



Módulo 1. Organización como agencia. Aspectos fiscales y financieros del agente (...)




Módulo 1. Organización como agencia. Aspectos fiscales y financieros del agente, de la agencia y del cliente

MÓDULO 1

-  Organización de la agencia como sociedad.

-  Obligaciones tributarias. Nociones básicas y elementales.

-  Referencias

Organización de la agencia como sociedad.

**Organización de la agencia como sociedad.
Requisitos normativos de la reglamentación de
agentes. Alcances. Responsabilidades.
Estructura de las organizaciones. Funciones
directivas, responsabilidades, dimensiones.
Modelo organizacional - Aldo Pelesson**

Introducción

La dinámica de interacción establecida entre agentes, agencias y clientes en diversos ámbitos profesionales, particularmente en aquellos vinculados a servicios especializados, ha suscitado una atención creciente en el ámbito académico y empresarial. En la presente lectura, nos adentraremos en una exploración profunda de la organización como agencia, abordando con especial énfasis los aspectos fiscales y financieros que atañen tanto al agente como a la agencia y al cliente.

El tejido conceptual de la organización de la agencia como sociedad será meticulosamente descrito y ahondará en los requisitos normativos contemplados por la reglamentación de agentes. La complejidad y los alcances de esta normativa serán escudriñados con el objetivo de dilucidar sus implicaciones prácticas. Asimismo, se examinarán las responsabilidades inherentes a esta configuración organizativa, desde una perspectiva legal y ética.

En el análisis que sigue, se explorarán las estructuras organizativas de las agencias, delineando funciones directivas, responsabilidades y dimensiones esenciales. A su vez, se destacará la importancia del modelo organizacional como un factor determinante en la eficacia y sostenibilidad de estas entidades. Este recorrido detallado permitirá una comprensión más sólida de la organización como agencia, lo que proporcionará una base integral para el examen de las dinámicas específicas de los aspectos fiscales y financieros involucrados.

A medida que avanzamos, nos proponemos no solo analizar críticamente estos elementos, sino también ofrecer una perspectiva enriquecedora que contribuya al desarrollo de estrategias efectivas en el ámbito empresarial. Este artículo busca, por ende, arrojar luz sobre los intrincados entrelazamientos que caracterizan a las relaciones entre

agentes, agencias y clientes y ofrecer un análisis comprensivo de los elementos esenciales que dan forma a esta dinámica singular.

Reglamentos FIFA. Alcance y responsabilidades

En consonancia con los lineamientos establecidos por el Reglamento de Agentes de Fútbol de FIFA (FIFA, 2022), se erige una estructura organizativa que dicta la pauta para el ejercicio de esta profesión especializada. En particular, el artículo 11 ¹ del reglamento de FIFA delinea, claramente, que solo los agentes de fútbol están facultados para ofrecer servicios de representación. Esta disposición, ineludible en su alcance, establece requisitos específicos, delineados en el artículo 5 ², que los agentes deben cumplir para ostentar esta distinguida posición.

[1] Reglamento de Agentes de Fútbol de FIFA. Por el cual se regulan los criterios de servicio básicos entre los agentes de fútbol y sus clientes. Art. 11. 16 de diciembre de 2022.

[2] Reglamento de Agentes de Fútbol de FIFA. Por el cual se regulan los criterios de servicio básicos entre los agentes de fútbol y sus clientes. Art. 5. 16 de diciembre de 2022.

Es imperativo resaltar que, conforme a estas directrices, los agentes de fútbol tienen la prerrogativa de llevar a cabo sus actividades mediante una agencia. Sin embargo, este privilegio conlleva responsabilidades cruciales, ya que los empleados o proveedores vinculados a la agencia, que no ostenten la condición de agentes de fútbol, están vetados para ofrecer servicios de representación. Además, se establece, de manera contundente, que un agente de fútbol asume la responsabilidad de cualquier conducta ejecutada por su agencia, incluyendo las acciones de sus empleados, proveedores u otros representantes que contravengan las disposiciones del reglamento de FIFA.

Asimismo, la normativa de FIFA proscribe cualquier interés por parte de los agentes de fútbol en actividades relacionadas con jugadores o sus agencias. Esta restricción se extiende a los clientes, lo que define, explícitamente, las personas que no pueden ser objeto de representación por parte de los agentes de fútbol, de acuerdo con los requisitos establecidos en el artículo 5. También prohíbe cualquier participación, ya sea directa o indirecta, de personas o entidades en la titularidad o propiedad de derechos vinculados a la inscripción de un jugador.

En consecuencia, la función del agente de fútbol, según lo estipulado por FIFA, se canaliza a través de una agencia,

sujeta a rigurosos requisitos que delimitan quiénes pueden desempeñar esta función. Este marco normativo, al establecer parámetros precisos y exigencias específicas, no solo configura el ejercicio de los agentes de fútbol, sino que también perfila la naturaleza organizativa de las agencias que facilitan su actividad. A partir de estas premisas normativas, se derivan cimientos sólidos para analizar las estructuras organizativas en el contexto más amplio de las agencias deportivas.

Definición de agencia según la FIFA

Dentro del marco normativo delineado por el Reglamento sobre Agentes de Fútbol de FIFA, se otorga especial relevancia a las definiciones que conforman la base conceptual de las diversas entidades involucradas en la dinámica de representación y contratación en el ámbito futbolístico. Estas definiciones, con su alcance preciso, contribuyen a esclarecer la compleja red de relaciones que caracterizan este entorno profesional.

Agencia

La agencia, según la normativa, se define como una organización, entidad, bufete o empresa privada compuesta por uno o más agentes de fútbol. Esta entidad, al contratar o emplear a agentes de fútbol, o actuar como vehículo para los asuntos comerciales en su actividad, adquiere un rol central en la intermediación entre jugadores, entrenadores y las entidades de destino u origen.

Entidades de destino y origen

La normativa de FIFA también establece claras definiciones para las entidades vinculadas al proceso de transferencia y contratación. En este contexto, se distingue la «entidad de destino como» el club, la federación miembro o la liga jurídicamente independiente que busca contratar los servicios de un jugador o entrenador. Por otro lado, la «entidad de origen» se refiere al club, la federación miembro o la liga jurídicamente independiente que libera al jugador o entrenador para ser empleado o inscrito por la entidad de destino.

Estas definiciones son fundamentales para delimitar las responsabilidades y relaciones en el complejo entramado del fútbol profesional. La agencia, al servir como

intermediaria, se convierte en un actor fundamental, y las entidades de destino y origen se perfilan como los polos de referencia en las negociaciones contractuales. Este enfoque preciso contribuye a la comprensión detallada de los procesos involucrados en la contratación de jugadores y entrenadores en el ámbito futbolístico, lo que proporciona una base conceptual sólida para analizar aspectos subsiguientes de la reglamentación.

Organización o empresa

La noción de organización o empresa, en el contexto del agente de fútbol y su relación con las entidades deportivas, trasciende la mera conceptualización para adentrarse en un análisis profundo de sus características y dinámicas. En el ámbito de la administración, la organización se erige en una institución social de suma relevancia, caracterizada por un comportamiento finalista, racional y dotado de conciencia pública. Esta configuración singular se gesta a través de la coordinación de actividades u operaciones que actúan como la razón de ser de la vinculación entre todos los miembros del grupo.

Dentro de su esencia social, la organización exhibe una estructura que abarca elementos fundamentales como la autoridad, la comunicación, la información y el control. Estos pilares constituyen la columna vertebral que sustenta el funcionamiento armónico y eficiente de la entidad, lo que brinda un marco para la toma de decisiones, la difusión de información relevante y la supervisión de las operaciones.

Es importante soslayar que, a diferencia de una perspectiva exclusivamente orientada hacia fines de lucro, la organización, en este contexto, no se limita a la búsqueda de ganancias económicas. Su alcance se expande más allá de los límites de la esfera privada, involucrando tanto a la administración pública como a la privada. Este matiz amplía la comprensión de la organización como una entidad que responde a dinámicas multidimensionales y abraza responsabilidades y objetivos que trascienden el ámbito meramente financiero.

Además, la organización no opera de manera aislada, sino que está intrínsecamente vinculada y moldeada por su entorno. La influencia mutua entre la organización y su medioambiente subraya la interconexión dinámica que define su existencia. Este aspecto es especialmente pertinente al considerar la relación de las agencias de representación de fútbol con FIFA y otros actores del mundo

deportivo, en el que las normativas y dinámicas externas impactan directamente en la estructura y el funcionamiento de estas entidades.

Por lo tanto, la concepción de organización o empresa, al aplicarse al ámbito del agente de fútbol, adquiere matices significativos que van más allá de la perspectiva comercial convencional. Se revela como una entidad social compleja, arraigada en la interacción y coordinación de individuos con objetivos comunes, guiada por principios racionales y consciente de su papel en el entorno circundante. Este análisis enriquece la comprensión de la organización en el marco de la representación deportiva, lo que proporciona un fundamento sólido para examinar sus funciones, responsabilidades y dimensiones dentro de la dinámica del agente de fútbol.

Bajo el contexto de la representación de agentes de fútbol, la comprensión de una organización como entidad toma una relevancia central. Una organización se define como un conjunto de individuos unidos por un objetivo común, que despliega actividades coordinadas que requieren el uso eficiente de recursos. Este concepto trasciende la simple agregación de personas, situando el foco en la consecución de metas compartidas que demandan una interacción sinérgica.

La estructura de una organización emerge como el reflejo tangible de las relaciones entrelazadas entre sus miembros. Este tejido relacional es el producto directo de las interacciones complejas que caracterizan la dinámica interna de la entidad. La estructura organizacional, por ende, se manifiesta como un entramado interdependiente que canaliza las energías y habilidades individuales hacia la consecución del objetivo colectivo.

El organigrama, por su parte, se erige en una herramienta crucial en la representación visual de la estructura organizacional. Más allá de ser un simple gráfico, el organigrama encapsula, de manera simbólica, la disposición jerárquica, los flujos de comunicación y las interrelaciones funcionales dentro de la organización. Es una herramienta que ofrece una panorámica precisa de la disposición interna, lo que facilita la comprensión de las líneas de autoridad y la distribución de responsabilidades.

La estructura organizacional, en su esencia, engloba la manera en la que las actividades de la organización se desglosan, organizan y coordinan entre sí. Este análisis trasciende la simple observación de roles y jerarquías, adentrándose en la comprensión de cómo las distintas partes de la organización se entrelazan para lograr la sinergia necesaria en la consecución de los objetivos

propuestos. En el ámbito específico de la representación de agentes de fútbol, esta estructura cobra vital importancia al determinar la eficacia y eficiencia con la cual se llevan a cabo las transacciones y operaciones asociadas a la representación de jugadores y entrenadores.

Estructura organizacional

La estructura organizacional es la manera en la que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan entre sí; es el producto de las relaciones que se establecen en dicha organización.

La estructura organizacional de una entidad deportiva constituye un componente esencial en la configuración de sus operaciones internas. Esta estructura se desglosa en **dos dimensiones cruciales**: la estructura formal, que representa la manifestación explícita y oficialmente reconocida por la organización, y la estructura informal, que se nutre de las relaciones humanas e interpersonales que moldean las decisiones internas.

Estructura formal

La estructura formal se caracteriza por ser explícita y reconocida oficialmente dentro de la organización. Es un entramado de normas y pautas preestablecidas que genera relaciones formales y se rige por mecanismos de coordinación fundamentales. Estas normativas están diseñadas para garantizar la consecución de los objetivos globales de la organización. En este contexto, la estructura formal establece las bases organizativas, delineando jerarquías, roles, responsabilidades y flujos de comunicación. Su función es proporcionar un marco claro y ordenado que permita la eficiente operación de la entidad.

Estructura informal

Por su parte, la estructura informal emerge de las relaciones humanas e interpersonales que influyen en las decisiones internas de la organización. A diferencia de la estructura formal, la informalidad se caracteriza por su dinamismo y flexibilidad, ya que se nutre de las interacciones humanas, las conexiones personales y la cultura organizacional. Estas

relaciones pueden tener un impacto positivo o negativo en la estructura formal, ya que moldean la percepción e interpretación de las normas y políticas establecidas. La estructura informal es intrínsecamente más fluida y adaptable, lo que refleja la naturaleza cambiante de las relaciones humanas dentro de la organización.

En síntesis, la estructura organizacional de una entidad deportiva se compone tanto de elementos formales, que brindan estabilidad y dirección, como de elementos informales, que aportan dinamismo y adaptabilidad. La interacción entre estas dos dimensiones configura la realidad organizativa, en la que las normativas establecidas coexisten con las complejidades de las relaciones humanas, lo cual contribuye, conjuntamente, al funcionamiento y la identidad de la entidad en el contexto deportivo.

Diseño de la estructura organizacional

El diseño de la estructura organizacional es un proceso fundamental que define la disposición y coordinación de los recursos dentro de una entidad deportiva. Este proceso implica una serie de pasos básicos; cada uno de estos es

crucial para la creación de una estructura que favorezca la eficiencia y el logro de los objetivos preestablecidos.


Pasos básicos para el diseño de la estructura organizacional

1

Definir y formalizar los objetivos: la primera fase del diseño implica la clara definición y formalización de los objetivos de la organización. Estos actúan como brújula, orientando todas las actividades y decisiones subsiguientes. La claridad y precisión en la formulación de metas son fundamentales para establecer un marco coherente que guíe el diseño estructural.

2

Establecer funciones necesarias: una vez definidos los objetivos, el siguiente paso es identificar y establecer las funciones necesarias para alcanzar esos objetivos. Este proceso implica la planificación detallada de los procesos y las actividades que se llevarán a cabo en la organización. La conexión entre funciones y objetivos es esencial para garantizar una ejecución coherente y efectiva.



3

Departamentalizar: la departamentalización implica agrupar las funciones identificadas en el paso anterior. Este proceso se hace considerando criterios específicos que se ajusten a la situación particular de la entidad deportiva. La adecuada departamentalización es esencial para la asignación eficiente de tareas y la creación de unidades organizativas coherentes.

4

Asignar las funciones: con las funciones y los departamentos establecidos, el siguiente paso es asignar recursos humanos a los puestos definidos. Este proceso implica la selección y asignación de individuos con las habilidades y competencias adecuadas para cada función. La asignación de tareas específicas a cada puesto asegura que se cumplan las funciones delineadas en fases anteriores.

5

Asignar recursos humanos a los puestos definidos: finalmente, se procede a asignar las tareas previamente definidas a los recursos humanos presentes en cada puesto. Esta asignación garantiza la ejecución fluida de las funciones establecidas y la optimización de los recursos disponibles. La coherencia entre funciones y recursos

humanos es esencial para mantener la eficacia operativa de la estructura.

Este proceso metódico y secuencial en el diseño de la estructura organizacional no solo establece la base para la eficiencia operativa, sino que también contribuye al alineamiento estratégico y al logro sistemático de los objetivos de la organización deportiva.

Modelo organizacional

En la construcción de un modelo organizacional para entidades deportivas, se hace imperativo abordar elementos claves, tales como la definición de un organigrama y la departamentalización. Estos aspectos estructurales no solo proporcionan claridad visual, sino que también establecen la base para la eficiencia operativa y la coordinación efectiva de las funciones organizativas.

1

Definición de organigrama: el organigrama se configura como una representación gráfica y parcial de la estructura formal de una organización. En este diagrama, se visualizan,

de manera detallada, las funciones, los sectores, las jerarquías y las dependencias internas. Su utilidad radica en la capacidad para explicitar con claridad aspectos cruciales de la organización, como el tipo de departamentalización, el número de niveles jerárquicos y la cadena de mandos. En entidades deportivas, es común encontrar organigramas tanto dirigenciales como gerenciales, en los que se delinear las responsabilidades y relaciones en estos dos niveles fundamentales.

2

Departamentalización: la departamentalización constituye un pilar esencial en la estructuración organizacional. Este proceso implica la agrupación de actividades o tareas según criterios predeterminados. La racionalización de esta agrupación se logra mediante criterios, como, por ejemplo, los siguientes:

- **funcional.** Agrupación basada en funciones específicas o habilidades.
- **Por producto o servicios:** organización en torno a líneas de productos o servicios

ofrecidos.

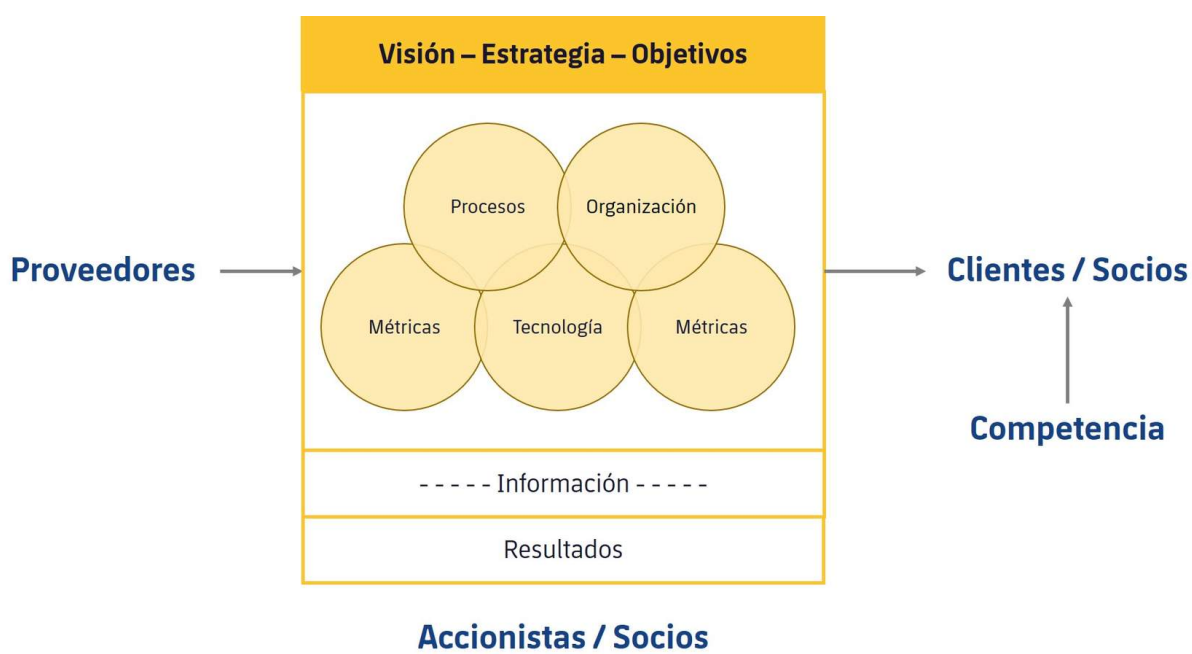
- **Por territorio o área geográfica:** departamentalización basada en ubicaciones geográficas.
- **Por cliente:** agrupación centrada en las necesidades y características de los clientes.
- **Por segmento de mercado:** enfoque en segmentos específicos del mercado.
- **Otros específicos:** criterios adicionales específicos de la industria o entidad.

La departamentalización, al seguir estos criterios, facilita la coordinación eficiente de actividades similares y lógicamente conectadas. En el contexto deportivo, esta estructuración puede adaptarse para abordar las complejidades específicas, como equipos profesionales y de desarrollo, áreas geográficas de influencia y segmentos de aficionados.

En conjunto, el diseño del modelo organizacional, a través de la definición de organigramas y la departamentalización, emerge como un proceso estratégico para las entidades

deportivas. Este enfoque sistemático permite una gestión eficiente, claridad en las responsabilidades y una ejecución efectiva de las operaciones, lo que contribuye al logro de los objetivos establecidos por la organización.

Figura 1: Organización modelo



Fuente: elaboración propia.

Función directiva: responsabilidades y dimensiones

La función directiva, en el ámbito de las entidades deportivas, implica la asunción de responsabilidades

cruciales y la gestión de diversas dimensiones para asegurar un liderazgo efectivo y el logro de objetivos. Este papel directivo se desglosa en responsabilidades específicas y se manifiesta en diversas dimensiones, que incluyen el ejercicio de poder, el liderazgo y la gestión ejecutiva.

Responsabilidades

- Logro de objetivos:** la función primordial de la dirección en una entidad deportiva es la consecución efectiva de los objetivos establecidos. Estos objetivos pueden abarcar desde metas competitivas hasta iniciativas estratégicas que fortalezcan la posición y la influencia de la organización en el entorno deportivo.

- Cumplir con los accionistas y socios:** los directivos tienen la responsabilidad de garantizar el cumplimiento de las expectativas y los compromisos hacia los accionistas y socios de la entidad deportiva. Esto implica la gestión transparente y eficiente de los recursos, así como la comunicación efectiva sobre el progreso y los resultados alcanzados.

Desarrollo de personas: la gestión del talento y el desarrollo de las personas que integran la organización son aspectos claves de la función directiva. Fomentar un ambiente de trabajo propicio para el crecimiento personal y profesional contribuye no solo al bienestar de los colaboradores, sino también al fortalecimiento del equipo y al logro colectivo de metas.

Responsabilidad social: los directivos, como representantes de la entidad deportiva, deben asumir una responsabilidad social significativa. Esto implica la adopción de prácticas sostenibles, el compromiso con causas sociales y el fomento de una cultura organizacional que promueva valores éticos y ciudadanos.

Dimensiones

Poder: la dimensión del poder en la función directiva se refiere a la capacidad de tomar decisiones y ejercer influencia en el curso de las operaciones. El poder directivo implica la

autoridad para liderar y dirigir la organización hacia la consecución de sus metas.



Liderazgo: es una dimensión esencial que va más allá del ejercicio del poder. Involucra inspirar, motivar y guiar a los miembros de la organización hacia el logro de objetivos comunes. Un líder efectivo en una entidad deportiva es capaz de moldear una visión compartida y movilizar a su equipo hacia el éxito.



Ejecutiva y de gestión: la dimensión ejecutiva abarca las habilidades de gestión necesarias para traducir la visión y estrategia en acciones concretas. Implica la toma de decisiones efectivas, la asignación eficiente de recursos y la supervisión de las operaciones diarias para garantizar la ejecución coherente de los planes.

En resumen, la función directiva en el contexto de las entidades deportivas se erige en un rol multidimensional que requiere habilidades de liderazgo, capacidad ejecutiva y una profunda comprensión de las responsabilidades clave. Esta combinación integral permite a los directivos no solo alcanzar metas y objetivos, sino también liderar la

organización hacia la excelencia y la sostenibilidad en el ámbito deportivo.

Poder dentro de la organización: concepto y fundamentos

El concepto de poder dentro de una organización es fundamental para comprender las dinámicas de influencia y toma de decisiones. Este concepto se define como el potencial que posee un individuo o grupo para ejercer influencia y persuasión sobre otros individuos o grupos. En la estructura organizacional, el poder puede manifestarse a través de fuentes tanto personales como posicionales.

Fuentes de poder: personal y posicional

- **Poder personal:** surge de las características individuales, las habilidades, los conocimientos y el carisma de una persona. Este tipo de poder se basa en la admiración y el respeto que otros miembros de la organización tienen hacia el individuo, independientemente de su posición formal.

- **Poder posicional:** se deriva del puesto o la posición jerárquica que ocupa una persona dentro de la organización. Este poder está vinculado a la autoridad formal asociada al cargo y a la capacidad de tomar decisiones que afectan a otros.

El poder, a su vez, se sustenta en dos columnas fundamentales: influencia y autoridad.

Influencia

- La influencia se define como la capacidad que posee un individuo para modificar el comportamiento, las actitudes o los valores de otros individuos o grupos dentro de la organización. Esta capacidad de influir se manifiesta a través de la persuasión, la habilidad de comunicación efectiva y la capacidad de inspirar y motivar a los demás.

Autoridad

- La autoridad es aportada por las personas o los grupos y se obtiene cuando un líder demuestra ser merecedor de ella. En el contexto organizacional, la autoridad está vinculada a la posición jerárquica y a la legitimidad percibida por los miembros de la organización. Se trata de la aceptación voluntaria de la influencia del líder.

Es importante destacar que el poder no surge en un vacío, sino que se sustenta en algo más fundamental: la motivación. La capacidad de motivar a los demás se convierte en un cimiento esencial para el ejercicio del poder de manera efectiva. La comprensión profunda de las motivaciones individuales y grupales permite a los líderes ejercer influencia de manera ética y alineada con los objetivos de la organización.

En definitiva, el poder dentro de una organización no solo se limita a la posición jerárquica, sino que también se nutre de las cualidades personales y la capacidad de influencia de los líderes. La combinación equilibrada de poder personal y posicional, respaldada por la influencia ética y la autoridad legítima, contribuye a la construcción de relaciones efectivas y al logro de los objetivos organizacionales.

Liderazgo: definición y alcance

El liderazgo se conceptualiza como el conjunto de actividades desplegadas por un individuo designado como líder, con la finalidad de ejercer influencia en el comportamiento de colaboradores, pares y superiores, con el objetivo de alcanzar metas y objetivos específicos. Esta definición destaca la naturaleza dinámica y relacional del liderazgo, posicionándolo como una herramienta estratégica para la consecución de metas organizacionales.

Elementos claves de la definición

1

Actividades desarrolladas por un líder

- El liderazgo implica acciones conscientes y deliberadas por parte de un individuo identificado como líder. Estas acciones abarcan desde la toma de decisiones hasta la comunicación efectiva y la inspiración del equipo.

2

Influencia en el comportamiento

- El líder busca, activamente, influir en el comportamiento de diversos grupos dentro de la organización, incluyendo colaboradores, colegas y superiores. Esta influencia se manifiesta en la capacidad de inspirar, motivar y guiar a otros hacia la consecución de objetivos compartidos.

3

Alcance en relaciones organizacionales

- El liderazgo no se limita a las relaciones jerárquicas tradicionales, sino que abarca interacciones con colaboradores, pares y superiores. Esta amplitud refleja la comprensión de que la influencia del líder puede extenderse más allá de las estructuras formales de autoridad.

4

Objetivos determinados

- El liderazgo está orientado hacia la consecución de metas y objetivos específicos. Estos objetivos pueden variar desde metas financieras y operativas, hasta la creación de un ambiente de trabajo positivo y motivador.

Consideraciones adicionales

- **Enfoque en resultados:** el liderazgo se asocia, intrínsecamente, con la obtención de resultados tangibles. Un líder efectivo no solo dirige, sino que también impulsa el logro de metas organizativas de manera efectiva y eficiente.
- **Habilidades sociales:** la capacidad para comprender y gestionar las dinámicas sociales es esencial en el liderazgo. Esto incluye habilidades de comunicación, empatía y gestión de conflictos.
- **Adaptabilidad:** dada la naturaleza dinámica de los entornos organizacionales, el liderazgo exitoso requiere adaptabilidad. Los líderes deben ser capaces de ajustar su enfoque y estrategias según las circunstancias cambiantes.

En resumen, el liderazgo se posiciona como una actividad estratégica fundamental en el ámbito organizacional. Al enfocarse en la influencia, la acción consciente y el logro de objetivos, los líderes desempeñan un papel crucial en la

orientación y el impulso de equipos hacia el éxito compartido.

Figura 2: Liderazgo (proceso más habilidad)



Fuente: elaboración propia.

Gestión y funciones administrativas: un enfoque integral

La gestión se erige en un proceso esencial en el ámbito organizacional, fundamentado en diversas funciones administrativas que buscan garantizar la eficacia y eficiencia de la entidad. Estas funciones, esenciales para el liderazgo organizacional, abarcan desde la planificación estratégica hasta la evaluación y corrección de actividades, lo que contribuye al logro sistemático de objetivos.

Funciones administrativas

1

Planificación

- La planificación constituye el punto de partida en el proceso de gestión. Implica la definición meticulosa de acciones y la asignación precisa de recursos necesarios para alcanzar los objetivos y planes previamente determinados. Esta función sienta las bases para la toma de decisiones informadas y la dirección estratégica de la organización.

2

Organización

- La función de organización se centra en la estructuración efectiva de funciones y procesos que conducen al logro de los objetivos establecidos. Incluye la definición detallada de la estructura organizativa, así como la asignación de roles y responsabilidades para optimizar la colaboración y la eficacia operativa.

3

Integración

- La integración se materializa en la provisión de recursos humanos necesarios

para las funciones y tareas definidas en la estructura organizativa. Esta función implica la gestión efectiva del capital humano, lo que asegura la alineación de habilidades y talentos con los objetivos estratégicos de la organización.

4

Dirección

- La dirección abarca la creación de las condiciones necesarias en la organización para el logro efectivo de los objetivos. Esta función implica liderar y guiar a los miembros de la organización, fomentando un ambiente propicio para la motivación, la colaboración y la consecución de metas compartidas.

5

Control

- La función de control se posiciona como la fase final del proceso de gestión. Implica la evaluación y corrección de las actividades realizadas para asegurarse de que estén alineadas con los planes establecidos. Este enfoque evaluativo permite la identificación de desviaciones y la aplicación de ajustes necesarios para mantener la coherencia con los objetivos organizacionales.

Consideraciones adicionales

- **Enfoque sistémico:** estas funciones administrativas no son independientes, sino que están interconectadas en un enfoque sistémico. La gestión efectiva requiere una comprensión integral de cómo estas funciones interactúan y se complementan entre sí.
- **Adaptabilidad:** dada la dinámica cambiante de los entornos organizacionales, la gestión exitosa implica la capacidad de adaptarse y ajustar estrategias según las circunstancias evolucionan.

En conclusión, la gestión, a través de sus funciones administrativas, emerge como un proceso integral que guía la organización hacia la consecución sistemática de sus objetivos. Desde la planificación estratégica, hasta el control y ajuste continuo, estas funciones constituyen un marco esencial para la eficaz administración de recursos y la orientación estratégica de la entidad.

Figura 3: Gestión y funciones en administración

Planear	Consiste en la definición de las acciones y asignación de los recursos necesarios para lograr los objetivos y planes determinados
Organización	Es la definición de la estructura de funciones y procesos para el logro de los objetivos y planes
Integración	Es la provisión de los recursos de personal para las funciones y tareas definidas en la estructura organizativa
Dirección	Es la creación de las condiciones necesarias en la organización para el logro de los objetivos
Control	Es la evaluación y la corrección de las actividades para asegurarse que lo que se realiza se ajusta a los planes

Fuente: elaboración propia.

Gestión y liderazgo: un dilema o dos soluciones complementarias

La dicotomía entre gestión y liderazgo ha sido objeto de reflexión en el ámbito organizacional, lo que ha planteado la siguiente pregunta: ¿se trata de un dilema intrínseco o de dos soluciones que, lejos de ser excluyentes, se complementan para potenciar la eficacia y la adaptabilidad de una entidad?

Gestión: creación de orden y complejidad

La gestión se caracteriza por abordar la complejidad inherente a las operaciones organizacionales. Su enfoque se centra en organizar, planificar, presupuestar, controlar y resolver problemas. Su objetivo fundamental radica en la creación y el mantenimiento del orden en la estructura y las operaciones de la entidad. La gestión proporciona el marco necesario para el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización, lo que establece procesos y estructuras que garantizan la consecución de objetivos de manera consistente.

Liderazgo: producción de cambios y dirección estratégica

Por otro lado, el liderazgo se posiciona como el catalizador del cambio y la dirección estratégica. Su papel va más allá de la creación de orden; se concentra en definir la dirección, alinear y guiar a los equipos, comunicar y participar de manera activa, motivar y reconocer logros y desarrollar una cultura organizacional dinámica. El liderazgo, en síntesis, está orientado a producir cambios significativos que

impulsen la adaptabilidad y el progreso de la organización en un entorno en constante evolución.

Complementariedad de gestión y liderazgo

Lejos de considerarlos elementos excluyentes, la perspectiva actual aboga por la complementariedad entre gestión y liderazgo. Mientras la gestión establece los cimientos sólidos y la estabilidad necesaria, el liderazgo aporta la visión estratégica y la capacidad de adaptación frente a desafíos y oportunidades cambiantes. Ambos roles se entrelazan para crear un equilibrio dinámico que potencia la eficiencia operativa y la innovación.

Bajo este enfoque, la dualidad entre gestión y liderazgo puede concebirse no como un dilema, sino como dos soluciones complementarias. La gestión proporciona el orden y la estabilidad, mientras que el liderazgo impulsa la dirección estratégica y la adaptación al cambio. La sinergia entre ambos roles es crucial para enfrentar los desafíos contemporáneos y alcanzar el éxito sostenible en el panorama organizacional actual.

Figura 4: Gestión y liderazgo



Fuente: elaboración propia.

Organización deportiva. Relacionamiento interno y externo

Dentro del contexto de la estructuración y el funcionamiento de una agencia, consideramos oportuno dedicar unos párrafos a la comprensión de la lógica organizacional de un club de fútbol. En este caso, es necesario que el alumno comprenda y evalúe el relacionamiento interno y externo de un club de fútbol, ya que esto es de gran relevancia para comprender su dinámica multifacética. Los elementos


esenciales de esta estructura se desglosan en diferentes categorías:

1

socios y simpatizantes. En el núcleo de toda organización deportiva, residen los socios y simpatizantes, cuya contribución financiera y emocional constituye el fundamento de la entidad. Los socios, mediante su compromiso activo, respaldan no solo en lo económico, sino también en lo participativo. Paralelamente, los simpatizantes, aunque no formen parte formal de la membresía, desempeñan un papel crucial al consolidar la presencia y el respaldo comunitario.

2

Estructura de planteles deportivos (profesionales/amateurs) y administración: la organización deportiva exhibe una dualidad en sus planteles deportivos: profesionales y amateurs. Los planteles profesionales representan la élite competitiva, mientras que los amateurs encarnan el semillero y desarrollo de talento. La gestión y administración coordinan ambas dimensiones, lo que influye, directamente, en el rendimiento y desarrollo a largo plazo de la organización.



3

Dirigentes políticos o profesionales: en el ámbito de los dirigentes, ya sean políticos o profesionales, se amalgama la perspectiva estratégica y la experiencia específica en deportes. Los dirigentes políticos abogan por los intereses de la organización en sentidos gubernamentales o federativos, mientras que los profesionales aportan conocimientos claves en la toma de decisiones y la ejecución de planes operativos. Esta amalgama garantiza una gestión integral y equilibrada.

4

Organizaciones federativas/profesionales de primer y segundo grado/clubes (ejemplo doble afiliación): la interconexión con otras entidades deportivas, como organizaciones federativas, profesionales de primer y segundo grado y clubes, define la posición de la organización en el panorama más amplio del deporte. La doble afiliación a federaciones, confederaciones y asociaciones ilustra la complejidad de estas relaciones, con implicaciones normativas y competitivas.

5

Patrocinadores e inversores. Patrocinios, proveedores, material deportivo, broadcasting, concesionarios: el relacionamiento con patrocinadores e inversores es esencial para la viabilidad

financiera. Incluye acuerdos de patrocinio, relaciones con proveedores, suministro de material deportivo, acuerdos de transmisión (*broadcasting*) y relaciones con concesionarios. Esta red de colaboraciones influye en la visibilidad, los recursos y el equipamiento de la organización.

6

Media. Medios audiovisuales, internet, medios escritos, redes sociales: la presencia mediática es fundamental en la era digital. La organización debe gestionar relaciones con medios audiovisuales, plataformas en línea, medios impresos y redes sociales. La cobertura mediática no solo impacta la visibilidad, sino que también afecta la percepción pública y las oportunidades de patrocinio.

7

Sector público. Gobierno nacional, estatal y municipal. Poderes del Estado: la relación con el sector público, que incluye el Gobierno nacional, estatal y municipal, así como los poderes del estado, tiene implicaciones regulatorias y de apoyo institucional. Acuerdos y colaboraciones con entidades gubernamentales pueden influir en la financiación, la infraestructura y el desarrollo de iniciativas deportivas.

Este marco de relaciones internas y externas delinea la compleja red de influencias que dan forma y sostienen una organización deportiva en su trayectoria hacia el éxito y la sostenibilidad, factores claves que todo agente debe tener presentes a la hora de negociar e interactuar con dichas entidades.

Reflexiones finales: integrando conceptos claves en la gestión organizacional

A lo largo de la lectura, hemos explorado diversas dimensiones de la gestión organizacional, desde la estructura y las funciones administrativas, hasta los conceptos de liderazgo y poder. Un análisis integral de estos temas revela la complejidad inherente al entorno empresarial y la necesidad de un enfoque holístico para abordar los desafíos contemporáneos.

1

Estructura organizacional

- La organización, entendida como una institución social, se configura con una estructura de autoridad, comunicación,

información y control. Esta estructura, representada en organigramas, refleja las relaciones y responsabilidades dentro de la entidad

2

Regulación en el contexto deportivo

- En el contexto específico del deporte, la regulación de agentes y agencias, según las normativas de FIFA, establece requisitos estrictos para garantizar la integridad y la ética en la representación de jugadores. La definición de roles y responsabilidades es fundamental en este entorno.

3

Organización y empresa

- La organización como empresa implica la coordinación de individuos con un objetivo común. Este enfoque requiere una estructura efectiva y la gestión adecuada de recursos para lograr eficacia y eficiencia, tanto en el ámbito público como en el privado.

4

Liderazgo y gestión

- La dicotomía entre liderazgo y gestión se revela como una sinergia necesaria en el panorama organizacional. Mientras la gestión crea orden y estabilidad, el

liderazgo impulsa la dirección estratégica y la adaptabilidad al cambio, lo que destaca la complementariedad de estos roles.

5

Poder y motivación

- La noción de poder, con sus fuentes personales y posicionales, se entrelaza con la motivación como un cimiento fundamental. El poder efectivo surge de la capacidad de influir en otros, respaldada por una comprensión profunda de las motivaciones individuales y grupales.

6

Funciones administrativas

- La gestión se despliega a través de funciones administrativas claves, desde la planificación y organización, hasta la dirección y control. Estas funciones, interconectadas, proporcionan un marco integral para la toma de decisiones y la orientación estratégica.

En conjunto, estos elementos forman una panorámica comprehensiva de la gestión organizacional, lo que destaca la necesidad de un enfoque equilibrado que considere la

estructura, la regulación, la cultura del orden y el trabajo en equipo, el liderazgo efectivo y la gestión eficiente de recursos. En un entorno dinámico, la capacidad de integrar estos conceptos se convierte en la clave para el éxito sostenible y la adaptabilidad continua.

CONTINUAR

Obligaciones tributarias. Nociones básicas y elementales.

Obligaciones tributarias. Nociones básicas y elementales. Obligaciones tributarias de los agentes, de las agencias y de los clientes. Casos prácticos - Cristian Billardi

Introducción

En el ámbito de la información, nos proponemos abordar, de manera exhaustiva, los aspectos tributarios que conciernen a la actividad desempeñada por el agente o intermediario. Con la finalidad de delinear adecuadamente este análisis, iniciaremos nuestra reflexión a partir de las escasas certezas y las numerosas incertidumbres que circundan la figura tanto del agente como del intermediario. Antes de entrar en los pormenores de la temática, es clave establecer como punto de partida algunas premisas fundamentales, las

cuales esperamos que sirvan de guía en la intrincada travesía del derecho tributario.

Clarificando este enfoque, procederemos a escrutar aquellos principios y aspectos básicos que, por su naturaleza, poseen un menor margen de controversia en nuestra disciplina. En este contexto, es importante partir desde la premisa más elemental: el derecho tributario, en sus facetas fiscales, ostenta un carácter de orden público. Este principio conlleva la noción de que es la legislación tributaria de un país determinado la que prescribe de manera inequívoca quién, cómo, cuándo y cuánto deberá satisfacer en concepto de un impuesto específico. A pesar de la aparente obviedad de esta premisa, es común en nuestra esfera de actividad observar acuerdos que se cierran «al neto», es decir, descontando tanto gastos como impuestos.

No obstante, es importante comprender que, si bien las partes involucradas pueden pactar la distribución de la carga económica asociada a los aspectos tributarios, ello no conlleva la facultad de modificar la normativa tributaria. En caso de que dicha normativa designe a una persona específica, en este caso, el agente, como el sujeto obligado tributario para la declaración o el pago de un impuesto determinado, independientemente de quién asuma materialmente la carga tributaria, ya sea el pagador, el club

u otro ente, desde una perspectiva tanto económica como jurídica, el agente subsiste como el actor principal y responsable. Esta distinción reviste, por ende, una relevancia no trivial que demanda una consideración atenta en nuestras deliberaciones.

Presupuestos básicos

Nos adentramos ahora en un caso específico de suma relevancia en nuestra materia: los *fringe benefits* o beneficios accesorios. Estos pueden ser acordados entre el club y un jugador e incluyen, por ejemplo, el pago de la comisión al agente. Este aspecto reviste una importancia sustancial desde la perspectiva tributaria, ya que dicho acuerdo económico puede acarrear considerables consecuencias fiscales. Esto afecta tanto al club, que podría enfrentar limitaciones en su capacidad de deducción, como al jugador, cuya base tributaria puede verse afectada al considerarse un salario este beneficio adicional. Además, el agente también está sujeto a implicancias tributarias, especialmente en los sistemas europeos, en los que la emisión de facturas por operaciones subjetivamente inexistentes puede acarrear consecuencias formales,

tributarias e incluso penales, dependiendo del monto en cuestión.

Pasando al segundo punto, es imperativo reconocer que la Ley de Impuesto a las Ganancias ³, o su equivalente en el caso de algunos de nuestros países, sigue siendo un impuesto de base personal, un tributo directo que grava directamente a la persona, en este caso, al agente. Esta característica está establecida por la ley tributaria y no puede ser modificada mediante acuerdos privados entre las partes.

[3] Ley 20628 de 1973. Por la cual se regula la ley de impuesto a las ganancias. 27 de diciembre de 1973.

Como tercera premisa, cabe destacar la estrecha relación existente entre el derecho tributario y el derecho deportivo, particularmente evidente en el nuevo reglamento sobre agentes de la FIFA. Este reglamento, vinculado con la materia de transferencias en el fútbol, subraya los objetivos de estabilidad y solidaridad. Al revisar el artículo 1 de este reglamento ⁴, se destaca la importancia de mejorar la transparencia administrativa y financiera (inciso d) y prevenir prácticas abusivas, excesivas o especulativas (inciso g). El cumplimiento fiscal, por un lado, y la intervención de la

Cámara de Compensación, por otro, se convierten en elementos cruciales para abordar estas metas.

[4] Reglamento de Agentes de Fútbol de FIFA. Por el cual se regulan los criterios de servicio básicos entre los agentes de fútbol y sus clientes. Art. 1. 16 de diciembre de 2022.

La conducta requerida del agente, según este reglamento, implica evitar prácticas abusivas, excesivas o especulativas, como honorarios desvinculados de la real actividad o servicio prestado. El reglamento asume que los agentes poseen información integral sobre las transacciones, incluso la capacidad de bloquear ciertos traspasos, y busca evitar conductas que puedan comprometer la estabilidad en el sistema de transferencias del fútbol. Este objetivo de mayor transparencia y *compliance* se revela como un principio transversal que abarca diversas ramas del derecho, que incluye el derecho deportivo y el derecho tributario.

Tributación del agente

Prosiguiendo con la profundización en la tributación del agente o intermediario, se destaca la importancia de reconocer su papel como asesor calificado en las

operaciones. En la actualidad, a diferencia de hace dos décadas, los profesionales en este ámbito no carecen de datos, sino que se enfrentan a un exceso de información. La diferencia radica en la calidad de la información disponible, y, en este contexto, profesiones como la de los abogados, los contadores, los asesores fiscales o los asesores deportivos, desempeñan un papel crucial. La atención de las autoridades fiscales y de gestión se centra, en gran medida, en este tipo de asesorías especializadas.

Ahora, al abordar la tributación del agente como tal, nos enfrentamos a la primera certeza: la ausencia de una disciplina autónoma en nuestros sistemas que regule, específicamente, la tributación del agente o intermediario. Esta ausencia de regulación específica se extiende a la tributación del jugador de fútbol profesional y del club, ya que, en última instancia, depende de la estructura jurídica que respalda a la entidad deportiva.

Este aspecto es crucial para el agente, ya que dos condiciones fundamentales determinarán la tributación: el tipo de actividad que desarrolla el agente y la estructura a través de la cual lleva a cabo dicha actividad. Estas condiciones, a su vez, tienen múltiples efectos, tanto en el ámbito del derecho deportivo federativo como en el derecho tributario, lo que condiciona la naturaleza de la renta

recibida, así como el lugar y la ley aplicable para declarar y pagar impuestos.

La actividad del agente es tan diversa y prolífica que, al analizar qué tipo de prestación realiza, nos enfrentamos a una falta de certeza. El agente no solo actúa como representante de jugadores profesionales, sino que puede desempeñar otras funciones, como representación del club, *scouting* o, simplemente, intermediación en una operación específica. El nuevo reglamento de agentes también aborda la cuestión de la representación dual, modificando y regulando la forma de actuación del agente.

En este contexto, es crucial considerar la relación entre la tributación y el reglamento FIFA sobre agentes, que establece límites salariales y cuotas, particularmente en operaciones internacionales. Este ámbito de aplicación supone una operación de transferencia internacional; en este caso, es necesario regular las no transferencias y transferencias nacionales según la normativa doméstica.

Un ejemplo claro de potencial conflicto es la *dual representation*, respecto a la cual el reglamento FIFA permite la distribución del costo de la comisión entre el club comprador y el jugador. Este arreglo puede entrar en conflicto con la normativa tributaria que no necesariamente

acepta tal atribución, lo que podría afectar la deducción correspondiente y, por ende, impactar en la tributación de ambas partes. Por ejemplo, si el club paga el 50 %, puede surgir un conflicto si la normativa fiscal limita la deducción al 15 %.

Otras fuentes de ingresos para el agente incluyen la prohibida o limitada posesión de futuros derechos económicos y la cesión de derechos de imagen de un jugador. La controversia entre FIFA y algunos clubes y agentes respecto a la propiedad de futuros derechos económicos subraya la complejidad y las disputas presentes en este ámbito. La posibilidad de ser cesionario de derechos de imagen, por otro lado, no está prohibida ni limitada, pero requiere una cuidadosa consideración en términos de límites y regulaciones tributarias.

Continuando con nuestro análisis, es esencial destacar que el mismo reglamento al que hacemos referencia sobre los agentes incluye una cláusula antielusiva de límites a las comisiones, en la que se establecen restricciones con el propósito de evitar que, mediante otras actividades o virtudes, se intente eludir dichos límites. En el artículo 15, incisos tres y cuatro, se dispone que, si el agente factura servicios colaterales, que abarcan desde asistencia legal hasta gestión de contratos comerciales, dentro de los

veinticuatro meses antecedentes o sucesivos a la transacción, estos servicios se tendrán en cuenta para los límites de comisión, a menos que existan pruebas en contrario que demuestren que dichos servicios son efectivamente diversos y prestados por el agente.⁵ Esta disposición plantea un escenario propenso a la casuística y la controversia.

[5] Reglamento de Agentes de Fútbol de FIFA. Por el cual se regulan los criterios de servicio básicos entre los agentes de fútbol y sus clientes. Art. 15. 16 de diciembre de 2022.

En este contexto, es recomendable anticiparse y preconstituir pruebas. Si el agente ha desarrollado una estructura con sustancia para llevar a cabo estas actividades de manera autónoma, debería presentar evidencia de esta naturaleza. Es evidente que, en caso de realizarse de manera autónoma, estas actividades deben quedar fuera de los límites, ya que representan una prestación autónoma frente a una prestación accesoria.

Este aspecto no solo resalta la importancia de la transparencia en las transacciones, sino también la necesidad de que los agentes cuenten con un riguroso respaldo documental para demostrar la legitimidad y diversidad de los servicios facturados. La falta de pruebas en

contrario podría implicar una consideración en términos tributarios y, potencialmente, sanciones.

En la intersección entre la regulación FIFA y las normativas fiscales, se revela un escenario complejo que demanda un análisis detallado y una adaptación constante a las dinámicas normativas. La relación entre la prestación principal y los servicios colaterales adquiere una relevancia fundamental en la determinación de los límites de las comisiones y, en consecuencia, en la tributación del agente. Este enfoque proactivo de preconstitución de pruebas se presenta como una estrategia clave para salvaguardar la posición del agente en el contexto normativo actual.

La cuestión de cómo el agente lleva a cabo su actividad se vuelve esencial, ya que, eventualmente, puede entrar en conflicto con la normativa tributaria. La tasación de la renta varía dependiendo del tipo de actividad que realice el agente, ya sea como comisión, honorario de asistencia legal u otro servicio. La calificación de la renta se vincula directamente con la actividad efectiva del agente; este es un punto crucial tanto para el derecho federativo como para el derecho tributario.

En cuanto a la estructura utilizada por el agente, este puede llevar a cabo sus funciones a título personal, como

dependiente de otra estructura o de forma independiente; en este caso, esta última es la forma más conocida de hacer la actividad de agente. Sin embargo, el nuevo reglamento no prohíbe el uso de una estructura societaria o comercial, lo que permite la creación de un vehículo agente. Este vehículo puede adquirir una forma societaria empresarial, ajustándose a las regulaciones locales. La posibilidad de utilizar una estructura comercial no entra en conflicto con la licencia personal e intransferible del agente, según lo establece el artículo 8 del reglamento.⁶

[6] Reglamento de Agentes de Fútbol de FIFA. Por el cual se regulan los criterios de servicio básicos entre los agentes de fútbol y sus clientes. Art. 8. 16 de diciembre de 2022.

Es crucial tener en cuenta que la estructura seleccionada por el agente puede influir, significativamente, en la regulación tributaria aplicable. El reglamento FIFA no especifica que todos los integrantes de la estructura deban ser agentes con licencia, lo que otorga cierta flexibilidad en la composición de la agencia. Algunos sistemas permiten que la mayoría del capital accionario y la dirección sean agentes con licencia, mientras que otros pueden tener socios de capital que no son necesariamente agentes.

El reglamento establece condiciones para quienes no pueden tener interés en la actividad de la agencia, como el cliente y aquellos que no cumplen con los requisitos para ser agentes. En este contexto, se prevé una estructura de *compliance* en el artículo 16⁷, que impone la obligación de informar sobre la composición de la agencia, incluyendo quiénes son los socios y empleados. Este requisito busca asegurar que la actividad del agente pueda llevarse a cabo a través de una estructura comercial.

[7] Reglamento de Agentes de Fútbol de FIFA. Por el cual se regulan los criterios de servicio básicos entre los agentes de fútbol y sus clientes. Art. 16. 16 de diciembre de 2022.

La elección de la estructura comercial no es indiferente, ya que impacta en la regulación tributaria aplicable al agente. Dependiendo de si la actividad se realiza como persona física asalariada, como independiente o a través de una estructura comercial, se aplicarán diferentes regímenes tributarios. Las estructuras comerciales, por ejemplo, permiten mayores deducciones y tienen una capacidad de flexibilidad de costos más amplia. Además, la residencia de la estructura comercial puede no coincidir con la residencia del agente, el club o el jugador, ya que no son la misma entidad. Esta diversidad de opciones subraya la complejidad

de la tributación del agente y la necesidad de una cuidadosa consideración de la estructura utilizada.

Hasta aquí, se habló del qué y el cómo, por lo que, en este tercer punto, es crucial considerar en la actividad del agente lo que se relaciona con el «dónde». Este aspecto adquiere relevancia tanto desde una perspectiva federativa como tributaria. Desde el punto de vista federativo, el reglamento de agentes hace hincapié, típicamente, en transferencias internacionales, delineando su ámbito de aplicación en el artículo dos. Lo que no se clasifique como transferencia internacional caerá bajo la jurisdicción de los reglamentos domésticos, aunque FIFA ha instado a que estos se alineen con sus directrices.

Desde la perspectiva tributaria, este punto se vuelve fundamental al considerar la residencia fiscal del agente y el lugar en el que se genera la renta. En el derecho internacional tributario, entran en juego dos sistemas fiscales soberanos cuando se trata de una transferencia internacional. Esto puede derivar en situaciones conflictivas, lo que incluye la posibilidad de doble imposición, múltiple imposición o incluso nula imposición.

Es importante entender que la residencia fiscal difiere de la ciudadanía o el domicilio, y es determinada por hechos

concretos. La pregunta fundamental aquí es si estamos hablando de un agente como persona física o de una estructura de agencia. Esta distinción puede llevar a la residencia en dos lugares diferentes.

Caso práctico

Tabla 1: Principio sobre la tributación del agente

Principio: no existe una disciplina tributaria autónoma y específica.
1) ¿Qué tipo de actividad lleva a cabo?
¿Representante, jugador o club?
Intermediación (individual o dual: límites, comisión y modalidad de reparto)
¿TPO?
¿Cesionario, explotación comercial, dS de imagen?
2) COMO (estructura)
Forma personal (dependiente vs. profesional independiente)
Vehículo agencia (sociedad comercial vs. licencia individual, internacional, intransferible)
3) Dónde (ámbito aplicación FFAR artículo 2 sobre «transferencias internacionales»)
¿Dónde reside fiscalmente el agente? ¿Y la agencia?
¿Dónde se produce la renta (vs. lugar de pago)?
4) Cuándo

Por ejemplo: pago en cuotas.

Fuente: elaboración propia.

Desde este escenario, imaginemos una transferencia internacional de un jugador de fútbol que involucra a tres países: Brasil (entidad de origen), Argentina (donde reside el agente) e Italia (entidad de destino).

Puntos claves

1

Actividad del agente

- El agente, residente en Argentina, lleva a cabo su actividad a través de una estructura comercial (agencia) que está ubicada en Uruguay.

2

Lugar en el que se hace la transferencia

- La transferencia implica a un club brasileño (entidad de origen) y un club italiano (entidad de destino).

3

Federativo

- El reglamento de agentes de FIFA se aplica a transferencias internacionales, y los reglamentos nacionales deben adecuarse al reglamento FIFA.

4

Tributario

- Se deben considerar las leyes tributarias de Argentina, Uruguay e Italia.
- El agente recibe comisiones del jugador y, posiblemente, del club comprador italiano.

Análisis

- Desde el punto de vista federativo, el reglamento de agentes de FIFA se aplica a transferencias internacionales, y se espera que los reglamentos nacionales se ajusten a este estándar.
- Desde el punto de vista tributario, la residencia fiscal del agente es en Argentina, pero su actividad se hace a través de una agencia en Uruguay. Esto puede implicar obligaciones tributarias en ambos países.

- El jugador, como cliente del agente, puede estar sujeto a impuestos en Brasil, y el club comprador italiano también puede tener requisitos de retención tributaria según las leyes italianas.
- La existencia de una convención de doble imposición entre los países involucrados (Argentina, Uruguay e Italia) podría ser crucial para determinar cómo se grava la renta y evitar la doble imposición.
- La elección de una estructura comercial (agencia en Uruguay) por parte del agente agrega complejidad a la tributación, ya que se deben considerar las leyes fiscales de Uruguay además de las de Argentina.

En definitiva, la situación tributaria y federativa, en este caso particular, requiere un análisis detenido de las leyes de cada país, así como de los posibles convenios de doble imposición entre ellos. La estructura comercial utilizada por el agente agrega capas adicionales de complejidad, y se debe prestar especial atención a la conformidad con las leyes tributarias y los convenios internacionales pertinentes.

Por otro lado, en el caso planteado de la transferencia de un jugador entre Argentina e Italia, con la intervención de una agencia residente en Uruguay, se presentan diversas complejidades tributarias que requieren un análisis minucioso.

Primero, abordemos el aspecto del pago. El jugador profesional, residente en Argentina, es el cliente principal, y, según el reglamento de la agencia, generalmente, es quien asume el costo del agente. No obstante, el reglamento también contempla la posibilidad de que el club comprador en Italia participe hasta en un 50 % del pago de la comisión.

Segundo, evaluemos la tributación en Argentina. La normativa argentina aplica una tasa progresiva de impuesto a las ganancias para personas físicas, que oscila entre el 5 % y el 35 %. En este escenario, se considera la renta percibida por el agente, que, en este caso, es el jugador, y se aplican las alícuotas correspondientes. Además, se debe tener en cuenta la posible retención del 30 % que podría aplicar el club comprador en Italia.

Tercero, exploremos la tributación en Uruguay. Si la agencia, residente en Uruguay, opera mediante una estructura comercial, se aplica la normativa tributaria uruguaya. Esta estipula un porcentaje sobre las comisiones que se

considera renta uruguaya y se grava con una alícuota de, aproximadamente, el 25 %.

Cuarto, examinemos la tributación en Italia. La normativa italiana prevé una retención del 30 % sobre las comisiones pagadas por intermediación, a menos que un convenio de doble imposición modifique esta disposición.

Quinto, consideremos la doble imposición. En caso de existir una doble imposición entre Uruguay e Italia, se deberá recurrir a las normativas de residencia para determinar el tratamiento adecuado. La posibilidad de aplicar un *tax credit* podría mitigar los efectos de la doble imposición, lo que permite deducir impuestos pagados en el extranjero.

Finalmente, analicemos la relación entre el agente y la agencia. La naturaleza de esta relación influye en la tributación de la agencia en Uruguay. Si el agente es un dependiente, un profesional independiente, un accionista o un director de la agencia, cada escenario conlleva un tratamiento tributario distinto.

Este análisis destaca la importancia de considerar cada componente de la transacción y resalta la complejidad de la carga tributaria global. Para una planificación fiscal efectiva, se requiere una comprensión profunda de las leyes

tributarias en cada jurisdicción y una evaluación cuidadosa de las relaciones entre las partes involucradas.

En resumen, la casuística en el ámbito de las transacciones internacionales en el deporte abarca un espectro amplio y complejo. A lo largo de la información brindada, hemos explorado elementos fundamentales que subrayan la importancia de comprender la esencia de la operación, la modalidad de ejecución, el tipo específico de ingreso generado y la residencia fiscal de las partes involucradas. La cuestión central de quién asume los costos, de qué manera lo hace y la configuración organizativa del agente son factores determinantes, ya que pueden impactar, significativamente, en las normativas tributarias locales y, por ende, en la carga total que recae sobre la comisión legítima y otros emolumentos del agente.

Por último, es importante destacar que una comprensión acertada de estos elementos no solo nos permite evaluar, de manera precisa, el impacto económico real de la operación, sino también anticiparnos y estructurar, de manera adecuada y legal, la optimización fiscal de la misma. En este sentido, la planificación fiscal proactiva se erige en una herramienta esencial para prevenir sorpresas desfavorables tras la conclusión de la operación. Pasar por alto estos aspectos o abordarlos de manera insuficiente podría

exponer a las partes involucradas al riesgo de obtener ganancias menores a las esperadas o, en el peor de los casos, violar normativas y regulaciones fiscales, lo que podría acarrear consecuencias legales adversas.

En definitiva, la evolución constante del derecho internacional tributario y del derecho deportivo subraya la necesidad de una atención continua a los cambios normativos y una adaptación diligente a las nuevas circunstancias. En última instancia, la intersección entre estas disciplinas demanda una comprensión profunda y actualizada para enfrentar con éxito los desafíos que plantean las transacciones internacionales en el actual panorama deportivo.

CONTINUAR

Referencias

Ley 20628 de 1973. Por la cual se regula la ley de impuesto a las ganancias. 27 de diciembre de 1973.

Reglamento de Agentes de Fútbol de FIFA. Por el cual se regulan los criterios de servicio básicos entre los agentes de fútbol y sus clientes. 16 de diciembre de 2022.

CONTINUAR