archivos y registros internos de los clubes?	1	2	3	4	5
12	¿Considera usted que, la adecuación de los clubes a la LGS fortalecerá el control interno y la gestión operativa institucional?	1	2	3	4	5

Anexo C: Validación y confiabilidad del instrumento

Después de revisar el instrumento de Tesis denominado: **IMPACTO DE LA INCORPORACIÓN DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES EN LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y FORMALIZACIÓN DE LOS CLUBES DE FÚTBOL DE LIMA, 2025**, la calificación es la que se muestra a continuación:

N Nº	PREGUNTA	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	10 %
1	¿En qué porcentaje se logrará constatar la Hipótesis con este instrumento?						
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, sub-variables e indicadores de la investigación?						
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?						
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?						
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?						

	y científicos													
9. Metodología	El instrumento responde al objetivo, diseño, tipo de la investigación.												X	
10. Pertinencia	El instrumento tiene sentido frente a un problema crucial, está situado en una población, es interdisciplinaria, tiene relevancia global y asume responsablemente las consecuencias de sus hallazgos												X	

OPCIÓN DE APLICABILIDAD

- El instrumento cumple con los requisitos de para su aplicación CUMPLE
- El instrumento cumple en parte con los requisitos para su aplicación CUMPLE
- El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación CUMPLE

PROMEDIO DE VALORACIÓN

94.5



.....

Firma

Nombre: Jorge Gaston Quevedo Pereyra

DNI: 29602468

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

	hallazgos														
--	-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

OPCIÓN DE APLICABILIDAD

- El instrumento cumple con los requisitos de para su aplicación CUMPLE
- El instrumento cumple en parte con los requisitos para su aplicación CUMPLE
- El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación CUMPLE

PROMEDIO DE VALORACIÓN

94.5



.....

Firma

Nombre: Pedro Antonio Martinez Letona

DNI: 07943841

