

# CLUBES DEPORTIVOS: ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y GESTIÓN PROFESIONAL PARA SU CRECIMIENTO.

Lic. Gabriel Rivero  
Consultor  
Profesor Universitario  
[deportivamente.latam](http://deportivamente.latam)  
San Luis, Argentina

---

Los clubes necesitan reinventarse. Como mencionamos en nuestro último artículo, "[Cómo gestionar un club deportivo sin morir en el intento](#)", los clubes siguen siendo la base del deporte argentino, pero ese cimiento necesita modernizarse. Nos encontramos en una era donde los desafíos actuales (económicos, sociales y culturales) nos exigen una mirada moderna sobre la gestión institucional y una estrategia que combine planificación, alianzas y sostenibilidad.

Hoy los clubes se enfrentan a un panorama muy diferente al de hace años: la competencia de nuevas ofertas privadas con mejores servicios, los cambios en los hábitos sociales, la dificultad de mantener estructuras con pocos recursos. Pero también abre la puerta a algo nuevo: repensar el club como un actor social y productivo, pudiendo ofrecer una variada **oferta de actividades con una fuerte cultura en la calidad de servicio**. Ser capaces de asociarse con empresas, el Estado y su comunidad para crear valor compartido.

En esta nueva era, el destino de los clubes se definirá en la **habilidad de sus dirigentes para poder profesionalizar la gestión, crear alianzas inteligentes y adaptarse a los cambios del entorno**. En este artículo se sugieren algunas estrategias que ya están en marcha (tanto en Argentina como en la región) y que pueden inspirar para fortalecer la red de clubes, ampliar su alcance y asegurar su permanencia en el tiempo.

## **El Estado: un socio natural, pero insuficiente**

Desde siempre el Estado nacional y los gobiernos provinciales han sido socios estratégicos en el desarrollo del deporte y en el fortalecimiento de la red de clubes en todo el país. Desde los planes de infraestructura del siglo XX hasta programas como Clubes en Obra, la inversión pública mantuvo abiertas o en expansión a miles de instituciones. En muchos casos, el acompañamiento del Estado marcó la diferencia entre el cierre definitivo o la posibilidad de que el club vuelva a ser un espacio vital para su comunidad.

Pero **los clubes no pueden depender del Estado para sobrevivir**. Las políticas públicas suelen ser pendulares, discontinuas o sujetas a los ciclos económicos y políticos, lo que impide establecer una estrategia de largo plazo. Cuando la vida del club depende sólo del subsidio o de la obra pública, su futuro está en otras manos.

El reto consiste en cambiar la relación con el Estado: de una dependencia asistencialista a una alianza estratégica. El Estado debe continuar su papel promotor, normativo y articulador, pero los clubes deben convertirse en verdaderos gestores de su propio desarrollo, con capacidad para planificar, rendir cuentas y generar proyectos sustentables.

Desde el sector público, iniciativas como Fortaleciendo Clubes, de la provincia de Córdoba o la Tarifa Social Deportiva o el ReNaCED (Relevamiento Nacional de Clubes y Entidades Deportivas) de la Secretaría de Deportes de La Nación, van en ese camino, porque refuerzan la formalidad y la planificación por parte de los clubes. Sin embargo, el gran paso pendiente es establecer un marco de cooperación permanente que trascienda los gobiernos de turno y brinde previsibilidad a las instituciones.

Consolidar una política de Estado que apoye al club como actor social y formador, más allá del color político de turno o del calendario electoral, es una condición necesaria para que el sistema deportivo argentino siga siendo un factor de desarrollo humano y cohesión social.

### **El sector privado: del “favor” al socio estratégico**

Durante años, la relación entre clubes y empresas se sostuvo en el modelo más tradicional, el del "sponsor": una marca que pagaba por colocar su logo en una camiseta, un cartel o un evento deportivo. Ese modelo, aunque en su momento fue útil, hoy es insuficiente. Los tiempos cambiaron, y también la manera en que las empresas se ven a sí mismas en el mundo.

Hoy, las empresas priorizan vincularse con proyectos de alto impacto social que estén alineados con sus valores institucionales y sus estrategias de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Y allí los clubes deben transformarse en socios naturales: espacios de pertenencia, educación y formación de valores, que saben combinar deporte, salud, inclusión y desarrollo local.

El desafío es que los clubes también se reposicionen frente al sector privado, dejando atrás el papel de simples receptores de aportes a **socios capaces de presentar proyectos profesionales, medibles y sostenibles**. Esto requiere planificación, transparencia y una propuesta de valor: ¿Qué obtiene la empresa con el club aparte de la publicidad? ¿Qué impacto genera esa alianza en la comunidad?

Existen múltiples formas de asociación entre clubes y el sector privado. Desde convenios de beneficios para empleados, patrocinio de eventos deportivos o comunitarios, derechos de nombre de espacios o instalaciones, hasta la coproducción de actividades, programas de bienestar corporativo o acciones de voluntariado empresarial. También pueden generarse alianzas para el desarrollo de infraestructura, campañas de impacto social, becas deportivas o programas educativos con enfoque territorial.

Estas maneras transforman la donación en una inversión social de mutuo beneficio. Para eso, **los clubes deben aprender a gestionar y comercializar sus propios activos**: definir misión, visión y valores, contar con una imagen institucional robusta y coherente; disponer de un brochure o dossier de proyectos que sintetice su oferta de valor y sus indicadores de impacto. “Como te ven, te tratan”, diría la Chiqui.

En Argentina ya existen ejemplos: empresas que apoyan escuelas deportivas barriales, gimnasios comunitarios o programas de inclusión a través del deporte. Aunque todavía no es una práctica extendida, cada vez crece más la tendencia hacia modelos de cooperación público-privada, donde el club deja de ser un mero receptor de ayuda para convertirse en **un generador de valor, identidad y pertenencia**.

## **Incentivos y marcos regulatorios que promueven la inversión privada.**

Allí donde los recursos públicos son limitados, el **establecimiento de incentivos fiscales y legislativos** puede atraer la inversión privada al deporte. Cuando hay reglas y beneficios claros, las empresas participan; cuando no, el club queda expuesto.

En Argentina, algunas provincias y municipios ya están avanzando en este camino. En la Ciudad de Buenos Aires, el Régimen de Mecenazgo Deportivo Ley 6.515 (2021) permite a empresas o individuos apoyar proyectos deportivos y deducir del impuesto sobre los Ingresos Brutos un porcentaje de ese dinero.

CABA:

<https://boletinoficialpdf.buenosaires.gob.ar/util/imagen.php?idn=583311&idf=1>

En algunas provincias, los clubes deportivos tienen exenciones impositivas, pero todavía en forma acotada y dispar. En Córdoba, por ejemplo, los clubes deportivos incorporados al Registro Único de Entidades Deportivas están exentos de algunos impuestos. En Mendoza y Rosario, normativas municipales contemplan exenciones de tasas municipales o subsidios para proyectos de infraestructura, en la medida en que las instituciones abran sus puertas a la comunidad. En San Luis, la Ley Provincial VIII-0542 (2006) establece exenciones impositivas para clubes deportivos. Actualmente, Entre Ríos dio media sanción en senadores para su Ley de Mecenazgo también. Sin embargo, estas políticas son incipientes y están dispersas. Faltan marcos legales y federales que reconozcan el valor social de los clubes y los sostengan en el tiempo.

San Luis:

<https://diputados.sanluis.gob.ar/diputadosasp/paginas/NormaDetalle.asp?NormalID=702>

En el ámbito internacional, países como Uruguay o Brasil demostraron que cuando el Estado crea marcos legales para las alianzas público-privadas, los flujos de inversión, la profesionalización y el deporte se expanden. En Uruguay, la Ley 18.833 (2011) permite a las empresas deducir de impuestos lo que inviertan en infraestructura, programas o eventos deportivos. En Brasil, la Ley de Incentivo al Deporte (2006) revolucionó el ecosistema, permitiendo a las empresas destinar parte del impuesto sobre la renta a proyectos deportivos aprobados por el Ministerio del Deporte, favoreciendo a clubes, federaciones y programas sociales.

Uruguay: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18833-2011>

Brasil: <https://www.gov.br/esporte/pt-br/acoes-e-programas/lei-de-incentivo-ao-esporte>

Estos ejemplos confirman que la inversión privada en el deporte no se genera por altruismo, sino por un ambiente que la permita, la regularice y la reconozca. Crear oportunidades similares a nivel nacional o provincial sería un paso importante para fortalecer la inversión privada, aumentar la transparencia y desarrollar una red de clubes más sostenible.

## El caso brasileño: un punto de inflexión

Brasil aprendió lo que en muchos lugares aún no se comprende: que **el desarrollo deportivo no se logra solo con inversión estatal, sino con asociaciones inteligentes entre Estado, sector privado y sociedad civil**. Esa transformación se consolidó con la Ley de Incentivo al Deporte (11.438/2006), una de las principales políticas deportivas actuales en Brasil.

La ley permite a personas naturales y jurídicas asignar parte del impuesto a la renta a proyectos deportivos calificados por el Ministerio del Deporte. **Esto lo cambió todo**: el deporte dejó de depender de la caja pública y comenzó a recibir recursos frescos del financiamiento privado.

El modelo fue clave en la preparación previa a los Juegos Olímpicos de Río 2016, facilitando el ingreso de millones de reales dirigidos hacia programas deportivos, de infraestructura, federaciones y clubes formativos. Sin embargo, más allá del evento, su mayor legado fue profesionalizar el ecosistema deportivo brasileño. Esto exigió planificación, rendición de cuentas y medición de impacto para cualquier proyecto presentado.

Una de las mayores innovaciones fue la creación de la llamada *Ley de Sellos*. Esta Ley define tres figuras complementarias: **los proponentes, los patrocinadores y los donantes**. El proponente es la institución (club, federación o fundación) que elabora y somete el proyecto al Ministerio, asegurando su viabilidad técnica, deportiva y financiera. Los patrocinadores o donantes, por otro lado, son las empresas o personas naturales que donan el dinero y lo pueden deducir de su impuesto a la renta.

Este modelo estructuró los cargos y generó un sistema de colaboración que fortaleció la transparencia y mejoró la capacidad de gestión de los clubes. El reconocimiento de estas tres figuras dio lugar a establecer una red de corresponsabilidad en la que cada uno tiene un rol específico y medible. Al mismo tiempo, la sociedad reconoce a las empresas por los sellos que apoyan al deporte. Una genialidad. [Manual-selos-LIE.pdf](#)

En 2023, esta Ley superó los R\$ 900 millones en captación, con más de 5.800 proyectos aprobados en todo el país, y se convirtió en un instrumento permanente de política deportiva. Miles de clubes, ligas y programas comunitarios se benefician cada año con este sistema, que hoy es un modelo en América Latina.

<https://www.gov.br/esporte/pt-br/noticias-e-conteudos/esporte/lei-de-incentivo-ao-esporte-bate-recorde-com-5-883-projetos-apresentados-em-2023-e-previsao-de-atendimento-a-mais-de-um-milhao-de-beneficiarios>

Más allá de las cifras, el gran éxito brasileño fue cultural: **implantó una cultura de planificación, gestión y responsabilidad compartida**. El Estado es el regulador y auditor; las empresas, los inversores sociales y los clubes, los ejecutores y articuladores territoriales. El resultado es un sistema que no solo apoya económicamente al deporte, sino que lo profesionaliza y lo hace sustentable en el tiempo.

Como ejemplo, la historia de Brasil nos muestra que las leyes bien formuladas pueden cambiar estructuras. Y deja una lección para la región: “No basta con buenas intenciones, **se necesitan marcos precisos, incentivos consistentes y un sistema que recompense la buena gestión y la transparencia**”.

### **Recalculando al futuro**

El futuro de los clubes dependerá, como ya dijimos, de su capacidad para adaptarse al nuevo entorno, profesionalizar la gestión y establecer alianzas con otros actores. Ya no alcanza con tener años en el club, la pasión o la historia: hoy se requiere estrategia, planificación, innovación y una visión actual que reconozca al club como una entidad con activos propios que pueden generar interés y, por consiguiente, valor.

El Estado va a continuar desempeñando un papel protagónico en el desarrollo deportivo, pero su intervención, siendo necesaria, ya no es suficiente. La participación del sector privado como socio estratégico es esencial, siempre y cuando se asegure un marco de juego transparente, con incentivos correctos y mecanismos de gestión adecuados.

El caso de Brasil demuestra que, cuando se establecen marcos legales viables y eficaces, las oportunidades aparecen, la inversión se multiplica y se consolida un sistema deportivo sostenible en el tiempo.

En el contexto argentino, los clubes deportivos constituyen una de las estructuras sociales más significativas e integradoras en el país. Convocar, formar en valores, crear hábitos saludables, construir pertenencia... no hay otro actor que pueda hacerlo con tanta legitimidad. Por eso, reinventar su modelo y abrirse a nuevas colaboraciones no es una opción, sino la oportunidad para que los clubes recuperen el papel que siempre han tenido. Su fortalecimiento requiere políticas públicas integrales y la articulación efectiva entre Estado, sector privado y comunidad organizada.

El desafío, entonces, es **transformar la supervivencia en sustentabilidad, la asistencia en planeamiento y la acción aislada en una red inteligente entre Estado, empresas y sociedad civil**. Los clubes son, fueron y serán la vida del deporte argentino. Lo que marcará su futuro es saber mantener ese corazón latiendo, guiados por decisiones inteligentes y una visión clara del futuro.

**Lic. Gabriel Rivero**