

LA APLICACIÓN DE MECANISMOS DE ALERTA TEMPRANA DE
LA INSOLVENCIA EN EL ÁMBITO DEPORTIVO

IE Business School Working Paper EC8-116

03-01-2008

Albert Sánchez Graells

Asistente de Investigación
IE Business School
C/ Serrano 118
Madrid 28006
Tel. 915689600
albertsanchez@econlaw.es

RESUMEN

Las tendencias actuales del Derecho concursal apuntan a la aparición de mecanismos pre-concursales o ex tra-concursales de re estructuración patrimonial en el umbral de la insolvencia. El desarrollo de estos mecanismos de alerta temprana de la crisis económica contribuye de modo decisivo a minimizar los efectos negativos asociados a todo procedimiento de insolvencia y pueden incrementar las posibilidades de reestructuración y conservación de la empresa. El ámbito del deporte profesional se configura como un sector económico especialmente apto para el desarrollo de estos mecanismos de alerta temprana de la insolvencia, que pueden contribuir a sanear la situación financiera de muchas entidades deportivas y a garantizar su continuidad. Este artículo realiza una propuesta para su implantación en el ámbito del deporte profesional español, basándose en las propuestas de la Comisión Europea en el ámbito de la PYME.

PALABRAS CLAVE

Alerta temprana, insolvencia, deporte profesional.

INTRODUCCIÓN

Una de las tendencias de evolución actual de la normativa concursal se centra en la anticipación de los mecanismos de reestructuración de las empresas a las fases iniciales de sus crisis económicas, sin esperar a que el deterioro patrimonial sea tal que la liquidación de la empresa sea la única salida posible ante su insolvencia. Esta tendencia no sólo busca minimizar el impacto negativo de la insolvencia del deudor sobre sus acreedores, sino que también pretende (implícitamente, quizá) minimizar el impacto del concurso sobre el propio deudor. En la medida en que la tramitación del procedimiento concursal no imponga un perjuicio económico significativo sobre los acreedores, el deudor tendrá más oportunidades para iniciar un nuevo proyecto, sea en la misma o en otra actividad empresarial. En este sentido, la anticipación en la aplicación de los mecanismos concursales es un factor común a las más modernas legislaciones concursales (no sólo la española, sino también la alemana y otras de nuestro entorno jurídico).

Esta tendencia a la anticipación en la aplicación de soluciones concursales va de la mano con la vocación reorganizativa y conservativa del concurso de acreedores, en que la liquidación del deudor insolvente ya no se ve como la solución óptima en todos los casos y se reconoce explícitamente que el mantenimiento de una empresa viable puede ofrecer una mayor satisfacción de los intereses de los acreedores e, indirectamente, del deudor (si bien se puede haber producido un “efecto péndulo” y actualmente pueden aparecer situaciones en que se pretenda evitar la liquidación de empresas inviables, por el sólo prurito de la conservación de la empresa que inspira a la normativa vigente).

Ambas tendencias deben reflejarse en la aplicación de la normativa concursal en todos los sectores de actividad y, si cabe, con especial intensidad en el ámbito del deporte profesional, en que la continuidad de las “empresas deportivas”¹ debe ser un objetivo en sí mismo, con independencia de las dificultades económicas que pueden atravesar, puesto que son entidades llamadas a cumplir fines de interés público (como es el caso de las federaciones, ligas y competiciones oficiales) o, al menos, a desarrollar una actividad de notoria trascendencia social (como puede ser el caso de los clubes, asociaciones y sociedades anónimas deportivas).

Yendo un poco más allá de las posibilidades de pronta aplicación y de la finalidad conservativa de la normativa concursal, se identifica una tendencia adicional en los ordenamientos jurídicos de nuestro entorno: la creación de mecanismos pre-concursales, o de alerta temprana de la insolvencia, orientados a evitar el procedimiento concursal y a favorecer la reorganización de la empresa antes de que la crisis económica que esté atravesando la aboque al procedimiento concursal. Estas medidas están especialmente diseñadas para empresas especialmente vulnerables frente a la crisis económica, sea por su debilidad financiera, sea por los riesgos inherentes a la actividad económica que desarrollan.

La creación de estos mecanismos de alerta temprana de la insolvencia está adquiriendo especial relevancia en el ámbito comunitario, en que la Comisión Europea está impulsando un proyecto para su aplicación en el ámbito de la pequeña y mediana empresa (en adelante, “PYME”). Esta experiencia debe servir de orientación para la

implantación de mecanismos similares en otros ámbitos de actividad que se caractericen por la debilidad financiera de sus empresas y por la existencia de riesgos específicos de negocio.

Y precisamente parece que el sector del deporte profesional reúne las características estructurales que aconsejan el desarrollo de mecanismos de alerta temprana de la insolvencia. De una parte, las empresas deportivas (tengan base asociativa o hayan adoptado forma mercantil) presentan en su mayoría una situación financiera lejos de estar saneada. De otra parte, las particularidades del “negocio deportivo” introducen un elemento de incertidumbre que hace difícil la gestión de los ingresos de estas entidades (especialmente en los momentos en que los resultados deportivos puedan ser menos favorables) y limita las posibilidades de reducción de algunos de los principales costes (principalmente, los costes salariales y otras retribuciones de los deportistas, que merecen especial protección). Por último, porque la desaparición de entidad deportiva tiene un alcance social que no existe en otros ámbitos de la actividad económica de carácter puramente privado.

En efecto, muchos de los mecanismos propuestos por la Comisión Europea pueden ser extrapolables al ámbito de la actividad deportiva profesional, en que la dinámica de la actividad genera riesgos específicos de negocio (muy asociados al plano competitivo) que hacen a las empresas deportivas especialmente vulnerables ante una situación de insolvencia. Por ello, el desarrollo de mecanismos de alerta temprana de la insolvencia en el ámbito del deporte profesional se presenta como una posible medida para la mejora de la situación y perspectivas financieras de muchas de las empresas deportivas activas en las distintas competiciones nacionalesⁱⁱ.

Este artículo pretende esbozar las principales líneas para el desarrollo y aplicación de mecanismos de alerta temprana de la insolvencia en el ámbito del deporte profesional, proponiendo medidas que puedan contribuir a mejorar la gestión de algunas de estas entidades y a establecer mecanismos que permitan garantizar su continuidad, pese a las dificultades económicas por las que puedan atravesar, en aras de los fines de interés público y de la función social que estas entidades desarrollan.

Para ello, tras esta breve introducción, se analiza la importancia de estos sistemas pre-concursales, con carácter general (§1), y se describe la iniciativa comunitaria en el ámbito de las PYME, como marco de referencia para la creación de mecanismos similares en otros ámbitos de la actividad económica (§2). A continuación se identifican las peculiaridades de la actividad deportiva profesional que justifican la extensión de estos mecanismos de alerta temprana de la insolvencia (§3), y se proponen algunas medidas concretas para su implementación en nuestro ordenamiento jurídico (§4). Finalmente, se extraen algunas conclusiones y recomendaciones para la extensión de estos mecanismos de alerta temprana de la insolvencia, y sus medidas complementarias, al ámbito del deporte profesional (§5).

1. LA IMPORTANCIA DE LOS MECANISMOS DE ALERTA TEMPRANA DE LA INSOLVENCIA PARA LA PREVENCIÓN DE SITUACIONES CONCURSALES

Es de común conocimiento – prácticamente de sentido común – que la eficacia de cualquier medida destinada a paliar y superar una situación de insolvencia será mayor cuanto menos grave sea el desbalance patrimonial en que ha ya incurrido el deudor. El símil con la eficacia de las terapias médicas es claro, en la medida en que el tratamiento de una enfermedad será más efectivo en sus fases iniciales que en estadios más tardíos. Por ello, la medicina moderna se basa en gran medida en técnicas de diagnóstico precoz como mecanismo clave para la obtención de mejores resultados sanitarios.

De modo análogo, el moderno Derecho concursal trata de definir herramientas jurídicas que permitan la aplicación de la institución del concurso de acreedores en fases iniciales de la situación de insolvencia del deudor, en las que las posibilidades de saneamiento y reorganización son mayores y en que los acreedores, en principio, deberán sufrir un menor perjuicio patrimonialⁱⁱⁱ. Por ello, las más modernas legislaciones concursales – y entre ellas la Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal (en adelante, “LCon”) – anticipan su aplicabilidad y prevén la apertura del procedimiento concursal ante la inminencia de la situación de insolvencia del deudor; sin que haya que esperar a la efectiva insolvencia (ni, mucho menos, a su agravación) para la iniciación del concurso de acreedores^{iv}.

Así, el moderno Derecho concursal puede actuar en el umbral mismo de la insolvencia (*i.e.* en el mismo momento en que el deudor prevé que no podrá hacer frente a las obligaciones que le sean exigibles, pese a que no se haya producido todavía incumplimiento alguno), cuando es previsible que la negociación con los acreedores y las tareas de reestructuración y saneamiento de la empresa contribuyan de modo más eficaz a su conservación y a su viabilidad (opción primaria de la LCon); o, en su caso, la liquidación de los activos de una empresa inviable garantice el máximo grado de satisfacción posible a sus acreedores^v.

Pero, yendo un paso más allá (y de nuevo con un paralelismo evidente respecto a la medicina moderna, en que la prevención llega a constituir un objetivo de igual o superior importancia respecto al diagnóstico precoz y al tratamiento efectivo de las enfermedades), la disciplina concursal está desarrollando mecanismos preventivos de la situación de insolvencia o, al menos, de alerta temprana de la insolvencia, que permitan aumentar la efectividad de las soluciones propuestas y minimizar el número de concursos de acreedores tramitados formalmente.

En cierto sentido, se trata de mecanismos pre-concursales, o extra-concursales, que pueden adoptar distintas configuraciones (ya sean procedimientos formales o informales, judiciales, arbitrales o, incluso, administrativos) y que, como fenómeno común, comparten el objetivo de crear instrumentos de prevención de la insolvencia empresarial. En definitiva, se tratará en la mayoría de las ocasiones de instrumentos de carácter estrictamente voluntario, a los que el deudor que se encuentre en una situación próxima a la crisis económica (pero sea aún solvente) podrá acogerse para reestructurar su empresa (principalmente, desde una perspectiva financiera, pero idealmente con un propósito más general) y tratar de evitar la insolvencia.

Estos mecanismos de alerta temprana pueden tener especial relevancia en aquellos ámbitos en que los riesgos específicos de la actividad económica o la estructura de financiación de las empresas puedan desencadenar situaciones de grave insolvencia patrimonial en periodos de tiempo relativamente breves (en la medida en que la alerta temprana del riesgo de insolvencia será, prácticamente, el único instrumento eficaz para evitar la liquidación de la empresa que atraviese dificultades financieras). En estos ámbitos, en que la capacidad de reacción del empresario frente a la crisis económica sea reducida, la anticipación del problema incrementará sustancialmente las posibilidades de resolución satisfactoria.

2. LA INICIATIVA COMUNITARIA DE DESARROLLO DE MECANISMOS DE ALERTA TEMPRANA DE LA INSOLVENCIA PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Como parte de la Estrategia de Lisboa para la dinamización de la economía en la UE antes de 2010, la Comisión Europea puso en marcha varias iniciativas para incentivar la actividad de las PYME^{vi}. Entre ellas, en la línea indicada en el apartado anterior y precisamente en el ámbito de las PYME (que, por su debilidad financiera, están especialmente expuestas al fenómeno de la insolvencia), la Comisión Europea está impulsando una iniciativa para el desarrollo de mecanismos de alerta temprana de la insolvencia que genere incentivos para el espíritu emprendedor entre los europeos y contribuya a la dinamización de la economía de la UE^{vii}.

Este proyecto está orientado a minimizar el estigma del fracaso empresarial^{viii} y a fomentar la existencia de segundas oportunidades para los empresarios que se hayan visto inmersos en situaciones de insolvencia de modo no culpable (o, en términos de nuestra LCon, sean declarados en concurso fortuito). La Comisión Europea considera que las acciones que se lleven a cabo para i) evitar el concurso de las empresas, ii) promover una segunda oportunidad (*fresh start*) para los empresarios que se hayan visto inmersos en una situación de concurso fortuito, y iii) minimizar el estigma que genera el fracaso empresarial, deberían incentivar la actividad empresarial, el crecimiento y el empleo en la UE. Por tanto, ha incluido el desarrollo de estos sistemas de alerta temprana de la insolvencia entre sus principales líneas de actuación en el ámbito de la empresa^{ix}.

Con este propósito, en el año 2002, la Comisión Europea encargó un estudio comparativo de las legislaciones concursales de los Estados miembros titulado "*Bankruptcy and a fresh start*"^x, en el que se ponían de manifiesto las consecuencias negativas de los procedimientos concursales para el emprendedor y, especialmente, aquellas prohibiciones e inhabilitaciones que dificultaban la puesta en marcha de nuevos proyectos tras la clausura del correspondiente concurso de acreedores.

Con respecto a la pronta aplicabilidad de los mecanismos concursales, el estudio indicaba la necesidad de promover mecanismos concursales accesibles para el deudor y basados en criterios de iliquidez (el conocido como *liquidity test*), frente a criterios de solvencia patrimonial (o *balance-sheet test*), que suelen retrasar la apertura de los procedimientos concursales. Con carácter general, el informe identificaba la necesidad de adelantar en la medida de lo posible el procedimiento concursal a un momento en

que la insolvencia patrimonial no fuese muy grave. De hecho, el informe reconocía la existencia o inexistencia de mecanismos de alerta temprana como indicador de la efectividad de los sistemas concursales de los Estados miembros para la prevención de la insolvencia. Por tanto, el informe concluía con una recomendación genérica para el desarrollo de estos mecanismos de alerta temprana de la insolvencia.

Como continuación del anterior estudio, en el año 2003, la Comisión Europea creó un grupo de expertos en el marco del Proyecto Best sobre reestructuración, quiebra y nuevo comienzo, al que encargó la elaboración de recomendaciones para la mejora de los mecanismos de alerta temprana de la insolvencia y fomento de las segundas oportunidades (en adelante, el “Informe Best”)^{xi}.

Las conclusiones del Informe Best contemplaban, como principales mecanismos para la reducción de los concursos de empresas de la UE, la necesidad de desarrollar e implantar mecanismos de alerta temprana de la insolvencia y medidas complementarias, y el desarrollo de actividades de comunicación y concienciación social sobre la consustancialidad de los procedimientos concursales a la actividad económica (con el objetivo de minimizar el estigma de los empresarios que hayan atravesado situaciones concursales).

Recientemente, la Comisión Europea ha concretado sus iniciativas en la materia, siguiendo en gran medida las recomendaciones del grupo de expertos y creando un portal de información especializada en materia de insolvencia para las PYME^{xii}. En este portal se ofrece información relativa al fenómeno de la insolvencia empresarial y a la necesidad de asumirla como una fase más dentro del proceso dinámico de innovación y del carácter emprendedor de los empresarios. Esta información se complementa con información orientativa sobre la legislación concursal aplicable en los distintos Estados miembros y, quizá con mayor interés para nuestro propósito, con instrumentos orientados a la identificación temprana de situaciones de crisis económica.

A continuación se revisan las propuestas del grupo de expertos y las medidas adoptadas por la Comisión Europea en materia de mecanismos de alerta temprana de la insolvencia y medidas complementarias.

2.1. Los mecanismos de alerta temprana

No existe una definición clara de lo que deberían considerarse mecanismos de alerta temprana de la insolvencia, dado que nos estamos refiriendo a instrumentos de muy distinta naturaleza, integrados en sistemas jurídico-concursales también muy diversos. De hecho, la Comisión Europea considera que:

“Las herramientas de alerta rápida pueden ser de muchas clases, y van de los recursos en línea a la participación más directa de los agentes mejor equipados para supervisar la situación financiera de las empresas, pasando por publicaciones relevantes. También puede ser fundamental una financiación adicional para superar un periodo inestable”^{xiii}.

De hecho, se aprecia que el concepto pretende englobar cualesquiera instrumentos puestos a disposición de los empresarios para realizar una evaluación de

su situación financiera y anticipar posibles situaciones de crisis e insolvencia. No se refiere, sin embargo, a las técnicas contables tradicionales o de análisis financiero, dado que estas ya están disponibles para los empresarios. La Comisión se refiere, más bien, a instrumentos e informaciones de carácter más práctico, o a instrumentos informales por los que los empresarios puedan buscar asesoramiento experto.

En cualquier caso, es interesante destacar que, en opinión del grupo de expertos del Proyecto Best sobre reestructuración, quiebra y nuevo comienzo, los procedimientos formales de alerta rápida eran muy escasos en 2003 (y, de hecho, todavía hoy no existen en todos los ordenamientos jurídicos de la UE ^{xiv}) y muchas veces no se ponen en marcha a tiempo. Las principales causas del deficiente funcionamiento de los mecanismos de alerta y detección precoz que existen son, probablemente, el reconocimiento tardío de la situación de dificultad financiera y la insuficiente regulación de los mecanismos de publicidad asociados a los procedimientos concursales.

De una parte, los empresarios pueden tener dificultades en reconocer que su negocio tiene problemas financieros y, por tanto, el reconocimiento de la situación patrimonial deficitaria es tardío. Como indicó el grupo de expertos:

“Son muchos los empresarios europeos que no pueden dar crédito al hecho de que su empresa esté en apuros y que se quedan esperando una solución tranquilamente o que no cejan en su convencimiento de haber descubierto una buena posición en el mercado. Esta ilusión suele retrasar la toma de decisiones fundamentales y la incoación de procedimientos de insolvencia, lo que a menudo empeora la situación financiera de la empresa y convierte la liquidación en la única opción posible. Una de las claves básicas para el éxito del rescate es el reconocimiento rápido de las dificultades financieras. Aunque algunos empresarios reconocen la realidad de este hecho, muchos de ellos no actúan porque no son conscientes de las opciones existentes. En este aspecto, el acceso a asesoramiento externo es crucial” (Informe Best, ¶3.3.1).

Por otra parte, en muchas ocasiones los empresarios desconocen la información con que deben contar para acceder a los procedimientos concursales. En algunos Estados miembros, la necesidad de contar con balances auditados para acceder al procedimiento concursal demora el acceso efectivo a estos mecanismos por parte de los empresarios en situación de crisis financiera.

Por tanto, el esfuerzo en el desarrollo de sistemas de alerta temprana de la insolvencia no puede limitarse en la configuración de herramientas o sistemas de información que permitan al empresario evaluar su estado de solvencia, sino que debe complementarse con la creación de sistemas de acceso a la información y al asesoramiento experto por parte de un tercero; puesto que el empresario que se encuentra sumido en una situación de crisis económica difícilmente podrá revertir dicha situación sin estas ayudas complementarias.

En efecto, el Informe Best puso de manifiesto que, de una parte, puede que el conocimiento por parte de la comunidad empresarial de los mecanismos judiciales y

extrajudiciales disponibles para hacer frente a una situación de posible insolvencia no sea el deseable; especialmente, en aquellas jurisdicciones en que existen sistemas pre-concursales de rescate de empresas (que suelen ser poco conocidos por los empresarios, por el estigma generalmente asociado a dichos procedimientos). Por tanto, el desarrollo de programas de formación para empresarios y la difusión de una mayor información relativa a estos procedimientos podría contribuir a la intervención precoz por parte del empresario y a una reducción del número de fracasos empresariales.

Por otra parte, la posibilidad de obtener asesoramiento independiente sobre la situación real de la empresa y su viabilidad, las alternativas existentes para su reestructuración o liquidación, etc. pueden contribuir a incrementar la efectividad de los mecanismos de alerta temprana de la insolvencia – puesto que, en el extremo, la mera detección previa de la situación de dificultad económica no generará ningún efecto positivo si no va seguida de la adopción de las medidas necesarias para corregirla –.

En este sentido, el desarrollo de mecanismos que ayuden al empresario a detectar anticipadamente indicadores de dificultades financieras y la simplificación de los requisitos de información y publicidad asociados a los procedimientos concursales pueden contribuir a anticipar el recurso a mecanismos de reestructuración empresarial^{xv}. A tal efecto, el grupo de expertos elaboró una serie de propuestas encaminadas a la creación y perfeccionamiento de los mecanismos de alerta temprana de la insolvencia.

En cuanto a la celeridad en el reconocimiento de la situación de crisis económica, el grupo de expertos consideró que el recurso al asesoramiento de expertos es fundamental para una adecuada valoración de la situación. En concreto, el Informe Best puso de manifiesto que

“El asesoramiento externo (contables, autoridades, bancos, etc.) es esencial en este punto. Este asesoramiento externo ayudará a la empresa a analizar la situación más objetivamente y aconsejará una acción adecuada desde una fase temprana. [...]

Respecto a los deudores que tienen dudas razonables sobre si podrán o no seguir pagando sus deudas, se ha de insistir en que consulten a un asesor externo lo antes posible. También sería útil una lista de indicadores de alerta. Tal información debería ser gratuita y fácilmente accesible para los empresarios” (Informe Best, ¶7.1.1).

Se aprecia claramente como las recomendaciones del grupo de expertos están encaminadas a que el empresario que identifique señales de crisis busque asesoramiento en una fase temprana de la situación de insolvencia. Sin embargo, el Informe Best no es específico en cuanto a las señales que deben servir a los empresarios para diagnosticar su situación económico-financiera y, en su caso, buscar el asesoramiento adecuado.

En un plano más detallado, la Comisión Europea ha desarrollado una serie de indicadores o alertas y otra serie de “reglas de oro” (o *golden rules*) que los empresarios pueden utilizar como criterios para la detección precoz de su situación de insolvencia y para la adopción de decisiones que contribuyan a evitar su empeoramiento. Así, en el portal de información creado recientemente, la Comisión indica

a) una serie de indicadores internos y externos en que el empresario puede identificar la existencia de una situación de crisis económica cercana. Los indicadores se refieren, en su ámbito externo, a la relación de la empresa con sus clientes, proveedores, financiadores, competidores y otros agentes sociales. En el ámbito externo, centran la atención del empresario en distintas facetas de la empresa, tales como las finanzas, el *controlling* o la gestión de recursos humanos^{xvi}.

Estas “señales de aviso” identificadas por la Comisión tienen un carácter demasiado genérico (por ejemplo, se refieren a la “*pérdida de clientes habituales*” o a la “*reducción de la cuota de mercado*” que, en sí mismos, no tiene por qué considerarse indicadores fiables de una situación de crisis empresarial; y que, por otra parte, resultan poco operativos); por lo que su utilidad práctica puede requerir un esfuerzo de concreción, bien por la propia Comisión, bien por las instituciones nacionales de los Estados miembros (públicas o privadas) que desarrollen proyectos complementarios del desarrollado a nivel comunitario.

b) de otra parte, la Comisión ha elaborado un conjunto de 7 principios básicos para empresarios en apuros, con los que pretende ofrecer pautas de actuación que guíen al empresario hacia la obtención del asesoramiento que pueda requerir. Las reglas definidas por la Comisión (que, a su vez, se descomponen en otras reglas algo más concretas) son:

- 1.- *¡Los errores acompañan al éxito!*
- 2.- *Cuanto antes, mejor.*
- 3.- *¡Estate atento, no pierdas tus oportunidades!*
- 4.- *¡Ninguna decisión es la peor decisión!*
- 5.- *¡Ponte en contacto!*
- 6.- *Comprueba el marco legal ...*
- 7.- *Ayuda y consejo profesional*^{xvii}

Con estos principios, que siguen siendo de carácter bastante genérico y pueden requerir alguna concreción mayor en el futuro, la Comisión Europea trata de proporcionar una serie de criterios de actuación a los empresarios que les permita obtener el asesoramiento necesario. En este mismo sentido, la Comisión ha elaborado un directorio de entidades que pueden ofrecer información y consejo a los empresarios que hayan identificado una posible situación de crisis económica^{xviii}.

En definitiva, analizando el núcleo de las propuestas del grupo de expertos en el Proyecto Best y los aspectos fundamentales de las propuestas de la Comisión Europea, podemos concluir que el desarrollo de mecanismos de alerta temprana de la insolvencia requiere actuaciones en dos frentes: i) la elaboración de una serie de principios e indicadores que permitan a los empresarios tomar consciencia con la suficiente antelación de una posible situación de crisis económica; y ii) la creación de cauces institucionales de información y asesoramiento, de modo que los empresarios puedan identificar claramente a qué institución dirigirse para solicitar asesoramiento (por ejemplo, a las Cámaras de Comercio) y obtengan efectivamente ese consejo experto.

2.2. Medidas complementarias

Obviamente, el desarrollo de estos dos aspectos de las alertas tempranas de la insolvencia tendrán que complementarse con la creación de centros de asesoramiento empresarial (o el refuerzo de los ya existentes) en distintas instituciones (y, probablemente, con especial relevancia, en las Cámaras de Comercio), con la difusión de las iniciativas llevadas a cabo y la formación de los empresarios.

En línea con las anteriores consideraciones, y como complemento al establecimiento de mecanismos de alerta temprana de la insolvencia, el grupo de expertos recomendaba la actuación en tres áreas, relativas a i) la difusión de mayor información sobre las salidas disponibles para los empresarios que se enfrentan a una crisis económica, ii) al desarrollo de herramientas de información y de acceso a la información de los registros públicos, y iii) a la formación de los empresarios en materias específicas relativas a los procedimientos de insolvencia.

Concretamente, el grupo de expertos recomendaba:

a) que las autoridades nacionales ofrezcan a los empresarios un sistema de búsqueda de asesoramiento, además de poner en marcha programas para promover la reorganización a través de las Cámaras de comercio, el Registro mercantil u otros organismos similares. También consideró que convendría brindar a los empresarios y las empresas la posibilidad de obtener información de los tribunales u otros registros que permitiera a aquéllos identificar las empresas que se encuentran en dificultades y prestarles asistencia (Informe Best, ¶7.1.2).

b) que se incentive el uso de la información contable como herramienta informativa a la propia empresa acerca su situación financiera. La legislación en este ámbito debería fomentar una información que añadiese valor a la existente. Además, el uso de las herramientas informativas debería ser sencillo, para no cargar a los empresarios con nuevas obligaciones. Deberían eliminarse las barreras al libre acceso a la información de los registros públicos (Informe Best, ¶7.1.3).

c) que se ofrezca formación específica no sólo a los nuevos empresarios, sino también a los consultores externos que asesoran a los empresarios (auditores, contables, asesores, etc.). Conviene que los consultores externos estén al día y que su actividad esté reglamentada en caso necesario (Informe Best, ¶7.1.4).

La implantación de estas propuestas complementarias (muy vinculadas, sin duda, al aspecto más institucional del desarrollo de mecanismos de alerta temprana) podría contribuir a incrementar su eficacia y a generar una cierta cultura preventiva de la insolvencia en el tejido empresarial.

2.3. Mecanismos para la tramitación de las situaciones de insolvencia identificadas precozmente

Adicionalmente a los mecanismos de alerta temprana de la insolvencia y sus medidas complementarias, el grupo de expertos recomendaba la implantación de mecanismos pre-concursales a través de los que dar cauce a las situaciones de crisis empresarial identificadas. Conviene destacar la propuesta de crear un sistema de

mediación especializada o el establecimiento de incentivos para la pronta apertura de los procedimientos concursales (aunque esta última faceta podría ya estar cubierta en nuestro ordenamiento jurídico por la LCon, que flexibilizó notablemente la apertura del procedimiento concursal, admitiendo el concurso en caso de insolvencia inminente).

“Mediadores especialistas de empresas en crisis

Una solución podría consistir en promover la intervención de mediadores especialistas de empresas en crisis, mandataires ad hoc u otros expertos en empresas en apuros cuya intervención protegiera los intereses de los acreedores, pero también los derechos de los empresarios. La ley determinaría quién paga sus honorarios. La confidencialidad de sus actuaciones sería una ventaja en la medida en que el estigma que generarían sería menor; no obstante, se debería sopesar en este punto la necesidad de transparencia de su intervención” (Informe Best, ¶7.2.1).

“Animar a las empresas a actuar a tiempo

Una actuación a tiempo puede aumentar considerablemente las oportunidades de salvar una empresa con dificultades financieras. Por lo tanto, si un empresario tiene motivos razonables para pensar que no será capaz de seguir pagando sus deudas, la ley podría animarlo a iniciar un procedimiento de insolvencia. A los deudores que así se les podrían ofrecer una serie de ventajas (menos perjuicios, más facilidad para llegar a un acuerdo, etc.), lo que sería una forma de incentivar la actuación a tiempo” (Informe Best, ¶7.2.2).

Desde nuestro punto de vista, puede resultar especialmente interesante la implantación de sistemas pre-concursales de mediación que permitan una resolución extrajudicial de una situación de crisis económica previa a la insolvencia^{xix}, especialmente si puede crearse una institución especializada en la mediación en situaciones de crisis empresarial y, dependiendo del volumen de casos, incluso con especialización sectorial, de modo que puedan encontrarse las soluciones más ajustadas a cada empresa y a cada ámbito de la actividad económica. Como veremos posteriormente, la creación de una institución de mediación en situaciones de crisis económica en el ámbito del deporte profesional podría resultar muy positiva.

3. PARTICULARIDADES DE LA ACTIVIDAD DEPORTIVA PROFESIONAL

Una vez analizados la importancia y los aspectos generales de los mecanismos de alerta temprana de la insolvencia, a continuación se detallan las características de la actividad deportiva profesional que, en nuestra opinión, la configuran como un sector en que la creación de estos mecanismos de alerta temprana de la insolvencia pueden alcanzar una mayor operatividad y ofrecer resultados particularmente positivos.

A efectos puramente expositivos, analizaremos las particularidades del deporte profesional como actividad económica en sí misma, como actividad “subyacente” de otras actividades económicas y como actividad con especial trascendencia social; si bien muchas de las peculiaridades son difíciles de asignar a cada una de estas facetas del deporte profesional, por su estrecha interrelación.

3.1. Particularidades del deporte profesional como actividad económica

La configuración del deporte como actividad económica presenta algunas características que lo diferencian de otros ámbitos empresariales. Las particularidades del deporte profesional derivan, en gran medida, del componente emocional y socio-cultural que resulta inherente a la propia actividad deportiva, que genera una mayor dependencia y vulnerabilidad de la empresa deportiva respecto a su entorno; así como de la elevada especialización de la empresa deportiva.

Estas peculiaridades de la actividad deportiva profesional como fenómeno económico requieren la adaptación tanto de las teorías económicas, cuanto de las normas jurídicas de ámbito general^{xx}. Desde una perspectiva estrictamente económica, la actividad deportiva presenta características diferenciales respecto a la mayor parte de otros sectores económicos^{xxi}.

De una parte, la estrategia de cada una de las empresas deportivas activas en una determinada competición se ve fuertemente condicionada por la del resto de sus competidores (tanto en el plano deportivo, como en el empresarial), puesto que las empresas sólo son capaces de ofrecer servicios conjuntos (ya se trate de cada evento deportivo, o de la liga o competición en sí misma considerada)^{xxii} y, en cambio, el éxito de cada una de las empresas deportivas se valora de forma individualizada (por referencia, generalmente, a su clasificación en la competición y a otros aspectos estrictamente deportivos)^{xxiii}.

Por tanto, las empresas deportivas se enfrentan a una compleja situación estratégica, en la que tienen un control relativamente limitado sobre la calidad de los servicios que ofrecen (básicamente, sólo pueden tratar de influir a través de la contratación de mejores profesionales y de la calidad de servicios complementarios, como los relacionados con las instalaciones deportivas, etc.), que no dependen exclusivamente de sus decisiones, sino también de las del resto de competidores y de la entidad organizadora de la competición. Este limitado control sobre su oferta condicionará, incrementando el riesgo, el resto de decisiones que debe adoptar la empresa deportiva; y, quizá de forma más significativa, su capacidad de generación de ingresos y la consiguiente gestión económica de la entidad^{xxiv}.

Las desviaciones respecto de los resultados deportivos esperados para una determinada competición podrán determinar la existencia de significativas desviaciones presupuestarias (tanto en ingresos por asistencia a los eventos deportivos, como por la explotación de derechos de imagen y la realización de actividades complementarias, como el *merchandising*) y la capacidad de reacción de los gestores de la empresa deportiva será más limitada que la de que disponen los directivos involucrados en otro tipo de actividades económicas (especialmente en la medida en que su capacidad para reducir los principales costes de la empresa, que son los de salarios y otras retribuciones de los deportistas, se encuentra sujeta a importantes limitaciones por la normativa sectorial y por la praxis contractual)^{xxv}.

Por tanto, la empresa deportiva se configura como una entidad económica especialmente susceptible de cambios bruscos en su capacidad de autofinanciación por

factores relativamente externos a la organización, a la vez que su capacidad para llevar a cabo reducciones de costes significativas en un periodo de tiempo relativamente corto.

Adicionalmente, la evolución de los resultados deportivos puede tener un efecto más que proporcional sobre los resultados económicos de la empresa deportiva, en la medida en que el componente emocional que genera la reacción a los resultados deportivos puede maximizar el impacto económico de una “*mala racha*” deportiva^{xxvi}.

Por tanto, las empresas deportivas están relativamente más expuestas que otras a situaciones de “círculo vicioso”, en la medida en que su capacidad de reacción frente a los malos resultados deportivos puede ser limitada, lo que genera una menor capacidad económica que, a su vez, contribuye a un empeoramiento de la situación deportiva, etcétera. En este sentido, el establecimiento de mecanismos de alerta temprana sobre la situación económica de la empresa deportiva puede contribuir a limitar el efecto de este deterioro sobre la situación deportiva de la entidad y, en definitiva, a evitar situaciones complejas en las que los gestores sean incapaces de garantizar la continuidad de la empresa.

3.2. Particularidades del deporte profesional como “subyacente” de otras actividades económicas

Independientemente de las peculiaridades económicas intrínsecas a la propia actividad deportiva, existen otras particularidades de esta actividad, derivadas de su relación con otras actividades económicas; principalmente, la actividad de explotación de los derechos audiovisuales propiedad de las empresas deportivas mediante la retransmisión de las competiciones y todo el negocio audiovisual asociado a las mismas y, de otra parte, el fenómeno de las apuestas sobre competiciones deportivas (que han adquirido especial pujanza en el entorno *online*^{xxvii}).

La configuración de la actividad deportiva profesional (al menos en algunas disciplinas, significativamente el fútbol) como actividad “subyacente” de otras industrias genera una fuerte dependencia de la actividad deportiva respecto a los ingresos generados por estas industrias complementarias (a la vez que genera un importante potencial de financiación de la actividad deportiva mediante parte de los ingresos complementarios generados por estas otras actividades).

Sin ánimo de profundizar en esta compleja relación, queda señalar que la interrelación entre las distintas industrias (deportiva estrictamente, audiovisual y del juego) genera una situación en que la crisis económica de una entidad deportiva puede tener efectos más allá del ámbito estricto de la competición en que participe, de modo que la implantación de mecanismos de alerta temprana de la insolvencia en el ámbito del deporte profesional puede tener efectos positivos más allá de los límites estrictos de la propia actividad deportiva profesionalizada.

3.3. Particularidades del deporte profesional como actividad económica con especial trascendencia social

Aparte de las peculiaridades estrictamente económicas del deporte profesional, pueden identificarse otras características propias de la actividad deportiva que

contribuyen a justificar la necesidad de continuidad en la actividad de las “empresas deportivas” por la relevancia social de sus actividades^{xxviii}. En los términos del reciente Libro Blanco sobre el Deporte de la Comisión Europea^{xxix}:

“El deporte es un área de la actividad humana que interesa mucho a los ciudadanos de la Unión Europea y tiene un gran poder de convocatoria, puesto que llega a todo el mundo, independientemente de la edad o el origen social. [...] La gran mayoría de la actividad deportiva tiene lugar en estructuras no profesionales. El deporte profesional está cobrando cada vez más importancia y contribuye igualmente al papel que desempeña el deporte en la sociedad. El deporte, además de mejorar la salud de los ciudadanos europeos, tiene una dimensión educativa y desempeña un papel social, cultural y recreativo. El papel que desempeña el deporte en la sociedad tiene, además, el potencial de reforzar las relaciones externas de la Unión” (¶ 2).

Esta faceta de interés público de la actividad deportiva, así como su indudable trascendencia social, – reconocidas, por lo demás en nuestra Constitución (art. 43.3) y en la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte (en adelante, “LDep”) – vienen a reforzar la idoneidad de los mecanismos de alerta temprana de la insolvencia en el ámbito del deporte profesional, en la medida en que puedan contribuir a la continuidad de las actividades de las empresas deportivas, en protección del interés público identificado en su desarrollo.

4. LA APLICACIÓN DE MECANISMOS DE ALERTA TEMPRANA DE LA INSOLVENCIA A LA ACTIVIDAD DEPORTIVA PROFESIONAL

El análisis de la propuesta de creación de mecanismos de alerta temprana de la insolvencia en el ámbito de las PYME (*supra* §2) nos ha permitido extraer algunos criterios generales que pueden ser de aplicación a la extensión de estos mecanismos en el ámbito del deporte profesional.

De un parte, el desarrollo de mecanismos de alerta temprana requiere actuaciones en dos frentes: i) en la elaboración de una serie de principios e indicadores que permitan a los empresarios tomar consciencia con la suficiente antelación de una posible situación de crisis económica; y ii) en el establecimiento de cauces institucionales de información y asesoramiento, de modo que los empresarios puedan identificar claramente a qué institución dirigirse para solicitar asesoramiento y obtengan efectivamente ese consejo experto.

Por otra parte, hemos subrayado también el interés que presenta la posibilidad de implantar sistemas pre-concursales de mediación en situaciones de crisis económica que permitan una solución extrajudicial de una situación previa a la insolvencia, especialmente si puede crearse una institución especializada en la mediación en situaciones de crisis empresarial, incluso con especialización sectorial, de modo que puedan encontrarse las soluciones más ajustadas a cada actividad económica.

Basándonos en las anteriores pautas generales, a continuación desarrollamos en mayor profundidad una propuesta de creación de mecanismos de alerta temprana y de

mediación ante situaciones de insolvencia en el ámbito del deporte profesional, que se estructura en torno a tres pilares, como son: i) el desarrollo de un conjunto de indicadores para la alerta temprana de la insolvencia en la actividad deportiva profesional; ii) la creación de unidades de asesoramiento ante la crisis económica en el seno del Consejo Superior de Deportes; y iii) la creación de un sistema de mediación en casos de crisis económica en el Tribunal Español de Arbitraje Deportivo^{xxx}.

4.1. El desarrollo de un conjunto de indicadores para la alerta temprana de la insolvencia en la actividad deportiva profesional

Como principal medida para la detección precoz de situaciones próximas a la crisis económica de empresas deportivas, sería conveniente la elaboración de un conjunto de indicadores de alerta temprana de la insolvencia ajustados a las particularidades de la actividad deportiva profesional. La elaboración de estos criterios de evaluación de la situación económico-financiera de la empresa deportiva podría concretarse en una iniciativa liderada por el Consejo Superior de Deportes (en adelante, “CSD”) en el marco de sus competencias para la promoción de la investigación científica en materia deportiva [art. 8.f) LDep].

El proyecto podría realizarse en tres fases. En la primera fase, el CSD elaboraría un primer borrador de criterios de alerta y detección de situaciones cercanas a la crisis en la empresa deportiva, basándose en su experiencia en la supervisión de entidades deportivas y con la intervención de los expertos del sector público y privado que estimase conveniente.

El documento elaborado en esta primera fase debería tener una estructura y contenido ajustado a los principales factores de riesgo para la gestión de la empresa deportiva, tanto internos como externos, con especial consideración del efecto en los ingresos que puedan tener los resultados deportivos de la entidad (en función de las competiciones en que participe, especialmente las que adoptan el formato de eliminatoria) y las decisiones deportivas (fichajes, traspasos, etc.). Quizá fuera conveniente la elaboración de dos conjuntos de principios. Unos de aplicación general y otros a aplicación a sectores de mayor atractivo audiovisual (como el fútbol o el baloncesto), dado que las estructuras de ingresos de las empresas deportivas pueden ser significativamente distintas en uno y otro caso.

En una segunda fase, el borrador se sometería a consulta de los gestores de entidades deportivas, mediante el cauce de las correspondientes federaciones deportivas. El documento revisado conforme a las observaciones recibidas, en una tercera fase, se sometería a consulta pública para que todos los interesados pudieran aportar comentarios y observaciones. El documento resultante podría ponerse a disposición pública en la propia página web del CSD (idealmente, en el apartado correspondiente a la unidad administrativa de asesoramiento cuya creación se propone a continuación) y ser objeto de revisión periódica (anual, inicialmente) a efectos de incorporar la experiencia que se pudiera extraer de su aplicación práctica.

4.2. La creación de una unidad de asesoramiento ante la crisis económica en el Consejo Superior de Deportes

Ya se ha subrayado suficientemente la importancia de contar con asesoramiento experto desde el momento en que los mecanismos de alerta temprana permitan identificar la existencia de una situación cercana a la crisis económica. Este asesoramiento puede ser prestado por todo tipo de expertos en la gestión de la insolvencia, tanto públicos como privados. Sin embargo, vistas las dificultades financieras de la empresa que busca este tipo de servicios, parece especialmente aconsejable crear centros de asesoramiento ante la crisis empresarial gratuitos (o que ofrezcan este servicio a un coste reducido). Con carácter general, ya hemos indicado que las Cámaras de Comercio pueden desempeñar un importante papel en este sentido.

Sin embargo, en el ámbito del deporte profesional el asesoramiento estrictamente económico puede no resultar suficiente, o cuanto menos, el recurso a expertos en materia de regulación deportiva y conocedores de las peculiaridades intrínsecas de esta actividad económica puede permitir alcanzar resultados superiores. En este sentido, parece interesante la creación de una unidad de asesoramiento ante la crisis económica en el seno del CSD.

Entre las competencias del CSD que la LDep le atribuye, se encuentran competencias de claro contenido económico-financiero^{xxxii}, por lo que se trata de un órgano administrativo con el conocimiento específico de la actividad y con una especialización suficiente en materia de gestión como para poder acoger esta unidad de asesoramiento ante la crisis económica para empresas deportivas.

De hecho, la Subdirección General de Inspección del CSD ya asume la competencia de “*Prestar asesoramiento económico-financiero a las federaciones deportivas españolas y demás instituciones deportivas, en la medida en que dichas entidades perciban subvenciones con cargo a fondos públicos*” [art. 5.2.b).3ª Real Decreto 2195/2004, de 25 de noviembre, por el que se regula la estructura orgánica y las funciones del Consejo Superior de Deportes].

Por tanto, únicamente sería necesario ampliar esta función de asesoramiento a la totalidad de las instituciones deportivas, con independencia de que reciban o no subvenciones con cargo a fondos públicos y, en su caso, precisar los objetivos y alcance de este asesoramiento cuando se trate de empresas deportivas que afronten una situación de crisis económica.

Las funciones básicas a desarrollar en esta función consultiva se centrarían en el estudio de la documentación presentada por las empresas deportivas en crisis y el asesoramiento en la elaboración de un plan de reestructuración y viabilidad, así como el asesoramiento continuado durante el periodo de implantación del plan a efectos de evaluar su efectividad y, en su caso, reelaborarlo para ajustarlo a las necesidades dinámicas de la organización. Eventualmente, podría encargarse también a esta unidad la elaboración de propuestas de subvención o ayuda a la reestructuración a favor de las entidades deportivas que hubieran solicitado su asesoramiento, si se consideran viables.

En cuanto a la opción entre ampliación de las facultades de la actual SG de Inspección del CSD o la creación de una nueva unidad específicamente dedicada al asesoramiento ante la crisis económica, consideramos preferible esta segunda alternativa. Dada la especificidad de las tareas de asesoramiento que desarrollaría la unidad cuya creación se propone, así como la necesaria confidencialidad de los procedimientos de consulta y asesoramiento, podría ser bueno diferenciarla de las unidades ya existentes en el seno del CSD e integrarla con nivel orgánico de subdirección general y dependencia orgánica directa de la presidencia del CSD (esto es, con el mismo rango orgánico que la SG de Inspección a que se ha hecho mención). Por tanto, se propone la creación de una SG de Asesoramiento Económico Deportivo.

En cualquier caso, con independencia de la configuración orgánica por la que se optase, la ampliación de facultades de asesoramiento del CSD debería ir acompañada del correspondiente incremento en la dotación de medios personales y materiales de la unidad administrativa que asumiera estas funciones (fuese o no de nueva creación).

Su financiación podría realizarse parcialmente mediante el cobro de una tasa por asesoramiento que, como ya se ha indicado, debería permitir a las entidades deportivas en crisis acceder a estos servicios de asesoramiento a un coste reducido; aunque sería preferible que el servicio se prestara gratuitamente, con cargo al presupuesto del CSD.

4.3. La creación de un sistema de mediación en casos de crisis económica ante el Tribunal Español de Arbitraje Deportivo

Pese a que las funciones del Tribunal Español de Arbitraje Deportivo (en adelante, "TEAD") excluyen actualmente la mediación y se restringen a funciones estrictamente arbitrales y de conciliación previa al arbitraje, la composición y estructura del órgano lo sitúa en una buena posición para asumir una función de mediación en los casos de crisis económica de las entidades deportivas.

Esta función de mediación, que requeriría la sumisión voluntaria tanto de la entidad deportiva en crisis como de sus principales acreedores (en principio, los deportistas contratados por ella y entidades financieras), podría ajustarse a los parámetros establecidos por el Tribunal Arbitral del Deporte (*Court of Arbitration for Sport / Tribunal Arbitral du Sport*) para el desarrollo de funciones de mediación en materia deportiva^{xxxii}.

En principio, el encargo debería recaer en un único mediador, aunque podría preverse la posibilidad de mediación colegiada para los casos particularmente complejos, en cuyo caso podría constituirse un comité de mediación integrado por tres miembros. La especialización en la actividad deportiva de los miembros del TEAD asegura que disponen de los conocimientos y de la experiencia necesaria para desarrollar adecuadamente la función de mediación; en la que su propósito sería promover un acuerdo de reestructuración financiera de la empresa deportiva en crisis, a efectos de evitar la apertura de un procedimiento concursal. Esta función de mediación probablemente debiera ser asumida por los miembros no juristas del TEAD, en la medida en que la problemática sobre la que versa la mediación será eminentemente económico-financiera.

Esta mediación, idóneamente, debería producir un convenio similar al previsto en la LCon, en que los acreedores otorgaran quitas y/o esperas a la entidad deportiva, que se comprometería a implementar un plan de viabilidad y saneamiento de la entidad (también idealmente, supervisado o aprobado por la SG de Asesoramiento Económico Deportivo del CSD cuya creación hemos propuesto). El convenio prevería el compromiso de los acreedores de no instar la apertura de un procedimiento concursal durante el plazo de al menos un año, siempre que la implantación del plan de viabilidad se estuviera llevando a cabo en sus estrictos términos. La supervisión del cumplimiento del plan de viabilidad podría encargarse a la SG de Asesoramiento Económico Deportivo del CSD.

5. CONCLUSIONES

En línea con el objetivo de anticipación de la aplicabilidad de mecanismos concursales para resolver las situaciones crisis en el umbral de la insolvencia empresarial, se aprecia una clara tendencia hacia la configuración de mecanismos de alerta temprana de la insolvencia que permitan a los empresarios buscar asesoramiento y emprender planes de reestructuración y viabilidad de la empresa antes de que la situación de crisis aboque a la empresa a un procedimiento concursal de carácter liquidatorio. El análisis de las propuestas de la Comisión Europea para el desarrollo de estos mecanismos en el ámbito de las PYME nos ha permitido extraer algunos principios básicos para la regulación e implementación de estos mecanismos de alerta temprana de la insolvencia.

Centrándonos en el ámbito del deporte profesional, que reúne requisitos específicos que hacen especialmente interesante el desarrollo de estos mecanismos de alerta temprana de la insolvencia, hemos presentado las líneas básicas de una propuesta que se centra en: a) un proyecto para el desarrollo de un conjunto de indicadores para la alerta temprana de la insolvencia en la actividad deportiva profesional, liderado por el CSD; b) la creación de una unidad de asesoramiento ante la crisis económica en el CSD; y c) la creación de un sistema de mediación en casos de crisis económica ante el TEAD.

A nuestro juicio la implementación de esta propuesta podría contribuir al saneamiento de la situación financiera de numerosas empresas deportivas activas en las distintas competiciones profesionales, con el consiguiente beneficio para la continuidad de una actividad económica de indudable trascendencia social e interés público.

6. REFERENCIAS

Auto del Juzgado de lo Mercantil de Las Palmas de Gran Canaria, de 5 de noviembre de 2004, por el que se declara en concurso a la “Unión Deportiva Las Palmas, S.A.D.”, disponible en http://www.iusport.es/casos/udlaspalmas2004/auto_declaracion_concurso.pdf (visitada el 04/12/2007).

Comunicación de la Comisión – *Directrices comunitarias sobre ayudas estatales de salvamento y de reestructuración de empresas en crisis*. DOUE C244, de 01.10.2004, 2–17. Disponible en [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52004XC1001\(01\):ES:HTML](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52004XC1001(01):ES:HTML) (visitada el 04/12/2007).

Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones *Una política moderna de la PYME para el crecimiento y el empleo*. Bruselas, 10.11.2005, COM(2005)551 final. Disponible en http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/en/com/2005/com2005_0551en01.pdf (visitada el 04/12/2007).

Comisión Europea. *Libro Blanco sobre el Deporte*. Bruselas, 11.07.2007, COM(2007)391 final. El documento está disponible en la página web de la Comisión : http://ec.europa.eu/sport/index_en.html (visitada el 04/12/2007).

Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones *Superar el estigma del fracaso empresarial – por una política que ofrezca una segunda oportunidad*. Bruselas, 5.10.2007, COM(2007)584 final. Disponible en http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2007/com2007_0584es01.pdf (visitada el 04/12/2007).

----. “Informe Final del Proyecto Best de la Comisión Europea sobre «Reestructuración, quiebra y nuevo comienzo»” (2004) 2 *Anuario de Derecho Concursal* 121–188. También disponible online en http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/failure_bankruptcy/pdf_final_report/failure_final_es.pdf (visitada el 04/12/2007).

ANDREFF, W. “New Perspectives in Sports Economics: A European View” junio 2006. Working Paper Series, Paper No. 06-05. International Association of Sports Economists.

BARAJAS, A., FERNÁNDEZ-JARDÓN, C. & CROLLEY, L. “Does Sports Performance Influence Revenues and Economic Results in Spanish Football?”, septiembre 2005. Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=986365> (visitada el 04/12/2007).

BARAJAS, A. & CROLLEY, L. “A Model to Explain Support in Spanish Football”. MPRA Paper No. 3235, noviembre 2007. Disponible en <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/3235> (visitada el 04/12/2007).

CAS / TAS. *CAS Mediation Rules / Règlement de médiation du TAS*. Disponibles en inglés y en francés en <http://www.tas-cas.org/en/mediat/frmmediat.htm> (visitada el 04/12/2007).

COLUCCI, M. “L’autonomia e la specificità dello Sport nell’Unione Europea. Alla ricerca di norme sportive necessarie, proporzionali e di «buon senso»” (2006) II(2) *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport* 15–33.

DELOITTE & TOUCHE CORPORATE FINANCE & PHILIPPE & PARTNERS. *Bankruptcy and a fresh start: Stigma on failure and legal consequences of bankruptcy*. Bruselas, julio 2002. Disponible en http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/failure_bankruptcy/stigma_study/stigma_study.pdf (visitada el 04/12/2007).

EDMANS, A., GARCÍA, D. & NORLI, O. “Sport Sentiment and Stock Returns”, mayo 2006. Sixteenth Annual Utah Winter Finance Conference. Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=677103> (visitada el 04/12/2007).

FORREST, D. & SIMMONS, R. “Sport and Gambling” (2003) 19 *Oxford Review of Economic Policy* 598–611.

GONZÁLEZ DEL RÍO, R. & ALONSO, R. “Las normas de competición frente a la Ley Concursal. Reflexiones suscitadas en torno a la licencia del nuevo entrenador de la Unión Deportiva Las Palmas, SAD, en con curso” (2005) 15 *Revista Jurídica del Deporte* 355–362.

JONES, J. C. H. “The Economics of the National Hockey League” (1969) 2 *Canadian Journal of Economics* 1–20.

KASE, K. *et al.* “Real Madrid CF – FC Barcelona: Análisis de las estrategias económica y deportiva del periodo 2000–2006”, junio 2006. *Occasional Paper* n° 06/12, Center for Sports Business Management – IESE Business School.

MALDONADO, J. “Sociedades anónimas deportivas y presupuestos para la declaración de concurso”, (2004) 11 *Revista Jurídica del Deporte* 83–104.

MORENO, L. “El procedimiento concursal de la U.D. Las Palmas, S.A.D.” (2005) 15 *Revista Jurídica del Deporte* 299–305.

NEALE, W.C. “The Peculiar Economics of Professional Sports. A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and Market Competition” (1964) 78 *The Quarterly Journal of Economics* 1–14.

NOLL, R. “The Economics of Promotion and Relegation in Sports Leagues: The Case of English Football” (2002) 3 *Journal of Sports Economics* 169–203.

PALOMAR, A. “Algunas cuestiones sobre la aplicación de la normativa concursal al ámbito del deporte profesional” (2006) 18 *Revista Jurídica del Deporte* 213–264.

PALOMINO, F. “Problèmes économiques liés à l’organisation de compétitions sportives” (2004) 150 *Revue française de gestion* 131–140.

ROJO, A. “Crisis de la empresa y procedimientos concursales” (1980) XXIV *Anales de la Academia Matritense del Notariado* 251–279.

ROJO, A. “Presupuesto objetivo” (art. 2), en ROJO – BELTRÁN, *Comentario de la Ley Concursal*. Madrid 2004, 164–193.

SZYMANSKI, S. & KUYPERS, T. *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*. Londres 1999.

SZYMANSKI, S. “Income Inequality, Competitive Balance and the Attractiveness of Team Sports: Some Evidence and a Natural Experiment from English Soccer” (2001) 111 *The Economic Journal* 69–84.

SZYMANSKI, S. “The Assessment: The Economics of Sport” (2003) 19 *Oxford Review of Economic Policy* 467–477.

TEROL, R. “Las consecuencias federativas de la suspensión de pagos de sociedades anónimas deportivas. El caso del Hércules CF, SAD” (2000) 4 *Revista Jurídica del Deporte* 69–83.

TONDANI, D. “Il ranking internazionale come rimedio alle asimmetrie informative negli sport individuali: il caso del ciclismo professionistico” (2005) I(2) *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport* 93–117.

YANES, P. “Comentario de urgencia al Auto que declara en concurso a la «Unión Deportiva Las Palmas, S.A.D.»” (2005) 2 *Revista de Derecho concursal y paraconcursal* 311–323.

Notas

ⁱ Por comodidad, a lo largo de este trabajo, utilizaremos la expresión "*empresa deportiva*" para referirnos a todo tipo de instituciones deportivas que desarrollen su actividad económica en el ámbito del deporte profesional.

ⁱⁱ Con especial atención a la aplicabilidad de estas medidas de detección de la situación de insolvencia a las ligas profesionales (que, dentro de las "empresas deportivas", presentan características muy particulares), véase PALOMAR, A. "Algunas cuestiones sobre la aplicación de la normativa concursal al ámbito del deporte profesional" (2006) 18 *Revista Jurídica del Deporte* 213–264. El autor es claro en considerar que "*la prevención de la insolvencia puede ser una referencia generalizada pero, en razón de las especiales características que reúne el deporte profesional[...] constituye un elemento especialmente significativo para la implementación de un mecanismo de este tipo*"; PALOMAR, *íd. ant.*, 264.

ⁱⁱⁱ Con carácter general, sobre la necesidad de prever mecanismos concursales de pronta aplicación, sin esperar a que se produzca un significativo deterioro de la situación patrimonial del deudor común; véase ROJO, A. "Crisis de la empresa y procedimientos concursales" (1980) XXIV *Anales de la Academia Matritense del Notariado* 251–279.

^{iv} "*Con el reconocimiento de la insolvencia inminente como presupuesto del concurso de acreedores se satisface parcialmente la conveniencia de adelantar en el tiempo la declaración judicial del concurso*", ROJO, A. "Presupuesto objetivo" (art. 2), en ROJO – BELTRÁN, *Comentario de la Ley Concursal*. Madrid 2004, 164–193 (esp. pág. 175).

^v Sobre la aplicación del derecho concursal vigente a las sociedades anónimas deportivas, como paradigma de la "empresa deportiva" a que aludimos en el trabajo, véase MALDONADO, J. "Sociedades anónimas deportivas y presupuestos para la declaración de concurso", (2004) 11 *Revista Jurídica del Deporte* 83–104.

^{vi} Véase la Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones *Una política moderna de la PYME para el crecimiento y el empleo*. Bruselas, 10.11.2005, COM(2005)551 final. Disponible en http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/en/com/2005/com2005_0551en01.pdf (visitada el 04/12/2007).

^{vii} Véase la Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones *Superar el estigma del fracaso empresarial – por una política que ofrezca una segunda oportunidad*. Bruselas, 5.10.2007, COM(2007)584 final. Disponible en http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2007/com2007_0584es01.pdf (visitada el 04/12/2007).

^{viii} La Comisión Europea considera que el coste reputacional que implica todo procedimiento concursal para el empresario que ha devenido insolvente establece una barrera al desarrollo de proyectos económicos emprendedores y limita la innovación y competitividad de la economía europea. Por ello, uno de los objetivos principales de su proyecto es la minimización de la "tacha reputacional" o estigma asociado a los procedimientos concursales, que entiende que puede minimizarse con la anticipación de las soluciones frente a la crisis empresarial (de modo que el perjuicio para los acreedores sea menor y, en lógica consecuencia, menor también el descrédito del empresario afectado por dicha crisis).

^{ix} De hecho, esta política de segunda oportunidad se ha convertido en uno de los principales ejes de actuación de la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea, que ha creado un portal específico en que ofrece más información sobre el proyecto de generación de segundas oportunidades: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/failure_en.htm (visitada el 04/12/2007).

^x DELOITTE & TOUCHE CORPORATE FINANCE & PHILIPPE & PARTNERS. *Bankruptcy and a fresh start: Stigma on failure and legal consequences of bankruptcy*. Bruselas, julio 2002. Disponible en http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/failure_bankruptcy/stigma_study/stigma_study.pdf (visitada el 04/12/2007).

^{xi} “Informe Final del Proyecto Best de la Comisión Europea sobre «Reestructuración, quiebra y nuevo comienzo»” (2004) 2 *Anuario de Derecho Concursal* 121–188. También disponible online en http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/failure_bankruptcy/pdf_final_report/failure_final_es.pdf (visitada el 04/12/2007). Puede consultarse información adicional sobre este proyecto en el portal del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio <http://www.ipyme.org/IPYME/es-ES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/ProyectosBest/ReestructuracionQuiebraComienzo.htm> (visitada el 04/12/2007).

^{xii} Esta es, en efecto, la principal herramienta de la estrategia de la Comisión Europea. Puede accederse al portal en <http://ec.europa.eu/sme2chance> (visitada el 04/12/2007).

^{xiii} Comisión Europea, *Superar el estigma del fracaso empresarial – por una política que ofrezca una segunda oportunidad*, *ob. cit.*, 9. No obstante, excluimos de nuestro análisis la cuestión relativa las ayudas para la reestructuración de empresas, que se encuentran sometidas a la normativa reguladora de las ayudas de Estado. Valga la simple referencia a las directrices interpretativas de la Comisión Europea sobre la aplicación de los artículos 87 y 88 del Tratado CE a las ayudas para la reestructuración de empresas, cuyo estudio excede el propósito de este trabajo. Véase la Comunicación de la Comisión – *Directrices comunitarias sobre ayudas estatales de salvamento y de reestructuración de empresas en crisis*. DOUE C244, de 01.10.2004, 2–17. Disponible en [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52004XC1001\(01\):ES:HTML](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52004XC1001(01):ES:HTML) (visitada el 04/12/2007).

^{xiv} Véase el resumen contenido en el anexo de la última comunicación de la Comisión Europea, *Superar el estigma del fracaso empresarial – por una política que ofrezca una segunda oportunidad*, *ob. cit.*

^{xv} El Informe Best contiene una revisión de buenas prácticas desarrolladas en los distintos Estados miembros para paliar estas insuficiencias y fomentar el acceso de los empresarios a mecanismos de alerta temprana de la insolvencia. “Informe Final del Proyecto Best de la Comisión Europea sobre «Reestructuración, quiebra y nuevo comienzo»”, *ob. cit.*, 14–15.

^{xvi} Estos indicadores o señales de alarma (*early warning signs*) están disponibles en inglés en http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sme2chance/distress_early_warning_en.html (visitada el 04/12/2007).

^{xvii} Traducción propia. Las 7 reglas de oro están disponibles en inglés en http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sme2chance/distress_rules_en.html (visitada el 04/12/2007).

^{xviii} Puede consultarse el directorio en el portal de información elaborado por la Comisión, en http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sme2chance/distress_advice_en.html (visitada el 04/12/2007). No obstante, el contenido de este directorio puede no responder a las expectativas de los empresarios. En el caso de España, por ejemplo, se limita a indicar la posibilidad de aplazar el pago de las deudas sociales frente a la Tesorería de la Seguridad Social que, siendo un trámite que pueda ayudar a las empresas españolas en crisis, queda muy corta respecto a los objetivos de asesoramiento indicados por la Comisión Europea.

^{xix} Esta solución no podría, en ningún caso, configurarse como una alternativa al procedimiento concursal de carácter judicial establecido en la LCon. Por tanto, debería operar en fases previas a la insolvencia efectiva del deudor, puesto que no podría invadir el ámbito objetivo de aplicación de la LCon. Podría, en alguna medida, crear una alternativa a la solicitud voluntaria de declaración de concurso por insolvencia inminente; que los empresarios preferirían siempre que permitiera el establecimiento de reglas más flexibles o de procedimientos más abreviados que los previstos en la LCon. En cualquier caso, una aplicación ágil de la LCon debería permitir alcanzar los mismos objetivos.

^{xx} Así ha sido subrayado por nuestros órganos judiciales. En efecto, se ha tenido en especial consideración para la aplicación de la LCon que “*la actividad de la entidad concursada, dada su naturaleza fundamentalmente deportiva,*

centrada, además, en un deporte altamente profesionalizado como es el fútbol, presenta una serie de especialidades y peculiaridades que exceden de las habituales en otras empresas y sociedad mercantiles"; véase el auto del Juzgado de lo Mercantil de Las Palmas de Gran Canaria, de 5 de noviembre de 2004, por el que se declara en concurso a la "Unión Deportiva Las Palmas, S.A.D.", disponible en http://www.iusport.es/casos/udlaspalmas2004/auto_declaracion_concurso.pdf (visitada el 04/12/2007). Para un comentario del citado auto y de las especialidades extraídas de la actividad deportiva desarrollada por la concursada, véase YANES, P. "Comentario de urgencia al Auto que declara en concurso a la «Unión Deportiva Las Palmas, S.A.D.»" (2005) 2 *Revista de Derecho concursal y paraconcursal* 311–323. También se analizan cuestiones específicas en torno a la aplicación de la LCon en el ámbito del deporte profesional en MORENO, L. "El procedimiento concursal de la U.D. Las Palmas, S.A.D." (2005) 15 *Revista Jurídica del Deporte* 299–305, y GONZÁLEZ DEL RÍO, R. & ALONSO, R. "Las normas de competición frente a la Ley Concursal. Reflexiones suscitadas en torno a la licencia del nuevo entrenador de la Unión Deportiva Las Palmas, SAD, en concurso" (2005) 15 *Revista Jurídica del Deporte* 355–362. En relación con el régimen previgente, TEROL, R. "Las consecuencias federativas de la suspensión de pagos de sociedades anónimas deportivas. El caso del Hércules CF, SAD" (2000) 4 *Revista Jurídica del Deporte* 69–83.

^{xxi} Estas particularidades han atraído la atención de los economistas desde principios de los años 60 del siglo pasado. Uno de los trabajos pioneros en la materia y de referencia ineludible, aunque con numerosas alusiones a la realidad deportiva norteamericana del momento que pueden dificultar la comprensión de algunos de los argumentos, es el de NEALE, W.C. "The Peculiar Economics of Professional Sports. A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and Market Competition" (1964) 78 *The Quarterly Journal of Economics* 1–14. También resulta interesante el trabajo de JONES, J. C. H. "The Economics of the National Hockey League" (1969) 2 *Canadian Journal of Economics* 1–20. Desde entonces, la literatura relativa a la economía del deporte profesional se ha desarrollado muy significativamente (especialmente en los aspectos relacionados con la negociación colectiva de los deportistas y con la configuración de competiciones equilibradas, o *competitive balance*) y su repaso excede, con mucho, las posibilidades de este trabajo. Sirvan las referencias que se incluyen a los solos efectos ejemplificativos. Puede consultarse una revisión pormenorizada de la literatura académica relativa a la economía del deporte en SZYMANSKI, S. "The Assessment: The Economics of Sport" (2003) 19 *Oxford Review of Economic Policy* 467–477.

^{xxii} De modo gráfico, se ha considerado que "*while clubs compete not only on the field, but also off it to generate revenue, they must also co-operate with each other in the form of a league or some other organised competition in order to create the end-product of [...] matches*" SZYMANSKI, S. & KUYPERS, T. *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*. Londres 1999, 17. Este fenómeno ya se había estudiado, como un caso de producto conjunto (*inverted joint product or product joint*) por NEALE, *ob. cit.*, 2–5 y por JONES, *ob. cit.*, 2. Véase también PALOMINO, F. "Problèmes économiques liés à l'organisation de compétitions sportives" (2004) 150 *Revue française de gestion* 131–140.

^{xxiii} Es cierto que los aficionados pueden establecer comparaciones entre distintas competiciones (por ejemplo, por ámbito geográfico, comparando una liga nacional con otra) pero, en la mayoría de los casos valorarán a cada equipo o a cada deportista de manera individual, en función de sus resultados en el seno de la competición correspondiente. Sobre los mecanismos de evaluación de los deportistas individuales (extrapolables a la clasificación de los equipos deportivos en las distintas ligas) y la importancia del factor comparativo para la adecuada valoración por parte del público y de otros agentes económicos (como patrocinadores, etc), véase TONDANI, D. "I ranking internazionali come rimedio alle asimmetrie informative negli sport individuali: il caso del ciclismo professionistico" (2005) I(2) *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport* 93–117.

^{xxiv} No obstante, algunos autores sostienen que la relación entre resultados deportivos e ingresos no parece ser automática en todos los casos (aunque no es la posición mayoritaria). Algunos interesantes estudios han encontrado una correlación positiva entre resultados deportivos y capacidad de generación de ingresos. Véanse, por ejemplo,

SZIMANSKI & KUYPERS, *ob. cit.* y SZIMANSKI, S. "Income Inequality, Competitive Balance and the Attractiveness of Team Sports: Some Evidence and a Natural Experiment from English Soccer" (2001) 111 *The Economic Journal* 69–84. De modo muy claro, se ha indicado que *"the uncertainty of outcome in sports has an impact on the uncertainty of income drawn from fans, TV viewers, sponsors, patrons, and municipalities"*; ANDREFF, W. "New Perspectives in Sports Economics: A European View" junio 2006. Working Paper Series, Paper No. 06-05. International Association of Sports Economists, 2.

Sin embargo, específicamente en relación con el fútbol español, se ha concluido que el éxito deportivo no explica de forma significativa la evolución económica de los clubes, por lo que *"in Spanish football there must be other causes [...] with a higher power to explain economic results than performance on the pitch"* BARAJAS, A., FERNÁNDEZ-JARDÓN, C. & CROLLEY, L. "Does Sports Performance Influence Revenues and Economic Results in Spanish Football?", septiembre 2005, 18. Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=986365> (visitada el 04/12/2007). Explicaciones alternativas que los autores tratan de desarrollar en BARAJAS, A. & CROLLEY, L. "A Model to Explain Support in Spanish Football". MPRA Paper No. 3235, noviembre 2007. Disponible en <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/3235> (visitada el 04/12/2007). Sin embargo, las conclusiones de los autores invalidan en buena medida las de su anterior estudio, en tanto que sus resultados indican que la asistencia a los eventos deportivos depende positivamente de los resultados deportivos y que la asistencia determina en gran parte los ingresos de los clubes de fútbol españoles: *"the main conclusions are, firstly, that the quality of the squad influences attendance through its performance on the pitch, secondly, that the level of attendance is explained by the population of the province in which the club is based, and by both the current and historical performances of the team, and thirdly, that the club's sporting revenues can be explained by their attendances"*.

Otros estudios justifican la relación entre resultados deportivos y económicos de la empresa deportiva, pero le asignan una relación inversa de causalidad, considerando que *"a largo plazo, la realidad económica resulta decisiva para el mantenimiento de los éxitos deportivos del club"*, KASE, K. *et al.* "Real Madrid CF – FC Barcelona: Análisis de las estrategias económica y deportiva del periodo 2000–2006", junio 2006. *Occasional Paper* nº 06/12, Center for Sports Business Management – IESE Business School, 19.

En definitiva, aunque la literatura económica no sea pacífica, la intuición de que los resultados económicos y los resultados deportivos están relacionados y, probablemente, varían en el mismo sentido, parece mantenerse vigente. En este sentido, indicando claramente la dependencia de los ingresos respecto de sus éxitos deportivos (al menos en los deportes con mayor atractivo audiovisual, como el fútbol o el baloncesto), véase PALOMAR, *ob. cit.*, 225–226.

^{xxv} PALOMAR, *ob. cit.*, 227–229. En cuanto a la complejidad de la estructura salarial de las plantillas de deportistas profesionales y a la necesidad de realizar unas inversiones mínimas fijas en función de la competición en que se participe, véase NOLL, R. "The Economics of Promotion and Relegation in Sports Leagues: The Case of English Football" (2002) 3 *Journal of Sports Economics* 169–203.

^{xxvi} De hecho, la predisposición psicológica que generan los resultados deportivos llega a influenciar el comportamiento de las bolsas de valores, por lo que la existencia de este factor emocional como condicionante de las decisiones económicas de mayor impacto para la empresa deportiva no debe despreciarse. Sobre la influencia de los resultados deportivos en el comportamiento de los mercados de valores, véase EDMANS, A., GARCÍA, D. & NORLI, O. "Sport Sentiment and Stock Returns", mayo 2006. Sixteenth Annual Utah Winter Finance Conference. Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=677103> (visitada el 04/12/2007).

^{xxvii} En general, sobre la relación entre juegos de apuestas y deporte, con especial análisis de la posibilidad de que parte de los ingresos generados por el negocio de apuestas se destinasen a la financiación de la competición deportiva (y sus riesgos, en términos de corrupción), véase FORREST, D. & SIMMONS, R. "Sport and Gambling" (2003) 19 *Oxford Review of Economic Policy* 598–611.

^{xxviii} Más allá, se ha llegado a justificar la necesidad de establecer un régimen jurídico especial para la actividad deportiva, distinto del de otras actividades económicas de prestación de servicios, en atención a estas especificidades socio-culturales, sobre las que se construiría su autonomía. Véase en este sentido COLUCCI, M. "L'autonomia e la specificità dello Sport nell'Unione Europea. Alla ricerca di norme sportive necessarie, proporzionali e di «buon senso»" (2006) II(2) *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport* 15-33.

^{xxix} Comisión Europea. *Libro Blanco sobre el Deporte*. Bruselas, 11.07.2007, COM(2007)391 final. El documento está disponible en la página web de la Comisión: http://ec.europa.eu/sport/index_en.html (visitada el 04/12/2007).

^{xxx} Esta última propuesta no es originalmente nuestra, sino que se basa en la solución ya apuntada por el profesor Palomar que, alternativamente, aludía a la posible inclusión de mecanismos de resolución amigable en el proyecto de jurisdicción voluntaria o la "sumisión a arbitraje o conciliación en el ámbito del Tribunal Arbitral del Deporte, dependiente del COE". PALOMAR, *ob. cit.*, 264. A nuestro juicio, la instrumentación de un mecanismo de mediación podría ofrecer mejores resultados que el de puro arbitraje, en la medida en que ofrecería mayor libertad a los expertos del Tribunal Español de Arbitraje Deportivo para proponer soluciones innovadoras a las partes del procedimiento.

^{xxxi} Así, en el art. 8 LDep se atribuyen al CSD competencias de contenido claramente económico-financiero como las que le facultan para: "c) Acordar, con las Federaciones deportivas españolas sus objetivos, programas deportivos, en especial los del deporte de alto nivel, presupuestos y estructuras orgánica y funcional de aquéllas, suscribiendo al efecto los correspondientes convenios. [...] d) Conceder las subvenciones económicas que procedan, a las Federaciones deportivas y demás entidades y asociaciones deportivas, inspeccionando y comprobando la adecuación de las mismas al cumplimiento de los fines previstos en la presente Ley. [...] m) Autorizar los gastos plurianuales de las Federaciones deportivas españolas en los supuestos reglamentariamente previstos, determinar el destino del patrimonio neto de aquéllas en caso de disolución, controlar las subvenciones que les hubiera otorgado y autorizar el gravamen y enajenación de sus bienes inmuebles, cuando estos hayan sido financiados total o parcialmente con fondos públicos del Estado." (énfasis añadido).

^{xxxii} CAS / TAS. *CAS Mediation Rules / Règlement de médiation du TAS*. Disponibles en inglés y en francés en <http://www.tas-cas.org/en/mediat/frmmediat.htm> (visitada el 04/12/2007).

NOTAS
