

**FACULTAD LIBRE DE DERECHO
DE MONTERREY**

LICENCIATURA EN DERECHO



COMPLIANCE DEPORTIVO: TRANSPARENCIA Y RIESGOS EN EL FÚTBOL

TESIS QUE EN OPCIÓN A TÍTULO DE
LICENCIADO EN DERECHO

PRESENTA: ALBERTO MIGUEL SANTOS RAVIZÉ

ASESOR DE FONDO: LIC. RAÚL SERGIO SALINAS TIJERINA
ASESOR DE FORMA: LIC. JOSÉ FABIÁN RUIZ

SANTA CATARINA, N.L.

OCTUBRE, 2025

Santa Catarina, Nuevo León, a 9 de octubre de 2025

*Agradezco a la FLDM por abrirme las puertas y brindarme
la oportunidad de avanzar en mi carrera profesional.*

*A mi familia, por su amor, apoyo y fe en mí, incluso en
los momentos más difíciles de este camino.*

Resumen: El presente trabajo examina el “Compliance Deportivo” como mecanismo de gobernanza destinado a asegurar la transparencia institucional y a mitigar riesgos legales, reputacionales y comerciales en los clubes de fútbol. Se expone el marco teórico del cumplimiento normativo aplicado al deporte, así como los elementos esenciales de un programa de cumplimiento (incluyendo el rol del oficial de cumplimiento y los procedimientos de debida diligencia). Asimismo, se estudian casos reales de corrupción de fútbol con el fin de relacionar criterios comparados y formular lineamientos para fortalecer los estándares éticos y de integridad dentro del club, contribuyendo a la sostenibilidad y credibilidad de la industria de fútbol.

Palabras clave: Compliance – Fútbol – Transparencia – Prevención – Gestión de riesgos

Abstract: This paper examines "Sports Compliance" as a governance mechanism designed to ensure institutional transparency and mitigate legal, reputational, and commercial risks in football clubs. It presents the theoretical framework of regulatory compliance applied to sports, as well as the essential elements of a compliance program (including the role of the compliance officer and due diligence procedures). It also studies real cases of football corruption to compare criteria and develop guidelines to strengthen ethical and integrity standards within clubs, contributing to the sustainability and credibility of the football industry.

Keywords: Compliance – Football – Transparency – Prevention – Risk management

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	Página 6
CAPÍTULOS	
I. MARCO TEÓRICO	10
A. Planteamiento del Problema	10
B. Objetivos de la investigación	11
C. Contexto y relevancia del Compliance Deportivo	13
D. Fundamentos Éticos del Deporte	14
E. Modelos y teorías de gestión en Compliance	16
II. PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO DEPORTIVO	18
A. Oficial de Cumplimiento (<i>Compliance Officer</i>)	18
B. Due Diligence de terceras partes	20
C. Tipos de Riesgos	21
1. Reputacionales	22
2. Comerciales	22
3. Legales	23
III. ANÁLISIS DE ESTUDIOS DE CASOS	27
A. Compliance Officer Fútbol Club Barcelona	27
B. Caso FIFA Gate	31
C. Caso Negreira y la gestión de Laporta en el FC Barcelona	34
D. Caso Calciopoli	37
IV. IMPACTO LEGAL Y REPUTACIONAL ENTRE LOS EQUIPOS QUE COTIZAN EN BOLSA DE VALORES Y LOS QUE NO COTIZAN EN BOLSA DE VALORES	42
A. Régimen legal	42
B. Obligaciones legales	43
1. Estados Unidos (SEC)	43
2. México (CNBV)	44
3. Ejemplo Manchester United	45
C. Comparativa	47
V. CONSECUENCIAS	49

A. Sanciones	49
B. Impacto reputacional	51
C. Consecuencias Internas	52
CONCLUSIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	58

INTRODUCCIÓN

El fútbol es más que el deporte más popular a nivel global; es un sentimiento, una vida en sí misma, y como muchas otras cosas, es una industria que mueve miles de millones de dólares anuales. Teniendo un impacto económico y social muy grande, se ha convertido en un entorno vulnerable hacia tener riesgos financieros, reputacionales y legales. Algunos de éstos incluyen: corrupción, lavado de dinero, amañeo de partidos, fraudes, competencia económica, conflictos de interés, entre otros que han derivado en faltas de mecanismos de control y transparencia en las gestiones de clubes y diversas entidades deportivas.

El Compliance Deportivo en general surge como una herramienta para garantizar su integridad y mitigar los riesgos mencionados, asegurando el cumplimiento normativo. Además, implica la adopción de procesos y modelos de gestión que permiten prevenir, detectar y sancionar irregularidades dentro de los clubes y organizaciones dentro del deporte.

La implementación de estos programas de cumplimiento no sólo responde a exigencias legales y regulatorias, sino también contribuye hacia el mejoramiento de las reputaciones de los equipos y fortalecer la confianza de inversionistas, patrocinadores y aficionados.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la importancia del Compliance de la rama del Derecho Deportivo en el fútbol, donde analizaremos los riesgos que enfrentan los clubes y las estrategias para garantizar una gestión ética y transparente.

A través de los siguientes estudios, análisis de casos emblemáticos y evaluación del impacto legal y reputacional en equipos que cotizan en bolsa y los que no, se busca ofrecer un panorama integral sobre la aplicación del Compliance en la industria futbolística,

acompañados con diversas soluciones para mantener su eficiencia y cumplir con su objetivo principal.

Para llevar a cabo el análisis propuesto en esta investigación, se ha optado por una estructura dividida en 5 capítulos, donde se tiene como objetivo el abordar el fenómeno del Compliance Deportivo desde una perspectiva teórica, práctica y comparativa. Esta organización metodológica va a permitir el desarrollo de una visión integral sobre la necesidad de sistemas de cumplimiento normativo en los clubes de fútbol, así como sus consecuencias en distintos niveles institucionales.

En el primer capítulo se presentará el marco teórico, donde planta una base conceptual de la investigación, ya que se establecerá el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, así como el contexto detrás del estudio presente. Además, se abordarán los fundamentos éticos que carecen dentro de la práctica deportiva y se explorarán los principales modelos de gestión del Compliance Deportivo, que serán fundamentales para entender las dinámicas de control y prevención dentro de los clubes, asociaciones y federaciones de fútbol.

El segundo capítulo estará enfocado en los elementos de un programa de cumplimiento normativo, donde se analizarán las funciones y responsabilidades del “Compliance Officer”, la importancia de realizar procesos de Due Diligence con terceros, y se explicará la clasificación de riesgos más comunes en el contexto deportivo, incluyendo riesgos reputacionales, comerciales, legales, y las listas negras. Esta sección busca establecer los pilares técnicos y operativos de un sistema de cumplimiento eficaz y ético.

A continuación, el tercer capítulo desarrollará un análisis del estudio de casos, con énfasis particular en los siguientes ejemplos: el “Compliance Officer” en el Fútbol Club Barcelona en años anteriores, el escándalo internacional conocido como *FIFA Gate*, el

futbolísticamente reconocido Caso Negreira, la gestión de Laporta en el FC Barcelona, y el Caso *Calciopoli*. A través de estos estudios de los casos, se evidenciarán cuáles fueron las fallas estructurales y éticas dentro de las organizaciones, así como las consecuencias derivadas de la falta de control interno. Además, se argumentará cómo los conflictos pudieron haberse evitado mediante la implementación oportuna de programas de cumplimiento adecuados.

El cuarto capítulo ofrecerá una comparativa entre los clubes que cotizan en bolsa de valores y aquellos que no cotizan en bolsa, con el propósito de analizar las diferencias en cuanto a su impacto legal y reputacional. Además, se estudiarán los distintos regímenes legales y obligaciones normativas que enfrentan ambos tipos de entidades, con el fin de entender el nivel de exigencia externa, cómo puede incidir directamente en la adopción de mecanismos de Compliance y en la transparencia institucional. Además de que esta investigación recurre al análisis comparado, la metodología de las Ciencias Sociales permite a que se pueda identificar las similitudes y diferencias entre diferentes estudios (los equipos que cotizan en bolsa y los que no). El objetivo es establecer cómo las condiciones estructurales de cada tipo de club inciden en la implementación y efectividad de sus sistemas de cumplimiento.

Finalmente, el quinto capítulo abordará las consecuencias derivadas del incumplimiento normativo. Se estudiarán las sanciones aplicables y legales que enfrentan los clubes y federaciones, acompañadas con el impacto reputacional y consecuencias internas que surgen en función de la normativa vigente. Este capítulo tiene como finalidad resaltar la importancia de consolidar una cultura de cumplimiento para prevenir afectaciones legales, financieras y reputacionales.

El presente tema de investigación es relevante al mundo actual y futura porque se pretende aportar al debate sobre la importancia de elaborar e implementar un programa de

Cumplimiento Deportivo dentro de una organización de fútbol, donde resalta la necesidad de un marco regulador sólido que fortalezca la transparencia y sostenibilidad del club, asociación y federación. Las consecuencias de ésta pueden ser muy costosas, ya que pueden corromper hacia el futuro de un club u organización, o dañar la imagen de esta donde no se va a poder recuperar, y verse con la obligación de sufrir las consecuencias.

Capítulo I

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se abordará el marco teórico del Compliance en general, donde incluyen: el Planteamiento del Problema, Objetivos de la Investigación, Contexto y Relevancia del Compliance Deportivo, Fundamentos Éticos del deporte y los Modelos y Teorías de Gestión del Compliance. En el presente análisis se expone una herramienta metodológica que permite reconocer las complejidades de los distintos elementos constitutivos para comprender sus causas, efectos y relaciones internas. Este enfoque analítico resulta importante para el estudio de sus estructuras organizativas, las dinámicas de poder y las normativas institucionales que lo conforman.

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En las últimas décadas, la industria del fútbol ha experimentado un notable crecimiento a nivel mundial, influyendo no solo en el ámbito social, sino también en los sectores económico, jurídico y cultural. Esta evolución ha impulsado la profesionalización de sus estructuras organizacionales, así como el incremento de transacciones comerciales relacionadas con el deporte. Como consecuencia, han surgido diversos riesgos (legales, financieros y reputacionales) que evidencian la necesidad de establecer sistemas formales de cumplimiento normativo¹. Asimismo, se destaca la importancia de contar con un entorno gubernamental interno que garantice que los socios, aficionados y demás involucrados puedan beneficiarse plenamente del impacto generado por el club de fútbol correspondiente.

¹ Valdez, Luis Alberto. “Retos actuales de la función de compliance”. Disponible en línea: PwC <<https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/perspectivas-pwc/Retos-actuales-de-la-funcion-de-Compliance.html#:~:text=Cualquier%20brecha%20en%20cumplimiento%20podr%C3%ADa,su%20crecimiento%20y%20la%20rentabilidad.>> (Consulta: Febrero 26, 2025).

A pesar de las existencias de los Reglamentos Éticos, Códigos de Conducta, y organismos de regulación deportiva, el tema del Compliance sigue siendo altamente relevante en numerosos clubes y federaciones de fútbol, ya que se debe a las deficiencias en materia de supervisión, control interno, y responsabilidad corporativa. En este contexto, el Compliance se consolida como una herramienta fundamental para la industria del fútbol, ya que contribuye en la transparencia, integridad y sostenibilidad de los clubes y demás entidades deportivas participantes de cualquier competencia.

La implementación de sistemas de cumplimiento normativo presenta como una herramienta fundamental para salvaguardar los desafíos de los clubes y federaciones, donde permite establecer políticas, procedimientos y estructuras adecuadas para tener un control orientado hacia su cumplimiento normativo, ético y futura prevención de riesgos. Sin embargo, en el fútbol se enfrenta hacia la cultura organizacional, la falta de transparencia y la resistencia al control, ya que es públicamente reconocido que existen equipos donde tienen una dificultad a someterse a la misma, como lo es en el FC Barcelona, ya que los dos casos que serán analizados posteriormente llegan a la conclusión de que buscan alterar los resultados con el fin de que su lucro sea más económico y puedan controlar su espacio interno.

Entonces, el problema que se radica hoy en día viene desde la falta de mecanismos estructurados para poder identificar, prevenir y gestionar estos riesgos. Su solución: un control interno eficaz, políticas éticas sólidas y un balance en su gestión financiera. En este sentido, se puede decir que el nivel de gobernanza en un club debe ser alto, y debe de carecer hacia el éxito a nivel nacional e internacional del mismo, porque sin ello, el riesgo de que existan faltas de controles internos es alto, y las consecuencias en las que puede llegar a tener pueden ser muy difíciles de recuperar a corto y/o largo plazo.

B. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

El Compliance, como disciplina, ha evolucionado significativamente en el ámbito corporativo tras los escándalos de corrupción y financieros históricos, como lo pueden ser los casos: Caso Enron, FIFA Gate (que se analizará más adelante), entre otros. Su objetivo social carece de asegurar que las organizaciones tengan el cumplimiento normativo dentro de su órgano de gobierno para prevenir prácticas ilícitas y promover una cultura de integridad y ética.

En el ámbito deportivo, y particularmente en el fútbol, la incorporación del Compliance es relativamente reciente. Sin embargo, no implica que no sea necesaria su implementación, ya que se ha vuelto muy importante por el cumplimiento regulatorio, presión mediática y social sobre las exigencias de transparencia por parte de los patrocinadores, la Liga respectiva (depende del país o competencia), y la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA). En otras palabras, el Compliance Deportivo instituye en adaptar los principios generales del cumplimiento normativo a las particularidades del deporte profesional. En este sentido, el cumplimiento en los clubes no solo es una obligación jurídica, sino es una herramienta estratégica para la sostenibilidad y su larga duración en el ámbito deportivo, comercial y social².

Entonces, el objetivo de esta investigación, además de señalar los casos relevantes que son relacionados a este tema, carece de establecer la importancia de tener un sistema ético y de cumplimiento normativo efectivo para el club de fútbol. Asimismo, definir y contextualizar el concepto, examinar la relevancia, y promover las funciones del *Compliance Officer* en los clubes de fútbol al analizar sus marcos normativos, estudiar los modelos y

² Compliance Latam. “La Importancia del Compliance en la Industria del Deporte”. Disponible en línea: Compliance Latam <<https://compliancelatam.legal/la-importancia-del-compliance-en-la-industria-del-deporte>> (Consulta: Octubre 6, 2025).

teorías de gestión en Compliance adaptados al deporte, y definir cómo el Compliance fortalece la ética y la cultura organizacional dentro de los clubes de fútbol.

Cabe señalar que, identificar las mejores prácticas y modelos de gestión para garantizar un Compliance Deportivo (con estudios de 4 casos) también forma parte del enfoque de esta investigación, ya que permite garantizar la práctica de la teoría y usar los errores anteriores para aprender sobre la realidad institucional del fútbol profesional.

En México, la implementación del Código de Ética de la FMF (Federación Mexicana de Fútbol) establece los lineamientos que se deben de cumplir hacia la integridad, respeto, responsabilidad e imparcialidad en la federación, así como lo establece en su artículo primero y quinto del mismo Código. Sin embargo, la existencia de estos mecanismos deben ser supervisados, ya que su cumplimiento puede estar en riesgo, y a través de la estructura de un programa de cumplimiento se puede verificar el mismo, pero es necesario que el Oficial de Cumplimiento cuente con los recursos y la independencia necesaria, para que, si se tiene que llegar a un extremo, tenga las facultades de poder intervenir, resolver, prevenir para un futuro, y tomar las acciones necesarias si se tiene que llegar a un castigo irregular³.

C. CONTEXTO Y RELEVANCIA DEL COMPLIANCE DEPORTIVO

El programa de cumplimiento es considerado como un mecanismo clave para el entorno empresarial para garantizar el cumplimiento de normas jurídicas, internas y externas, a las que están sujetas las organizaciones. Para ello, es necesario contar con una evaluación de riesgos y mecanismos de control que incluyan canales de denuncia, procedimientos

³ Moreno de la Santa García, Enrique. “La Función de Apoyo del Compliance Officer a los Administradores de Sociedades de Capital. Distribución de deberes y responsabilidades”. En: Revista de Derecho Bancario y Bursátil. México, Centro de Documentación Bancaria y Bursátil, Julio-Sept., 2018, número 151. (pp. 276-277).

disciplinarios, entre otras actividades⁴. Lo que más se analiza en este ámbito futbolístico surge de: administración de recursos, transparencia financiera, derechos de imagen, contratos de patrocinio, representación de jugadores y la ética en la competición.

Como se mencionó anteriormente, el Código de Ética de la Federación Mexicana de Fútbol Asociación (FMF) establece principios que no solo regulan la conducta de los participantes en el sistema deportivo, sino que también promueven la imparcialidad, la integridad y la responsabilidad que deben asumir los clubes dentro de su propia jurisdicción. No obstante, la eficacia de dicho código depende de su correcta aplicación y del compromiso institucional con una verdadera cultura de cumplimiento, necesaria para alcanzar su objetivo principal: el impulso del juego limpio.

Entonces, se puede decir que el Compliance Deportivo no solo es una herramienta frente a posibles sanciones que una organización deportiva puede llegar a enfrentar, sino una rama importante de estrategia preventiva que permite generar confianza entre patrocinadores, inversionistas, jugadores, aficionados y entes reguladores.

D. FUNDEMENTOS ÉTICOS DEL DEPORTE

Además de promover los valores del juego, como lo son la justicia, respeto, solidaridad y juego limpio (o mejor conocido como el “*fair play*”), los fundamentos éticos del deporte desarrollan una base ética donde promueve la integridad de la competencia y las buenas relaciones dentro del entorno deportivo. Sin embargo, cuando estas disposiciones no

⁴ Universidad Europea Online. “¿Qué es el Compliance? Los 7 pasos de un programa de cumplimiento”. Abril, 2022. Disponible en línea: Youtube. <<https://www.youtube.com/watch?v=T3gXIM6Doyw>> (Consulta: Febrero 26, 2025).

se respaldan con estructuras sólidas de control interno, pueden verse vulneradas por intereses económicos, prácticas desleales o decisiones arbitrarias.

El Compliance no debe verse como sólo un instrumento jurídico obligatorio hacia la integridad de los clubes y federaciones de fútbol, sino como una garantía para los derechos fundamentales y principios éticos en la actividad profesional y organizacional deportiva para el mejoramiento de la competencia y todos aquellos que participan dentro de ella.

Como lo establece Garat en su lectura de *“Compliance de las empresas: un instrumento para el cumplimiento normativo y una garantía para los derechos fundamentales”*, no solo se debe entender el Compliance como una técnica jurídica, sino como una garantía donde tiene de objetivo a proteger todos aquellos derechos fundamentales hacia la consolidación de su cultura institucional ética⁵.

En el fútbol, esto se puede ver con los intereses deportivos, comerciales y políticos, donde la ética puede llegar a no ser un valor abstracto para convertirse en un imperativo operativo⁶.

Además, demuestra que debe haber instituciones suficientes para poder desarrollar su fundamento para la aplicación de esta en el futuro, porque su palabra no será suficiente, ya que se trata de una industria donde, además de manejar y posiblemente controlar mucho dinero, existe la participación de muchas personas físicas, y su falta de ética puede llegar a tener consecuencias muy graves.

⁵ Garat, M. (s.f). **Compliance de las Empresas : Un Instrumento para el Cumplimiento Normativo y Una Garantía para los Derechos Fundamentales**. REVISTA DE LA FACULTAD DE DERECHO DE MÉXICO., núm.271. V.2, Mayo-Agosto de 2018. p. 555-575

⁶ Loc. Cit.

E. MODELOS Y TEORÍAS DE GESTIÓN EN COMPLIANCE

Un sistema de cumplimiento eficaz no puede improvisarse; requiere de un análisis profundo y de una investigación intensiva que otorgue solidez, estructura y capacidad de adaptación al club. Además, debe estar respaldado por modelos de gestión que promuevan una estructura organizativa eficiente y definan con claridad las responsabilidades de los mecanismos institucionales que lo conforman. Estos marcos normativos no solo permiten cumplir con la función social del club, sino que también fortalecen su estrategia institucional y promueven la implementación de una cultura ética dentro de la organización.

Uno de los modelos más utilizados hoy en día se trata de las Tres Líneas de Defensa, propuesto por el *Institute of Internal Auditors* (o mejor conocido como el IIA). Su teoría se basa mediante un modelo que establece una visión clara de responsabilidades divididas en 3 diferentes secciones: la primera hacia las unidades operativas que se ejecutan mediante sus actividades directas; la segunda hacia las funciones de supervisión, donde se basa hacia el área de Compliance, ya que establece políticas, monitorea riesgos y apoya a todo aquel personal operativo; y la tercera hacia la auditoría interna correspondiente, donde revisa la efectividad del sistema y promociona los sistemas de controles que se llevan a cabo en su conjunto⁷.

En su aplicación a la práctica, este modelo representa la utilidad de los entornos en cualquier ámbito empresarial, incluyendo en el deportivo, donde a través de sus numerosos riesgos, se pueden llegar a tener una solución, pero se necesita un entorno bien estructurado para que su efectividad sea adecuada y pueda desarrollarse de manera exitosamente. Si no se llegase a tener un entorno bien estructurado, su falla puede llegar a tener diversas

⁷ Institute of Internal Auditors. “**THE THREE LINES OF DEFENSE IN EFFECTIVE RISK MANAGEMENT AND CONTROL**”. Disponible en línea: IIA <<https://theiia.fi/wp-content/uploads/2017/01/pp-the-three-lines-of-defense-in-effective-risk-management-and-control.pdf>> (Consulta: Marzo 26, 2025).

consecuencias, como lo pueden ser irregularidades empresariales, incumplimiento de garantías éticas, etc.⁸

Otro enfoque que se lleva a cabo dentro del entorno de la gestión en Compliance se basa sobre el enfoque basado en riesgos, donde propone que se deben de tratar con la misma intensidad como si ya lo estuvieran enfrentando; la razón detrás de esto es porque se permite a la organización de poder optimizar sus recursos y concentrarse en lo que realmente se puede evitar: problemas de irregularidades a futuro. Su consecuencia; además de posibles sanciones económicas, pueden ser de mayor rasgo que produzca un impacto social donde será difícil de recuperar.

En conjunto, puede afirmarse que los modelos propuestos contribuyen a que el sistema de Compliance no se limite a solamente ser un conjunto de normas, sino que se convierta en una herramienta dinámica donde pueda ser capaz de adaptarse a la realidad operativa de cada club de fútbol. Su adecuada implementación permite prevenir riesgos, corregir desviaciones y consolidar una cultura organizacional basada en la ética y la integridad a largo plazo. Además, su impacto no se limita al ámbito normativo, sino que fortalece la sostenibilidad institucional del club y mejora su legitimidad ante patrocinadores, autoridades y aficionados.

Ejemplos como los modelos adoptados por clubes europeos, como el Manchester United, donde se demuestra que un sistema de Compliance sólido puede contribuir al rendimiento institucional y a la consolidación de buenas prácticas reconocidas a nivel internacional (se abordará este tema en la tesis más adelante).

⁸ Loc. Cit.

Capítulo II

PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO DEPORTIVO

En el presente capítulo, se analiza sobre el programa de cumplimiento deportivo, donde se mencionará diferentes temas relevantes, como lo son: el Oficial de Cumplimiento (*Compliance Officer*), el Due Diligence de terceras partes, y un análisis sobre los tipos de riesgos que puede haber a falta de este programa. A través del capítulo, su objetivo es desarrollar el concepto de estas y su aplicación al mundo del fútbol.

A. OFICIAL DE CUMPLIMIENTO (COMPLIANCE OFFICER).

En términos generales, el Oficial de Cumplimiento (o también conocido como *Compliance Officer*) es toda aquella persona responsable del entorno de una empresa con la finalidad de prevenir, detectar y gestionar riesgos de incumplimiento normativo en una empresa; con la sola función de implementar una estructura correcta dentro de la entidad y cumplir con sus obligaciones respectivas⁹. En su contexto deportivo, su función va más allá del cumplimiento formal de las normas dentro de la empresa, ya que fomenta la cultura de integridad del equipo y previene las conductas indebidas y no queridas dentro del mismo entorno.

Para dar un contexto más profundo sobre lo que es el Compliance Officer, cito al siguiente autor donde fundamenta su punto de vista:

“El Compliance Officer no es ni un policía ni un funcionario; no trabaja para el Estado ni disfruta de ningún derecho ni protección laboral ni de otro tipo en el desempeño de sus funciones (como podría corresponder a un funcionario). El Compliance Officer no es más que un empleado contratado por una entidad privada para que le ayude en la difícil labor de mitigar ciertos riesgos derivados de un

⁹ Moreno de la Santa García, Ob. Cit, pp. 259-290.

posible incumplimiento de determinadas normas, debiendo actuar siempre en interés de la empresa y con la máxima lealtad; su principal objetivo y prioridad será protegerla, al igual que debe hacerlo el resto de empleados. Su función no es salvaguardar el interés público sino ser leal a la empresa para la que trabaja y defender exclusivamente sus intereses”¹⁰

En el caso de los clubes de fútbol, el “Compliance Officer” tiene una tarea muy importante y compleja, ya que tiene que supervisar las operaciones del club, finanzas, derechos, legalidades y sobre todo el cumplimiento de los reglamentos internos, federativos y éticos dentro de ella. Además, se recomienda que el responsable de Cumplimiento sepa con claridad cuáles temas debe centrar su actividad, y delimitar su responsabilidad. Un ejemplo de esto puede ser: supervisar operaciones que abarcan distintos contratos millonarios, como lo pueden ser los patrocinadores, derechos de imagen y transferencia de jugadores.

Entonces, para que el papel del Compliance Officer sea eficaz y tenga la sostenibilidad necesaria para cumplir con su objetivo, es importante recalcar que debe tener una independencia funcional, donde pueda tener acceso directo a los órganos de gobierno del club respectivo y tener las herramientas para actuar proactivamente frente a diferentes riesgos. La figura del Compliance ha impactado su rol importante dentro de la empresa, que consiste con acceso a la administración y alta dirección de la entidad e involucración en las decisiones importantes¹¹.

En las normativas de hoy, no existe de manera expresa un ordenamiento jurídico donde generalmente regule el Compliance Officer como figura y que define sus funciones, y esto mismo genera un problema porque, al no ser expresamente determinado, su rol puede ser considerado como subjetivo y su desempeño puede ser gravemente afectado. Sin embargo, la tarea que se asigna al responsable de Compliance es de “asesorar y asistir a la alta dirección en materia de cumplimiento normativo, en particular sobre el impacto que pueda tener la evolución de la legislación vigente”¹²

¹⁰ Loc. Cit.

¹¹ Loc. Cit.

¹² Loc. Cit.

Respecto a sus funciones de asesoramiento y apoyo al órgano de administración a la empresa, el Oficial de Cumplimiento debe:

“informar, con carácter inmediato, de cualquier incumplimiento, incidencia o anomalía relevante y elaborar un informe trimestral y otro anual en el que consten los incumplimientos y los riesgos asociados, junto con propuestas de medidas a adoptar que deberán ser valoradas y aprobadas, en su caso, por la alta dirección o el órgano de administración.”¹³

B. DUE DILIGENCE DE TERCERAS PARTES.

El proceso de hacer un Due Diligence o diligencia debida de terceras partes consiste en la investigación, análisis y verificación de la información correspondiente para establecer conexiones comerciales o una nueva relación contractual. En el fútbol, esta información es clave no solo para el entorno del club, pero la parte social también porque corresponde hacia la visión de que tienen los órganos del gobierno para su reputación y prevenir relaciones con personas u organizaciones donde pueden tener riesgos legales en algún futuro o pueda dañar ciertos aspectos internos dentro del club.

La *IE Foundation* destaca que el Due Diligence que se vaya a llevar a cabo pueda anticipar posibles contingencias legales, fiscales o reputacionales que podrían afectar al club¹⁴. Además, su aplicación se vuelve esencial cuando se habla del control de millones de dólares en mano; hacia proyecciones de imagen internacional y responsabilidad institucional¹⁵.

¹³ Loc. Cit.

¹⁴ Ie Foundation. “**COMPLIANCE Y PATROCINIOS**”. Disponible en línea: Ie. Foundation <<https://www.ie.edu/ie-elecnor-hub-on-ethical-business/pildoras-compliance/compliance-y-patrocinos/>> (Consulta: Febrero 26, 2025).

¹⁵ Loc. Cit.

De acuerdo con la misma cita, cabe mencionar lo que el Due Diligence en el deporte debe incluir:

- Revisión de antecedentes legales
- Verificación de cumplimiento fiscal
- Análisis de estructuras de propiedad
- Consulta de listas negras internacionales
- Evaluación del impacto reputacional¹⁶

Entonces, este proceso debe estar impuesto dentro del programa de Compliance en el club porque permite validar y documentar las decisiones comerciales relevantes y de desarrollar el tipo de relación que el club quiere hacer con sus contratos futuros, sean de jugadores, patrocinios, proveedores, cuerpo técnico, etc. El análisis que se debe de concretar debe estar impuesta a través de verificación de antecedentes, historial, situación financiera y vínculos con listas negras.

Es importante para el Compliance Officer saber lo anterior, junto a su equipo administrativo, porque son los que tienen que liderar este proceso, ya que la falta de responsabilidad y/o de implementación hacia el club, puede resultar en casos muy dañinos y desafortunados para el futuro. Un ejemplo de esto es el del Club de Fútbol Barcelona (se analiza este caso más adelante).

C. TIPOS DE RIESGOS.

Como cualquier otro negocio multi-millonario en el mundo, los clubes de fútbol también enfrentan diferentes tipos de riesgos, y su identificación es clave para poder desarrollar un programa, a través del Compliance, para solucionarlo. Esto se puede clasificar en 3 diferentes categorías: reputacionales, comerciales y legales. Cada uno tiene su función administrativa dentro del club, donde no solo desarrolla su situación financiera, pero también

¹⁶ Loc. Cit.

interviene a la implementación de su imagen reputacional y legal hacia todos aquellos con las que se quieren involucrar con el club en el futuro.

1. Reputacionales.

La imagen que un club demuestra hacia la sociedad es uno de los puntos más valiosos e importantes que un club puede tener, ya que no solo puede atraer a más aficionados, sino puede generar más ingresos mediante patrocinios y boletos de venta a sus partidos respectivos. Si un club de fútbol falla en tener una de estas, además de afectar lo que previamente se menciona, también la venta de productos oficiales y valor de marca pueden disminuir, a lo que significaría que haya falta de proveedores, clientes, etc. Sin embargo, teniendo un impecable sistema de Compliance dentro del mismo, el riesgo de que ésta se vaya a perjudicar en el futuro es mucho menor, ya que se constituye bajo principios éticos donde pueda desarrollarse y generar ingresos.

Entonces, es importante que a través del Compliance Deportivo, el Oficial de Cumplimiento busque evitar cualquier tipo de riesgo donde puede llegar a afectar diferentes escenarios negativos (como los que fueron previamente mencionados), y tener soluciones coeficientes, a través de mecanismos de control preventivo, y tener una respuesta ante crisis de reputación. Además, puede llegar a implementar diferentes planes, como lo son: capacitación ética a jugadores y empleados del club, canales de denuncia, y protocolos de respuesta.

2. Comerciales.

Los riesgos comerciales se pueden relacionar mediante a las gestiones de contratos, patrocinios, proveedores y derechos de transmisión en un club. Una desafortunada negociación con alguno de éstos puede traer consecuencias económicas y legales para el club,

y todo porque se llegó a algún incumplimiento de cláusula legal u omisión de controles financieros.

Teniendo un programa de Compliance Deportivo para este tipo de riesgos genera un procedimiento exhaustivo donde se tiene la capacidad de revisar contratos, autorizar operaciones relevantes y tener las capacidades de evaluar a las partes involucradas en las relaciones comerciales del club. En otras palabras, el cumplimiento de los riesgos comerciales ayudan a la creación de procesos de revisión y aprobación profunda de contratos donde se pueden llegar a seleccionar los socios adecuados de forma transparente, y sin tener el miedo que pueden llegar a tener algún daño en el futuro.

3. Legales

Los riesgos legales surgen desde el incumplimiento de alguna normativa (sea fiscal, laboral, civil, migratoria, deportiva o penal) puede llegar a derivar en multas, inhabilitaciones, pérdida de licencias o hasta responsabilidades penales para dirigentes o empleados del mismo club. Es por ello por lo que es necesario tener un Compliance Officer para poder trabajar, junto con el área jurídica del club, y desarrollar estrategias donde puedan estar actualizados en los marcos normativos, monitorear cambios legislativos y asegurar que las actividades del club se realicen conforme a derecho y no exista ningún tipo de riesgo que pueda llegar a afectarlos en el futuro.

En otras palabras, el Compliance en los riesgos legales actúa como una barrera preventiva que permite al club cumplir con sus obligaciones legales y corregir cualquier riesgo en las que se hayan tenido que atravesar en contra¹⁷.

Entonces, un programa de cumplimiento legal y deportivo no solo protege al club de acciones legales, sino también lo fortalece como una institución de club deportivo de fútbol.

¹⁷ Loc. Cit.

Para esto, se necesita actuar con ética, confianza, y profesionalismo interno para poder garantizar una buena gestión interna.

Además, no es necesario considerar la reputación ni la historia del club ya que, si alguno aspira a mantenerse en el tiempo para poder implementar medidas aseguradoras sobre sus acciones alineadas con la ley, transparencia, y los valores del deporte, deben de cubrir sus bases y demostrar que son capaces de fundamentar y garantizar su ética y protegerse de cualquier riesgo futuro.

Además de los riesgos previamente mencionados, también se llegan a incluir las denominadas “listas negras”, que son todas aquellas:

“bases de datos compiladas por organismos gubernamentales, internacionales y entidades privadas que incluyen nombres de individuos, empresas y organizaciones sospechosas o comprobadas de estar involucradas en actividades ilícitas. Estas listas son utilizadas por instituciones financieras, empresas y gobiernos para realizar procesos de debida diligencia y asegurarse de que no están involucrándose, directa o indirectamente, con personas o entidades señaladas por actividades ilegales.”¹⁸

De acuerdo con la definición previamente mencionada, se puede decir que, en ámbito deportivo, las listas negras se pueden incluir representantes, agentes, patrocinios y proveedores vinculados a delitos financieros, algún tipo de corrupción o prácticas antideportivas.

Además, las listas negras permiten prevenir relaciones con terceros de alto riesgo, donde se pueden facilitar las decisiones informadas al momento de hacer una relación jurídica¹⁹. En el fútbol, su aplicación surge desde que hace un análisis de la persona para evitar algún tipo de contrato donde pueda terminar ser sancionado por la FIFA, una empresa con antecedentes de evasión fiscal o algún proveedor donde pueda ser reconocido en tener esquemas fraudulentos dentro de su empresa²⁰.

¹⁸ Regcheq News. “Listas Negras: ¡Todo lo que tienes que saber acerca de ellas!”. Disponible en línea: Regcheq <<https://blog.regcheq.com.mx/listas-negras-todo-acerca-de-ellas>> (Consulta: Febrero 26, 2025).

¹⁹ Loc. Cit.

²⁰ Loc. Cit.

En México, el uso de estas listas brindan evitar defraudación fiscal, empresas fantasmas, empresas que no cumplen con obligaciones fiscales detectadas o que tengan efecto adverso de las empresas públicas; todo con apoyo del artículo 69-B del Código Fiscal de la Federación.

Sin embargo, como lo hay en México con el Servicio de Administración Tributaria (mejor conocido como el SAT), también son previstas en otras partes del mundo, como lo son la: Lista de Personas Bloqueadas de la UIF, Lista OFAC de EE.UU., Listas de Sanciones de la ONU y la Unión Europea, y Listas del GAFI. Aunque las finalidades son las mismas, tienen funciones diferentes y pueden ser explicadas de esta manera:

***“Lista de Personas Bloqueadas de la UIF:** Emitida por la Unidad de Inteligencia Financiera de México, incluye a personas y entidades bajo investigación por actividades ilícitas. Las instituciones deben congelar sus activos y reportar cualquier intento de transacción.*

***Lista OFAC de EE.UU.:** Lista del Departamento del Tesoro de EE.UU. que incluye a individuos y entidades vinculados con narcotráfico, terrorismo, y otras amenazas, relevante para México debido a las relaciones comerciales entre ambos países.*

***Listas de Sanciones de la ONU y la Unión Europea:** Incluyen personas y entidades sancionadas por violaciones de derechos humanos, terrorismo, y otras actividades ilegales, y son relevantes para el cumplimiento internacional en México.*

***Listas del GAFI:** Incluyen jurisdicciones de alto riesgo y no cooperativas en la lucha contra el lavado de dinero, influyendo en las evaluaciones de riesgo de las instituciones financieras mexicanas.”²¹*

A raíz de lo anterior, se puede decir que es importante tener las Listas Negras con el contexto actual de una empresa porque de esta forma puedes: prevenir el lavado de dinero, combatir al financiamiento del terrorismo, proteger tu reputación hacia la sociedad y cumplir con todas aquellas regulaciones operativas que rigen dentro del entorno de la empresa²².

Cuando haces una conexión de lo anterior al Compliance Deportivo, es importante señalar la importancia de tener un patrocinador que no esté en la lista negra, porque siendo

²¹ Loc. Cit.

²² Loc. Cit.

éste el caso anterior, sea porque está en quiebra, problemas legales, etc., se puede empezar a relacionar con tu club, y la reputación de ésta puede llegar a ser dañada y mal vista por la sociedad por mucho tiempo. Por ejemplo, si algún trabajador interno del patrocinador de algún equipo de fútbol ha llegado a cometer un delito dentro de su entorno de trabajo, lo mejor para el club es desasociarse del contrato y del patrocinio, ya que lo ocurrido no representa la ética ni los valores que tu club implementa; y de esa manera el club tiene la oportunidad de buscar una mejor asociación y crear un nuevo sistema de patrocinadores alrededor de ese nuevo patrocinio.

Capítulo III

ANÁLISIS DE ESTUDIO DE CASOS

En el presente capítulo, se abordará un análisis sobre 4 estudios de casos relacionados con el Compliance. El primero se trata del caso del incumplimiento del Compliance Officer de Fútbol Club Barcelona, el segundo sobre el Caso FIFA Gate, el tercero sobre el Caso Negreira y la gestión de Laporta en el FC Barcelona, y finalmente sobre el Caso Calciopoli italiano. Estos casos generaron cuestionamientos significativos sobre la ética tanto del club respectivo como de la federación del determinado país, y se relacionan directamente con el planteamiento del problema descrito en esta tesis.

A. COMPLIANCE OFFICER FÚTBOL CLUB BARCELONA.

El Fútbol Club Barcelona ha sido históricamente considerado como un referente muy importante del fútbol mundial, no solo por su modelo deportivo de contratar a los mejores jugadores del mundo y producirlos en sus “fuerzas básicas”, pero también por su proyección institucional dentro y fuera de la cancha. No obstante, en los últimos años el club se ha enfrentado con crisis económica y gubernamental por su falta de mecanismos internos de control y gobernanza.

Entonces, se dice que no existió ningún tipo de ética corporativa para respaldarse y evitar a que los hechos a presentar fueran a suceder. Una de las faltas éticas más representativas incluye el caso conocido como el *Barçagate*, ocurrido durante la presidencia de Josep María Bartomeu.

El escándalo se estalló públicamente en 2020, cuando por medios de comunicación se reveló que el club habría contratado a la empresa *IE Ventures* para ejecutar campañas de prestigio contra jugadores del primer equipo (en este caso, Gerard Piqué y Lionel Messi), exdirectivos, opositores institucionales y periodistas críticos. Sin embargo, estos servicios fraccionaron varios contratos menores para evitar el control financiero interno del club de alguna persona en particular que pudiera hacerle daño a la misma²³.

La figura del Compliance Officer en el Fútbol Club Barcelona ha sido uno de los trabajos más difíciles de los últimos años porque, al ver que el club parecía tener la imagen de que no estaba teniendo el financiamiento suficiente para volver a alcanzar el nivel alto económico en la que estuvo durante su historia, tanto el Oficial como su mesa directiva tenían la presión de volver a levantar al club a su alto nivel de competencia futbolística y reputacional lo más rápido posible. Dado a que estaban teniendo muchos problemas financieros, tuvieron que dejar ir a varios de sus mejores jugadores, tomar medidas extraordinarias, y generar mucha especulación mientras se volvían a construir.

Entonces, el caso presente trata sobre Noelia Romero, quien fue la entonces Oficial de Cumplimiento del FC Barcelona, donde habría iniciado una investigación sobre los hechos ocurridos sobre los actos indebidos y no éticos dentro del club. Sin embargo, luego de que estaban por descubrir lo que estaba pasando, Romero fue suspendida de su empleo y su sueldo antes de poder concluir con la investigación²⁴. Se puede decir que esta suspensión generó descontento dentro y fuera del club, y fue vista de muy mala manera hacia los periodistas y analistas como un acto de represalia institucional y una señal de que la función de su cumplimiento carecía de respaldo necesario para ejercer su rol con eficacia e independencia²⁵.

²³ La Vanguardia. “Noelia Romero, compliance del Barça, suspendida de empleo y sueldo”. Disponible en línea: La Vanguardia. <<https://www.worldcomplianceassociation.com/2779/noticia-noelia-romero-compliance-del-bara-suspendida-de-empleo-y-sueldo.html>> (Consulta: Febrero 26, 2025).

²⁴ Loc. Cit.

²⁵ Loc. Cit.

A raíz de lo anterior, los problemas dentro del Fútbol Club Barcelona seguían surgiendo, ya que no contaban con el financiamiento suficiente para renovar contratos de sus jugadores y pagar deudas con diferentes empresas en las que tenía una relación jurídica. Además, sus consecuencias llegaron a llamar la atención del Campeonato Nacional de Liga de Primera División (la liga de fútbol español profesional) por diversos incumplimientos de contratos con empresas y hasta algunos jugadores. Entonces, se pueden señalar los siguientes actos administrativos como fallas estructurales:

- La falta de un canal de denuncias verdaderamente eficaz;
- La ausencia de protección institucional para el Compliance Officer respectivo;
- El uso indebido de recursos económicos con fines personales o políticos y;
- Una cultura organizacional cerrada a la crítica y al control interno.

En este sentido, se puede señalar que este caso reveló las debilidades dentro del club hacia tener un nivel bajo de efectividad del Compliance. Dado a esto, se puede agregar la idea de que un Compliance Officer de buen nivel debió haber visto esto desde antes, pero la capacidad de la persona no fue lo suficiente para contar con un sistema de cumplimiento previo para evitar que el caso se haya llevado a cabo.

Por consiguiente, se puede decir que fueron los siguientes elementos los que también se vieron afectados en este caso²⁶:

- Falta de independencia operativa del Compliance Officer, al no poder contar con las garantías institucionales necesarias frente a represalias;
- Ausencia de canales seguros de denuncia y protección interna, donde dificulta a la persona responsable a hacer una investigación de irregularidades de alto nivel en el órgano respectivo del club y;
- Confusión entre el cumplimiento formal y ético del club, donde la función del cumplimiento se percibe hacia un obstáculo administrativo y no como un valor mayormente estratégico.

²⁶ Loc. Cit.

El informe final de la auditoría externa realizada por *Price Waterhouse Coopers (PwC)* confirmó que sí hubo irregularidades en la contratación y en el uso de recursos del club. Además, se evitaron imputaciones personales directas²⁷.

Tras el escándalo, el Fútbol Club Barcelona estaba más que obligado a reestructurar su órgano interno, designando a un nuevo Oficial de Cumplimiento, con el objetivo de recuperar su credibilidad institucional y la confianza dentro de la misma²⁸. Sin embargo, el daño ya estaba hecho, y las consecuencias fueron muy graves, entonces por mucho tiempo se empezaron a juntar las consecuencias en imagen, patrocinio y liderazgo del club. Además, empezó la reestructuración cuando Josep María Bartomeu (expresidente del FC Barcelona) fue detenido en 2021 en el marco de una investigación judicial sobre los hechos e irregularidades ocurridas. Entonces, el FC Barcelona terminó sufriendo una grave crisis reputacional, ya que no estaban en su nivel económico ideal y la posterior salida de Lionel Messi; uno de sus mejores jugadores y más impactantes de la historia del club y del fútbol internacional.

Desde la perspectiva del Compliance, este caso demuestra que la existencia de la figura formal no garantiza su efectividad si no está acompañada con los siguientes elementos a considerar:

- Independencia operativa real
- Soporte del consejo directivo
- Cultura de ética organizacional y transparencia

Un club de este nivel tan grande debe no solo contar con un sistema de controles, pero también con mecanismos de revisión de contratos y auditorías internas independencias,

²⁷ Loc. Cit.

²⁸ Palco23. “FC Barcelona culmina el relevo con el fichaje de un nuevo ‘compliance officer’”. Disponible en línea: Mundo Deportivo. <<https://www.mundodeportivo.com/palco23/clubes/fc-barcelona-culmina-el-relevo-con-el-fichaje-de-un-nuevo-compliance-officer>> (Consulta: Febrero 26, 2025).

donde puede llegar a que los programas de ética sean funcionales y continuas para los directivos y todos aquellos que forman parte del personal.

Cabe señalar que, el club es el que debe asumir toda responsabilidad si hay algún caso de incumplimiento, y el poder tener las herramientas estratégicas de gobernanza bien hechas donde pueda proteger su sostenibilidad y reputación hacia todos aquellos que estén interesados en el club, sea de manera aficionada o económica, deben de tener su solución correspondiente. En organizaciones de fútbol tan grandes e importantes como lo es el FC Barcelona, el daño reputacional se hace de manera inmediata: por su historia, y puede llegar a tener más consecuencias legales, financieras, y sociales de gran alcance si no se lleva a cabo las precauciones ideales dentro del entorno del mismo club.

En otras palabras, este ejemplo ilustrativo sobre la necesidad de contar con un sistema de Compliance Deportivo es importante para todos aquellos clubes en general, especialmente los que tienen mucha historia, buen nivel financiero y buena reputación, porque cualquier contratiempo que puede llegar a tener le puede costar mucho de lo que han construido a través de su existencia y puede llegar al punto en donde ya no tengan la capacidad de volver a levantarse, y eso es lo que cualquier club siempre debe evitar, ya que estaría decepcionando tanto a los directivos del club, como sus aficionados y la sociedad en general.

B. CASO FIFA GATE

El segundo caso por analizar trata sobre el FIFA Gate, donde se llevaron a cabo: sobornos, fraude y lavado de dinero hacia eventos importantes de la FIFA. Este mismo fue llevado a cabo por altos funcionarios de la misma organización.

Todo comienza en el 2015, cuando el Departamento de justicia de los Estados Unidos (o mejor conocido como la DOJ) junto al Buró Federal de Investigaciones (FBI) y otras agencias internacionales, llevaron a cabo una investigación donde culminaron la detención

de 14 altos funcionarios de la FIFA, en el marco de una investigación tratando de asociación delictiva, lavado de dinero y fraude electrónico²⁹.

El escándalo se trató sobre sobornos que alcanzaron hasta los 200 millones de dólares, pagados por empresas de marketing deportivos y medios de comunicación a cambio de derechos exclusivos para torneos internacionales de fútbol como la Copa América, Copa Oro, eliminatorias mundialistas y eventos juveniles. Entre los acusados se figuran varios miembros de la CONCACAF, la CONMEBOL y varios ejecutivos cercanos al expresidente de la FIFA Joseph Blatter³⁰.

Entre los culpables, algunos siendo nombres de alto perfil, tanto de personas dentro del comité ejecutivo de la FIFA, dirigentes deportivos y figuras de medios, haber sido acusados del mismo al participar en sobornos para obtener ganancias demuestra la existente corrupción dentro de la organización. En total, se dice que se alcanzó a acusar a 45 personas y varias empresas deportivas con más de 90 delitos³¹. Incluso, según la fuente, algunos ya se declararon culpables.

Casos emblemáticos como el FIFA Gate, las sanciones por incumplimiento financiero impuestas a clubes europeos y la falta de transparencia en los contratos de patrocinio han evidenciado la necesidad de reforzar los mecanismos de Compliance en la industria del fútbol.

En México, a pesar de la existencia de normativas como el Código de Ética de la Federación Mexicana de Fútbol (FMF) y regulaciones internacionales impuestas por la FIFA y la UEFA, muchas de estas medidas aún enfrentan desafíos en su implementación y cumplimiento efectivo. Se puede decir que la autoridad responsable de llevar a cabo la

²⁹ Estrada, Daniel. ¿Qué es el FIFA Gate?. Disponible en línea: Récord <<https://www.record.com.mx/futbol-futbol-internacional-internacionales/que-es-el-fifa-gate>>

³⁰ Loc. Cit.

³¹ Loc. Cit.

investigación se centró en actuar con contundencia sobre la organización deportiva, donde deja en evidencia:

- La capacidad financiera de los contratos
- El uso de entidades para el pago de sobornos
- Falta de regulación en el manejo de los derechos
- Concentración de poder sin contrapesos reales para todos aquellos que estén dentro del Comité Ejecutivo de la FIFA.

Regresando al caso, las consecuencias se pueden ver que fueron más que emblemáticas: la suspensión de Blatter, inhabilitación de Michel Platini (expresidente de la UEFA) y las forzosas reformas estructurales, entre ellas³²:

- Creación de un nuevo sistema de Compliance interno con mayor autonomía que antes
- Introducción de límites a la reelección presidencial de la FIFA
- Reglas más profundas y estrictas sobre el conflicto de interés y declaración patrimonial

Las personas que más se vieron involucradas en este caso incluyen: Chuck Blazer, Carlos Martínez y Jack Warner:

Chuck Blazer fue uno de los creadores de este nuevo sistema (FIFA Gate), y tuvo cargos muy importantes en el ámbito deportivo, incluyendo ser vicepresidente ejecutivo de la Federación de Estados Unidos y Secretario General de la CONCACAF (Confederación de Fútbol de la Asociación del Norte, Centroamérica y el Caribe). Sin embargo, se dice que también estuvo involucrado en esta transacción de sobornos e irregularidades fiscales³³.

Segundo se habla de Carlos Martínez, ejecutivo de Fox Latinoamérica que también fue acusado de corrupción y sobornos para los derechos de televisión de la Copa Libertadores

³² Department of Justice. “Nine FIFA Officials and Five Corporate Executives Indicted for Racketeering Conspiracy and Corruption”. Disponible en línea: U.S. Department of Justice <<https://www.justice.gov/archives/opa/pr/nine-fifa-officials-and-five-corporate-executives-indicted-racketeering-conspiracy-and>> (Consulta: Marzo 26, 2025).

³³ Loc. Cit.

(torneo del continente sudamericano anual donde clubes de fútbol compiten en el más alto nivel de competencia). Sin embargo, el FIFA Gate absolvió a Martínez de los cargos que se le atribuían³⁴.

Tercero, se habla de Jack Warner, quien dio su renuncia a su puesto de vicepresidente de la FIFA en 2011, luego de que se reveló que el caso de FIFA Gate lo relaciona con Chuck Blazer y Joseph Blatter, que son dos acusados de sobornos a cambio de acuerdos de televisión, e influir en las elecciones de Sudáfrica como país anfitrión del Mundial del año 2010.

Entonces, el caso de FIFA Gate deja en claro que es de suma importancia contar con un sistema de cumplimiento no solo nacional, pero también internacional donde tenga un enfoque preventivo, transparencia financiera y canales de denuncia protegidas, porque se puede desempeñar diversas complicaciones y riesgos a de grave nivel. Para esto, es importante mencionar algunas de las lecciones más relevantes que se pudieron aprender:

- La pronta y expedita necesidad de *Compliance Officers* independientes dentro de los organismos rectores;
- La utilidad de las auditorías externas como herramienta de control;
- La importancia de establecer un marco internacional que luche en contra de la corrupción deportiva y;
- El valor de contar con una cooperación intergubernamental en casos de fraude transnacional.

C. CASO NEGREIRA Y LA GESTIÓN DE LAPORTA EN EL FC BARCELONA

Agregando a lo que se llegó a estudiar previamente del caso del FC Barcelona a través de su *Compliance Officer*, se llega a otro caso más reciente tratando del mismo club, donde

³⁴ Loc. Cit.

invoca a José María Enríquez Negreira y el famoso “Caso Negreira”. Este caso constituye uno de los escándalos reputacionales más grandes del fútbol español, ya que trata del control interno de uno de los clubes más importantes de la historia del deporte.

Esta investigación inicia en 2023, cuando se reveló que hubo irregularidades institucionales entre el 2001 y 2018, donde hubo pagos por más de 7 millones de euros a Negreira, ex vicepresidente del Comité Técnico de Árbitros (CTA). La finalidad de dichos pagos fue para influir en las designaciones arbitrales, o por lo menos tener trato favorable en las competiciones nacionales; en otras palabras, en torneos del fútbol español. Aunque se supo después de que el club manifestó que esos cargos correspondían a “asesorías técnicas arbitrales”, el hecho de que fueran directamente dirigidas a uno de los funcionarios más importantes del Comité generó mucha sospecha sobre conflicto de interés y corrupción deportiva³⁵.

Se puede analizar con estos hechos que se llegó a exhibir una falla grave en los mecanismos de Compliance del Club de Fútbol Barcelona por segunda ocasión. La ausencia de controles internos eficaces y bien desarrollados permitió a que se efectuaran transferencias bancarias durante casi 2 décadas sin cuestionar los estándares éticos ni la compatibilidad de la Federación Española de Fútbol, la UEFA y la FIFA. Dentro de la misma, se puede constituir el ejemplo de un riesgo reputacional, pues la credibilidad del club frente a patrocinios, aficionados, instituciones financieras y reguladores son gravemente afectadas por la noticia y los hechos ocurridos.

Además de las consecuencias reputacionales, también se llevaron a cabo consecuencias jurídicas. En 2024, aunque el Tribunal de Instrucción de Barcelona haya rechazado que existieran pruebas sobre la compra de partidos, sí hubo declaraciones en contra del club por imputabilidad por corrupción deportiva, administración desleal y falsedad

³⁵ ESPN Deportes. “Explicamos el 'Caso Negreira': ¿A qué se enfrenta el Barcelona? ¿Será vetado de la Champions? ¿Por qué se involucró el Real Madrid?”. Disponible en línea: ESPN <https://espndeportes.espn.com/futbol/espana/nota/_id/11924870/explicamos-el-caso-negreira-a-que-se-enfrenta-el-barcelona-sera-vetado-de-la-champions-por-que-se-involucro-el-real-madrid> (Consulta: Septiembre 11, 2025).

documental. Estas declaraciones siguen proyectando una sombra de desconfianza dentro y fuera de la institución, y no ha sido fácil volver a ganar esa confianza de muchos que le tenían al club³⁶.

Sin embargo, no solo fueron los Tribunales de Barcelona que quisieron tomar acción mediante esa irregularidad deportiva; la UEFA (la Unión Europea de Asociaciones de Fútbol) también tuvo participación en consecuencias jurídicas, al abrir un expediente para evaluar la participación del Barcelona en competiciones europeas futuras, mostrando que este escandaloso caso trasciende el ámbito nacional³⁷.

En otro lado, conocemos a Joan Laporta, presidente del FC Barcelona 2003-2010 y desde 2021. Durante estos escándalos, lo hemos visto involucrado, ya que en el tema de pagos hacia Negreira, él fue gran parte de los pagos durante su primer mandato. Consecuentemente, en su segundo mandato, Laporta habría optado por una estrategia de defensa institucional que combinaba la “no compra de árbitros” con el argumento de que eran únicamente “informes técnicos” del mercado³⁸.

En el ámbito de comunicaciones, Laporta convoca una rueda de prensa en abril de 2023, dos meses después de que el escándalo fuera a ser noticia por primera vez, con el objetivo de dar explicaciones y mantener la calma de la prensa. Según Bengoechea: *“la rueda de prensa estaba destinada al fracaso por la sencilla razón de que es imposible explicar de modo digno lo que no tiene explicación. Jan terminó desencadenado una sanísima hilaridad, en lugar del previsto cabreo”*³⁹. Esta reacción termina siendo un error estratégico, ya que en lugar de reforzar la confianza y empezar a construir algo a través del daño que fue dejado hacia la afición y los stakeholders, se percibió como una improvisación y desconexión con el sentimiento de la crisis institucional que el club estaba atravesando.

³⁶ Loc. Cit.

³⁷ Loc. Cit.

³⁸ Loc. Cit.

³⁹ Bengoechea, Jesús. **Madridismo y sintaxis**. Madrid, Editorial Córner, 2023, p. 131-132.

Asimismo, el autor señala la ironía sobre como la defensa de Laporta se reitera del término “Compliance”, presentándolo como un concepto importado que sustituye alguna noción de conciencia: *“desfilaron uno tras otro aderezados por una repetición casi surrealista de términos como compliance, que es el sustituto woke, completamente indepe y spotifytero, de lo que antes se llama conciencia”*⁴⁰. De este modo, se sugiere a Laporta a utilizar el cumplimiento normativo necesario como una herramienta preventiva y retórica, para que se pueda hacer una cultura efectiva de integridad en la gestión dentro del organismo del club.

Bajo esta perspectiva, se puede llegar a la finalidad de que este segundo caso del FC Barcelona muestra como es un riesgo legal y reputacional los daños que dejaron las acciones de la ineficacia del control interno del club. Primero, se dice que es legal por el posible delito de corrupción deportiva a la designación y favorarización de árbitros en juegos en España, y segundo se dice que es reputacional hacia la duda de confianza pública hacia el club, su entorno deportivo y los propios trabajadores que incumplieron con sus necesidades.

Ahora bien, esta misma gestión de Laporta ilustra los límites que puede llegar a tener un liderazgo mal presentado y sin acompañamiento de estructuras sólidas de integridad y transparencia. En otras palabras, se puede concluir que el Compliance no es solo un requisito legal, sino también es un compromiso ético indispensable para la legitimidad del deporte profesional y su larga duración en nuestro esquema social.

D. CASO CALCIOPOLI

Un último caso relevante para la determinación sobre la importancia del Compliance Deportivo dentro de los equipos de fútbol trata sobre el *Caso Calciopoli*; uno de los casos

⁴⁰ Loc. Cit.

más importantes que se ha registrado en el fútbol italiano en la historia⁴¹ y probablemente uno de los más significativos a nivel mundial a través del derecho deportivo.

Todo comenzó en 2006, donde se revela una red de colusión entre altos directivos de algunos de los clubes más importantes de la Serie A (competencia de primera división del fútbol italiano) donde incluye a: Juventus, AC Milán, Lazio y Fiorentina⁴². Comienza desde que funcionarios encargados del arbitraje fueron sobornados para influir en la designación de árbitros para obtener ventajas deportivas ilícitas; llegó a tener fallas sistemáticas en los mecanismos de gobernanza y Compliance de las instituciones futbolísticas italianas⁴³.

El escándalo comienza con Luciano Moggi, exdirector general de la Juventus quien tuvo múltiples conversaciones con Pierluigi Pairetto, el entonces responsable de la Comisión Arbitral de la Federación Italiana de Fútbol (FIGC), y se llevaron a cabo mediante llamadas telefónicas (que luego fueron interceptadas) y revelan que otros directivos de clubes habrían seguido pasos similares para llegar a la manipulación de esta, lo que apuntaba a una práctica de corrupción en el fútbol profesional italiano⁴⁴.

Dentro de la misma investigación, se llegó a la conclusión de que 48 personas fueron involucradas, y todos fueron acusados de fraude deportivo y asociación criminal⁴⁵. Este hecho demuestra un claro incumplimiento de principios de ética deportiva, competencia leal y responsabilidad institucional tanto de los clubes como de la federación de fútbol italiano.

Entonces, fue hasta el 25 de julio de 2006 cuando una Audiencia Federal de la FIGC concluyó que los clubes sí llegaron a participar en esta irregularidad y manipulación sobre designaciones arbitrales. Es más, la UEFA también intervino, reforzando las sanciones por

⁴¹ Editorial Mediotiempo. “**Calciopoli: el escándalo que protagonizaron Milan, Juventus, Fiorentina y Lazio**”. Disponible en línea: Mediotiempo.com <<https://www.mediotiempo.com/futbol/serie-a/calciopoli-el-escandalo-que-protagonizaron-milan-juventus-fiorentina-y-lazio>> (Consulta: Septiembre 9, 2025).

⁴² Hooper, John. “**Juventus hit rock bottom as Italy's cheats are relegated**” Disponible en línea: The Guardian <<https://www.theguardian.com/football/2006/jul/15/newsstory.europeanfootball>> (Consulta: Septiembre 9, 2025).

⁴³ Loc. Cit.

⁴⁴ Loc. Cit.

⁴⁵ Loc. Cit.

el impacto hacia la integridad de las competiciones europeas⁴⁶. Las principales sanciones incluyen⁴⁷:

- **Juventus:** El más afectado de todos; fue descendido a la Serie B (liga profesional de fútbol de segunda división en Italia) y retiro de los títulos de campeón de la Serie A de las temporadas 2004-2005 y 2005-2006.
- **AC Milán:** Reducción de puntos de la tabla general para la siguiente temporada. Fue autorizado para participar en la UEFA Champions League, y generó mucha controversia sobre la proporcionalidad de la sanción ya que se coronó campeón el torneo posterior.
- **Fiorentina y Lazio:** Inicialmente su intención fue su descenso a la Serie B, pero lograron revertir la decisión en segunda instancia. Sin embargo, comenzaron la temporada con una reducción de puntos y sin posibilidad de disputar torneos europeos para la temporada posterior.

Estas medidas no solo fueron afectadas hacia la credibilidad del fútbol italiano, sino también la pérdida de confianza por parte de patrocinadores, aficionados y organismos internacionales. La Juventus, uno de los clubes con más historia y más prestigio del mundo, debió haber enfrentado una reconstrucción institucional forzada.

La noticia más reciente relacionado con este caso incluye de que en 2016, la Juventus intentó recuperar los títulos que fueron recovados ante la Justicia Ordinaria Italiana, pero fue rechazado⁴⁸. Este hecho evidencia la prolongación del daño institucional y reputacional del equipo ante sus aficionados y su marco normativo, al igual que las resoluciones adoptadas tanto por la justicia deportiva como los tribunales civiles⁴⁹.

⁴⁶ Editorial Mediotiempo. Ob. Cit.

⁴⁷ Enelcamarin.cl. “Calciopoli, aquella vez que la Juventus jugó en la Serie B”. Disponible en línea: Onefootball <<https://onefootball.com/en/news/calciopoli-aquella-vez-que-la-juventus-jugo-en-la-serie-b-38293356>> (Consulta: Septiembre 9, 2025).

⁴⁸ EFE. “Rechazado el recurso de la Juve en el caso de fraudes arbitrales”. Disponible en línea: AS Noticias <https://as.com/futbol/2016/09/06/internacional/1473189549_155424.html> (Consulta: Septiembre 9, 2025).

⁴⁹ Loc. Cit.

En concordancia con lo anterior, se puede analizar que, desde un punto de vista enfocado en el Cumplimiento Normativo de los hechos ocurridos en este caso, podemos analizar que hubo múltiples riesgos que pueden surgir en la gestión deportiva: reputacional, legal, institucional, y económico y competitivo.

Primero, se proclama que existió un riesgo reputacional dentro de este caso porque se llegó a dañar la imagen de la competición italiana. Las marcas involucradas (que incluyen clubes, directivos y la FIGC) enfrentaron una crisis de legitimidad ante sus stakeholders.

Segundo, el riesgo legal llegó a tener una judicialización a través de cargos penales y administrativos por fraude y asociación ilícita; donde también hubo consecuencias contractuales con patrocinadores y derechos de televisión.

Tercero, el riesgo institucional reveló una falta de control interno y de sistemas de gobernanza éticos, donde se llegaron a permitir a directivos a actuar con total impunidad y las instituciones arbitrales fueron vulnerables a la presión. En otras palabras, no llegaron a contextualizar lo sucedido y se dejaron sobornar.

Finalmente, el riesgo económico y competitivo llegó a que, siguiendo el descenso de clubes y la pérdida de ingresos por torneos internacionales, hizo a que la viabilidad financiera y deportiva fueran afectadas a un nivel donde demuestra que se pueda llegar a tener menos nivel de ingresos y falta de inversión. Al final del caso, se puede decir que se reveló la necesidad de implementar programas de cumplimiento normativo más efectivos en el fútbol profesional.

Dentro de las lecciones que se llegaron a dejar, incluye: el fortalecimiento de códigos de ética deportivos eficientes (acompañados con sus sanciones proporcionales correspondientes), la implementación de un sistema de monitoreo y canales de denuncia, designación de Oficiales de Cumplimiento con autonomía eficiente e independencia dentro

de las federaciones y clubes, y la necesitada formación constante de riesgos éticos y conflictos de interés en la gestión deportiva.

Además, el escándalo llegó a diversos países y organismos (como la UEFA y la FIFA) a comenzar a tomar más en serio la necesidad de los controles de integridad; así creando comités éticos y estructuras de auditorías internas más eficientes.

Capítulo IV

IMPACTO LEGAL Y REPUTACIONAL ENTRE LOS EQUIPOS QUE COTIZAN EN BOLSA DE VALORES Y LOS QUE NO COTIZAN EN BOLSA DE VALORES

En este siguiente capítulo, se abordará el tema sobre el impacto legal y reputacional entre los equipos que cotizan en la bolsa de valores y los que no cotizan en la bolsa de valores; con el propósito de hacer un análisis comparativo sobre ambos donde se pudieran identificar su régimen legal, sus obligaciones legales, con la finalidad de comparar el impacto del Compliance Deportivo en clubes públicos y privados.

Conviene destacar que, es importante mencionar algunos equipos de fútbol que cotizan en bolsa y algunos que no es el caso. Aquellos clubes que cotizan en bolsa incluyen: Tottenham Hotspur, Club América, Manchester United, Juventus, Borussia Dortmund, entre otros⁵⁰. Por el otro lado, clubes que no cotizan directamente en bolsa incluyen: Rayados, Real Madrid, y Bayern Múnich. Se dice que no cotizan directamente en la bolsa porque, en el caso de Rayados, se reconoce que FEMSA sí cotiza en bolsa, y porque ellos son los dueños de Rayados, se puede llegar a la conclusión que Rayados son indirectamente involucrados en la bolsa de valores.

A. RÉGIMEN LEGAL.

Para todos aquellos clubes de fútbol que cotizan en bolsa, es importante mencionar que trabajan dentro de regulaciones totalmente más estricta a los que no participan en el mercado, dado a que deben ofrecer acciones al público inversionista, cumplir con normativas bursátiles, financieras y de gobierno corporativo donde se exige transparencia y rendición de

⁵⁰ AS Fotografía. “Equipos de fútbol que cotizan en Bolsa”. Disponible en línea: Diario AS <<https://as.com/futbol/fotorrelato/equipos-de-futbol-que-cotizan-en-bolsa-f/Z>> (Consulta: Marzo 24, 2025).

cuentas. En México, lo anteriormente mencionado se puede llevar a cabo mediante las regulaciones Bursátiles como lo son la Ley de Mercado de Valores, las Disposiciones de Carácter General aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado, los Reglamentos de las Bolsas de Valores, y la Ley General de Sociedades Mercantiles.

B. OBLIGACIONES LEGALES.

Tener la responsabilidad de cotizar en bolsa para un equipo de fútbol implica asumir con deberes y obligaciones que están sujetas ante organismos reguladores, como lo puede ser la CNBV (Comisión Nacional Bancaria y de Valores) en México o la SEC (U.S. Securities and Exchange Commission) en Estados Unidos. En el caso de los clubes que operan bajo el régimen de sociedades anónimas bursátiles, como lo es para la Juventus (Italia) o el Manchester United (Estados Unidos), deben de cumplir con las normas de la “Commissione Nazionale per le Società e la Borsa” (CONSOB) en Italia y la SEC en EE. UU. respectivamente.

1. Estados Unidos (SEC).

Para el caso de Estados Unidos, la SEC, bajo la autoridad de la *Securities Exchange Act of 1934* (traducido como la Ley de Intercambio de Valores de 1934), impone a las empresas emisoras de acciones (como clubes deportivos) con varias obligaciones clave:

- En su artículo 13(a) requiere a las empresas que presenten reportes periódicos, donde también se incluyen estados financieros auditados, cambios en la dirección, e ingresos de patrocinadores o derechos de imagen.
- En la regla 10b-5, se prohíbe el fraude y la omisión de información material hacia la compraventa de valores. Esta es clave para evitar casos de manipulación de información sobre contratos, ingresos por patrocinio o derechos de imagen.
- La *Sarbanes-Oxley Act (2002)* implementa responsabilidades penales y de control interno para todos aquellos directivos que cumplan con irresponsabilidades y/o delitos dentro de la misma. Por instancia, se afecta

directamente la función del Compliance Officer, ya que requiere programas de control efectivos hacia los reportes financieros del club.

Un ejemplo de que se pudo ver en este caso fue cuando en 2022, el Manchester United se enfrentó con presión de los accionistas e investigaciones internas tras cuestionamientos sobre su estructura ejecutiva hacia su participación en la fallida “Superliga Europea”⁵¹. Entonces, esto obligó a la SEC a implementar mayores detalles donde conforme al artículo 13(a), mostrando cómo los mecanismos del Compliance se activan bajo supervisión directa cuando hay impacto reputacional, legal y financiero.

2. México (CNBV).

En el caso de los equipos mexicanos, que únicamente aplica para el Club América con Grupo Televisa, son obligados a estar sujetos a lo establecido en la Ley de Mercado de Valores (LMV) y la supervisión de la Comisión Nacional Bancaria de Valores (CNBV)⁵². Algunos artículos relevantes incluyen:

- **Artículo 104 de la LMV:** Cuando se habla de las obligaciones de las empresas emisoras, se refiere a la revelación al público de toda la información relevante que pueda influir en la decisión de los inversionistas. Esto incluye operaciones, contratos con patrocinadores, sanciones impuestas por organismos deportivos, entre otras.
- **Artículo 105 de la LMV:** El siguiente artículo de la misma legislación establece que las emisoras deben cumplir con su obligación de revelar a través de la bolsa

⁵¹ Harris, Rob. “Manchester United fans storm pitch in protest after Super League controversy”. Disponible en línea: <https://www.stuff.co.nz/sport/football/world-game/300290706/manchester-united-fans-storm-pitch-in-protest-after-super-league-controversy> (Consulta: Marzo 24, 2025).

⁵² Nava, Jonathan. “De la cancha a la pizarra bursátil: América y 22 clubes que ya cotizan en bolsa”. Disponible en línea: <https://www.economista.com.mx/mercados/De-la-cancha-a-la-pizarra-bursatil-America-y-22-clubes-que-ya-cotizan-en-bolsa-20240126-0092.html> (Consulta: Febrero 26, 2025).

sus valores y sus mecanismos adecuados de control interno y de auditoría, alineados con las prácticas internacionales que se lleven a cabo.

- **Artículo 109 de la LMV:** Corresponde a los administradores a actuar con su debida diligencia ética y lealtad hacia la sociedad y sus accionistas.
- **Art. 33, Fracc. I de la CUE:** Regula sobre el Reporte Anual de la empresa. En la Bolsa Mexicana de Valores, se publican comentarios y análisis de la Administración, información general sobre estados financieros, accionistas de la empresa, etc.
- **Disposición 3/2014 de la CNBV:** Regula la publicación de la información financiera periódica, con énfasis a la transparencia, veracidad y oportunidad de cotizar en la empresa.

Estas obligaciones mencionadas influyen en el Compliance dentro de los grupos empresariales que poseen clubes deportivos porque si se llega a existir cualquier tipo de impacto negativo hacia la regularidad financiera o contractual del club, se puede ver visto en el mercado de valores y puede atraer sanciones de la CNBV. En otras palabras, el trabajo que un Oficial de Cumplimiento haría ya estaría previsto por el valor de la acción y los responsables de la CNBV estarían dentro del asunto respectivo.

3. Ejemplo Manchester United.

Un ejemplo relacionado a este caso trata sobre el equipo británico multi-campeón de Europa e Inglaterra: Manchester United, y cómo debe cumplir con una serie de obligaciones regulatorias para estar en los mercados internacionales, como lo es en la Bolsa Mexicana de Valores, y la Bolsa de Nueva York (NYSE). Al ser una emisora de valores, se sujeta hacia los reglamentos de la SEC e implica que su vigilancia es más estricta sobre sus financiamientos, su gobierno corporativo y su cumplimiento.

Uno de los requisitos más importantes para este tipo de organizaciones se basa en presentar informes periódicos sobre su situación financiera, estructura, riesgos, procesos de auditoría, y algunas de sus respectivas medidas internas de control, de acuerdo con el **Form 20-F**, que son públicos y se pueden elaborar bajo normas contables internacionales.

Sin embargo, esta cláusula dentro de su Reporte Anual del año pasado parece ser muy importante y relevante al tema, porque se menciona el tema del Compliance y su solución (ya que para ellos es diferente porque cotiza en bolsa):

*“We consider the development of our commercial assets to be central to our ongoing business plan and a driver of future growth. For example, our current contract with adidas that began with the 2015/16 season and runs until the end of the 2034/35 season, provides them with certain global technical sponsorship and dual-branded licensing rights. While we expect to be able to continue to execute our business plan in the future with the support of adidas, we remain subject to these contractual provisions and our business plan could be negatively impacted by non-compliance or poor execution of our strategy by adidas. Further, any interruption in our ability to obtain the services of adidas or other third parties or deterioration in their performance could negatively impact this portion of our operations. In addition, if our arrangement with adidas is terminated or modified against our interest, we may not be able to find alternative solutions for this portion of our business on a timely basis or on terms favorable to us or at all.”*⁵³

Lo que pretende decir este párrafo en el comunicado del Manchester United hacia la SEC y demás accionistas es que su crecimiento depende mucho de una gran medida de desarrollo y gestión de sus activos comerciales. El ejemplo destacado es su contrato a largo plazo con Adidas, donde incluyen los derechos globales de patrocinio técnico y su licenciamiento compartido. Además, el club admite que sus operaciones se pueden ver negativamente afectadas si existe algún cumplimiento contractual o mal manejo de la estrategia por parte de Adidas. Asimismo, reconoce que podría ser difícil encontrar alternativas similares en el corto plazo si se llega a tener una afectación conclusiva con la misma compañía (puede incluir terminación o modificación desfavorable del contrato).

⁵³ United States Securities and Exchange Commission. “**MANCHESTER UNITED PLC**”. Disponible en línea: Manchester United <https://ir.manutd.com/~/_media/Files/M/Manutd-IR/documents/manchester-united-form-20f.pdf> (Consulta: Marzo 26, 2025).

Dentro de la misma, también se menciona que es muy importante para el club mantener un sistema eficaz de cumplimiento normativo (Compliance) donde les permita anticiparse ante cualquier irregularidad futura. En otras palabras, el club menciona en el comunicado que es muy importante tener el Compliance estructurado eficientemente porque de esa manera tiene la capacidad de protegerse y prevenir riesgos contractuales futuros, donde pueda garantizar su transparencia ante sus inversionistas. Además, impone el nivel alto de ética y control interno que se dejan ser representados.

C. COMPARATIVA.

Los equipos que cotizan en bolsa siempre están expuestos a una regulación normativa y pública, lo cual han llevado a que sus programas del Compliance sean más robustos y seguidos, ya que contienen el riesgo de que les puede llegar a afectar de manera reputacional en el futuro⁵⁴. Además, existe nerviosismo y temor a sanciones de mercado, caídas de precios de las acciones o pérdida de confianza hacia nuevos inversionistas.

Entonces, se ven obligados a establecer sistemas sólidos de gestión de riesgos, auditoría y control interno. Por el otro lado, los clubes no cotizados en bolsa también surgen hacia el sufrimiento de consecuencias reputacionales y sanciones federativas si no se llegase a tener un marco normativo eficiente. Sin embargo, operan bajo marcos más flexibles y con menor supervisión externa.

El análisis de los casos anteriores representa una muestra hacia mecanismos de cumplimiento que pueden llegar al no solo considerarse como una obligación legal, pero

⁵⁴ Ávila Muñoz, José. “¿Ya tienes acciones del América? Ve por las del Manchester y la Juve” Disponible en línea: Expansión. <<https://expansion.mx/mercados/2024/03/01/que-equipos-futbol-cotizan-bolsa-comprar-acciones>> (Consulta: Febrero 26, 2025).

también como una estrategia de protección integral. El Compliance es clave para preservar los valores del club, confianza de la sociedad y la sostenibilidad financiera.

Es importante mencionar que por eso está la existencia del ISO (Organización Internacional de Normalización), que es una federación mundial de organismos nacionales de normalización que se dedican a la elaboración de crear normas internacionales donde se lleven a cabo programas de cumplimiento normativo para cumplir con las reglas éticas que debe de llevar una empresa; representado por un comité técnico⁵⁵. Estas organizaciones, además de estar vinculadas con el ISO, también participan en el trabajo al colaborar con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) con temas de normalización electrotécnica⁵⁶.

Entonces, los clubes de fútbol son como cualquier compañía de productos: dependen de sus clientes y objetivo social para su crecimiento financiero; y su desarrollo implementa hacia el mejoramiento del negocio, con fines tanto económicos como reputacionales.

⁵⁵ ISO. “37301:2021 Compliance and Management Systems - Requirements with guidance for use”. Disponible en línea: ISO <<https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:es>> (Consulta: Marzo 26, 2025).

⁵⁶ Loc. Cit.

Capítulo V

CONSECUENCIAS

En este último capítulo, se abordarán las consecuencias que se pueden llegar a abarcar si no se fundamenta el Compliance de manera correcta. Dentro de esta, se mencionarán las sanciones, impacto reputacional y consecuencias internas que se llevan a cabo en la práctica y lo que se debe de hacer para evitarlas.

A. SANCIONES.

La ausencia de un programa de Compliance en los clubes de fútbol puede derivar en una amplia variedad de consecuencias, incluyendo las repercusiones legales, económicas y reputacionales. A medida que la industria del fútbol continúa creciendo, también crece la presión normativa y social para las organizaciones que adopten sistemas internos donde les permitan prevenir riesgos y asegurar una gestión ética, donde demuestre que es transparente, ética y libre de riesgos con los estándares de responsabilidad institucional y operativa.

Los organismos reguladores del fútbol como la FIFA, UEFA, y las federaciones nacionales de fútbol implementan sanciones disciplinarias a los clubes, jugadores, y dirigentes que fallen en cumplir con las normas éticas, de integridad o financieras. En México, el Reglamento de Sanciones de la Federación Mexicana de Fútbol Asociación (FMF) establece las medidas disciplinarias a clubes, jugadores, directivos, árbitros y terceros que estén vinculados al deporte; donde se busca preservar la integridad, cumplimiento de las normas éticas y respeto dentro de la competencia.

Apoyado en su artículo 6, las sanciones reguladas para las personas morales de los clubes incluyen:

“Artículo 6.- Las sanciones que puede determinar y aplicar la Comisión Disciplinaria son: A personas morales titulares de los Clubes:

a) Prohibición de efectuar transferencias nacionales y/o internacionales; b) Prohibición de registro de Jugadores; c) Jugar a puerta cerrada; d) Jugar en terreno neutral; e) Aviso de Veto; f) Veto de Estadio; g) Pérdida del partido; h) Anulación del resultado de un partido; i) Deducción de puntos en la Tabla General de Cociente; j) Descenso a la categoría inmediata inferior; k) Exclusión de competencias en curso o futuras; l) Partido con un número limitado de espectadores; m) Prohibición de jugar en un estadio determinado;”

Un ejemplo nacional donde se llevaron las consecuencias de este reglamento se llevó a cabo en 2022, cuando el Club Querétaro tuvo que pagar las consecuencias luego de que existieron actos de violencia dentro de su estadio. Entre las sanciones que fueron impuestas, incluyen: veto del estadio, multas y la inhabilitación de la directiva⁵⁷. Estas sanciones previas fueron diseñadas como un mecanismo preventivo sobre la violencia en un ambiente familiar como lo pueden ser los estadios.

Este ejemplo se conecta a la importancia del Compliance dentro de la prevención de sanciones deportivas porque pone en evidencia la necesidad de tener bien establecido los protocolos internos sólidos, y contar con mecanismos de supervisión efectiva y una cultura organizacional donde puedan prevenir y gestionar los riesgos en las que se pueden llegar a dar. Ya que el club fue objeto a múltiples sanciones, se vio que no solo afectaron a la integridad del juego, sino también de la seguridad pública. Se pudo haber evitado desde un principio mediante un programa sólido de compliance deportivo bien estructurado, donde se puedan incluir estos elementos importantes con el fin de que se cumpla su función principal y mantenga su postura interna:

- Evaluación de riesgos operativos y reputacionales
- Protocolos internos de prevención de violencia y conducta ética

⁵⁷ Dirección de Comunicación Fox Sports México. “Comunicado Oficial de la Liga MX sobre las sanciones al Querétaro”. Disponible en línea: Fox Sports México <<https://www.foxsports.com.mx/comunicado-oficial-de-la-liga-mx-sobre-las-sanciones-al-queretaro/>> (Consulta: Marzo 24, 2025).

- Capacitación constante a personal y directivos
- Líneas de reporte anónimas para detectar foros de conflicto
- Supervisión efectiva hacia el cumplimiento del reglamento y conductas

La implementación de un área de cumplimiento permite a los clubes adoptar un enfoque proactivo frente a eventos que pueden generar un alto impacto reputacional, así como para prevenir posibles investigaciones de carácter disciplinario o cuestionamientos de ética dentro del club. En este sentido, tener una gestión de Compliance Deportivo adecuada se convierte en un elemento estratégico clave, al brindar una protección integral al club en ámbitos legales, financieras, reputacionales y deportivas.

B. IMPACTO REPUTACIONAL.

Otra consecuencia que se lleva a cabo mediante el Compliance Deportivo es el impacto reputacional, donde se puede decir que es uno de los más inmediatos y graves, por el simple hecho de que le hacen daño a la imagen del club y trascienden sanciones económicas y deportivas, afectando la percepción que los aficionados, medios de comunicación y patrocinadores tienen de la organización.

Se pueden ver ejemplos de estos impactos en los casos previamente mencionados (como el *Caso Negreira* en España o el *Caso Calciopoli* en Italia) porque demuestran que la reputación tanto del FC Barcelona como la Juventus fueron fuertemente marcadas durante décadas, y el nombre del equipo ya no puede significar lo mismo después de un escándalo de ese nivel, independiente de los resultados judiciales⁵⁸. Además, la pérdida de credibilidad

⁵⁸ Maldita Explica. “La denuncia de la Fiscalía al Barcelona por el 'caso Negreira': preguntas y respuestas”. Disponible en línea: Maldita.es <<https://maldita.es/malditaeexplica/20230309/preguntas-respuestas-fiscalia-negreira-barcelona/>> (Consulta: Septiembre 11, 2025).

hace que haya menos confianza en el sistema de competencia, lo que puede repercutir en asistencia de estadios, ventas, e interés de potenciales inversionistas.

Entonces, desde el punto de vista de compliance, el impacto reputacional es una incentiva muy poderosa y social, donde se dedica a adoptar mecanismos preventivos y correctivos. La manera de prevenir que el impacto reputacional sea mínima (o que no haya) es de activar protocolos de gestión de crisis, emitir comunicados oficiales en los momentos correctos (mediante una estrategia previa), y en algunos casos, renovar su estructura directiva para recuperar la confianza del público.

C. CONSECUENCIAS INTERNAS.

Además de sanciones impuestas por las federaciones de fútbol, los incumplimientos también pueden llegar a tener efectos internos donde afectan la gobernanza y funcionamiento del club. Entre las más comunes, se pueden considerar las siguientes⁵⁹:

- **Reestructuración organizacional:** separación con directivos involucrados, rotación en comités necesarios, creación de nuevas unidades de control interno para demostrar eficaz.
- **Revisión de políticas y procedimientos:** actualización de los Códigos de Ética, manuales de conducta y programas de cumplimiento, con el fin de buscar cerrar brechas de control detectadas.
- **Moral del control interno:** el personal del club puede llegar a tener desconfianza hacia los dirigentes de los controles correspondientes, afectando el desempeño colectivo y la cohesión institucional.

⁵⁹ FIFA Compliance Handbook: 2025 Edition. (Promulgada Abril 15, 2025/ Septiembre 11, 2025).

- **Costos de cumplimiento reforzado:** incremento de auditorías, la necesitada contratación de asesores externos, y capacitación adicional para mitigar futuros problemas y/o riesgos.

Estas consecuencias internas suelen ser más costosas a mediano plazo que una simple sanción, por el hecho de que implica una nueva estructuración de control interno y nuevo equipo, tecnología de monitoreo y procesos de transparencia para poder llegar a su nuevo fin: limpiar el nombre del club tras la crisis social, implementar nuevas gestiones y construir una nueva generación para el club⁶⁰. Entonces, la gestión proactiva de riesgos y establecimiento de la cultura de cumplimiento sirven como herramientas indispensables, para que de esta forma se puedan evitar la repetición de incidentes y prevenir futuras desde un principio.

⁶⁰ Loc. Cit.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo se elaboró un análisis de cómo una industria deportiva tan poderosa como lo es el fútbol también sufre en temas de corrupción, falta de transparencia, ética, y presenta riesgos dentro de la misma. Además, se llega a la finalización de la importancia que es tener que combatir contra las mafias en el fútbol; acompañado de casos relevantes y análisis profundo.

Tanto en el fútbol mexicano como el internacional se enfrentan con problemas de transparencia, corrupción y gestión deficiente, afectando su credibilidad y estabilidad ante terceros. Dado a eso, las consecuencias han sido graves; como la falta de fondos en los clubes y descontento dentro del entorno de administración de este.

Esto no solo puede afectar a sí mismo, sino también a la liga profesional donde participa y los otros clubes dentro de ella, sea de manera directa o indirecta. Además, corre sobre la reputación de los mismos jugadores, porque tienen a instituciones deportivas que los representan y crean una imagen social alrededor de ellos.

Para cumplir con nuestro objetivo, se dividió la tesis en 5 diferentes capítulos, donde además de ser relacionadas con el Compliance, mencionan su importancia hacia el mundo legal general y deportivo, con puntos de vistas relacionadas hacia el mejoramiento de la gestión de riesgos que se llevan a cabo en la práctica.

En primer lugar, se desarrolló sobre el Marco Teórico del Compliance Deportivo, donde se permitió introducir al lector los conceptos fundamentales de esta disciplina. Se presentaron ideas importantes para entender el Compliance en general como: definiciones clave, objetivos que persigue un sistema de cumplimiento en el ámbito deportivo y el reconocimiento de los principios que lo sustentan. También se abordaron las ideas esenciales

que conforman este sistema, con el propósito de generar una base sólida que facilite la comprensión y reflexión sobre la relevancia del Compliance en el contexto del fútbol. Este capítulo se fundamenta como un punto de partida para entender que el Compliance va más allá de normas aisladas y teoría ética, sino que se puede promover como unas instituciones donde se constituye un instrumento estratégico para preservar la integridad del deporte dentro y fuera de la cancha.

En segundo lugar, se examina sobre el Programa de Cumplimiento Deportivo, destacando los elementos que lo integran y que son fundamentales para su implementación en los clubes. Se analizó con mayor profundidad la figura del “Compliance Officer”, un actor clave donde supervisa y vela por el cumplimiento ético y normativo dentro del club de fútbol o la Federación de fútbol en la que participa.

Asimismo, se abordaron los principales riesgos a los que están expuestos los clubes, tanto en el plano legal como financiero y reputacional, junto con la importancia de realizar procesos de *Due Diligence* (debida diligencia) al contratar terceros o establecer alianzas estratégicas. También se exploró el concepto de la existencia de las Listas Negras, propias del mundo corporativo, como una herramienta preventiva para mitigar relaciones con terceros de “dudosa integridad”. Esta sección tuvo como finalidad evidenciar la importancia de contar con clubes organizados, transparentes y comprometidos con sus responsabilidades éticas para poder llegar a un fin armónico para las federaciones y clubes de fútbol de dicho país.

Tercero, se llevó a cabo un análisis de algunos estudios de casos, centrado en cuatro ejemplos emblemáticos: el caso del “Compliance Officer” del FC Barcelona en 2021, el escándalo internacional conocido como *FIFA Gate*, el Caso Calciopoli y el Caso Negreira y la gestión de Laporta en el FC Barcelona. Estos casos reflejan las consecuencias que surgen cuando se descuida la ética organizacional en favor de intereses económicos o políticos. Se

evidenció cómo, incluso en instituciones de mucho nombre y prestigio, la ausencia de una cultura de cumplimiento puede derivar en actos de corrupción, manipulación de decisiones y pérdida de legitimidad ante la comunidad futbolística. Además, estos ejemplos invitan a la reflexión sobre la urgencia de fortalecer los mecanismos de control interno y la integridad institucional en todos los niveles del deporte.

Cuarto, se realizó un análisis comparativo del impacto legal y reputacional entre los equipos de fútbol que cotizan en bolsa de valores y aquellos que no cotizan en bolsa de valores. Esta sección buscó ilustrar cómo la estructura financiera y el grado de exposición pública influyen directamente en la manera en que los clubes adoptan e implementan programas de Compliance. En resumen, se dijo que los equipos públicos, al estar sujetos a normas bursátiles y rendición de cuentas a sus accionistas, suelen verse obligados a adoptar prácticas más estrictas y desarrolladas de gobernanza, mientras que los clubes privados tienen mayores márgenes de discrecionalidad y están más expuestos a cometer errores éticos. Esta comparación permite valorar la incidencia que tiene el entorno institucional en el diseño y eficacia de los sistemas de cumplimiento.

El último capítulo aborda sobre los diferentes tipos de consecuencias que pueden llegar a tener los clubes, acompañados con los actos ineficientes e irregulares que llegaron a presentar. Estas incluyen las sanciones, impacto reputacional y las consecuencias internas, donde se mencionó y describió su fundamento legal, objetivo, y cómo se puede llegar a enfrentar si se llegase a haber un caso de ese nivel.

Entonces, se puede decir que los principales hallazgos del trabajo contienen una función que no fue muy reconocida en la sociedad de hoy, y menos en una industria importante como lo puede ser en el fútbol; donde tienen la capacidad de mover miles de millones de dólares anuales y la capacidad de generar mucha influencia no solo política, pero económica también.

Entre los aprendizajes de la realización de la tesis, cabe recalcar la importancia de no únicamente tener un Código de Ética, pero tener una organización tercera que tenga las capacidades suficientes de poder tener la información suficiente para saber de todo lo que se lleve a cabo, y reconocer si se está haciendo de manera correcta o incorrecta.

De la investigación presente surgen nuevas preguntas: ¿A qué alcance puede llegar la corrupción en el fútbol? ¿Por qué una industria tan reconocida como el fútbol puede tener tantos riesgos?, ¿Hasta dónde llega el nivel de transparencia y riesgos en la ética de un club de fútbol?

A partir de los aprendizajes mencionados, queda claro que toda aquella organización, más poderosa que sea, necesita tener un nivel de alcance donde pueda tener sus capacidades respectivas, pero con un límite, porque pueden llegar a haber aprovechamientos ilícitos y sus consecuencias pueden ser muy tardes como para tener la capacidad de hacer algo al respecto, recuperar todo lo perdido y volver a generar la confianza que alguna vez hubo en el club de fútbol.

BIBLIOGRAFÍA

A. DOCTRINA

Ávila Muñoz, José. “**¿Ya tienes acciones del América? Ve por las del Manchester y la Juve**” Disponible en línea: Expansión. <<https://expansion.mx/mercados/2024/03/01/que-equipos-futbol-cotizan-bolsa-comprar-acciones>>.

AS Fotografía. “**Equipos de fútbol que cotizan en Bolsa**”. Disponible en línea: Diario AS <<https://as.com/futbol/fotorrelato/equipos-de-futbol-que-cotizan-en-bolsa-f/Z>>.

Bengoechea, Jesús. Madridismo y sintaxis. Madrid, Editorial Córner, 2023.

Compliance Latam. “**La Importancia del Compliance en la Industria del Deporte**”. Disponible en línea: Compliance Latam <<https://compliancelatam.legal/la-importancia-del-compliance-en-la-industria-del-deporte>>.

Dirección de Comunicación Fox Sports México. “**Comunicado Oficial de la Liga MX sobre las sanciones al Querétaro**”. Disponible en línea: Fox Sports México <<https://www.foxsports.com.mx/comunicado-oficial-de-la-liga-mx-sobre-las-sanciones-al-queretaro/>>.

Editorial Mediotiempo. “**Calciopoli: el escándalo que protagonizaron Milan, Juventus, Fiorentina y Lazio**”. Disponible en línea: Mediotiempo.com <<https://www.mediotiempo.com/futbol/serie-a/calciopoli-el-escandalo-que-protagonizaron-milan-juventus-fiorentina-y-lazio>>.

Enelcamarin.cl. **“Calciopoli, aquella vez que la Juventus jugó en la Serie B”**. Disponible en línea: Onefootball <<https://onefootball.com/en/news/calciopoli-aquella-vez-que-la-juventus-jugo-en-la-serie-b-38293356>>.

EFE. **“Rechazado el recurso de la Juve en el caso de fraudes arbitrales”**. Disponible en línea: AS Noticias <https://as.com/futbol/2016/09/06/internacional/1473189549_155424.html?utm>.

ESPN Deportes. **“Explicamos el 'Caso Negreira': ¿A qué se enfrenta el Barcelona? ¿Será vetado de la Champions? ¿Por qué se involucró el Real Madrid?”**. Disponible en línea: ESPN <https://espndeportes.espn.com/futbol/espana/nota/_/id/11924870/explicamos-el-caso-negreira-a-que-se-enfrenta-el-barcelona-sera-vetado-de-la-champions-por-que-se-involucro-el-real-madrid>.

Estrada, Daniel. **¿Qué es el FIFA Gate?**. Disponible en línea: Récord <<https://www.record.com.mx/futbol-futbol-internacional-internacionales/que-es-el-fifa-gate>>.

GARAT, M. (s.f). Compliance de las Empresas : **Un Instrumento para el Cumplimiento Normativo y Una Garantía para los Derechos Fundamentales**. REVISTA DE LA FACULTAD DE DERECHO DE MÉXICO., núm.271. V.2, Mayo-Agosto de 2018.

Harris, Rob. **“Manchester United fans storm pitch in protest after Super League controversy”**. Disponible en línea: Stuff Co. <<https://www.stuff.co.nz/sport/football/world-game/300290706/manchester-united-fans-storm-pitch-in-protest-after-super-league-controversy>>.

Hooper, John. **“Juventus hit rock bottom as Italy's cheats are relegated”**. Disponible en línea: The Guardian <<https://www.theguardian.com/football/2006/jul/15/newsstory.europeanfootball?utm=>>.

Ie Foundation. **“COMPLIANCE Y PATROCINIOS”**. Disponible en línea: Ie. Foundation <<https://www.ie.edu/ie-elecnor-hub-on-ethical-business/pildoras-compliance/compliance-y-patrocinios/>>.

La Vanguardia. **“Noelia Romero, compliance del Barça, suspendida de empleo y sueldo”**. Disponible en línea: La Vanguardia. <<https://www.worldcomplianceassociation.com/2779/noticia-noelia-romero-compliance-del-bara-suspendida-de-empleo-y-sueldo.html>>.

Maldita Explica. **“La denuncia de la Fiscalía al Barcelona por el 'caso Negreira': preguntas y respuestas”**. Disponible en línea: Maldita.es <<https://maldita.es/malditateexplica/20230309/preguntas-respuestas-fiscalia-negreira-barcelona/>>.

Moreno de la Santa García, Enrique. **“La Función de Apoyo del Compliance Officer a los Administradores de Sociedades de Capital. Distribución de deberes y responsabilidades”**. En: Revista de Derecho Bancario y Bursátil. México, Centro de Documentación Bancaria y Bursátil, Julio-Sept., 2018, número 151.

Nava, Jonathan. **“De la cancha a la pizarra bursátil: América y 22 clubes que ya cotizan en bolsa”**. Disponible en línea: El Economista. <<https://www.eleconomista.com.mx/mercados/De-la-cancha-a-la-pizarra-bursatil-America-y-22-clubes-que-ya-cotizan-en-bolsa-20240126-0092.html>>.

Palco23. **“FC Barcelona culmina el relevo con el fichaje de un nuevo ‘compliance officer’**”. Disponible en línea: Mundo Deportivo. <<https://www.mundodeportivo.com/palco23/clubes/fc-barcelona-culmina-el-relevo-con-el-fichaje-de-un-nuevo-compliance-officer>>.

Regcheq News. **“Listas Negras: ¡Todo lo que tienes que saber acerca de ellas!”**. Disponible en línea: Regcheq <<https://blog.regcheq.com.mx/listas-negras-todo-acerca-de-ellas>>.

Universidad Europea Online. **“¿Qué es el Compliance? Los 7 pasos de un programa de cumplimiento”**. Abril, 2022. Disponible en línea: Youtube. <<https://www.youtube.com/watch?v=T3gXIM6Doyw>>.

Valdez, Luis Alberto. **“Retos actuales de la función de compliance”**. Disponible en línea: PwC <<https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/perspectivas-pwc/Retos-actuales-de-la-funcion-de-Compliance.html#:~:text=Cualquier%20brecha%20en%20cumplimiento%20podr%C3%A1, su%20crecimiento%20y%20la%20rentabilidad.>>>.

B. LEGISLACIÓN

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (Promulgada Feb. 5, 1917/Marzo 11, 2025).

Código de Ética de la Federación Mexicana de Fútbol Asociación, A.C. (P.O. Julio 4, 2024/ Marzo 11, 2025).

FIFA Compliance Handbook: 2025 Edition. (Promulgada Abril 15, 2025/ Septiembre 11, 2025).

Ley de Mercado de Valores. (Promulgada Enero 24, 2024/ Marzo 24, 2025).

Reglamento de Sanciones FMF. (Promulgada 2024/ Octubre 7, 2025).

Securities Exchange Act of 1934. (P.O. Julio 18, 2025/ Octubre 7, 2025).

C. JURISPRUDENCIA

Department of Justice. “**Nine FIFA Officials and Five Corporate Executives Indicted for Racketeering Conspiracy and Corruption**”. Disponible en línea: U.S. Department of Justice <<https://www.justice.gov/archives/opa/pr/nine-fifa-officials-and-five-corporate-executives-indicted-racketeering-conspiracy-and>>.

Institute of Internal Auditors. “**THE THREE LINES OF DEFENSE IN EFFECTIVE RISK MANAGEMENT AND CONTROL**”. Disponible en línea: IIA <<https://theiia.fi/wp-content/uploads/2017/01/pp-the-three-lines-of-defense-in-effective-risk-management-and-control.pdf>>.

ISO. **“37301:2021 Compliance and Management Systems - Requirements with guidance for use”**. Disponible en línea: ISO <<https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:es>>.

United States Securities and Exchange Commission. **“MANCHESTER UNITED PLC”**. Disponible en línea: Manchester United <<https://ir.manutd.com/~media/Files/M/Manutd-IR/documents/manchester-united-form-20f.pdf>>.