

Título: Naming rights en recintos deportivos. Una estrategia de marketing para la generación de recursos y la satisfacción de necesidades de los consumidores de espectáculos deportivos

Autor: Gerbaudo, Germán E.

Publicado en: SJA 01/08/2025, 1 -

Cita: TR LALEY AR/DOC/1375/2025

Sumario: I. Introducción. — II. El deporte como faceta de la industria del entretenimiento en un mundo global. — III. La gestión deportiva en la industria del deporte global. — IV. Innovación en la gestión deportiva. — V. Naming rights como estrategia innovadora. — VI. Conclusiones.

(*)

I. Introducción

La industria del deporte creció vertiginosamente en los últimos años y requiere una profesionalización de la gestión deportiva con la integración de las distintas áreas de un club que conforman su organigrama de gestión y que reportan a una gerencia general.

Los partidos ya no solo se juegan en el terreno de juego, sino también en los despachos de los clubes. Cada vez adquieren más importancia en el deporte los ejecutivos que son grandes exponentes de lo que podemos denominar "jugadores de oficina" (1).

Lo que ocurre fuera del campo de juego, lo bien o mal que se trabaje en la gestión de una institución incide en los resultados deportivos o, en otros términos, una buena gestión institucional facilita la obtención de logros deportivos.

El marketing deportivo dejó de ser una herramienta de generación de ingresos adicionales para convertirse en un verdadero actor de la gestión deportiva. El marketing cada vez adquiere mayor importancia porque en la sociedad de consumo todos somos consumidores y tenemos necesidades que deben ser satisfechas.

Al respecto se expresa que "esto ha llevado a que el marketing deportivo se haya convertido en un área de gestión indispensable para las entidades deportivas de cierta envergadura, con el diseño de estrategias y programas destinados a aumentar sus ingresos" (2). En tal sentido, se concibe al marketing deportivo como "aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores y espectadores deportivos, a través de procesos de intercambio" (3).

En este trabajo abordamos el interesante tema de naming rights (el derecho de denominación o derecho al nombre) desde una mirada de la gestión deportiva y desde el derecho —dado que es nuestra formación base—. El naming rights es una importante estrategia de marketing que aplicado al deporte ha crecido en los últimos tiempos, generando debates sobre sus ventajas y desventajas.

A continuación, proponemos una aproximación al contexto actual en el que se desenvuelve el deporte, luego centraremos nuestra mirada en la necesidad de innovar en la gestión deportiva, posteriormente ingresamos al tema central de este trabajo deteniendo nuestro estudio en la figura del naming rights, discuriendo sobre las ventajas, las desventajas, resistencias que encuentra en nuestro medio y cerramos con un estudio jurídico sobre las cláusulas que usualmente pueden establecerse en el contrato entre el club y la empresa cuya marca se asocia al recinto deportivo del primero.

II. El deporte como faceta de la industria del entretenimiento en un mundo global

En la actualidad, vivimos en un mundo signado por el fenómeno de la globalización. Esta se encuentra presente en toda la actividad humana y se transforma en una circunstancia cotidiana. Se trata de un proceso que puede caracterizarse como "la creciente gravitación de los procesos financieros, económicos, políticos, sociales y culturales de alcance mundial sobre aquellos de carácter regional, nacional o local" (4). Se presenta, así como un "proceso irreversible que afecta de la misma manera y en idéntica medida a la totalidad de las personas" (5). Todos los habitantes de la aldea global sentimos positiva y negativamente los efectos de la globalización y nos encontramos "propulsados a un orden global que nadie comprende del todo, pero que hace que todos sintamos sus efectos" (6). En la actualidad, "la economía global, interconectada e interactiva, es una realidad" (7).

El deporte como componente de la realidad social, no permanece al margen de este fenómeno y se desenvuelve también en un mundo y en una economía global.

El deporte, más allá las pasiones que genera en los individuos, se despliega como una gran industria a nivel global que mueve importantes flujos de dinero de una parte al otra del planeta y transforma la cultura del entretenimiento.

Dentro de las disciplinas deportivas, el fútbol es el deporte que mayor trascendencia despierta a nivel global,

tanto en lo que respecta a la atención de los ciudadanos como por los valores económicos que se generan en torno a este.

El fútbol es el fenómeno de masas más importante que hoy existe a nivel global. En tal sentido, podemos afirmar que "no tiene un verdadero rival que pueda poner en duda su condición de 'juego mundial'" (8).

El fútbol organizado nació a fines del siglo XIX con un fuerte arraigo en las comunidades. En ese momento, competían equipos de distintas ciudades o barrios de una ciudad y eran alentados por la comunidad. Sin embargo, eso hoy ha cambiado. El fútbol ha pasado a ser una gran industria a escala global.

En nuestro tiempo, se observa una mercantilización del fútbol donde ya no dudamos en referirnos a la industria del fútbol. Es un fenómeno económico que se produce a nivel global, y que encuentra su fundamento, principalmente, en el mercado de transferencias de los futbolistas, en los importantes contratos de patrocinio deportivo, en la comercialización de los derechos de televisión, en los ingresos que los clubes obtienen por el match day (ingresos al estadio y servicios que se desarrollan en torno al día del partido), y en la irrupción del fenómeno de multipropiedad de los clubes.

En Europa encontramos que los clubes generan ingresos millonarios, manejan mucho volumen de ingreso, aunque muchas veces la rentabilidad no es tan grande (9). En dicho continente encontramos el denominado top five con las cinco ligas que generan mayor volumen de ingreso —denominadas Big 5— (Inglaterra, España, Alemania, Italia y Francia). Los veinte clubes más grandes de Europa generaron en el 2023 unos diez mil quinientos millones de euros al año, un promedio de quinientos treinta millones por equipo; valores que son superiores a los que se generaban en la etapa previa a la pandemia y que implican un 14% más de lo que se generó en el 2022 (10).

Asimismo, generan muchos ingresos por la comercialización de los derechos audiovisuales y también por el match day (11).

El aspecto mercantil del fútbol trae consigo un mayor nivel de competitividad. Los clubes quieren ingresar en determinado torneo internacional o continental (por ejemplo, Copa Conmebol Libertadores) ya no solo por la gloria deportiva que ello trae consigo, sino también por los ingresos que pueden generarse en concepto de derechos televisivos por esa participación, ingresos por match day, por premios, por la valoración de sus jugadores en vistas a transferencias futuras o por las nuevas empresas que pueden estar interesadas en ser patrocinadores de la entidad.

III. La gestión deportiva en la industria del deporte global

En la actualidad los clubes no pueden seguir administrándose como en el siglo XX. Las exigencias son diferentes, la gestión se complejiza, los ingresos se diversifican y los gastos se incrementan.

Los gastos se acrecientan y reclaman en los gestores adecuadas estrategias para obtener nuevos ingresos, potenciar los existentes o repensar como una inversión lo que en tiempos pasados se consideraba un gasto.

La gestión de los clubes con independencia de la forma de estructuración jurídica que asuman requiere una gestión cada vez más profesional e idónea para afrontar los desafíos de nuestro tiempo. Independientemente de su organización jurídica, los clubes deben tener un claro modelo de negocios.

Asimismo, no dudamos en sostener que la inversión privada es esencial para el desarrollo del deporte. Hablar de inversión privada no significa un cambio de propiedad del club. Aun en un club que se organice como una entidad civil surge como necesidad estratégica la diversificación del financiamiento para propender al crecimiento institucional.

Este escenario complejo reclama en los gestores deportivos la capacidad de adaptarse a los cambios vertiginosos y el empleo de la innovación como una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos que la institución debe plantearse en un plan estratégico a largo y mediano plazo.

IV. Innovación en la gestión deportiva

La innovación es un concepto que se utiliza habitualmente en el ámbito de la gestión de las instituciones, sean deportivas, educativas, organizaciones empresariales, entre otras.

Ahora bien, surge así la necesidad de delimitar qué entendemos por innovación en general y en particular en el ámbito de la gestión deportiva.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, innovar es "mutar o alterar algo, introduciendo novedades".

La innovación es un concepto dinámico que presenta como elemento clave y distintivo que para que ella ocurra requiere de "un acto de emprendimiento que ponga en práctica dicha innovación" (12). En otros términos,

se agrega que "no hay innovación sin acto de emprendimiento" (13).

En tal sentido, se expresa que "la innovación consiste en aplicar una idea que satisface una necesidad de los consumidores que no está articulada ni bien satisfecha" (14).

Siguiendo esta definición podemos resaltar las siguientes características generales que encierra la noción de innovación:

- Aplicar una idea: poner en práctica una solución. El acto de emprendimiento que arriba mencionamos. Así se indica que "se trata de aplicar una idea, pues estamos hablando de soluciones reales, de ideas puestas en práctica y no de una teoría ni de creatividad artística" (15).

- La aplicación práctica de esa idea tiene por finalidad brindar una solución a los consumidores que son los destinatarios finales. En la actualidad, no caben dudas que existen consumidores deportivos y las estrategias de las entidades deportivas deben poner un "foco" en la mente de los consumidores deportivos (16).

- Se busca solucionar a través de la aplicación de una nueva idea una necesidad no satisfecha o mal satisfecha en los consumidores.

- No es sinónimo de inventar, sino transformar con las herramientas existentes un proceso (17). Se buscar con la innovación no una reacción o invención, sino "descubrir soluciones que pueden estar ya inventadas" (18).

- Está asociada a la idea de riesgo. Ninguna idea nueva se puede aplicar sobre pruebas, sino sobre pistas. Hay que asumir el riesgo y tener gestión para intentar e ir adecuando la idea para la mejor satisfacción de la necesidad de los destinatarios finales. El autor que venimos siguiendo en el presente desarrollo expresa que "innovación y certeza no van de la mano. La innovación es riesgo. Nada nuevo se puede construir sobre pruebas, sino sobre pistas. Las cosas que están probadas ya las conoce todo el mundo. Para innovar necesitamos leer las pistas que vamos encontrando en el mundo que observamos, y dejar que nos inspiren para crear soluciones nuevas" (19).

En definitiva, en este trabajo demostramos que la decisión institucional de asociar una marca a la denominación de un estadio es una forma de innovar en la gestión deportiva en países como el nuestro —Argentina— donde esta práctica no está arraigada. No es una invención, es tomar ideas que ya han sido puestas en práctica en otros países y aplicarlas en nuestro medio, satisfaciendo así necesidades de los consumidores con mejores estadios y generando importantes recursos para las entidades deportivas.

V. Naming rights como estrategia innovadora

V.1. Introducción. Concepto

El fútbol es un espectáculo y el recinto donde se desarrolla el cotejo, más allá de ser un ámbito seguro, debe brindar las mejores comodidades posibles para que los espectadores —consumidores— disfruten del espectáculo y vean satisfechas sus necesidades. A su vez, un mejor estadio con mejores servicios es una importante fuente de ingreso por match day.

Es aquí donde aparece el concepto de naming rights como una herramienta de marketing deportivo que genera a las entidades deportivas importantes ingresos y que pueden aplicarse a la modernización o ampliación de un estadio.

Pensamos en este apartado que el instituto de naming rights puede concebirse por parte de los gestores deportivos como una estrategia innovadora de marketing deportivo en beneficio del club.

Los naming rights se exhiben como "una forma novedosa y original de patrocinio" (20), basada en que las organizaciones deportivas, los deportistas y los eventos deportivos "son portadores de un poder de captación de la atención del público" (21).

Los naming rights residen en un contrato comercial por el cual una empresa adquiere el derecho para asociar su nombre o marca a un estadio, torneo, equipo o evento deportivo, a cambio de una compensación económica y por un periodo de tiempo determinado.

Se expresa que el derecho de denominación consiste en un modo de patrocinio en el que una empresa - patrocinador adquiere los derechos para poner el nombre de la marca a un equipo, una competición, un estadio o una instalación (22).

Esta práctica no solo se la utiliza en el deporte sino también en otras parcelas que hacen a la industria del entrenamiento, e inclusive en otros ámbitos del mundo empresarial. Así, es usual observar esta práctica en el ámbito cultural o teatral donde auditorios, salas o teatros asocian sus nombres a una marca a cambio de una suma dineraria (23). También en el ámbito del desarrollo inmobiliario se suele asociar una marca a un edificio.

En el ámbito del deporte se utiliza esta estrategia para nombrar un recinto deportivo, pero también puede

usarse para denominar un torneo o liga (24).

En este trabajo analizamos la figura del naming rights circumscripita al acuerdo comercial que celebra una entidad deportiva con una empresa o marca para asociar a esta última a un estadio o recinto deportivo a cambio de una contraprestación económica a favor del club. Es decir, circunscribimos el tema al deporte y a la designación de un estadio o recinto deportivo. No nos ocupamos del acuerdo de derecho del nombre en otros ámbitos ajenos al deporte, como tampoco cuando esa designación se la realiza con relación a un torneo o evento deportivo.

V.2. Ventajas

Para referirnos a las ventajas que derivan de la estrategia del naming rights debemos distinguir las que representan para el club como las que devienen para la marca que se asocia al estadio.

V.2.a. Ventajas para los clubes

- Alternativa de financiamiento: brinda al club importantes ingresos que pueden emplearse en los más variados destinos entre ellos en la infraestructura, mejorando, ampliando o modernizando el estadio.

Si se emplea en la refacción del estadio luego pueden generarse ingresos adicionales como consecuencia de una mayor prestación de servicios a los espectadores o la realización de otros eventos culturales o deportivos.

Hoy en los estadios se busca acampar la atención del fan. Un mejor estadio, con mejores servicios para los asistentes derivará en mayores ingresos para la entidad deportiva.

- Visibilidad: el acuerdo comercial con una marca exitosa o que se encuentra posicionada a nivel global puede proporcionarle al club una mayor visibilidad como institución. Asociarse a una marca internacional le puede brindar al club una mayor presencia a nivel global y con ello generarse nuevos ingresos.

- Mejoras del estadio: esta estrategia de marketing puede ser utilizada en la remodelación o ampliación de un estadio. De esta manera se pueden aportar a través del patrocinador los fondos necesarios para realizar las obras que el club tal vez no podría realizar con otros fondos. Muchas veces la cesión del naming rights es la única manera de obtener los ingresos para la realización de las obras.

Un remodelado y modernizado estadio, con mejores servicios satisface mejor las necesidades de los consumidores deportivos y con ello son mayores los ingresos para el club. Es una forma de seguir agrandando el negocio del deporte con las satisfacciones de las necesidades de los consumidores.

V.2.b. Ventajas para los patrocinadores

- Visibilidad: al igual que los clubes la asociación comercial de la marca con un recinto le proporciona al patrocinador una mayor visibilidad. La marca adquiere una mayor visibilidad cada vez que se nombra el recinto deportivo en los medios de comunicación o en las redes sociales. También con un enfoque de turismo deportivo esa visibilidad se potencia cuando se realizan visitas al estadio. Por ejemplo, generando un museo en el estadio se obtendrá la concurrencia de personas en otros días diferentes a los partidos y eso asignará una mayor visibilidad a la marca.

Hay una visibilidad y exposición constante y sostenida de la marca.

Proporciona a la marca del patrocinador una mayor visibilidad y popularidad, aumentando el reconocimiento y la notoriedad de la marca, como así también permite una mayor conexión con los consumidores.

- Vinculación positiva: el deporte es visto de manera positiva por la sociedad. El acuerdo comercial brinda a la empresa patrocinadora un valor positivo vinculado al trabajo en equipo o la salud.

- Acceso a audiencias específicas: permite a la empresa llegar a un público objetivo muy concreto, como los fans de un equipo o deporte determinado

- Realización de otras activaciones: la presencia del patrocinador en un recinto deportivo le puede permitir la realización de otras activaciones el día del partido que puede generar una mayor visibilidad y un engagement con los consumidores. También puede ser un espacio físico de utilidad para realizar otras actividades de visibilidad de la marca cuando el recinto no esté afectado a la práctica deportiva.

V.3. Desventajas

Al igual que las ventajas, también debemos analizar las desventajas por separado.

V.3.a. Desventajas para los clubes

- Resistencias de los aficionados por una pérdida de identidad: el cambio de la denominación del estadio puede ser vista por algunos aficionados como una pérdida de identidad o afectación de las tradiciones del club.

Esta circunstancia, sobre todo puede percibirse en los países en que los aficionados evidencian una mayor pasión por el fútbol y consideran a estos acuerdos como un avance del mercado por sobre los valores de la entidad. Puede existir un vínculo emocional entre los aficionados y el nombre tradicional del estadio que puede verse afectado con la anexión del nombre del patrocinador.

- Dependencia económica: un acuerdo comercial de esta clase puede generar una dependencia financiera con una sola empresa, lo cual entraña un riesgo para el supuesto que el acuerdo se rompa.

- Vinculación negativa con la imagen de la marca: si la empresa patrocinadora se presenta para la sociedad como controvertida o con baja reputación, por ejemplo, por no respetar el medio ambiente, por incentivar el juego patológico —ludopatía o trastorno del juego— o no exhibir un respeto a los derechos humanos o a cuestiones de género esta imagen se traslada negativamente al club.

V.3.b. Desventajas para los patrocinadores

- Costo alto sin que el retorno se encuentre asegurado: los contratos de naming rights son muy onerosos, e implican para el patrocinador un desembolso importante de dinero, sin que tenga garantías del retorno de la inversión. Puede implicar una importante inversión que no obtenga el retorno esperado.

- Riesgo reputacional: si el club sufre un daño en su reputación por actos de corrupción, violación a normas federativas o cualquier otro hecho que dañe la imagen institucional ello también repercutirá en la marca. La conexión que se entabla entre el club y la marca conlleva a que los daños reputacionales que sufran uno u otro impacten recíprocamente.

- Visibilidad de la marca sujeta a los resultados deportivos: el rendimiento deportivo puede influir en la visibilidad de la marca. Si el equipo no obtiene los resultados deportivos esperados ello puede provocar una menor visibilidad de la marca. Así, por ejemplo, si el patrocinador a la hora de invertir en los naming rights tuvo en cuenta las futuras participaciones en competencias continentales y ello no se consigue por méritos deportivos impactará en una menor visibilidad de marca.

V.4. Casuística

Los casos de acuerdos de patrocinio relacionados al naming de un estadio son muy comunes en Europa y Estados Unidos de Norteamérica. En Sudamérica aún no están muy instalados por la resistencia de los socios y aficionados.

El origen de estos acuerdos comerciales se retrotrae a los Estados Unidos de Norteamérica en el ámbito del béisbol. En tal sentido se indica que "el origen de los acuerdos de licencia de derechos de nominación debe buscarse en los deportes estadounidenses y particularmente en el béisbol. El primer convenio del que se tiene noticia se celebró en 1912 cuando el estadio de los Red Sox de Boston pasó a denominarse Fenway Park con el fin de dar exposición publicitaria a la compañía de bienes inmuebles del propietario del estadio (Fenway Realty)" [\(25\)](#).

A modo de ejemplo, y sin pretender ser exhaustivos, podemos mencionar los siguientes casos: el estadio Allianz Arena —sede del Bayern Múnich—, Emirates Stadium —Arsenal— Spotify Camp Nou —FC Barcelona—. Un caso emblemático es el estadio Metropolitano, el cual es la sede del Atlético Madrid y que hoy por un acuerdo comercial recibe el nombre Estadio Riyadh Air Metropolitano —desde el 9 de octubre de 2024—. Sin embargo, el estadio Metropolitano fue objeto de otros acuerdos de naming rights y recibió los nombres de Wanda Metropolitano, por el patrocinador inicial de dicho recinto que fue la empresa Wanda Group y que ejerció ese patrocinio hasta la temporada 2021/2022. A partir del 19 de julio de 2022, se cambió el nombre del estadio a Cívitas Metropolitano en virtud de un nuevo acuerdo comercial.

En la MLS encontramos los casos del PayPal Park, que es la sede del San José Earthquakes, el Exploria Stadium, sede del Orlando City, el Dignity Health Sport Park, sede de LA Galaxy, entre otros.

En Sudamérica hay mayor resistencia. En Argentina, el caso emblemático es el del club River Plate y el acuerdo alcanzado el grupo "Más". Esta alianza le permitió al club financiar obras de remodelación del estadio y el grupo empresario se constituyó en naming partner hasta abril del 2029, denominándose el estadio "Mas Monumental" [\(26\)](#).

Sin embargo, el primer caso que se conoce en el fútbol argentino es el de la Asociación Atlética Argentinos Juniors que a partir del 2018 su estadio pasó a denominarse "Autocrédito Diego Maradona" en virtud de un acuerdo comercial con la firma Autocrédito SA Capitalización y Ahorro [\(27\)](#).

En Chile, un caso importante es el de la Universidad Católica, que a través del acuerdo alcanzado con la telefónica Claro remodeló y modernizó el tradicional estadio de San Carlos de Apoquindo y que pasará a denominarse Arena Claro. En Brasil es más común apelar a esta herramienta donde encontramos varios

ejemplos. El estadio Allianz Parque que es la sede del Palmeiras, donde la aseguradora adquirió el derecho al nombre por un período de 20 años; el Neo Química Arena donde hace de local el Corinthians y que recibe ese nombre a través del acuerdo comercial alcanzado con la farmacéutica Hypera Pharma; el Mercado Livre Arena Pacaembu o el MorumBIS donde el tradicional estadio Morumbi adquirió esta nueva denominación por el acuerdo con la multinacional Mondelez —titular de la marca de galletas Bis—.

Los ejemplos son meramente enunciativos. Solo tratan de mostrar que el naming rights es una estrategia de marketing deportivo en expansión, que es más común en Europa o en los Estados Unidos de Norteamérica, pero que empieza cada vez a tener más arraigo en Sudamérica.

V.5. Cláusulas usuales

El acuerdo comercial entre el club y la empresa por la cual su marca se asociará a la denominación del recinto deportivo a cambio de una contraprestación económica se plasmará en un contrato escrito.

Estamos en presencia de un contrato que la doctrina califica como contratos vinculados al deporte. En definitiva, estamos frente a una modalidad de sponsorización deportiva (28).

Es un contrato atípico, bilateral, consensual, oneroso, no formal, aleatorio y generalmente es un contrato de larga duración.

¿Cuáles podrían ser sus principales cláusulas?

El enfoque que realizamos a continuación no pretende ser cerrado. Solo nos limitamos a referir a algunas cláusulas usuales que podemos encontrar en estos contratos. Las necesidades que surjan del caso concreto llevarán a la redacción de cláusulas específicas en función de los requerimientos de las partes para cumplir los objetivos del acuerdo.

- Identificación de las partes: los datos completos del propietario del estadio y de la empresa cesionaria que adquiere los derechos de denominación.

Debe estar claramente individualizados y el carácter en el que suscriben el contrato.

- Individualización de la decisión de la asamblea de aprobación del acuerdo: dada la trascendencia del acuerdo y el objeto involucrado se requerirá para su implementación la aprobación de la asamblea conforme a las mayorías exigidas en el estatuto. Será necesario incorporar al acuerdo una transcripción del acta de asamblea donde consta la aprobación del acuerdo de naming rights.

- Objeto del contrato: debe ser claro y preciso, especificando la cesión del derecho de denominación del estadio con su correspondiente localización geográfica.

- Plazo de vigencia: debe individualizarse el plazo de la cesión, con indicación de la fecha de inicio y de terminación.

- Opciones de renovación o resolución anticipada: vinculado a lo anterior deberá precisarse si las partes acuerdan la posibilidad de renovación automática a su vencimiento. Asimismo, deberá establecerse la posibilidad de una resolución anticipada, estableciendo el momento a partir del cual puede darse esa resolución, bajo que circunstancias, cumpliendo qué requisitos y cuáles son las consecuencias económicas de ello.

También en caso de que se discontinúe la relación puede pactarse cláusulas de continuidad de las actividades por cierto período de tiempo y de mantenimiento de pautas de conducta.

- Extinción por quiebra de una de las partes: la quiebra es un proceso concursal liquidativo que implica la extinción de las personas jurídicas, el desapoderamiento de los bienes del fallido y la liquidación del patrimonio.

- Precio de la cesión: el monto económico que se obliga a abonar la empresa que adquiere el derecho de denominación, especificando si es un pago único o en plazos periódicos. También deberá especificarse la moneda de pago o si se combina en el pago contraprestaciones dinerarias y en especie.

También debe especificarse si la suma que se paga es bruta o neta.

El incumplimiento constituye un causal de extinción del contrato por culpa de la empresa patrocinante.

- Cláusulas sobre ajustes por inflación: la cual protege a las partes de los efectos de inflación monetaria. Establece un mecanismo de actualización o ajuste de los valores del contrato en función de la variación del índice de precios.

- Garantías: se pueden exigir a la empresa patrocinadora garantías de pago personales y/o reales.

- Cláusulas-bonus: puede pactarse un bonus por el cumplimiento de objetivos deportivos que llevarán a una mayor visibilidad de la marca que se asocia al recinto. Esos bonus se vinculan al rendimiento del equipo o a la participación en torneos continentales.

- Cláusula penal: acordar una cláusula penal para el caso de que una de las partes incumpla las obligaciones a su cargo. De ese modo se tasa de manera anticipada el daño frente al incumplimiento de las obligaciones a cargo de las partes. En dicho caso se liquidará una suma dineraria que una parte —la incumplidora— deberá pagar a la otra (29).

- Cláusula de exclusividad: con ella se garantiza que el recinto deportivo mientras esté vigente el contrato solo podrá tener en su denominación a la marca con la cual se celebra el acuerdo.

Del mismo modo, puede pactarse la exclusividad en beneficio de la entidad deportiva. En ese sentido se establece que no podrá adquirir ese derecho de denominación respecto de otro recinto deportivo. No obstante, este tipo de cláusula de exclusividad puede encontrar como límite una zona geográfica.

- Empleo de la nueva denominación en la comunicación oficial: la entidad deportiva asume la obligación de emplear el nuevo nombre del estadio en las comunicaciones oficiales y en campañas de marketing.

- Obligación de mantenimiento: el club asume la obligación de conservar en buen estado el recinto que ahora recibe el nombre de la empresa asociada.

- Obligación de no sublicenciar: la empresa adquirente de la licencia que le confiere el derecho de denominación asume la obligación de no cederla a terceros.

- Organización de eventos por parte del cesionario: puede establecerse que la empresa que asocia su marca al estadio goza del derecho de realizar determinadas actividades durante la vigencia del contrato.

- Cláusula de confidencialidad: se establece una cláusula por la cual las partes asumen la obligación de conservar de manera confidencial los términos del contrato y la información que accedan con motivo de la celebración de este.

- Cambio de denominación del estadio: debe preverse la situación de que la empresa que adquiere los derechos de denominación realice alguna modificación en su marca que incidiría también en la necesidad de modificar el nombre del estadio. En ese caso, deberá detallarse el procedimiento a seguir para llevar a cabo el cambio de nombre del estadio.

- Cláusula de revisión contractual frente a supuesto de fuerza mayor.

- Cláusulas de comportamiento: es lo que se conoce como una cláusula ética o cláusula de moralidad para evitar que ciertos comportamientos inapropiados de una de las partes afecten la imagen de la otra. En tal sentido, se define a la cláusula de moralidad en los contratos deportivos como la disposición contractual que identifica a una o varias conductas llevadas a cabo por una de las partes que la otra la considera inaceptable y que, en consecuencia, le permite adoptar una serie de medidas vinculadas al desarrollo contractual, entre las cuales puede encontrarse la resolución contractual (30).

- Idioma: en caso de que los ejemplares del contrato se redacten en distintos idiomas es importante que las partes pacten cuál es la versión que prevalecerá en caso de duda, interpretación o cualquier disputa o controversia que se presente.

- Cláusula sobre ley aplicable: el contrato puede tener un elemento de internacionalidad y surge la necesidad de establecer que ley se va a aplicar.

- Cláusula de jurisdicción: establecer una jurisdicción ante la cual han de resolverse los conflictos que puedan suscitarse. Generalmente, se pacta un acuerdo arbitral, acordando que las controversias se van a resolver en la jurisdicción arbitral. Julio César Rivera indica que "el acuerdo arbitral es el contrato en virtud del cual las partes se obligan a someter a arbitraje una controversia actual o futura, pudiendo asumir la forma de cláusula arbitral —también denominada cláusula compromisoria— o de compromiso arbitral" (31).

VI. Conclusiones

El fútbol, más allá de las pasiones y tensiones que genera en los aficionados, forma parte del entretenimiento (32). Concomitantemente con el cotejo deportivo que enfrenta a los equipos en el rectángulo de juego se desarrolla una actividad social, cultural y económica sin precedentes.

Los espectadores hoy son consumidores y reclaman mejores estadios con más comodidades y servicios. Para muchos clubes resulta difícil desde el plano económico poder tener un recinto deportivo que cumpla las necesidades de los consumidores.

Desde la gestión deportiva se requiere cada día una mayor profesionalización y exige a los gestores deportivos innovar en la administración del club.

En un deporte cada vez más globalizado y mercantilizado los ingresos se incrementan, y lo mismo ocurre con los gastos.

En este contexto, pensamos que el naming rights como estrategia de marketing deportivo, es una importante fuente de financiamiento para los clubes. Es una alternativa que permite obtener importantes ingresos que pueden aplicarse a diferentes ámbitos de la gestión derivando en nuevos ingresos. En tal sentido, puede cederse el derecho de denominación de un estadio a un patrocinador y así obtener los recursos necesarios para remodelarlo, ampliarlo o modernizarlo. De este modo, un mejor estadio con superiores comodidades y servicios brindará otros ingresos adicionales al club. Un mejor estadio es una forma de satisfacer las necesidades de los consumidores de espectáculos deportivos.

Consideramos que el naming rights también es una forma de canalizar la inversión privada, sin que ello necesariamente implique un cambio de propiedad del club.

Es un tema actual que genera pasiones encontradas. Los simpatizantes celebran las bondades de los ingresos que se generan; sin embargo, muchas veces muestran sus resistencias alegando la pérdida de un cierto grado de identidad. Mas allá de este debate, nosotros pensamos que la gestión deportiva de nuestro tiempo reclama innovación en los gestores. El naming rights es una forma de innovar, atrayendo inversión privada que es necesaria para el desarrollo del deporte y el crecimiento de las instituciones.

El naming rights en el deporte —y en particular en estadios— resulta habitual en los Estados Unidos de Norteamérica, se afianza cada vez más en Europa y paulatinamente se va incorporando en Sudamérica. En este trabajo realizamos un aporte para un tema cada vez más frecuente y, que, sin dudas, seguirá en la agenda del debate de la gestión deportiva de nuestro tiempo. Tal vez, algún día se torne habitual y natural en nuestro medio del mismo modo que hoy resulta natural que una marca aparezca estampada en la camiseta de un equipo de fútbol. Hoy resultaría extraño que un club no posea un patrocinador en su camiseta. Es probable, que en el futuro resulte extraño que un club no haya cedido los naming rights de su estadio (33).

También genera importantes desafíos en el sector legales del deporte dado que es necesario una adecuada redacción del contrato para evitar futuros conflictos y tutelar interés de todas las partes.

(A) Abogado (UNR). Doctor en Derecho (UNR). Posdoctorado (UNR). Magister en Derecho Privado (UNR). Especialista en Derecho de Daños (UCA). Especialista en Política y Gestión de la Educación Superior (UNR). Diplomatura en Derecho del Deporte (Universidad Austral). Diplomatura en Gestión de Entidades de Fútbol (Universidad Austral). Profesor titular ordinario —por concurso— de Derecho de la Insolvencia, Facultad de Derecho (UNR). Presidente del Instituto de Derecho Deportivo (Colegio de Abogados de Rosario). Director de la Especialización en Derecho del Deporte (Facultad de Derecho, UNR). Codirector de la Especialización en Derecho Empresario (Facultad de Derecho, UNR). Coordinador académico de la Diplomatura de Estudios Avanzados en Reestructuración de Pasivos y de Empresas en Crisis (Facultad de Derecho, UNR). Director del Centro de Estudios en Derecho del Deporte (Facultad de Derecho, UNR).

(1) Estamos convencidos que es tan importante un buen gerente general como un jugador en el campo de juego. Una buena gestión administrativa puede impactar en alcanzar logros deportivos. Por el contrario, si se hacen mal las cosas en los despachos es muy difícil alcanzar éxitos deportivos. Tomamos la expresión "jugadores de oficina" de Gustavo Silikovich en la clase dada en la Diplomatura de Gestión de Entidades de Fútbol en el Centro de Estudios del Deporte de la Universidad Austral en abril del 2024. La clase fue impartida dentro del módulo de gestión general.

(2) BARBIERI, Pablo, "Derecho del fútbol", Ediciones D&D, Buenos Aires, 2024, p. 162.

(3) MULLIN, Bernard, "Sport Marketing", citado por SALA, Ernesto, clase en la Diplomatura de Gestión de Entidades de Fútbol, Universidad Austral, 2024, 4ª ed.

(4) FERNÁNDEZ LAMELA, Pablo, "Globalización y derecho político. Introducción al derecho administrativo global", en "Estudios en homenaje a don José Fernández Ruiz. Derecho Administrativo", Coord. David Cifuentes Salgado y Miguel Alejandro López Olivera, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, México, 2005, p. 45.

(5) BAUMAN, Zynunt, "La globalización. Consecuencias humanas", Ed. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires-México, 2006, 1ª ed., p. 7.

(6) GIDDENS, Anthony, "Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas", Ed. Taurus, Buenos Aires, 2003, p. 19.

(7) OHMAE, Kenichi, "El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras", Ed. Norma, Bogotá, 2008, p. 5.

(8) ROBERTSON, Roland - GIULIANOTTI, Richard, "Fútbol, globalización y glocalización", en "Revista internacional de Sociología", Instituto de Estudios Sociales Avanzados y Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid, septiembre-octubre 2006, vol. LXIV, N° 45, p. 9.

(9) La baja rentabilidad se ve principalmente en Italia y Francia dentro de las 5 grandes ligas.

(10) ELIZONDO, Mariano, clase de la Diplomatura en Gestión de Entidades de Fútbol, Centro de Estudios del

Deporte, Universidad Austral, Buenos Aires, 11 de abril de 2024. Haciendo una comparativa con el fútbol de Argentina podemos señalar que lo que genera uno de los veinte grandes clubes de Europa equivale a lo que generan los 28 equipos de primera división del fútbol argentino.

(11) Respecto de los derechos audiovisuales de los 20 clubes más grandes de Europa sus ingresos por este rubro están por encima de los doscientos diez millones de euros por club. Enorme diferencia con la Argentina que tiene unos noventa millones de dólares para 28 equipos y Brasil cuatrocientos millones de dólares para 20 equipos (ELIZONDO, Mariano, clase de la Diplomatura en Gestión de Entidades de Fútbol, Centro de Estudios del Deporte, Universidad Austral, Buenos Aires, 11 de abril de 2024). Por los ingresos audiovisuales los clubes se convierten en generadores de contenido dado que ya no solo el público consume los 90 minutos del partido, sino otros contenidos audiovisuales como por ejemplo documentales o contenidos más cortos empaquetados. En cuanto a los ingresos del match day en Europa representan aproximadamente un 10 % de los ingresos por club. Este ingreso se afectó sensiblemente con la pandemia donde en el 2021 los clubes casi no tuvieron ingreso por este concepto. (ELIZONDO, Mariano, clase de la Diplomatura en Gestión de Entidades de Fútbol, Centro de Estudios del Deporte, Universidad Austral, Buenos Aires, 11 de abril de 2024). En la pospandemia volvió acrecentarse el rubro del match day y eso se debe a la vuelta de los espectadores al estadio. También hay un crecimiento de los ingresos por match day porque cada vez se hacen más acciones y servicios para que las personas concurran a los estadios. Cada vez más se ve a los partidos de fútbol como un espectáculo. Los espectadores van a pasar el día a los estadios. Se busca que los espectadores concurran temprano al estadio porque hay actividades antes del partido y se busca que los espectadores se queden una vez finalizado el partido, por ejemplo, almorzando o cenando en el estadio. Se busca que los estadios se encuentren llenos porque ello forma parte del espectáculo; el público es parte del "show" —espectáculo—. Para lograr que los estadios se encuentren al tope de personas se da un mensaje de escasez en el sentido de que los lugares son limitados y eso hace que los aficionados tengan interés en adquirir los lugares y aumenta el valor de las entradas. Ello impacta también en la infraestructura de los estadios. Estos ya no son estadios con grandes localidades, por el contrario, ellas son limitadas. Por otro lado, son estadios que cuentan con numerosos servicios adicionales para atraer, retener y entretener a los espectadores.

(12) GONZÁLEZ CANDÍA, Julio - GARCÍA COLIÑANCO, Luis - CARO, Carla Lucero - ROMERO HERNÁNDEZ, Natalia, "Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas", en "Pensamiento & Gestión", Barranquilla, Universidad del Norte, enero-junio, 2014, núm. 36, p. 109.

(13) GONZÁLEZ CANDÍA, Julio - GARCÍA COLIÑANCO, Luis - CARO, Carla Lucero - ROMERO HERNÁNDEZ, Natalia, "Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas", en "Pensamiento & Gestión", Barranquilla, Universidad del Norte, enero-junio, 2014, núm. 36, p. 109.

(14) SORIANO, Ferrán, "La pelota no entra por azar", Ed. Granica, Buenos Aires, 2022, p. 248.

(15) SORIANO, F., ob. cit., p. 249.

(16) MOLINA, Gerardo - AGUIAR, Francisco, "Marketing deportivo. El negocio del deporte y sus claves", Ed. Norma, Buenos Aires, 2003, p. 34.

(17) Seguimos en este punto a Ferran Soriano quien destaca la importancia en la innovación de las entidades deportivas y concluye que innovar no necesariamente implica una invención. El citado autor y gestor deportivo para referirse a la innovación en el deporte parte de la innovación que el siglo XV significó el descubrimiento de América llevado a cabo por Cristóbal Colón que buscando una nueva ruta a las Indias descubrió un nuevo continente. Así Ferrán Soriano dice que "Innovar no es inventar. Colón no inventó nada. La idea de que la Tierra podría ser redonda ya existía, y la tecnología que utilizó era ampliamente conocida: barcos a vela" (SORIANO, F., ob. cit., p. 246).

(18) SORIANO, F., ob. cit., p. 249.

(19) SORIANO, F., ob. cit., p. 249.

(20) NÚÑEZ, Javier, "Derechos de nominación (naming rights) de estadios deportivos: aspectos legales", en SJA, 20/05/2022, p. 1; JA, 2022-II, p. 75.

(21) GARCÍA, Carlos Adolfo, "Breves consideraciones del contenido de los contratos de patrocinación deportiva. La cláusula de exclusividad", en La Ley, 9/02/2024, p. 8.

(22) BORRISER ROLDAN, Joan - SOLANELLAS DONATO, Francesc, "Estudio comparativo del patrocinio de equipos profesionales en España, El caso del fútbol, baloncesto, balonmano y hockey", en Retos, 2018, n° 34, p. 205.

(23) Véase: Dar nombres a los teatros, la última estrategia de comunicación de las marcas, en Marketing Directo, 31 de diciembre del 2008,

<https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/dar-nombre-a-los-teatros-la-ultima-estrategia-de-comunicacion-de-las-marcas>

(24) Por ejemplo, el torneo de primera división del fútbol argentino organizado por la Liga de Fútbol

Profesional se denomina como Torneo Apertura Betano 2025; en Chile la liga de primera división de fútbol se denomina Liga de Primera Itaú 2025 y la Copa Chile en la que participan equipos de Primera División, Primera B, Segunda División Profesional y equipos amateurs se designa como Copa Chile Coca Cola Sin Azúcar; la Primera División del Perú —conocida como Liga 1 de Fútbol Profesional o simplemente Liga 1— por motivos de patrocinio comercial se designa como Liga 1 Te Apuesto.

(25) NÚÑEZ, J., ob. cit., p. 75; MORALES, Leo, "Qué es el 'naming rights': una receta para que los clubes generen más ingresos", en Forbes Argentina, 9/06/2022.

(26) En su momento fue un tema que generó muchas controversias dado que implicaba el cambio de denominación del estadio. Sin embargo, la alianza fue aprobada de manera unánime por la Comisión Directiva y luego por la Asamblea de Representantes de Socios de River Plate.

(27) La empresa administradora de planes de capitalización estaba en el pecho de la camiseta y luego sumó su nombre al estadio (MORALES, Leo, "Qué es el 'naming rights': una receta para que los clubes generen más ingresos", en Forbes Argentina, 9/06/2022). Este acuerdo comercial se extendió hasta el año 2022.

(28) ORGÁZ, Gustavo, "Contratos vinculados con la comercialización del deporte", en La Ley, 07/07/2023, p. 1; LA LEY, 2023-D, p. 35.

(29) El art. 790 del Cód. Civ. y Com. define a la cláusula penal como "aquella por la cual una persona, para asegurar el cumplimiento de una obligación, se sujeta a una pena o multa en caso de retardar o de no ejecutar la obligación". En doctrina, Pascual Alferillo expresa que "la cláusula penal es una previsión convencional para sancionar el incumplimiento o el cumplimiento defectuoso o moroso. En otras palabras, jurídicamente, es una pena convencional de carácter pecuniario que se impone por retardar o por no ejecutar la obligación, que puede cumplir varias funciones" [ALFERILLO, Pascual E., "La cláusula penal", en Ebook-TR 2021 (Díaz-Gabrielli-Leiva), p. 657].

(30) CRESPO CELDA, Miguel, "Las cláusulas de moralidad en los contratos de patrocinio deportivo", Ed. Reus, Madrid, 2019, p. 34, citado por LANATA, Alejandro H., "La cláusula de moralidad en los contratos de patrocinio-esponsorización deportivos", en SJA, 18/02/2022, p. 3; JA, 2022-I, cita online TR LALEY AR/DOC/2217/2021.

(31) RIVERA, Julio César, "Capítulo XXIX Contrato de arbitraje", en "Derecho Civil y Comercial. Contratos. Parte Especial", Rivera, Julio César y Medina, Graciela [directores], Ed. Abeledo Perrot, Buenos Aires, 2017, p. 1189.

(32) La industria del entretenimiento comprende un sector económico muy amplio y variado que tiene por objeto la generación y distribución de contenidos destinados a satisfacer las demandas de ocio y diversión de la sociedad. Comprende varios subsectores como el cine, la televisión, la literatura, los parques temáticos, la música, los videojuegos, los deportes, entre otros.

(33) En cuanto al sponsor en una camiseta en algún momento en nuestro país era algo inusual y los primeros casos generaban una reacción adversa en los simpatizantes y socios. En tal sentido, en 1983 Boca Juniors, que afrontaba una gran crisis económica, llegó a un acuerdo comercial con la bodega de San Juan Vinos Maravilla y lució durante ese año el sponsor en su camiseta, lo cual generó opiniones encontradas entre los simpatizantes del fútbol argentino. El primer caso de un equipo que en nuestro país lució un sponsor en su camiseta se dio en el Torneo Metropolitano de 1978, cuando Estudiantes de Buenos Aires fue sponsorizado por la Cooperativa Sáenz Peña. Sin embargo, el caso de Boca Juniors fue el más resonante por lo que representaba el club, dado que era el primer club de los denominados "grandes" en llevar un sponsor en su camiseta y abrió paso a la generalización de esta modalidad de sponsorización.