



UNIVERSIDAD  
DE LA REPUBLICA  
URUGUAY



# **CENTROS POLIDEPORTIVOS: evolución de la oferta de servicios deportivos en Uruguay. Análisis y desafíos.**

**Trabajo Final para la obtención del título de Master en Gerencia y Administración del Centro de Posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República.**

**Lic. Emilio Martorano**

**Director de Tesis: Cr. Javier Comas Mérola**

**MARZO 2019**

# CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. ANTECEDENTES .....	8
3. LA DEMANDA DE SERVICIOS .....	17
4. LA OFERTA DE SERVICIOS .....	22
5. LOS CENTROS POLIDEPORTIVOS .....	25
6. ACTIVIDAD FISICA EN NUESTRO PAIS.....	37
7. FUERZAS COMPETITIVAS.....	42
8. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS C. POLIDEPORTIVOS .....	52
9. CONCLUSIONES .....	55
10. CASOS TESTIGO.....	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65

## **RESUMEN**

Los Clubes deportivos están perdiendo adeptos en términos absolutos y relativos frente a la utilización de espacios e instalaciones públicas a la hora de realizar actividad física. Las preferencias de los usuarios por actividades por cuenta propia, en espacios abiertos y sin supervisión confirman algunas de las tendencias observadas en los cambios de hábitos de la población que se mueven al influjo de la evolución tecnológica, de las comunicaciones y del marketing, ponderando el uso eficiente de su tiempo de ocio como premisa central. La amplia consideración de los efectos beneficiosos de la actividad física en términos de bienestar social justifica la intervención pública que tiene su impacto tanto la oferta de los servicios como en el mercado de factores. En particular, el desafío de los Centros Polideportivos está en establecer las estrategias de diferenciación en términos competitivos que le permitan preservarse y satisfacer las necesidades de sus asociados sin perder calidad de sus servicios.

El aporte de este trabajo pretende relativizar la importancia del sector de servicios de actividad física y deportiva en su contribución tanto a la generación de valor económico y social, como a la producción académica de un sector con escasa consideración.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Se presenta a continuación el siguiente documento como trabajo final para la obtención del título de Master en Gerencia y Administración realizado en el Centro de Posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República.

Si bien existe mucha literatura sobre estudios organizacionales para empresas del sector servicios, no hay en contrapartida, al menos de acceso masivo, producción académica sobre el sector correspondiente a la provisión de servicios en el área de la actividad física y deportiva. Dada la relativa importancia que ha adquirido y el peso creciente en las economías de los países de la región y a nivel global, es oportuno avanzar sobre este tema.

## **OBJETIVOS GENERALES**

- A continuación se presenta un esfuerzo por conformar un cuerpo teórico donde se recopilen en un solo documento un resumen de las ideas fundamentales que subyacen en *papers*, tesis, publicaciones oficiales y artículos de prensa referentes a la oferta de servicios deportivos y en particular de los Centros Polideportivos.
- Contribuir a las partes interesadas una serie de elementos para el análisis situacional de las organizaciones deportivas en particular y del sector en general.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Obtener información que permita describir un estado de situación del sector servicios de actividad física en el Uruguay. Analizar las principales características de la oferta y demanda de servicios.
- Determinar que los Centros Polideportivos son un tipo de organización particular dentro del espectro de organizaciones proveedoras de servicios de actividad física.
- A la luz de los cambios en el entorno y de una reconfiguración de la oferta de servicios deportivos, determinar las fortalezas y debilidades de los Centros Polideportivos en un entorno competitivo.
- Indagar la existencia de factores de éxito y fracaso para el desarrollo sustentable de los Clubes.

## **HIPOTESIS ORIENTADORAS**

- El tiempo de ocio como factor limitante para realizar actividad física. La multiplicidad de estímulos y actividades entre las que el individuo puede optar para pasar su tiempo.
- Los cambios en las preferencias de los usuarios por la realización de actividades con fines estéticos y de salud en contraposición de los deportes tradicionales de competencia.
- Los Clubes como centros de referencia deportiva y social de los barrios ya no son la principal opción para hacer deporte. La irrupción de otras disciplinas y nuevas formas de organización amplían la oferta disponible.
- Realidades dispares entre los Centros Polideportivos donde se observan casos de éxito - obras de ampliación, logros deportivos, realización de grandes eventos - con otros casos de instituciones en dificultades - concurso de acreedores, atrasos, infraestructura en mal estado -.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

### Tipo de estudio

Se plantea un análisis descriptivo exploratorio.

### Delimitación del caso de estudio.

La elección de los CENTROS POLIDEPORTIVOS de la ciudad de MONTEVIDEO como organización objeto de estudio responde a la posibilidad de identificarlas claramente, además de cuantificarlas y diferenciarlas dentro del espectro de las organizaciones proveedoras de actividad deportiva; de la relevancia de los cambios observados, tanto aquellos casos que muestran síntomas de agotamiento del modelo como de otros que experimentan un notorio desarrollo en su infraestructura que modifica la topografía de los barrios.

### Fuentes de Información

Como punto de partida se realizó una exhaustiva búsqueda de bibliografía, tesis, *papers*, documentos que pudieran mostrar el estado de situación actual de los estudios organizacionales con foco en el sector deportivo para poder extraer de allí las principales líneas que puedan guiar este trabajo. De esta exploración se pueden destacar los esfuerzos de los diversos autores por utilizar la teoría administrativa clásica y los estudios organizacionales modernos para analizar el sector deportivo en particular. Dada esta dificultad para encontrar datos sistematizados o producción académica para el sector en nuestro país, no obstante se recopilaron informes estadísticos elaborados por diferentes áreas de gobierno municipal o nacional (Intendencia Municipal de Montevideo, Instituto Nacional de Estadística, Secretaría Nacional del Deporte), documentos públicos y referencias de prensa encontradas en sitios web. Cabe consignar que la tipología de club polideportivo como asociación civil tal como la concebimos en nuestro país es una organización particular para la cual no se encontró referencia específica. Ante esta debilidad, se procuró a través del trabajo de campo la obtención de información primaria de los propias partes interesadas del sector y de los centros polideportivos en particular. Todo esto, sumado a la observación, la propia experiencia personal y profesional, da sustento a la propuesta.

## Trabajo de campo

Periodo: Noviembre 2017 – Noviembre 2018

Encuestas:

- 1) A partir del dato cantidad de Centros Polideportivos en Montevideo la cual fuera objeto de nota de prensa consultada<sup>3</sup> ( $N=32$ ), se confeccionó una lista de las asociaciones civiles que cumplieran con las características - al menos una piscina y un gimnasio cerrado - se obtuvo la muestra ( $n_1 = 24$ ).
- 2) Para cada una de estas instituciones, se realizó una búsqueda y se sistematizó mediante planilla electrónica la recolección de información publicada en cada una de las páginas web oficial – de aquí en más *Información web* - atendiendo a la siguientes variables: nombre institución, dirección, barrio, dirección web, mail de contacto, teléfono, fecha fundación, origen, infraestructura, actividades, misión, visión, valores, autoridades, otros datos. (ver anexo 1)
- 3) Una vez obtenidos los datos, se confeccionó un formulario electrónico con la herramienta google forms (ver anexo 2) que consta de 42 preguntas en formato respuesta cerrada y abierta, sobre datos cuantitativos y cualitativos con la siguiente apertura: aspectos generales, infraestructura, estructura jerárquica, recursos humanos, estrategia, normas y procedimientos, financieros y comunicación.<sup>4</sup> (*Encuestas electrónicas*)
- 4) A continuación se envió via e-mail a cada una de las direcciones web recopiladas en 2) el enlace con el correspondiente formulario electrónico. Se estableció como condición del trabajo, explicitado en cuerpo del e-mail, la confidencialidad en la respuesta tanto para la divulgación del nombre de la institución, de su interlocutor, como de los datos que allí se mencionan.
- 5) Una vez recibido las respuestas al formulario electrónico, se envió conjuntamente con email confirmación de recepción, un documento de texto adjunto que consta de 4 preguntas abiertas (ver anexo 3) con el objetivo de profundizar sobre algunos puntos en relación coyuntura y perspectivas del sector.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Los clásicos clubes de barrio se reinventan para no perder pie, (Ferreira 2018)

<sup>4</sup> La información primaria obtenida por este medio conforma las bases del análisis exploratorio descriptivo que da sustento a este trabajo, sin constituir un trabajo de investigación sobre el que se concluya en cualquier sentido.

<sup>5</sup> Idem 4

- 6) En última instancia se realizó *encuesta telefónica* solicitando: precios de cuota social mensual, matrícula, planes y medio de pago.
- 7) Toda la información recibida queda ordenada y constituye la base documental para el estudio descriptivo.

Entrevistas personales y observación:

Durante el periodo se mantuvieron entrevistas formales e informales – *entrevistas personales* - previamente acordadas con actores directos e indirectos de la actividad. La confidencialidad de los entrevistados, los clubes a los que pertenecen, y los datos cedidos, se mantienen en reserva por pedido expreso de los interlocutores

Dificultades encontradas:

- Desactualización en páginas webs oficiales de las direcciones de contacto publicadas.
- Ausencia y fallas de respuestas en formato electrónico.
- Ausencia de respuestas de preguntas abiertas.
- Datos incompletos, sobre todo los de carácter económico.
- Reiteración de la petición de confidencialidad y de carta aval de Centro de Posgrados para la cesión de datos.
- Burocracia interna a los clubes para solicitar información y permisos jerárquicos para cederlas.
- En relación a las entrevistas, se denota una dificultad para conceptualizar el sector y la propia actividad dentro del marco de las teorías organizacionales o de la administración general.

# MARCO TEÓRICO

## 2. ANTECEDENTES

La historia del individuo y de las sociedades ha estado significada por la interacción entre ambos. En esa interacción, la actividad física como elemento vinculante con el medio que lo rodea ha adquirido la forma que la organización le permite. Algo de esto ya se mencionaba en el *Leviatán* (Hobbes, 1691), donde da cuenta de cómo el hombre en su estado de naturaleza debe valerse por sus propios medios para satisfacer sus necesidades más básicas y, en su competencia con los demás, encuentra los arreglos sociales necesarios que dan resultado a nuevas formas de organizarse. La recursividad histórica nos lleva hacia diferentes tipos de agrupaciones entre personas que forjarán alianzas en la búsqueda de un fin en común.

De la mano de la fase industrializadora de las sociedades a principio del siglo XX en el Río de la Plata, se comienzan a tejer una serie de relaciones entre los habitantes en torno a organizaciones sociales que nucleaban necesidades e intereses grupales vinculados a costumbres inmigrantes y religiosas. Estos colectivos ponían de manifiesto aspectos de su cultura originaria (ingleses, españoles, vascos, franceses o italianos) que se cruzaron con las costumbres criollas y constituyeron nuevos grupos emergentes. En ese esquema, se puede enmarcar un complejo entramado de relaciones sociales que dan origen a modos de organización social que marcan las pautas culturales no solo de la época, sino de la construcción de un sistema de valores, relaciones de poder y vínculos con el mundo exterior que perdura en el tiempo y son rasgos fundamentales del país. Aunque pueden confundirse con verdaderos centros forjadores de civilidad, es el deporte la actividad convocante donde sus asociados encuentran un espacio para la práctica de carácter lúdico y competitivo. Sus miembros se reconocen a ellos mismos como parte de la organización, con un fuerte sentido de pertenencia, pero además son reconocidos como colectivos por el Estado, que les impone ciertos marcos de actuación y, así, se va formando el entramado que dio origen a organizaciones civiles que hoy conocemos como Clubes Sociales y Deportivos.

De esta forma se empezó a delinear un modo particular de organización, que tuvo origen en la asociación libre entre personas, un estrecho vínculo con la sociedad civil, que reforzó las posiciones de liderazgo individuales y que encontró en el voluntariado un esquema de organización fácilmente reproducible en cualquier entorno.

Este crecimiento fue sostenido con el fuerte impulso institucionalizador por parte del Estado, quien en sus diferentes formas asumió un rol preponderante en cuanto a la promoción, desarrollo y control —no solo manifiesto en la provisión pública, sino en las transferencias directas e indirectas al sector privado tanto a nivel de financiamiento de obras, formación y concesiones, o como orientador de políticas generales de deporte y recreación—. En contrapartida, la funcionalidad del deporte sirvió al estado como promotor de salubridad, cohesión social, esparcimiento y, por sobre todo, le otorgó cierta exposición externa significada por la relación aparente entre resultados deportivos internacionales y desarrollo nacional.

Los clubes deportivos se consolidaron como unidades básicas de la práctica de actividades deportivas y sociales en el esquema de un sistema nacional de deporte, entendiendo *sistema* como el conjunto ordenado de relaciones existentes entre los diferentes actores (públicos y privados) y los recursos existentes (financieros, capacidades, técnicas, tecnología).

### **CAMBIOS EN EL ENTORNO**

La modernidad trajo aparejada una reconfiguración de las relaciones entre los individuos, los grupos y la sociedad al influjo de la revolución tecnológica en los medios de comunicación y del marketing digital. Se establecen nuevos modelos emergentes donde predominan otras formas de relacionamiento en consonancia con las transformaciones políticas, sociales y económicas propias de la nueva coyuntura. La globalización y la sociedad de consumo reflejan ciertas características propias de la evolución que se manifiestan en:

- El aumento de la esperanza de vida al nacer y las expectativas crecientes en cuanto a mayores niveles de salud y por tanto de energía vital.
- Cambios en las preferencias de los individuos hacia hábitos de vida más saludables sostenidos por el aumento de la cantidad y calidad de la información disponible.
- Cambios en los hábitos de consumo orientados al cuidado de la estética, de la imagen personal y de la salud donde prima el principio de individualidad: exacerbación de conductas asociadas a potenciar la identidad personal en función de los deseos e imágenes idealizadas, modas o tendencias.

- Se suscitan cambios en los valores. El fin de la era de los grandes relatos y de los mecanismos tradicionales de transmisión de valores reflejan los cambios en la relación familiar y en la educación escolarizada.
- El factor tiempo se vuelve crucial; este impacto se trasladó a la relación trabajo-ocio.
- El vínculo con el medioambiente y el aumento de la conciencia en cuanto al uso y cuidado del entorno.
- Aumento del conocimiento científico, no solo de las ciencias biológicas, sino también de las ciencias sociales, y su difusión sobre las oportunidades beneficiosas que tiene la salud y el bienestar social en su conjunto.

Si bien estos cambios han sido graduales en el tiempo, se pueden visualizar una vez que dejan de ser tendencia y se consolidan como realidad. Esta materialidad se puede observar en las respuestas del mercado a través de la proliferación de servicios deportivos y de actividades físicas, y del desarrollo de la industria de producción de espectáculos y bienes de la esfera deportiva. En el área de servicios se pueden distinguir fácilmente: gimnasios privados de musculación, centros de fitness, spinning, indoor, clases de baile, pilates, disciplinas orientales: artes marciales, yoga, meditación. Escuelas deportivas, espacios verdes de recreación y esparcimiento. Alquiler de canchas deportivas, piscinas, saunas, circuitos de running, footing, biking, surf, deportes acuáticos. En la industria: calzado, vestimenta, equipamiento, organización de eventos, viajes y turismo, transmisiones televisivas, apuestas, entre otras.

En la otra vereda, el sector público no es ajeno a todos los cambios en el entorno y a las demandas de la población. El deporte reviste de una importancia tal que se funda en criterios virtuosos para el desarrollo de las naciones y tiene su impacto en todas las esferas de la construcción política. En tal sentido podemos destacar:

- El impacto en términos de salud, salubridad, profilaxis e higiene: existe una fuerte correlación entre los niveles de práctica deportiva y los niveles de salud en la población, sobre todo en aquellos aspectos vinculados a las causas de enfermedades cardiovasculares que afectan directamente a la población. Esto sin descuidar los beneficios psicológicos en los individuos que lo practican desde el bienestar individual como de su vínculo social que supone.

- La función educativa del deporte, la aptitud para transmitir valores y educar que tiene el deporte sobre todo en contextos críticos y de mayor vulnerabilidad social lo transforman en una herramienta extraordinaria en cuanto a su acción y efectividad.
- Los aspectos económicos del deporte, por un lado debido a su contribución al producto bruto interno (PBI) en tanto produce bienes y servicios. Por otro, por el impacto que tiene sobre el mercado laboral, en la medida que absorbe una cantidad de mano de obra ya sea calificada profesional, técnica u operarios directos e indirectos. En el extremo, la organización de espectáculos deportivos masivos, como Mundiales, Juegos Olímpicos o Copas, se vuelven apetecibles por el gran impulso transformador de las infraestructuras con la capacidad de poder capturar la atención de una porción mayor del mercado internacional.
- La funcionalidad política del deporte, en el entendido que el éxito deportivo puede verse reflejado como un logro político a nivel de gobierno. Esta característica ha estado presente en todos los regímenes y ha sido usado históricamente para perpetuar y realzar la figura del estado.
- Por último y no menos importante, el impacto cultural del deporte en la comunidad. Los modos de vida de la sociedad están condicionados por la práctica y consumo de actividades deportivas. El peso relativo que se le da al deporte en la consideración de las prioridades de la vida personal es muy alta en relación a otras y de alguna manera sienta las pautas para la convivencia. Estos patrones culturales pueden observarse en el vínculo con el medio que los rodea y se manifiesta en expresiones como el lenguaje, el arte, la vestimenta, la infraestructura, entre otros.

Su importancia es tal que al abrirse al mercado pone las fuerzas en tensión e impone un resignificación del término deporte y deja la puerta abierta para nuevos actores y nuevos desafíos.

### **DELIMITACIÓN DE CONCEPTOS**

Se define como 1) *Actividad Física* a cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que exija gasto de energía (OMS, 2018). 2) Cuando a este se le asigna algún fin determinado que, mediante la repetición deliberada, se involucra de manera física y emocional con los seres y con el medio ambiente que nos rodea estamos

hablando de *Ejercicio Físico*. 3) Ahora, si este ejercicio físico se realiza de manera sistemática, reglada, de carácter competitivo y bajo condiciones controladas, estamos hablando de *Deporte*,

A efectos de este trabajo, y en función de la bibliografía encontrada donde no hay una delimitación absoluta en los conceptos, se utilizarán indistintamente los términos de *actividad física*, *ejercicio físico*, y *deporte* para referenciar a todo el conjunto de actividades que cuenten con la voluntad del individuo de realizar actividad física. No obstante, la diferenciación entre Actividad Física y Deporte es crucial para precisar el análisis del sector en particular y cuáles son los servicios brindados por cada tipo de organización. Según la Encuesta Continua de Hogares 2005 (Instituto Nacional de estadística – INE -, 2005) da algunos ejemplos de lo que se considera Actividad Física y lo que se considera Deporte:

Tabla 1: Clasificación según Encuesta continua de hogares - INE 2005

<b>Actividad Física</b>	<b>Deporte</b>
Gimnasia	Atletismo
Fitness	Basketball
Aeróbica	Ciclismo
Danza	Fútbol
Hidrogimnasia	Handball
Natación: pileta libre	Hockey
Caminar/trotar/correr	Natación
Pasear en bicicleta	Remo
Yoga	Rugby
Otros	Tenis
	Volleyball
	Otros

Fuente: Elaboración propia en base a ECH, INE 2005

Por su parte, la acepción del término *Deporte* abarca desde su práctica más *formal* de alta competición, profesional y/o federado integrada por clubes, asociaciones y federaciones; la práctica *semiformal* competitiva y organizada, pero sin llegar a la profesionalización de los participantes donde predominan los clubes barriales, ligas locales o regionales, circuitos urbanos ente otros; el deporte *informal* donde el objetivo que se persigue no está ligado al resultado de una competencia, sino a la satisfacción derivada de su práctica (García Ferrando, 1990, citado en García Tascón, 2008, p15).

Como puede interpretarse, en las actividades deportivas hay una decisión colectiva de realizar ejercicio físico en el marco de una contienda competitiva, mientras que la *actividad física* pareciera que refiere más a decisiones individuales y la búsqueda de recompensas personales.

## **LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**

Consistentemente y siguiendo con aportaciones del profesor Trevor Slack<sup>6</sup> uno de los referentes en materia de estudios organizacionales específicos del sector deportivo, se puede definir a las organizaciones deportivas como “a todas aquellas entidades sociales que participan del sector del deporte, que están orientadas a objetivos, desarrollan una actividad rigurosamente estructurada y cuyos límites pueden establecerse con cierta claridad” (Slack, 1997, Citado en Gómez, Opazo, Martí, 2007, p4). Esta clasificación permite diferenciar a las organizaciones deportivas según su intención de promover y desarrollar el deporte como una clase particular de organizaciones pertenecientes al sector terciario, pero que en su amplitud contempla tres tipos de organizaciones que pueden ser diferenciadas por las actividades que desarrollan y los objetivos que persiguen. En este marco podemos encontrar:

a) *Organismos de gobierno deportivos*, cuya principal actividad está centrada en la gobernanza del sistema. Se encarga de marcar los lineamientos generales en cuanto al aseguramiento, promoción y control de todos los temas inherentes a la gestión deportiva dentro del territorio o de las subregiones. En este grupo podemos encontrar instituciones del sector público y privado: el gobierno nacional a través de las diferentes instituciones y secretarías, gobiernos municipales, comité olímpico, federaciones.

b) En segundo lugar, podemos encontrar las *organizaciones proveedoras de actividad deportiva*, cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades de la comunidad

---

<sup>6</sup> Trevor Slack (1949 – 2016) profesor emérito en el Departamento de Educación Física y Estudio del Deporte en la Universidad de Alberta, Canadá. Ha publicado en todas las principales revistas de gestión deportiva y además publicó nueve libros. Ha recibido galardones por su trabajo en Organizaciones deportivas por *North American Society of Sport Management*, *European Association of Sport Management*, *The Canadian Administrative Sciences Association* and *the Academy of Management*. (*European Association of Sport Management*, recuperado de <http://www.easm.net/news/keynote-by-trevor-slack-will-be-made-available-online-soon>)

a través del diseño de programas de actividades y competencias deportivas. En esta categoría, ubicamos a los clubes, gimnasios, plazas de deporte, programas educativos, programas municipales, entre otros, los cuales serán el objeto de este caso de estudio.

C) Por último, podemos enumerar una serie de *organizaciones dedicadas a la producción de eventos deportivos* de carácter amateur o profesional, ya sea en el diseño y gestión integral de los torneos, como en los aspectos vinculados a la explotación de servicios comerciales asociados al deporte. En este orden podemos mencionar la existencia de asociaciones, ligas o circuitos (en referencia a producción de eventos del sector privado).

Si bien cada tipología no está ligada exclusivamente a un tipo de organización específica en tanto todas tienen actividades de gobierno, provisión y desarrollo de competencias, se utiliza esta clasificación a efectos simplificadores y de agruparlas en aquel esquema donde adquieren una mayor predominancia.

Haciendo una reorganización y adaptación del cuadro Tipología de las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte.

Tabla 2. Tipología de las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte

	<b>Organismos de gobierno Deportivo</b>	<b>Organizaciones proveedoras de actividad deportiva</b>	<b>Organizaciones productoras de eventos deportivos</b>
<b>Finalidad</b>	Promover y desarrollar el deporte		
<b>Principal Actividad</b>	Gobernar una o más modalidades deportivas	Proveer de actividades deportivas.	Generar espacios de competición.
<b>Objetivo</b>	Asegurar la provisión, promoción y desarrollo tanto a nivel aficionado como profesional, gestionando la administración del mismo y asegurando el control del cumplimiento de los valores esenciales del deporte	Proveer de actividades deportivas tanto a nivel recreativo como competitivo, de cara a satisfacer las necesidades de la comunidad, y de participar en competiciones oficiales, para conseguir éxitos deportivos e integración social.	Organizar un sistema de competición periódico que asegure los encuentros entre equipos o individuos de una misma modalidad deportiva y bajo un mismo reglamento en el marco de la economía de mercado.

Fuente: Adaptación de Gómez et al., 2007

Como puede apreciarse, un sistema nacional de deporte estará supeditado a la coordinación y entendimientos entre estos diferentes actores, sobre todo en cuanto a una distribución y transferencia de recursos entre sectores que permita un desarrollo equilibrado. La popularidad de algunos deportes en ciertos países explica muchas veces

qué tipo de organizaciones son predominantes, la dirección y el sentido en que se canalizan los recursos. No obstante, los gobiernos pueden tener una política deliberada en cuanto a qué modelo es el imperante en un momento de tiempo dado. En este sentido podemos diferenciar el modelo *Deporte para todos* descrito en el *Libro Blanco* (Comisión Europea de Deporte, 2007) con un fuerte componente de inversión pública y desarrollo del sistema de deporte con base en la educación y dirigida a la población en general con especial foco en los hábitos de vida y la salud. Este movimiento democratizador en cuanto al acceso universal a la actividad física iniciado ya hace unos años se sostiene sobre una serie de cartas magnas que dan sustento legal y financiero al movimiento, pero que se materializa por la acción conjunta de una población que demanda y acepta los servicios y el estado que provee mediante la gestión Nacional y Municipal de los programas deportivos.

En el otro extremo, el modelo franquiciado de deporte concebido con foco en la industria del ocio y del espectáculo como punto culminante, cuya base es el alto rendimiento que se inicia en el sistema escolar (reclutamiento y captación) y atraviesa todos los estamentos. En este modelo, característico del sistema Norteamericano de deportes (National Physical Activity Plan. 2010), el impulso está dado por el sector privado mercantil que encuentra en el deporte espectáculo una manera de obtener resultados económicos. La concepción de que el deporte es un medio masivo de expresión, y por tanto de consumo, alienta a la iniciativa privada a invertir e impulsar un modelo que privilegia el desarrollo. El modelo, entonces, tiende a la captación de aquellos individuos que demuestran mayores niveles de destreza y habilidades propias del deporte específico que puedan traducirse en mayores niveles de audiencia y de ventas.

Cuando se intenta ubicar un modelo Nacional de deporte para nuestro país, ineludiblemente tenemos que hacer referencia a la participación activa de los clubes sociales y deportivos quienes, durante la segunda mitad del siglo XX, han mantenido e impulsado el desarrollo del deporte —unimodal, con amplia inclinación hacia el fútbol como disciplina principal— con un gran componente de voluntariado y mecenazgo, tanto en su fase amateur, semiprofesional como profesional. Si bien como se ha mencionado anteriormente hubo un fuerte impulso desde la órbita pública en la primera mitad del siglo XX, el desarrollo posterior estuvo librado a la acción de los clubes sociales y deportivos como agente promotor de actividad deportiva. Según la historiografía del deporte en Uruguay y haciendo referencia a la decadencia del Estado en su rol promotor (Reisch,

2012, p26) “Los clubes no estaban preparados para las nuevas exigencias, pero eran los únicos que podían abordar esa realidad ...”. El peso que los clubes constituían en el total de la oferta de servicios estaba sustentado la idea de que la puerta de entrada a la práctica deportiva era fundamentalmente a través de algún club federado dedicado a la competición. La concepción del deporte y la actividad física como un modo de expresión universal es un fenómeno relativamente nuevo en nuestro país.

Vale la pena aclarar que estos modelos *nacionales* son representaciones esquemáticas de la realidad y muestran una predominancia de un tipo de interés por sobre otro. No intenta caracterizar enfáticamente a ninguno de los mismos, siendo que bien puede haber impulsos hacia uno u otro sentido. Tanto que, en aquellos lugares donde existe una fuerte promoción pública del deporte puede coexistir un equipo profesional deportivo, y en un entorno hiperprofesional del deporte pueden existir políticas inclusivas para toda la sociedad.

Por otra parte, las virtudes atribuibles a los deportes no se agotan en su impacto en el bienestar social, sino que tienen en su acepción más moderna la concepción en la forma de un bien económico en sí mismo. Según Heineman (1993) el deporte se ha convertido en un "Producto de consumo" lo que en significa en sus propios términos que sea “económicamente beneficioso, objeto de intereses económicos, comercialmente atractivo y con la capacidad de competir en mercados dinámicos” (Heinenmann 1993, p 49). Este interés ha llevado a la necesidad de poder medir el impacto que el deporte tiene en la economía de un país y de incorporarlo como un rubro más a las cuentas nacionales. Si bien, las metodologías usadas pueden divergir, existe coincidencia entre los autores en la definición de que elementos considerar para cuantificar la demanda agregada en su conjunción con el nivel de oferta de la economía. Según informe del Ministerio de Turismo y Deportes (Ministerio de Deporte y Juventud, 2001) la cuantificación del impacto del deporte en Uruguay utilizando un criterio “conservador” asciende al 1.4% del PBI nacional, “representando una cifra de 274:400.000 millones de dólares estadounidenses<sup>7</sup>”. Esta medición recoge no solo el gasto público en forma de inversión directa y provisión de servicios, sino también el consumo privado de bienes y servicios (Ver Anexo 12). Estudios más recientes (Traverso, D. UDELAR, 2018 citado en Búsqueda 2018) solo el fútbol Uruguayo movió U\$S 250 millones en 2016 lo que

---

<sup>7</sup> Quedan excluidas los ingresos por transferencias de jugadores de fútbol

equivale al 0.45% del PBI nacional del momento. En términos comparativos con otros países, donde las mediciones están incorporadas desde hace más de 20 años a la estructura de cuentas nacionales, podemos referenciar que el PBI deportivo en los países desarrollados en promedio asciende al 3.7 % del PBI (ver por ejemplo Libro Blanco Deportes de la Comisión Europea), efecto que se multiplica con la organización de eventos deportivos de magnitud como Mundiales o Juegos Olímpicos. Este impacto económico del deporte tiene además su correlación con el nivel de empleo de la economía. Siguiendo la referencia para los países de la UE, el nivel de empleo del sector asciende al 5.4 % del total de la fuerza de trabajo. En relación a nuestro país, si bien no hay datos oficiales, se desprende del diagnóstico derivado del Plan Nacional Integrado de Deportes (PNID, 2012 p 19 ) que: “a falta de datos exactos podemos afirmar que el peso que el deporte tiene en la economía del país cada vez es mayor, hace ya tiempo que ha salido de los decimales; con miles de puestos de trabajo directos e indirectos creados y mantenidos, con inexistencia de desempleo en el sector de la docencia deportiva, con un cada vez mayor consumo de bienes y productos deportivos, con mayores patrocinios, con una cada vez mayor asociación con el turismo deportivo, otro sector potente de la economía uruguaya”.

### **3. LA DEMANDA DE SERVICIOS**

En función de los deseos y necesidad de los individuos en tanto demandan servicios de actividad física según sus gustos contando para ello con información necesaria para la toma de decisión, se definen algunas características de primer orden que dan un marco al sector:

- El Tiempo de Ocio Disponible se dispone como la variable central para practicar ejercicio físico.
- Adscripción voluntaria en cada uno de sus formas. Nadie está obligado a realizar actividad física, salvo en algunos ámbitos de la educación formal.
- No son bienes o servicios transables. Se consume en el momento y lugar donde se produce.
- Es personal e intransferible. No se pueden transferir los beneficios adquiridos de manera física y química en un sentido estricto.

En términos generales podemos segmentar la demanda en dos grandes grupos:

- 1- Demanda de deportes de competencia, no están ligados directamente al concepto de salud y se realiza fundamentalmente en asociaciones, clubes o instituciones deportivas con el fin de participar en contiendas deportivas.
- 2- Demanda de actividad física de ocio, donde la motivación está dada por los beneficios en la salud física y mental individual o del grupo familiar y de amigos. Esta se puede desarrollar en cualquier ambiente sin límites ni restricciones, desde la casa propia, espacios públicos, clubes, hasta otros espacios abiertos o cerrados destinados o no a fines deportivos.

A través de la utilización de técnicas de segmentación de la demanda podemos obtener mayor información sobre la actividad en tanto determinan las características potenciales del mercado y sirven para regular la oferta ajustándola a las necesidades. En consecuencia, la posibilidad de predecir los cambios en el comportamiento del consumidor de manera de poder anticiparse a los mismos se transforman en una ventaja competitiva tanto para agentes privados como públicos. Las referencias encontradas aplican a las siguientes dimensiones (Ver por ej: Granada, s.f.; Rial Baubeta. 2007; Desbordes, M. 2001):

- Por su ubicación geográfica: la preferencia por servicios de cercanías o de proximidad. Podría asumirse que el consumidor prefiere evitar desplazamientos para acceder a este tipo de servicios y valora la existencia de la oferta cuando escoge su vivienda o barrio donde residir. Hay una relación directa entre uso eficiente del tiempo del ocio y facilidad en cuanto a accesibilidad. Las zonas densamente pobladas propician la instalación de estos servicios.
- En función de las características demográfica – el sexo y la edad -: Siguiendo el primer informe sobre actividad física y población a escala global (OMS 2018), existe una brecha de género entre hombres y mujeres. “Las normas culturales, los roles tradicionales o la falta de apoyo social y comunitario pueden llevar a una participación reducida en la actividad física entre las niñas y las mujeres” (Salas, J. 2018. citando a *The Lancet*). Si comparamos

la tasa de actividad física entre géneros podemos apreciar que: mientras que los hombres han aumentado su participación en lo que va del S XXI la tasa de actividad física de la mujer se ha mantenido estable durante el periodo.

Por otra parte, en relación al tipo de actividades recomendadas según tramos de edad, el informe recomienda para niños y jóvenes la realización de juegos, actividades deportivas y actividad física programada en el contexto de “la familia, la escuela o espacios comunitarios”. En cambio para los jóvenes adultos y tercera edad el citado informe recomienda entre otras la realización de actividades de recreación o de ocio, desplazamientos a pie o en bicicleta, actividades programadas moderadas en el marco de las actividades diarias, la familia y los espacios comunitarios. En ambos casos, se intenta reforzar el componente social de la realización de actividad física tendiente a mejorar el bienestar general de la población.

- El nivel de ingresos y el estado civil de las personas. Los estudios e informes relevados dan muestras de la gran diferencia cuando se comparan índices de actividad física y niveles de ingreso (ver por ejemplo OMS 2018). Esta premisa es válida tanto en términos de regiones globales como cuando se compara a la interna de los países. Sectores de mayores ingresos presentan tasas de actividad física superiores con relación a los sectores de menores rentas. En cuanto al estado civil de las personas, hay algunos estudios que sugieren el vínculo estrecho entre la tasa de actividad física de los niños con el nivel socioeconómico y socioeducativo de los padres (OTRI, Universidad Complutense de Madrid, 2012). “Mayores ingresos favorecen que los menores puedan apuntarse a centros deportivos o a actividades extraescolares donde hagan ejercicio”. (Urbanos, R. 2012)
- En relación al diferencial en el nivel de estudios alcanzados, este tiene impacto no solo por el acceso a educación física en los centros de estudio (en caso de obligatoriedad), sino por una mayor comprensión de los beneficios asociados a la práctica deportiva desde todos los aspectos relevados y comentados anteriormente. La valoración de la práctica deportiva como una virtud positiva tiene su correlación con el nivel de conocimiento adquirido tanto para la práctica correcta y limpia, como para mejorar las herramientas de elección entre la variedad de oferta.

- Factores culturales. La imagen que se proyecta hacia el exterior es un elemento valorado para determinar en qué condiciones y donde realiza ejercicio físico. El surgimiento de nuevas modalidades, unido a la exposición en los medios de comunicación ha dado lugar a nuevos deseos en cuanto combinar los beneficios en la salud y estéticos con el sentido de pertenencia al lugar elegido. En esta tendencia, tanto importa obtener los beneficios prometidos como la valoración de verse asociado a un grupo en particular.
- En último lugar podemos determinar los factores Comportamentales o Psicológicos del consumidor. Si bien, quien realiza ejercicio físico conoce las bondades del mismo, hay factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos que lo conducen a adquirir estos servicios. Bien para explicar este fenómeno podemos recurrir al modelo de Maslow de motivación como escala de satisfacción de necesidades. El profesor Abraham Maslow (1943) hace una proposición teórica donde la motivación del individuo está enfocada en superar una serie de necesidades las cuales se disponen en diferentes escalas jerárquicas las que deben ser superadas para poder acceder a un nivel superior. Si consideramos que existe una correlación entre satisfacción de necesidades y nivel socio económico alcanzado, podemos encontrar similitudes entre clase media y necesidades de afiliación. En este sentido, la elección en favor espacios de práctica deportiva entre un abanico de posibilidades (políticas, religiosas, sociales) sobre las que el individuo puede optar en tanto satisface una necesidad real de pertenencia a algún grupo, parece resultar una opción válida y aceptada.

Todos los puntos referidos anteriormente hacen a la decisión individual o grupal de realizar actividad física en cualquiera de sus formas. En tanto, una vez tomada la decisión de realizar actividad física sobreviene la elección del lugar donde se realiza. Para aproximarnos a los motivos de elección y preferencia del individuo por uno u otro servicio en particular podemos definir una serie de parámetros determinados indirectamente a través de modelos que recogen la percepción de los usuarios en cuanto a la calidad de los servicios deportivos. Tomando como referencia el modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988) ver Anexo 4, específico para el sector de servicios deportivos y de amplia aceptación por diferentes autores (Sanchez 2004, Perez, Minguet y García

Freire, 2010) podemos señalar en sentido amplio que los elementos a tomar en cuenta por los usuarios son:

- **El precio del servicio** - si bien el precio podría parecer la variable más importante a la hora de decidir que tipo de servicio adquirir, para Sanchez (2004) existe una correlación muy alta entre calidad y precio del servicio en el sector deportivo. En consecuencia, lo que el individuo tomará en consideración es la diferencia entre el valor percibido como promesa de beneficios en contraposición al esfuerzo económico y de tiempo que rescinde como forma de pago.
- **La calidad de las instalaciones** – dentro de los elementos tangibles más valorados por los usuarios está la calidad de los equipos y de los materiales, los vestuarios, la existencia de piscina y de gimnasios multifuncionales. En una dimensión más amplia, los potenciales usuarios tanto del sector público como privado valoran la iluminación, la seguridad, la higiene y la limpieza.
- **La accesibilidad** - el énfasis en la ubicación y tamaño de las instalaciones o de los espacios referidos y la existencia de parking o lugar para estacionar vehículos. No existe una relación uniequívoca en relación al tamaño, mientras algunos consumidores prefieren espacios reducidos y con mayor intimidad, otros usuarios prefieren los espacios de grandes dimensiones y con una mayor confluencia de personas.
- **La oferta de actividades** – la calidad y cantidad de la oferta de programas de entrenamiento específicos y/o generales sumado a la amplitud de los horarios pueden considerarse elementos con una alta significación a la hora de elegir el lugar donde realizar la actividad.
- **La calidad de los RRHH** – la profesionalidad, amabilidad, cordialidad y la imagen de las personas que supervisan la actividad física ya sean profesionales de la educación física, instructores o personal de servicios de soporte de las organizaciones
- **La calidad de los servicios administrativos** – en todo lo referente a la velocidad de respuesta en la atención y en el desarrollo de actividades de comunicación eficientes que refuercen el sentido de pertenencia del consumidor.

## 4. LA OFERTA DE SERVICIOS

Características centrales de la oferta de servicios de actividad física y deportiva:

- Inestabilidad del servicio. Las condiciones en las que se ofrece nunca son idénticas: variabilidad del clima, del entorno, de los grupos, de las actividades, de las sesiones, entre otros.
- Puede realizarse bajo la supervisión de un tercero – instructor, profesor, técnico o entrenador – o bajo el cuidado personal y propia responsabilidad del usuario.

En cuanto a la naturaleza de los agentes proveedores de actividades deportivas estos pueden clasificarse, según su origen, en públicos o privados.

Tabla 3. Naturaleza de los agentes proveedores de actividad física y tipología de organizaciones.

Públicos		Privados	
Instalaciones	Espacios libres	Asociaciones Civiles	Sociedades Comercial
Plazas	Paseos	Clubes Sociales	Gimnasios
Gimnasios	Playas	Clubes Deportivos	Musculación
Piscinas	Senderos	Centros	Baile
Pistas	Parques	Asociaciones	Spa

Fuente: Elaboración propia

En primera instancia y en orden de cantidad de usuarios, la provisión pública de servicios está canalizada a través de los aportes coordinados del gobierno nacional y municipal a través de los organismos competentes: ministerios, Secretaría Nacional del Deporte, intendencias municipales, Administración Nacional de Educación Pública, entre otros organismos públicos. En todos los casos la provisión es sustentada a partir de una red de infraestructuras municipales, del desarrollo de programas de impacto local, de la utilización de instalaciones públicas, así como espacios abiertos, espacios verdes, parques, senderos, playas, y de proyectos estacionales, entre otros. La diferencia sustancial en este servicio público está dado por la existencia o no de una estructura

organizacional pública que brinde supervisión y coordinación de las actividades. Mientras que en las plazas deporte, pistas, gimnasios y piscinas públicas las actividades son dirigidas, controladas y puestas en función de planes focalizados, el uso de espacios públicos libres abiertos puede realizarse bajo la responsabilidad personal del usuario sin supervisión de ninguna persona o institución.

El uso de estos espacios adoptan el carácter de *bienes públicos impuros*, tanto que respeta los principios de no rivalidad en el consumo —que lo consuma uno no modifica las cantidades disponibles para que la consuma otro agente— y la no exclusividad —no se puede excluir a nadie de su consumo—. La amplitud en términos de dimensiones y accesibilidad parece ser la clave.

Por su parte, la provisión privada proviene de dos formas diferentes de asociacionismo: sociedades civiles sin fines de lucro —clubes sociales y deportivos—, o sociedades comerciales dedicadas a brindar servicios de actividad física y recreación: gimnasios privados, salas de musculación, artes marciales, ritmos, deportes no tradicionales, spa, personal trainers, entre otras actividades de diferente origen.

Podemos trazar algunas diferencias entre ambos tipos de organizaciones en relación a varios aspectos y que se encuentran bajo el régimen normativo Uruguayo (Rodríguez, López, s.f.)

Tabla 4 – Diferencias entre asociaciones civiles y sociedades comerciales

	Asociaciones Civiles	Sociedades Comerciales
<b>Objeto</b>	Vínculo voluntario, duradero y organizado de personas para desarrollar una actividad extraeconómica	Actividad Económica
<b>Finalidad</b>	Sin ánimo de lucro, beneficio social	Interés de Lucro, beneficios económicos derivados de las ganancias y distribuirlos entre sí
<b>Vínculo</b>	Flexible, se puede entrar y salir sin problemas.	Rigidez para la entrada y salida de sus miembros. Requiere consentimientos mutos
<b>Regulación</b>	La Personería Jurídica la confiere el Estado a través del Ministerio de Educación y Cultura, a petición de la asociación y para cada caso.	Son propiamente sujetos de derechos
<b>Administración</b>	Director/es, que puede ser un socio	Dependiendo del caso, representado por cuadros de gerentes o administradores que pueden ser socios o personas ajenas a la sociedad
<b>Régimen Fiscal</b>	Exonerado	Tributa según su tipo
<b>Control</b>	Ministerio de Educación y Cultura controlará su creación, funcionamiento, disolución y liquidación. Se le dan facultades para sancionar, intervenir y aun cancelar personerías jurídicas	Contralor de legalidad por parte del Registro Nacional de Comercio (RNC) y por la Auditoría Interna de la Nación en caso de las sociedades anónimas.

Fuente: elaboración propia en base a (Rodríguez, López, s.f.)

Siguiendo este anterior esquema podemos encontrar diferencias sustanciales entre este tipo de organizaciones privadas que trascienden la esfera jurídica y definen las características generales sobre las que se sientan las bases para la competencia.

En cuanto a la cantidad de instalaciones, en base a una publicación de prensa (Ferreira, 2017), “*Los clásicos clubes de barrio se reinventan para no perder pie*”, se describen y cuantifican una serie de tipologías de organizaciones en función de su infraestructura y capacidad instalada. En base a esta se define como

- a) **Centros uni-deportivos** a aquellos que desarrollan la práctica de un solo *deporte*, muchas veces a nivel federado (fútbol infantil, básquetbol).
- b) En un siguiente nivel, por tamaño e instalaciones, y por consiguiente por la cantidad de socios, se encuentran los **centros cuasi-polideportivos**, siendo estos los que cuentan dentro de sus instalaciones con dos o más espacios abiertos o cerrados pero sin piscina.
- c) En el extremo superior se encuentran los **centros polideportivos**, conformados por aquellas instituciones que cuentan con dos o más espacios abiertos o cerrados y con al menos una piscina. Estos se corresponden con los clubes de mayor captación de socios mediante una oferta diversificada de servicios deportivos y otros servicios complementarios que agregan valor a la propuesta.

Tabla 5. - Total de infraestructura deportiva según tipología en Montevideo

<b>CATEGORIAS</b>	<b>Origen</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Instituciones Públicas (Plazas de Deporte u otras)	Público	<b>19</b>	<b>3%</b>
Unideportivos	Asociación Civil	<b>383</b>	<b>54%</b>
Cuasi- Polideportivos	Asociación Civil	<b>38</b>	<b>5%</b>
Polideportivos	Asociación Civil	<b>32</b>	<b>5%</b>
Gimnasios Comerciales	Sociedad Comercial	<b>150</b>	<b>21%</b>
Otros	Sociedad Comercial	<b>84</b>	<b>12%</b>
<b>TOTALES</b>		<b>706</b>	<b>100%</b>

Fuente: Intendencia Municipal de Montevideo citada por Ferreira (2017)

Esta cuantificación se enmarca a manera de diagnóstico dentro del censo de Instalaciones deportivas en el marco del Plan Director de Infraestructura Deportiva (PDID) encargado por la Intendencia Municipal de Montevideo y sobre el que se estructuraron las políticas deportivas que precedieron (Ferreira, 2017).

En vistas de que es notorio en el último lustro, la explosión en la instalación de gimnasios comerciales y el surgimiento de otros centros privados que ofrecen una amplia variedad de disciplinas —baile, zumba, yoga, pilates, *crossfit*, *combat*— se puede sugerir un cambio en la composición y peso relativo de la cantidad de centros deportivos de origen privado mercantil. En función de estos cambios, el sociólogo y consultor Dante Steffano<sup>8</sup> (Steffano, citado por Ferreira, 2017), consultado sobre el tema afirma que “[...] el cambio del mercado y los nuevos jugadores propiciaron que el club que se conocía hasta ahora esté en una etapa de redefinición”. Entre otras conclusiones, esta proliferación de la oferta lleva a que “las instituciones tengan dificultades para adaptarse al nuevo escenario, a causa de sus estructuras grandes y rígidas. Los gimnasios, al ser más chicos, incorporan modas más rápido, mientras que un club tiene que hacer un llamado, capacitar a la persona y acondicionar el espacio”, comenta Steffano. A medida que las organizaciones aumentan sus prestaciones de servicio y por tanto crecen en dimensión, la diferenciación entre las propuestas se hace más notoria y completan el abanico de opciones que el consumidor puede acceder.

## 5. LOS CENTROS POLIDEPORTIVOS

Las teorías de la organización que asumimos tienen que ver con las respuestas científicas a la evolución de las relaciones humanas, el vínculo con los recursos, la tecnología y el estado de conocimiento en el ámbito de la producción de bienes y servicios. Desde los primeros enfoques clásicos inspirados en la búsqueda de eficiencia y eficacia, hasta las teorías modernas de la organización que ponen el énfasis en el individuo y en el equilibrio personal-laboral, podemos encontrar elementos integradores que nos orienten para el análisis de cualquier forma institucionalizada o eventual.

Por tanto, en este esquema se puede definir a *la organización* como a un grupo de individuos con fines y objetivos comunes, quienes encuentran en este arreglo la mejor forma para coordinar sus esfuerzos y lograr una utilización eficiente de los recursos en pos del cumplimiento de sus objetivos. Esta discrecionalidad en la asignación de recursos

no es independiente, sino que se verá afectada por las perturbaciones que se manifiestan en el entorno —variables no controlables— y que definen en un sentido más amplio a las organizaciones como sistemas vivos y abiertos. Su vitalidad está dada por el propio dinamismo de las organizaciones reafirmando el enfoque sistémico.

En consideración del Etkin y Schvarstein (2005) y utilizando conceptos emanados de la psicología social, podemos reconocer a los Centros Polideportivos como organismos que buscan preservarse a sí mismo de los efectos del medio que los rodea y en la búsqueda de las condiciones necesarias para adaptarse y sobrevivir. En esta búsqueda, la organización intenta reproducir sus propias condiciones recursivamente buscando perpetuarse en el tiempo y mantener sus rasgos característicos e identitarios: los valores, la cultura, los símbolos, sentido de pertenencia, roles, status, entre otros. Esta evolución permite también definir esquemas de relaciones formales e informales que dan forma a la estructura que puede adoptar una organización para lograr satisfacer sus objetivos. La organización, entonces, tendrá sentido en cuanto y tanto se justifique en sus fines y los medios que utiliza, para que estos le permitan adaptarse y sobrevivir, a la vez que generen un beneficio para las partes interesadas —clientes, socios, usuarios, gobierno—, incluidos sus propios miembros.

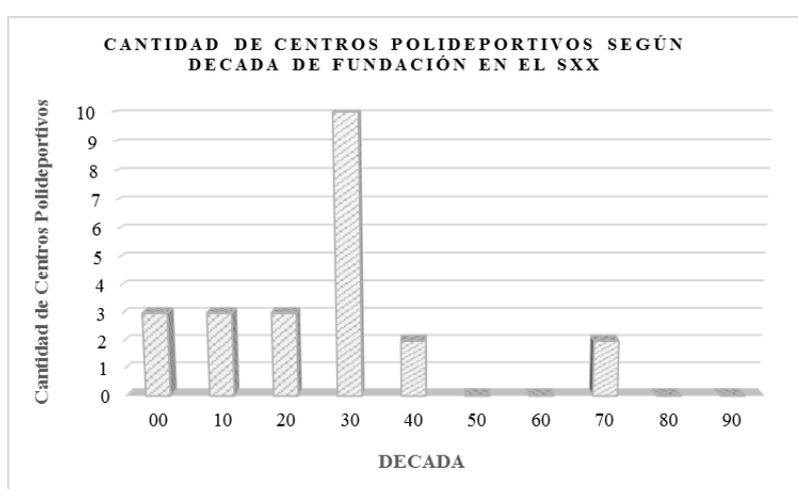
Los autores (Etkin y Schvarstein, 2005, p156), definen la identidad de una organización como “la enumeración de todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización” y que en síntesis refiere a aquellas características que se mantienen invariantes con el paso del tiempo y que les dan a los individuos el sentido de pertenencia a un tipo determinado de organizaciones.

## DIMENSIONES DE LA IDENTIDAD

### 1. EL TIEMPO Y EL TAMAÑO

La información recabada (*Información web*, 2018) da cuenta del tiempo o edad de las organizaciones referidas.

Gráfico 1: Cantidad de Centros Polideportivos según década de fundación en el Siglo XX



Fuente: Elaboración propia ( $n_I=24$ )

Del cuadro se desprende que al menos el 90% de las instituciones de la muestra seleccionada ( $n_I$ ) fueron fundadas durante de la primera mitad del siglo XX, periodo que se corresponde con una fase de apogeo político y económico del país. Esta relativa estabilidad le permitió al estado dirigir políticas y realizar transferencias que permitieron a estas instituciones sobrevivir y transformarse en el tiempo hasta adquirir las dimensiones de Centros polideportivos. Podría entenderse que el contexto y las condiciones de nacimiento son tanto vinculantes como determinantes (no excluyentes) para el desarrollo posterior.

Comprender la vigencia durante este largo período de tiempo tiene significancia no solo para determinar el arraigo de la institución con los aspectos de civilidad y construcción social, sino que es un tiempo prudencial para evidenciar los cambios en su forma de organización como respuesta a las demandas externas e internas. Tal como lo

aborda Perrow (Comas, citando a Perrow, 1972), se suscitan una serie de cambios al interior de las organizaciones que responden a la predominancia de ciertos aspectos que modifican sustancialmente los objetivos en una época u otra y que tiene que ver con superar o alcanzar niveles de satisfacción para sus miembros.

Como se desprende del artículo y tiene su correlato con los registros históricos (Reisch, 2012, p21), todos los clubes fueron fundados por aficionados a algún deporte en particular con el deseo de nuclearse a realizar actividad física. Los criterios de agrupamiento responden a preferencias conjuntas por algún deporte, fueron en su amplia mayoría constituidas por hombres, provenientes de grupos religiosos, inmigrantes y de otros colectivos sectoriales —bancarios, militares, industriales, ferroviarios, servicios náuticos— que necesitan disponer de estructura e institucionalidad, por tanto son estas personas que dan el impulso fundacional tomando la gestión directiva y haciendo los primeros aportes financieros en una organización con sistemas de producción simple. En esta fase los objetivos de sus miembros priorizan la supervivencia del club buscando conservar sus formas ante las perturbaciones del entorno. A medida que la organización se va desarrollando, se adquiere una seguridad relativa, comienza la búsqueda por atraer nuevos miembros y el foco se vuelve hacia la especialización como organización proveedora singular de servicios deportivos dominados por el empuje de docentes y entrenadores deportivos quienes imponen las condiciones para el desarrollo con base en la suficiencia técnica y el estado avanzado de conocimiento. Particularmente esta etapa del siglo XX coincide con la incidencia de los centros de formación de docentes de Educación Física en nuestro país acompañando con el impulso institucionalizador del Estado a través de la Comisión Nacional de Educación Física (CNEF) y el desarrollo de plazas deportivas a nivel nacional. Es un período caracterizado por el crecimiento en infraestructura y también en generación de profesionales del deporte capacitados para la instrucción.

Este planteo evolucionista también es recogido por Larry Greiner (1972), quien considera la edad como dimensión clave en el desarrollo de las organizaciones. Este autor deja entrever cómo las prácticas administrativas propias de una época se van institucionalizando para ser luego la restricción propuesta hacia nuevos desafíos en otro momento de la historia. El mismo agotamiento de un esquema evolutivo dominado por algún criterio en particular desencadena una serie de crisis que da lugar a nuevas formas de relacionamiento. Siguiendo este planteo se podrían asumir la existencia de crisis de

liderazgo de aquellos grupos dominantes por verse superados por el nuevo esquema de organización que requiere nuevas capacidades para mantener la vigencia del proyecto. Las etapas siguientes están marcadas por etapas de empuje y freno en cuanto a crecimiento edilicio y societario (Reisch, 2012, p26).

La organización compleja tal como hoy la conocemos es por tanto el resultado de una serie de transformaciones en el tiempo tendientes a superar los obstáculos que el medio interno y externo les propone. A medida que el impulso social, demográfico y económico puja sobre mayores niveles de demanda y consumo, los centros polideportivos comienzan a invertir en infraestructura y tecnología. La necesidad de ganar espacio físico se logra a través de niveles superiores de inversión y capacidad negociadora. Si bien algunos clubes polideportivos han crecido horizontalmente —cesiones municipales, adquisiciones, donaciones— las restricciones espaciales de otros les han obligado a tener que construir verticalmente. Sin lugar a dudas que por el tipo de obra que se requiere, estos diseños no pasan desapercibidos en la topografía de los barrios y condicionan el modo de cómo se vincula con su entorno: el parking, los ruidos, la presencia de niños y grupos, horarios de entradas y salidas, son elementos que hacen a la convivencia con el barrio y pone de manifiesto en contrapartida diferentes planos de la presión social.

A medida que el tamaño de la organización aumenta, ya sea por el crecimiento del volumen o por la magnitud de sus operaciones, esta se vuelve más compleja. Por tanto, el éxito radica en la capacidad para generar las condiciones que propicien la estabilidad y previsibilidad en las relaciones, tanto en el comportamiento de sus miembros como en el vínculo con los recursos y la tecnología. Este ordenamiento puede prescribirse a través del diseño de la estructura organizacional que va a depender de las demandas internas y externas, del tamaño, de los objetivos y del tipo de trabajo o proceso que se requiera para desarrollar la actividad central de la organización. Todo esto repercute en la necesidad de una gestión administrativa de mayor complejidad, que se resuelve con la adquisición e incorporación de un número creciente de profesionales y empleados con conocimientos y habilidades necesarias para mantener los equilibrios internos y externos. En alusión, Greiner (1972) dice lo siguiente: “Además del tamaño incrementado, sin embargo aumentan los problemas de coordinación y comunicación, surgen nuevas funciones se multiplican los niveles en la jerarquía administrativa, y los trabajos se vuelven más inter relacionados.”

## 2. ESTRUCTURA FORMAL

La forma en cómo se disponen las personas y las funciones dentro de la organización no es casual. Esta se forja en relación a las respuestas que encuentra en un momento de tiempo dado ante las expectativas del entorno y de sus propias posibilidades internas. En tanto se van definiendo estructuras formales de organización que “legitiman modos de relación prescriptos estables entre individuos, grupos, departamentos...” (Etkin y Schvarstein, 2005, p165), que determinan los derechos y responsabilidades de las personas circunscriptas a dicha institución. En este sentido, cada organización encontrará el mejor arreglo para dotar su estructura de una funcionalidad tal que pueda cumplir con sus objetivos de manera eficaz y eficiente. Atendiendo a Trevor Slack (citado en Gómez et al., 2007, p5) define la estructura de una organización deportiva como “...la manera en que se dividen las tareas de una organización deportiva y se asignan a empleados o voluntarios, las relaciones de subordinación entre los titulares de estas funciones, y los mecanismos de coordinación y control utilizados en la organización deportiva”. Conforme crece el tamaño de los Centros Polideportivos, tanto en número de socios, en infraestructura y actividades que ofrece, la tarea de los directivos estará avocada a encontrar mecanismos de coordinación que puedan darle cierto orden y previsibilidad a las tareas que se cumplen. En consecuencia, la estructura que se adopte en las organizaciones deportivas se sustenta sobre los siguientes principios de la administración general (Gómez et al., 2007):

- a) Diferenciación horizontal – como se dividen las tareas entre las diferentes funciones que adopta la actividad
- b) Diferenciación vertical – Como se direccionan los flujos de comunicación y autoridad dentro de la organización, vinculado a la cadena de mando y jerarquías
- c) Centralización – donde se toman las decisiones y en que lugar se concentran
- d) Formalización – el grado de estandarización de los procedimientos

Atendiendo a estos puntos, y siguiendo a Henry Mintzberg (1984) citado en Alabart y Gil (2005, p3), para el caso de centros polideportivos podemos encontrar una predominancia de mecanismos de coordinación tendientes a la *normalización de habilidades* y *normalización de las normas*. La tarea tal como está concebida en estas organizaciones es muy particular debido a que el deporte tiene incorporado un montón de reglas y normas que están en la propia naturaleza del mismo tanto para su práctica como

para su entrenamiento y que marcan de alguna manera los límites de acción de socios y operadores. Este es un rasgo de la propia complejidad de la organización, del tamaño y dimensión que ha adquirido, que los diferencia de los clubes de base unimodales tal como los conocemos.

Si bien cada operador —profesor, instructor, docente— puede variar el contenido de las sesiones al aplicar diferentes técnicas o métodos en función del grado de aptitud física del socio —diferentes edades, capacidades, fases del entrenamiento— o de la planificación temporal de actividades, se encuentra todo enmarcado dentro una serie de límites preestablecidos desde las propias reglas constitutivas del deporte. Por otra parte, en la búsqueda de brindar una oferta de calidad, los clubes polideportivos estandarizan el servicio mediante la contratación de profesionales del deporte y de la educación física, los cuales pueden ser mejores o peores, pero que al menos tienen el aval de que han pasado satisfactoriamente por un proceso de educativo específico en la materia. Este juego de doble sentido, en cuanto a que la profesionalidad de los operadores no exige tanta formalidad reflejada en procedimientos o normas acerca de cómo debe cumplir su tarea, sí las requiere para mantener una relación armónica con el resto de las actividades del club que subyacen de los objetivos mismos que persigue, los valores y principios. Por tanto la formalización de la organización se manifiesta a través de los comportamientos esperados de cada miembro dentro y fuera del recinto, pero no para la tarea específica de producción.

Siendo consistentes con esta primera característica, podemos decir que ha existido un proceso de profesionalización de los clubes deportivos, que está signado por la sustitución de operadores y administradores voluntarios para contar con profesionales en cada área de provisión efectiva de servicios y gestión (ver por ejemplo Reisch, 2012, p25). Cuando hablamos de profesionalización no nos referimos en exclusiva de tener un diploma que acredite el egreso de una carrera profesional, sino a que existe una relación salarial asociada a una especialización de la tarea y que esta supone la sustitución de un esquema simple de gestión, voluntaria e inespecífica característico de organizaciones precarias, por un sistema complejo de relaciones.

No menos particular es la conformación del *ápice estratégico* (Mintzberg, 1984), entendiendo como tal a los directivos que ocupan la jerarquía principal en la organización y cuya tarea es delinear las políticas generales del club y velar por su cumplimiento. La peculiaridad y diferencias con las empresas del sector privado comercial, es que estos

directivos son voluntarios. Su poder es conferido y legitimado mediante el voto de sus pares (se deben cumplir ciertas características para ser elegible, tanto como tener cierta antigüedad dentro del club) de forma democrática por lo que su capacidad, no radica en el *expertise* en cuanto a la gestión deportiva o por sus habilidades gerenciales, su vínculo con el puesto es de carácter político. Esto no implica que estas personas puedan adquirir y profundizar el conocimiento específico de la gestión de clubes polideportivos. Esto es algo de lo que menciona Slack (citado en Gómez et al., 2007, p8) en cuanto a la necesidad de cambiar la estructura de decisiones y el control de las actividades operativas del día a día, fuera del voluntariado para ponerlas en manos de profesionales. No obstante, si bien estos directivos pueden adolecer de formación específica en deportes, tienen un gran compromiso con el club con una base afectiva. Sus aspiraciones y por tanto sus directrices tienden a preservar los valores fundamentales del club frente a las perturbaciones del entorno. En palabras de Reisch (2012, p28) “...las direcciones estuvieron integradas generalmente por empresarios y profesionales que aplicaban criterios empresariales severos en sus respectivos ámbitos laborales pero actuaban con laxitud de sportmen en la conducción de estas instituciones”. Un mayor nivel de formalización y la incorporación de herramientas tecnológicas en sentido amplio, marcan el nuevo perfil de las instituciones. Esta reconfiguración hacia una estructura burocrática profesional tiene algunas notas salientes:

- La incorporación de gestores profesionales de diversos rubros (contables, administrativos, recursos humanos, arquitectos) pero con un incipiente nivel de formación en el sector deportivo debido a la escasa oferta educativa específica en el país. En función de la anterior, descoordinación entre áreas por excesivo foco en la departamentalización con especialización no deportiva.
- La presencia de un *ápice estratégico* que se diferencia del *ápice estratégico* de las sociedades comerciales dado por su carácter voluntario. “La empresa privada aborda el mercado con criterios eficientistas, con legítimos objetivos de lucro, pero sin la nobleza inherente a la misión clubista” (Reisch, 2012, p29). La aparición de problemas de agencia derivados de la resistencia del *ápice estratégico* voluntario por ceder espacio a la gestión profesional. Las discrepancias entre los directivos voluntarios y los gestores profesionales generan distorsiones en la organización que ocasionan mayores costos y pérdidas de oportunidad.

### 3. LA MISIÓN

La cohesión de los individuos nucleados en una organización parte de un propósito en común, del cual no estar presente perdería sentido su cometido. La complejidad a la que están sujetos estos grupos en tanto todos los individuos son parte de otros grupos y subgrupos, propicia un desenlace multidimensional de los intereses y expectativas de sus miembros. Tanto puede decirse que cada individuo, o subgrupos de ellos, compartirán otros intereses adicionales a la razón fundacional de la organización. Estos propósitos, los explícitos en sus documentos y los implícitos reconocidos y aceptados por su miembros conforman la trama compleja normativa y positiva en cuanto a los que debe ser y lo que es. El propósito por tanto como finalidad de la organización en términos genéricos para las organizaciones de su clase, refiere a: propender al desarrollo físico e intelectual de sus socios a través de la práctica deportiva y el desarrollo de competencias.

Lo que se busca es satisfacer en ciertos aspectos las necesidades, deseos o demandas de un grupo de consumidores. Cuando estos fines son atravesados por la cultura y valores de una organización en particular hablamos de *Misión*, la cual interesa al dominio de los propósitos pero es más específica al tanto que adhiere a la identidad de la misma. Si bien el concepto de *Misión* ha estado siempre implícito y presente en los centros de referencia, su enunciación como metodología de diseño organizacional en un contexto de planificación estratégica es relativamente nuevo. Por tanto la *Misión* puede considerarse como un enunciado de propósitos con un horizonte de mediano plazo y debe poder captar los intereses y expectativas genuinas de los socios —usuarios, clientes— con cierta perspectiva temporal, en ellos se justifica su razón de existir.

Estas descripciones, por lo general redactadas por grupos representativos de la organización, nos dan la pauta de dónde está puesto el foco de la organización. Si una organización es la puesta en escena de sus miembros más representativos —sus directores— la misión reflejará los aspectos más saliente de estos perfiles, los cuales responden a sus experiencias personales, su creencias y, por sobre todo, a su procedencia. A continuación se exponen algunas tipologías recopiladas desde las páginas web (*Información web*, 2018):

Tabla 6. Ejemplos de los enunciados como *Misión* relevados en los Centros Polideportivos de Montevideo.

Relativo a:	Ejemplos
Bienestar social	Mejorar la calidad de vida de sus socios y sus familias.
	Promover la concientización y el interés por la participación en las actividades físicas, deportivas y formativas en la comunidad y la sociedad.
	Robustecer los vínculos de sociabilidad entre sus asociados.
Hedonismo	Procurar generar valor y placer a sus socios y clientes.
	Mejorar la salud y el bienestar de las personas.
Valores	Ser una institución transparente, profesional y ética Social.
	Promover la enseñanza en valores.
	Hacer del club una escuela de vida.
Procesos	Ser un Club modelo, equilibrado y económicamente viable, en permanente crecimiento.
	Compromiso de gestión.
	Ser reconocido como uno de los mejores Clubes del Uruguay por la excelencia de sus servicios.
Creencias	Promover la vida cristiana entre los jóvenes.
	Comprometida con la preservación de su medio ambiente.
	Un progreso moral y profesional para el gremio.
Resultados deportivos	Procurar la satisfacción de los equipos, los socios, hinchas y simpatizantes.
Origen y Destinatarios	Actividades de los niños y jóvenes agrupados del movimiento scout y de voluntariado.
	Para que todas las personas del Departamento tengan la oportunidad de practicar deportes y diversas actividades sociales y culturales.

Fuente: Elaboración propia (*Información web*, 2018)

Dentro de esta enumeración extraída de los propios clubes analizados, si bien hay muchos aspectos que se repiten de manera transversal en los diferentes enunciados podemos encontrar elementos distintivos que hacen a cada una de las organizaciones y las definen en algún sentido.

La formulación de la misión como planificación estratégica es un planteo relativamente moderno. Esta ha sido usada como estandarte para apalancar cambios dentro de la propia organización en tanto sirve como guía para el accionar de sus colaboradores. Ya sea por ejemplo, porque se intenta mejorar la calidad del servicio en un servicio que tenía quejas de los asociados, brindar transparencia en la gestión en un entorno de sospechas de irregularidades o incorporar herramientas profesionales de gestión en una gestión precaria e informal, entre otras.

En tanto, la inespecificidad de algunos enunciados, en ocasiones buscado a propósito, les da la flexibilidad necesaria y la amplitud para promover cambios dentro de la organización y en alguna ocasión poder utilizarlo en provecho de los subgrupos dominantes. En contrapartida, la especificidad en la misión y la enunciación de valores

adjuntos puede resultarse en contra cuando las acciones no se condicen con los principios, por ejemplo: se hace hincapié en la promoción en salud y sin embargo se practican deportes de alto rendimiento o de riesgo, se promueven valores inherentes al deporte que luego no se materializan sobre todo cuando se participa de competencias por parte de jugadores, padres, entrenadores y directivos.

La baja participación de los socios activos en las decisiones y en los órganos de representación (Asambleas, llamados, etc.) afecta el verdadero sentido en tanto la *Misión* radique en la cabeza de sus directivos y no represente genuinamente las expectativas del colectivo. Por tanto la *Misión* puede considerarse como un concepto dinámico que puede cambiar no solo por los cambios en la propia organización y en el entorno, sino por la sustitución de sus directores o representantes quienes tienen intereses y expectativas diferentes.

#### **4. PROPUESTA DE VALOR**

Si bien los anteriores enunciados explicitan una serie de aspectos deseables para la organización, la supervivencia de la misma radica en la capacidad de poder generar valor para el asociado y capturar parte de ese valor en forma de recursos. Aunque los centros polideportivos son definidos como asociaciones civiles sin fines de lucro, ello no implica que no les preocupen los términos económicos financieros y que no procuren la captación de la mayor porción de beneficios derivados de la actividad. El sentido de *ausencia de lucro* refiere entonces a diferencia de las sociedades comerciales, en cuanto a que estos beneficios no serán redistribuidos entre los socios a modo de utilidades, sino que las mismas serán reinvertidas en sucesivos ejercicios (aumento de reservas, proyectos, remodelaciones, mantenimiento) o se utilizará según se disponga en los estatutos para ser reintegradas a modo de mejoras en las prestaciones.

La característica que distingue al centro polideportivo dentro de las organizaciones proveedoras de servicios deportivos, tal como se definiera previamente y por la cual se adquiere esa clasificación, es la presencia de al menos una piscina cerrada dentro de sus instalaciones. Esto les permite por un lado ampliar la oferta de servicios, y por otro, obliga a la organización a tener una estructura compleja que la sustente: las mayores dimensiones que adquiere el club, las necesidades de mantenimiento y abastecimiento para la piscina, la exigencia una coordinación mayor entre todas sus actividades, y la necesidad de velar por los aspectos vinculados a la calidad y seguridad. Por tanto, el proceso administrativo

definido en términos clásicos, en cuanto a dirigir, planificar coordinar y controlar se vuelve relevante para el cumplimiento de los objetivos.

En el caso particular de los centros polideportivos, la provisión efectiva de servicios se materializa a través de estas tres actividades que generan valor a la organización:

- a) Actividades Centrales. Programas de ejercicio físico o actividad deportiva propiamente dichos. Es el *core* de la organización y el fundamento de su existencia.
- b) Actividades Complementarias, derivadas de la práctica deportiva y orientadas al servicio integral: sociales, servicios higiénicos, salud, estética, estructurales — mantenimiento, atención al cliente, marketing— espacios recreativos, cantinas, tiendas, parking, seguridad.
- c) Gestión administrativa. Dirección, planificación, coordinación y control de todas las actividades anteriores para que se logre cumplir los objetivos trazados y estos sean sostenibles en el tiempo.

En consecuencia, en términos de competencia estratégica (Porter, 1991) la diferenciación en la provisión del servicio estará dada por la calidad de:

1. El acondicionamiento de espacios físicos cerrados y/o abiertos, infraestructura, instalaciones, materiales y tecnologías aptos para la actividad física y la práctica del deporte en general o de sus diferentes disciplinas,
2. De las capacidades técnicas y personales de los instructores generales o específicos para cada actividad que sean dispuestos ya sean profesionales de la educación física, instructores, docentes u otra clase de especialistas.
3. La calidad en otros servicios complementarios, vestuarios, servicios higiénicos, espacios sociales, atención al cliente, entre otros.

Figura 1. – Relaciones entre factores



Fuente: adaptación de Gil (2008, p26)

Visto en un Diagrama de Relaciones, la provisión de servicios de actividades deportivas en forma de programas de ejercicio físico, para cada una de sus modalidades y formas, proviene de la conjunción de las preferencias de los Socios y de las posibilidades materiales de la organización de proveerlas mediante la mejor combinación de recursos humanos e instalaciones. La calidad en cada uno de los aspectos mencionados se transforma en una ventaja competitiva de la organización.

## 6. ACTIVIDAD FÍSICA EN NUESTRO PAIS

Según los datos arrojados por el *Estudio sobre actividad física y hábitos deportivos Montevideo 2017* (Equipos Consultores, 2017) encargado por la IMM, se desprende que un 47% de la población Montevideana mayor de 16 años realiza algún tipo de actividad física. Estos datos son consistentes con: 1) los presentados un año antes en la *Encuesta sobre hábitos deportivos y actividad física* (Opción Consultores, 2016, p 8) encargada por la Secretaria Nacional del Deporte, donde un 45% de la población total del país de 17 años o mayor practica tipo de actividad física o deportiva, y 2) con los datos presentados por la empresa consultora Factum en 2012 por orden de la Secretaria de Deportes IM (Equipos Consultores, 2017, p 9) donde arroja que un 45% de las personas de 16 años o más en todo el país realizan algún tipo de actividad física<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Los *universos* tomados como referencia para los análisis - Total del País o Montevideo - son equiparables. Ver por ejemplo Encuesta Continua de Hogares (INE, 2005) quien plantea que no hay diferencias significativas entre Montevideo e Interior en relación a nivel de actividad física.

Por tanto, asumiendo las diferencias metodológicas en la obtención de los datos de las diferentes investigaciones podemos asumir, y tal como lo reflejan los estudios, una cierta estabilidad al menos desde el año 2012 en cuanto a los niveles de actividad física de la población en torno al 45 %.

Sin embargo, la *Encuesta Continua de Hogares* (INE, 2005), la más antigua referencia encontrada, presenta un nivel de actividad física para todas las edades en el entorno de 40%. Estas diferencias son significativas si las comparamos con los datos recientes, según la valoración que proporciona Opción Consultores (2016) el nivel de actividad física para todas las edades alcanza el 53% en 2016.

El siguiente cuadro nos presenta una análisis comparativo de mediciones en el tiempo agrupados por rangos similares de edad, al cual se agrega como dato complementario la Encuesta Nacional de Adolescencia y Juventud del Instituto Nacional de la Juventud INJU . (Tercera encuesta nacional sobre adolescencia y juventud 2013) sobre actividad física en el tramo 12 a 29 años.

Tabla 7 - Comparación encuestas de Índice de actividad física 2005 -2017

<b>Fuente</b>	<b>Año</b>	<b>Edad</b>	<b>Universo</b>	<b>Índice de Actividad</b>
ECH - INE	2005	3 o más	Todo el país	40%
OPCION-SND	2016	Todas	Todo el país	53%
FACTUM - SND	2012	16 o más	Todo el país	45%
ENAJ - INJU	2013	12 a 29	Todo el país	47%
OPCION-SND	2016	17 o más	Todo el país	45%
EQUIPOS - IMM	2017	16 o más	Montevideo	47%

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, podemos determinar que al menos existió un incremento significativo de la actividad física como hábito de la población total en el periodo 2005 – 2012 que pasó de un 40% a un 53 %. Este aumento da indicios de responder a la combinación de factores que ya se han mencionado: la conjunción del cambio en las preferencias y un aumento de la demanda de servicios, la ampliación de la oferta en calidad y cantidad, y el impacto de políticas públicas en el apoyo y promoción de programas deportivos. En este sentido hemos de destacar la irrupción de la obligatoriedad de la educación física a nivel escolar (Ley N° 18.213 del 2009). En opinión del actual Secretario Nacional de

Deportes, Prof. Fernando Cáceres “Los grandes cambios culturales de comportamiento parten en este país por la educación primaria”, la obligatoriedad de la educación física contribuyó en tres años de creada la Ley en un 100% de cobertura de las escuelas públicas urbanas. (Presidencia de la República, 2016).

Es notorio, mediante la simple observación, que existe una concurrencia mayor de la gente que se vuelca hacia la actividad física sobre todo en espacios públicos abiertos y de la proliferación de pequeños establecimientos que ofrecen servicios para actividades diversas. Este punto está muy bien explicado en el documento de Equipos Consultores (Equipos Consultores, 2017, p 13), dado que el nivel general de actividad física de la población no aumentó en al menos los últimos 5 años, “... lo que sí se observa es un aumento importante en la frecuencia de la práctica” medido a través de los datos recogidos en función de la cantidad de veces por semana que el individuo realiza ejercicio. De aquí que la percepción del observador pueda confundir que mucha gente se vuelca hacia la actividad física cuando en realidad es la misma gente que lo hace con mayor asiduidad. (ver Anexo 8)

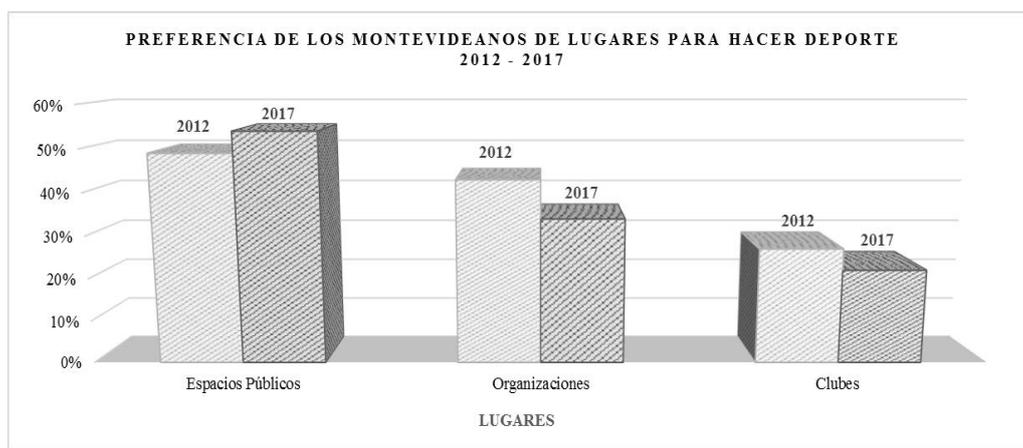
Este dato se vuelve interesante desde el punto de vista estratégico tanto para la estimación de la demanda potencial, como para la capacidad de la oferta de poder adecuarse al nuevo hábito en cuanto se refiere a las horas semanales destinadas al ejercicio físico.

Si bien estos números parecen bajos en términos comparativos con otros países, según reporte de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2018) en 2010, Latinoamérica es la región del mundo con peor nivel de actividad física de su población y por ende de riesgos en la salud asociados al sedentarismo. No obstante, nuestro país se encuentra dentro de los de mejor perfil con niveles similares a los de los países occidentales. Esto no debe tomarse a la ligera, dado que el informe también advierte que “los niveles bajos o decrecientes de actividad física suelen corresponderse con un producto nacional bruto elevado o creciente”. Por cierto, se ha encontrado recientemente una correlación positiva entre niveles de ingreso y sedentarismo explicado en mayor parte por “la transición hacia ocupaciones más sedentarias y al transporte motorizado”. (Molina, 2018)

Con relación al lugar elegido por los montevideanos para realizar actividad física, se desprende de Equipos Consultores (2017), en el periodo que abarca el análisis 2012 – 2017 las preferencias han cambiado hacia una mayor utilización de espacios públicos,

parques, plazas y playas en detrimento de la concurrencia a clubes, gimnasios o academias en sentido amplio. Mientras que los primeros pasaron de un 49 % de las preferencias a un 54 % en el periodo, los segundos disminuyeron su participación del 43 % al 34%. En términos individuales, los clubes (entre ellos los Centros Polideportivos) disminuyeron su participación relativa de un 27% a un 22%.

Grafico N° 2 – Preferencia de los Montevideanos por lugares para hacer deporte en 2012 y 2017



Fuente: Elaboración propia en base a Equipos Consultores (2017)

En términos de población, los documentos mencionados (ver por ejemplo INE 2005; Opción consultores 2016, Equipos Consultores 2017) permiten establecer cuatro conclusiones en cuanto al vínculo entre variables demográficas y actividad física para la población de Montevideo:

- a) El informe es enfático en el sentido de que la cercanía de la vivienda a los lugares donde se realiza actividad sería la variable fundamental para la elección de hacer ejercicio físico (Equipos Consultores 2017) corroborando la premisa presentada en el apartado anterior. La existencia de espacios públicos e instalaciones privadas en el barrio de residencia del individuo son determinantes a la hora de hacer actividad física, existe un rechazo en términos generales a los desplazamientos entre barrios para realizar las mismas.
- b) Cuando nos referimos a la distribución entre los diferentes grupos etarios, los trabajos demuestran una relación inversa entre tramo de edad y nivel de actividad física (Ver Anexo 5). La alta prevalencia de la práctica deportiva en edades

tempranas sustentado por la educación física obligatoria en etapa escolar y la alta matriculación en deportes de competencia federados (más de 140.000 niños en baby futbol – ONFI 2017) son indicadores de una predominancia en este tramo para la práctica en instituciones públicas y privadas bajo la modalidad de supervisión de profesionales (personas con dedicación parcial o total a la enseñanza del deporte). En contrapartida las actividades preferidas por los adultos y tercera edad son las caminatas y deportes al aire libre donde predomina el uso de espacios públicos sin la supervisión de personas idóneas.

- c) Inequidad de género. La práctica de la mujer es inferior a la del hombre, confirmando una tendencia global que se reproduce a todos los estamentos asociados al deporte: un mayor índice de sedentarismo asociado a menor nivel de actividad general, la baja inscripción en deportes federados, cuando consideramos la participación indirecta podemos apreciar una menor y muy baja participación en puestos de dirección de instituciones, baja representación en cuerpos de entrenadores, menor cobertura en los medios, brecha salarial profesional, entre otras. (ver Anexo 9)
- d) En último término se plantea la existencia de una inequidad en relación al poder adquisitivo de las personas, donde se establece una correlación positiva entre nivel de ingresos y nivel de actividad física en perjuicio de aquellos sectores de más bajos ingresos medido por el NSE (Nivel Socio Económico) y por consiguiente, en el impacto en términos agregados de salud y bienestar. Cuando se comparan, por ejemplo, los niveles de actividad física por Municipio en Montevideo podemos encontrar diferencias significativas entre aquellos Municipios de mayores ingresos con relación a aquellos de menores ingresos. (ver anexos 5 y 6)

Si bien se pone de manifiesto muy claro las asimetrías entre la oferta existente y los diferentes grupos de interés, la globalización trae aparejado otros fenómenos como los de homogeneización de las actividades y eliminación de las barreras de género y de edades. La dirección de las políticas deportivas, abiertas e inclusivas son instrumentadas con una clara intención de eliminar estas brechas.

Siguiendo con el trabajo de Equipos Consultores 2017 con relación a la evaluación sobre la percepción de los usuarios en cuanto a la calidad de los servicios (accesibilidad, tamaño, higiene, limpieza, iluminación, seguridad, entre otros) podemos encontrar

suficiente consistencia para cada uno de los factores y el uso que se les da. En consecuencia se puede determinar que existe una valoración positiva de los usuarios en términos de estado general y de accesibilidad a los espacios e instalaciones, mientras que la limpieza y la iluminación, si bien obtienen connotaciones positivas significativas (más del 70% de aprobación) son los factores peor evaluados dentro del grupo de factores elegidos. En el otro costado, el citado trabajo concluye que en relación a las malas condiciones generales de algunos espacios públicos “los problemas de seguridad y vandalismo, son elementos que de alguna manera son fuertes inhibidores para el aprovechamiento de este tipo de lugares” (Equipos consultores 2017 pag 24). En resumen, si bien la decisión de realizar actividad física es multicausal, parecería que la calidad y estado de los servicios fueran elementos significativos a la hora de optar por hacer actividad física.

## **7. FUERZAS COMPETITIVAS**

Tal como vimos anteriormente, los Centros polideportivos son parte de un sistema complejo definido por una serie de relaciones internas - propósitos, estructuras, recursos y capacidades – a las que tenemos que sumar las acciones estratégicas en su vínculo con las demás organizaciones y agentes que actúan a su entorno. En consecuencia, utilizando las categorías lógicas del modelo de fuerzas competitivas (Porter, 2008) podemos abordar un análisis exploratorio descriptivo que permita “...comprender la estructura del sector en el cual compete y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques” (Harvard Business Review, 2008 p 1) completando así una mirada sistémica integral que de contenido a las estrategias competitivas que se presentan.

### **RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES**

Si consideramos que la rivalidad directa para servicios que satisfacen una misma necesidad se fundamenta entre otros, por la diferencia de precios que se transfiere al socio o cliente, el análisis de precios del sector segmentado por tramos puede establecer ciertas relaciones que dan explicación a la demanda global. En términos individuales, la fijación de precios de cada organización responde a múltiples objetivos que van detrás de cada estrategia perseguida: sobrevivir, crecer o desarrollarse. En sentido más amplio, en algunos casos se fijan precios simbólicos, otras organizaciones fijaran sus precios

buscando cubrir sus costos, otros buscaran la estratificación de las cuotas con base en la justicia social, mientras que otros preverán márgenes de utilidad suficientes para garantizar el crecimiento de las organización (Gutierrez, J. 2008).

Atendiendo a todas estas circunstancias y tomando en consideración la distribución según municipios de la ciudad de Montevideo podemos encontrar una correlación entre precios de los servicios deportivos y nivel socio económico de sus usuarios. Mientras que las cuotas más caras se encuentran en los municipios de mayor nivel socioeconómico (Municipio E, CH), las organizaciones proveedoras de servicios deportivos que presentan cuotas de menor cuantía se encuentran en los municipios de peor desempeño socio económico (Municipios B, G, C y D). En este sentido se presentan en el siguiente cuadro los precios promedios comparativos para Clubes polideportivos (asociaciones civiles) y sociedades comerciales (gimnasios musculación, danzas, artes marciales, yoga, pilates, entre otros) abierto por municipio en la ciudad de Montevideo. (*Encuestas telefónicas*)

Tabla 8 – Comparativo precios promedio en \$U por cuota mensual según municipios de Montevideo

MUNICIPIO	CENTROS POLIDEPORTIVOS	SOC. COMERCIALES
B	2.417	1.200
CH	3.075	1.302
E	3.428	1.565
G	2.440	1.050
C, D	2.600	1.100
<b>PROMEDIO \$U</b>	<b>2.792</b>	<b>1.243</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a *Encuestas telefónicas* y el portal [movete.com.uy](http://movete.com.uy) <sup>10</sup>  
(Ver Anexo 10 y 11)

Como puede apreciarse en el cuadro anterior, las cuotas sociales mensuales de los centros polideportivos son en promedio y en todos los casos, al menos el doble que las cuotas de las organizaciones comerciales. Esto puede estar explicado, entre otras cosas, por las diferencias de costos fijos medios totales tomando en consideración el supuesto de que los costos variables medidos por el valor de la hora docente y la cantidad de usuarios por sesión deberían ser similar en ambos casos. Si bien existen economías de escala en los centros polideportivos el peso de los costos de estructura física y de recursos

<sup>10</sup> Movete.com.uy es una plataforma uruguaya que agrupa descuentos en gimnasios y actividad física en Montevideo.

humanos en tareas de soporte (administrativos, mantenimiento, limpieza, tecnoestructura) requieren de un mayor esfuerzo económico por parte del asociado para poder cubrirlos.

El otro componente a la hora de evaluar la elección por uno u otro servicio está dado por el cobro de una contribución inicial de *Matrícula* para aquel asociado/cliente que se inscribe por primera vez. De la muestra analizada se desprende que este valor no tiene un criterio único de fijación observado en la variabilidad de su cuantía y su dispersión. De aquí pudimos evidenciar matrículas nominadas en pesos y dólares, que van desde 0 hasta USD 15.000 (*Encuestas telefónicas, 2018*). Claramente, cada uno de ellos adopta una política y una estrategia de captación en cuanto selecciona de alguna manera el perfil de su membresía mientras que por otro exige una prima para cubrirse o asegurarse contra la volatilidad de las decisiones de los consumidores en cuanto a contratar el servicio, mantenerse o salirse. En este sentido y a modo de ejemplo, la eliminación de la matrícula durante los meses de verano cuando baja la actividad es una de las prácticas más comunes encontradas como estrategia de captación y cobertura por infraestructura ociosa. Por su parte, de la información relevada, no se evidencia que la matrícula sea un mecanismo de precio usado por los gimnasios comerciales privados. En términos de competencia, la atomización de este tipo de establecimientos tiende a la eliminación de las barreras de ingreso procurando captar una mayor parte de la demanda durante todos los meses del año.

En cuanto a políticas de atracción, los planes familiares ofrecidos por los Centros polideportivos intentan por un lado, recrear y estimular el espíritu filial de este tipo de instituciones, mientras que por otro, tiende a sopesar el costo para una familia de afrontar el costo de 3 o más cuotas. Los planes familiares más utilizados ofrecen descuentos en el precio total, descuentos parciales o eliminación de la matrícula de alguno de los miembros de la familia.

Otro de los mecanismos de cobertura usados es la solicitud de pagos automáticos a través de bancos o sellos de crédito mediante la concesión de descuentos o facilidades. De alguna manera esta estrategia de los clubes sirve para poner una traba burocrática a la salida o abandono de los socios mientras que se asegura cierta constancia en el cobro.

Todo este despliegue de recursos en los centros polideportivos se fundamenta en la medida que existan las personas dispuestas a sopesar el costo de producir el servicio. En este punto se desdobra el carácter societario de los Clubes polideportivos, no se está

adquiriendo una membresía como en la sociedad comercial sino se compra una cuota de participación social. Si bien habrá personas que no puedan hacer esta distinción, y lo que persigan es satisfacer su necesidad de consumo, el modelo de asociación civil tiene implícito un componente afectivo, filial y solidario que trasciende la simple relación comercial cliente - empresa. Este tipo de vínculo persona—organización queda plasmado en el siguiente cuadro para las diferentes tipologías.

Tabla 9.- Vínculo social según tipología de organización.

<b>Tipología</b>	<b>Gestión</b>	<b>Contraprestación</b>	<b>Relación</b>
Polideportivos	Democrática	Cuota Social	Socio
Gimnasios Comerciales	Privada	Arancel	Cliente
Instituciones Públicas (Plazas de Deporte u otras)	Pública	Impuestos	Beneficiario

Fuente: elaboración propia

Del cuadro se desprende una tercer tipología sobre la cual podemos indicar, que si bien el usuario no paga una cuota o membresía cuando hace uso de los espacios públicos, si podemos considerar que realiza una transferencia indirecta a través de la carga impositiva municipal que se materializa en inversión pública en el mejoramiento de la infraestructura deportiva, el desarrollo de espacios públicos y planes deportivos. En cuanto al uso de las plazas y piscinas públicas, si bien el espíritu es que sean de uso gratuito, existen los denominados “bonos colaboración” no obligatorios, administrados por las comisiones de apoyo de cada plaza pública que van desde los 150 a 700 \$U mensuales por usuario destinados para el mantenimiento de las mismas. (Ver por ej: <http://municipioc.montevideo.gub.uy/comunicacion/noticias/deporte-y-bienestar>).

### **AMENAZA DE ENTRADA.**

Los nuevos entrantes al sector incorporan nuevas tecnologías, capacidades y recursos, poniendo un límite a la rentabilidad del sector, y por tanto, ejerciendo presión sobre los precios, los costos y la tasa de inversión necesaria para competir.

Los altos costos de inversión para proyectos de grandes superficies que incluyan gimnasios de dimensiones que abarquen la práctica de deporte competitivo y de la

instalación de piscinas ponen una barrera de entrada para nuevos oferentes en el sector. Las necesidades de capital fijo y capital de trabajo son muy altas para iniciar este tipo de emprendimientos. No obstante ello, han aparecido centros deportivos del tipo sociedades comerciales privadas (no asociaciones civiles) con grandes niveles de inversión que se han instalado en distintos municipios de Montevideo con infraestructura capaz de competir con los Centros polideportivos. El énfasis está puesto en mejorar la calidad de vida integral del cliente, para ello cuentan con programas deportivos, clínicas de atención médica, énfasis en la accesibilidad, espacios reservados para parking, equipamiento tecnológico deportivo de última generación, y una fuerte presencia con campañas de medios y redes sociales para alcanzar el público objetivo (ver por ej: Centro Deportivo Integral Enfoque, Aerobic, ViaAqua). En relación de precios, están en el mismo rango de precios que los Centros polideportivos en materia de cuota social y de matrícula - \$U 2.500 y 15.600 promedio respectivamente, con una gran cobertura de sellos de crédito y de entidades bancarias apoyando el proyecto. La estrategia está enfocada no solo en captar público individual, sino que también ofrece planes familiares y corporativos, por lo menos en esta etapa de su vida empresarial.

Podría decirse que estas organizaciones privadas de gran porte compiten en el sector específico directamente con los Centros Polideportivos pero con una lógica privada empresarial con foco en el servicio tanto de programas deportivos específicos como de servicios complementarios. El esquema de organización, sus orígenes, el origen de sus fondos y la estructura organizacional que adoptan responde a relaciones de producción con una clara identificación de roles y su retribución entre los dueños, los empleados y los clientes.

En el otro extremo, la irrupción de *personal trainers* individuales utilizando espacios públicos – la rambla, canteros y parques - para el desarrollo de las sesiones de entrenamiento es una modalidad que gana cada vez más adeptos. Esta práctica, si bien está establecida ya hace un tiempo, carece de regulación y está siendo considerada por la comuna como de uso irregular, tanto por el uso indebido de los espacio como por la falta de certificaciones de los responsables de llevar adelante la actividad. Si bien, el uso de espacios públicos siempre estuvo destinado a la realización de actividad física, la distorsión señalada es provocada por la existencia de una actividad lucrativa comercial fuera de la norma la cual ofrece ciertas ventajas para quien la ejerce. La inexistencia de inversión inicial, la informalidad laboral, la inexistencia de costos fijos (mantenimiento, limpieza, luz, administración, ente otros) plantean una competencia desleal contra quien

está instalado y asume todos los costos que ello conlleva. Según nota de prensa del semanario Búsqueda desde Secretaría de Educación Física, Deporte y Recreación de la IMM se reconoce el problema y se buscan soluciones. El objetivo de esta oficina gubernamental es garantizar que quienes realicen actividad física lo hagan de forma adecuada a través del diseño de un reglamento “tendiente a lograr un orden en el uso del espacio público para el desarrollo de actividad física y los entrenamientos”. En términos de precios, dependiendo de la zona donde se realice pueden oscilar entre los 500 y 2000 \$U por persona. (Cuberos, L. 2018)

Como última referencia en cuanto a las amenazas de entrada tendientes a competir con el sector tradicional debemos destacar los modelos de gimnasio *Low Cost*. Si bien su irrupción no es tan notoria en nuestro país, es el modelo de negocios del sector servicios deportivos que más ha crecido en los países desarrollados en los últimos 5 años. El sistema de instalación de gimnasio *Low Cost* o de bajo costo dentro de un modelo franquiciado de instalación de gimnasios comerciales ofrece al cliente la posibilidad de pagar exactamente por lo que consume en sesiones *self service* sin supervisión personalizada de ningún instructor. Esto le garantiza al gimnasio poder tener una oferta continua durante la jornada (algunos 24 hs) independientemente de la cantidad de clientes que tengan, subsanando las ineficiencias en la baja densidad de clientes por instructor que se suceden en los gimnasios convencionales. La estrategia perseguida es obtener ventajas a través de la reducción de los costos en el servicio, pero con un precio para los clientes por debajo del que puede ofrecer su competencia. La economía de escala que brinda el sistema franquiciado en cuanto a inversión inicial, *know how* y equipamiento, sumado a la baja de los costos laborales propios de modelo permite ser muy competitivos a tal punto de captar el interés de grandes franquicias a nivel multinacional y ser muy atractivos para quienes optan por un entrenamiento basado en el autoconocimiento. Este modelo de negocios rompe con la idea tradicional que asocia el precio bajo a la mala calidad: espacios amplios, con tecnología de última generación instalados en áreas de gran densidad de población con horarios extendidos flexibles para todo público.

## **PODER DE LOS PROVEDORES**

Los proveedores tienen la capacidad para poder modificar las cantidades ofrecidas así como poder extraer retornos crecientes del sector en detrimento de la rentabilidad de las organizaciones proveedoras de servicios.

Entre los proveedores claves del sector, encontramos los Profesores de Educación Física (también podemos referenciar a entrenadores, técnicos entre otros), como los profesionales idóneos para llevar adelante las operaciones y la puesta en escena del servicio. El informe del Plan Nacional Integrado de Deportes (PNID, 2012) es concluyente cuando se refiere al estado de situación del colectivo como una amenaza al sector: “La demanda de RRHH crece a más velocidad que la formación de los RRHH” . Asimismo, el informe sostiene que la escasez de oferta presiona los precios hacia arriba, que se transmiten a todo el sector en cual se considera en condiciones de pleno empleo. Este efecto se profundizó más aún cuando el estado a través de la obligatoriedad de la educación física escolar absorbió una gran porción de los profesionales titulados ofreciendo una mayor estabilidad laboral en un sector caracterizado por el multiempleo y la alta rotación. El informe es preciso en términos de impacto cuando afirma que “La tendencia indica que la demanda supere a la oferta, por lo que se llegará a la situación de tener los recursos financieros pero no habrá profesionales para cubrir los cargos” (PNID, 2012 p 96)

Estos efectos se han hecho sentir en las instituciones al punto de poner en duda su continuidad. Expresiones vertidas por un dirigente de uno de los Centros polideportivos de Montevideo a medio de prensa en virtud de las dificultades económicas que atraviesa como resultado de los altos costos salariales del sector el cual sostiene que “Si no equilibra su situación económica y financiera en forma inmediata, corre el riesgo cierto de no poder seguir cumpliendo con sus obligaciones, especialmente con su acreedor casi único y principal, que son sus funcionarios” (Economía y Empresas, Diario el País, 2018).

Por otra parte, el gran socio estratégico proveedor que tienen los clubes polideportivos son los gobiernos municipales y organismos nacionales a través de la aprobación de leyes y decretos como parte de políticas de fomento y desarrollo del deporte. En particular, las cesiones plurianuales de terrenos han sido los artífices del crecimiento y dinamismo de los clubes en general (unideportivos o polideportivos). Según declaraciones del Arq. Daniel Daners (El Observador, 2016), Director de Infraestructura de la Secretaria Nacional de Deportes “el 95% de los clubes deportivos en Uruguay están asentados en terrenos municipales, en regímenes de concesiones, con renuncias fiscales del Estado”. Históricamente, estos beneficios han sido concedidos utilizando diferentes mecanismos de compensación, ya sean a través de algún tipo de canon económico sobre la cantidad de socios, el otorgamiento de becas para redistribuir entre la población, la colaboración en el cuidado y mantenimiento de áreas linderas o parques, la utilización de instalaciones, entre otras (Ver Resoluciones Junta Departamental de Montevideo en <http://www.juntamvd.gub.uy>). La alta concentración de población y el desarrollo urbanístico sumados a los costos crecientes del mt2 en diferentes

barrios residenciales, ponen dificultades a los clubes allí instalados para proyectos de expansión que redunden en una mejora de la oferta. Por tal razón, tanto los aportes financieros para obras a través de convenios, las renuncias fiscales de los organismos recaudadores municipales y nacionales, y los distintos mecanismos de asignación de *presupuestos participativos*, han sido parte del éxito en las negociaciones que han requerido de gestores políticos en ambas partes que contemplen las necesidades particulares de los clubes así como los generales de la población. Según la plataforma de Transparencia de Presidencia de la República (<https://transparenciapresupuestaria.opp.gub.uy>) se puede dar cuenta de la inversión directa en deporte en algunos rubros específicos. En 2017 el gobierno central a través de la SND ejecutó como inversión prevista \$U 739.729.980 por concepto de *Deporte Comunitario* (programa 282). En cuanto al apoyo directo a instituciones civiles canalizado a través de las distintas *Federaciones* el aporte fue de \$U 153.106.814. Por su parte los *subsidios y subvenciones* a clubes alcanzaron los \$U 884.034 (programa 283). A estas transferencias además hay que agregarles los “...aportes del Ministerio de Transporte, las empresas públicas del Estado esponsorean, las intendencias, y el sistema educativo que llega a escolares y liceales como introducción al deporte...” (El Observador, 2016). En resumen, la capacidad negociadora de cada una de las partes interesadas ha estado marcado por los cambios en los gobiernos, sus políticas en materia de deporte y urbanismo, así como la presión social por una redistribución de los recursos públicos.

## **PODER DE LOS COMPRADORES**

Los clientes también pueden obtener ventajas en la negociación obligando a bajar los precios o a aumentar la cantidad o calidad de los servicios. Estas asimetrías pueden deberse a la propia capacidad negociadora de los grupos de compra o bien de las restricciones internas de los clubes para negociar libremente.

Cuando existe una alta especialización en algún servicio en particular para algún grupo de interés determinado (niños, adultos mayores, convenios corporativos, sindicatos) están expuestos a un mayor poder de negociación por parte de estos últimos y por tanto pasibles de tener que ceder parte de su rentabilidad por satisfacer y mantener los clientes activos. La observación sugiere que en aquellos Centros Polideportivos que por ser representativos de algunas colectividades (religiosas, comerciales, otras) y por tanto tener un vínculo estrecho con una población determinada, se han encontrado con algunas series de limitaciones a la hora de negociar y de flexibilizar las condiciones que

le permitan mantener los niveles de actividad óptimos. Este vínculo, muchas veces explicitado en los estatutos de las organizaciones (propios de las asociaciones civiles), les impone ciertas restricciones políticas, financieras y éticas, para avanzar hacia nuevos modelos de gestión, y que suponen una limitante a la hora de negociar en un ambiente competitivo. Los casos más concretos donde se han evidenciado dificultades y problemas de sostenibilidad se pueden encontrar en aquellos clubes de raíz comercial (bancarios) y cooperativos (transporte) (Cuberos, L. 2018). En muchos de estos casos además, no existe una independencia financiera, sino que dependen de presupuestos generales los cuales asignan más o menos recursos en función de los ciclos comerciales de las casas matrices y de los grupos de presión internos. Las relaciones de equilibrio financiero se ven afectadas entre otros por la disposición estatutaria de asegurar una cantidad determinada de becas para sus funcionarios y sus familias, políticas de aportaciones y cuotas diferenciales, promulgación de socios vitalicios, y otras políticas de asignación directa que limitan la capacidad de acción.

No obstante todo lo reflejado en el punto anterior, el poder de los compradores en los Centros polideportivos no se centra únicamente en las presiones por obtener ventajas en las mejoras de las condiciones, sino que existe una relación real de gobernanza que se manifiesta de manera explícita a través de los organismos de representatividad democrática que rezan en los estatutos de toda organización civil. El órgano superior para la toma de decisiones es la Asamblea general y la posibilidad de elegir sus propios cuadros directivos en elecciones democráticas ordinarias con las garantías constitucionales de cualquier elección de este tipo. Por tanto existen los mecanismos formales de ejercicio del poder complementadas por las herramientas de presión que impactan sobre los resultados de la gestión integral de las instituciones y de los servicios que ofrece.

Por otra parte, aquellas instituciones que tienen planteles profesionales compitiendo en torneos se enfrentan a una relación dialógica que refiere a cómo distribuir los gastos entre las actividades regulares y cuanto se invierte en equipos de competencia. Así por ejemplo: mencionan los autores Etkin & Schvarstein (2010), “habrá momentos en que prevalece la competencia, y entonces se contratan jugadores profesionales para armar equipos deportivos de alta competencia, disminuyendo los presupuestos dedicados a los asociados que concurren en busca de recreación. La justificación para tal decisión suele ser que las figuras profesionales atraen a los asociados, en especial a los jóvenes, a la organización”. En otros momentos, “primará el objetivo de la recreación y se destinarán

más recursos y los mejores horarios para la práctica de los deportes por parte de los asociados amateurs”. Por tanto, la presión que ejercen los grupos de interés, siempre dentro de los límites establecidos por los estatutos, es determinante a la hora de determinar las cantidades y calidad de la oferta. Aquellos centros polideportivos que tengan una mayor participación e involucramiento de su masa social tendrá por tanto una mayor capacidad negociadora.

## **LA AMENAZA DE LOS SUBSTITUTOS.**

Se considera que la amenaza de estos sustitutos se configura en aquellos casos donde las terceras organizaciones tienen la capacidad de modificar las cantidades demandadas y por tanto presionan sobre la rentabilidad del sector.

En nuestro caso de estudio, denominaremos sustituto a aquellas funciones o servicios que puedan remplazar las actividades realizadas durante el tiempo de ocio que dispone el individuo dentro de su planificación diaria, ya sea para la realización de actividad física o de otras actividades. En términos generales, la amenaza será más alta cuanto menores sean los costos por abandonar un servicio para pasarse a otro.

Dentro de las tecnologías que han irrumpido en los últimos años, se encuentran las aplicaciones móviles o plataformas web que ofrecen programas de entrenamiento personalizados *on demand* en el lugar que el cliente desee (casa, gimnasio, trabajo). Con estas aplicaciones móviles uno puede personalizar su entrenamiento, sus rutinas, dietas, recibir consejos médicos, estéticos en el momento del día que pueda disponer de tiempo libre (ver por ej: Virtuagym, Totalfitness, Jetfit, Ictiva). Estas aplicaciones permiten al usuario poder diseñar su plan de entrenamiento y perfilar todos los parámetros de entrenamiento, elegir que grupos musculares trabajar, que objetivos, duración, intensidad.

Si bien el monitoreo del rendimiento deportivo a través de dispositivos móviles es una tecnología disponible desde hace mucho tiempo (pulsómetros, cronómetros, contadores de calorías) el uso de aplicaciones web propone un cambio disruptivo en cuanto a la forma de hacer actividad física con una fuerte inclinación hacia la individualidad en oposición a las dinámicas de grupos o entrenamientos compartidos propios de los sistemas tradicionales. La multiplicidad de tecnologías móviles, permiten combinar el entrenamiento físico con las necesidades de la vida diaria en pos de una mayor eficiencia del uso del tiempo y de los recursos.

El contrasentido está dado según lo explica la OMS cuando se advierte que “la masificación del uso de aparatos electrónicos, como los ordenadores, los teléfonos móviles y las tabletas, entre otros, ha incrementado mucho los hábitos sedentarios y, en consecuencia, los índices de inactividad física han aumentado” (Agencia EFE, 2018). En consecuencia de lo anterior, si enmarcamos la actividad física como una más de las alternativas entre las que el individuo puede optar en su tiempo de ocio, entonces encontramos una amplia gama de actividades que este puede desarrollar. Unas están disponibles en el mercado (entendiendo que hay una relación comercial para poder tener acceso), mientras que existen otras donde el individuo puede recurrir como usuario gratuito. De acuerdo a las características de este tipo de servicios y siguiendo a la *Tercera Encuesta Nacional de Adolescencia y Juventud* (Instituto Nacional de la Juventud, 2013) en consonancia con García Ferrando (1990), podemos tentar una lista de actividades que son preferidas por la población a la hora de ocupar su tiempo libre. Para este grupo en particular, las preferencias por el ocio están dadas por el uso de las tics —celulares, computadoras, televisión—, estar con amigos, quedarse en casa, visitas familiares, salir a espacios abiertos —espectáculos deportivos, conciertos, paseos, rambla, playa—, espacios cerrados —cine, shopping, discotecas, culturales—. En vistas de tan extensa lista de acciones, limitar el análisis de competitividad únicamente a la concurrencia de otros agentes proveedores de actividades deportivas puede ser un gran error. La preferencia de los consumidores sobre cómo ocupar su tiempo de ocio presenta una tendencia definida hacia el uso de tecnología y esta puede ser un sustituto perfecto del ejercicio físico.

## **8. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS C. POLIDEPORTIVOS**

Esta dinámica de recursividad histórica propios de los sistemas vivos y de las organizaciones complejas, determina que las fortalezas de una época o etapa son las debilidades a resolver en etapas subsiguientes. Aquellas que fueron ventajas competitivas en un momento de tiempo fueron perdiendo su fuerza por la imitación, por la aparición de sustitutos o por el poder negociador de proveedores y compradores.

- El tamaño de la organización la vuelve rígida en relación a pequeños establecimientos que encuentran en su pequeña dimensión la flexibilidad para cambiar oportunamente según cambian las modas o tendencias de consumo. Por

otra parte, estas grandes dimensiones de los Polideportivos, ponen las barreras de entrada para nuevos concurrentes debido a los altos costos de inversión inicial. En especial la presencia de una piscina cerrada entre sus instalaciones marca una nota distintiva entre las organizaciones que se hace difícil de imitar. No obstante, la gran estructura de costos fijos se vuelve muy pesada en términos económicos en cercanías del umbral de obsolescencia de las infraestructuras. Aquellos clubes que tienen más retrasadas sus inversiones de reposición pueden encontrarse en problemas para mantener la calidad de la oferta.

- La forma jurídica que adquieren los centros polideportivos le otorga beneficios fiscales que le darían ciertas ventajas en costos (cargas patronales, exoneración de tributos, preferencias arancelarias para la importación) con relación a la competencia. En contraparte, la debilidad se observa en la alta informalidad en el sector servicios y específicamente el que regula la oferta privada de servicios de Actividades Físicas, que permite la instalación irrestricta de pequeños centros y competir en costos.
- En términos de accesibilidad, la predominancia en el uso de lugares públicos se sustenta sobre la base de la amplitud de sus espacios. Un lugar congestionado para el uso o acceso agregaría una insatisfacción al socio a la hora de elegir un lugar para hacer actividad deportiva. Sin embargo, la variedad de la oferta en el club polideportivo le brinda al socio la posibilidad de concatenar actividades (principales y complementarias) con la posibilidad de coordinar horarios de la vida personal y laboral, resolviendo las restricciones temporales a la hora de hacer actividad física.
- Los clubes deportivos se han fundado sobre la base de civilidad, de formar vínculos interpersonales mediante la combinación de actividades sociales y deportivas. Por tanto, mantener la institución abierta a espacios de convivencia social, barrial es un diferencial con relación a los centros privados y a la dispersión de la oferta pública. Mientras en uno puede predominar un principio de individualismo, en el otro hay una intencionalidad de colectivizar el trabajo. Esta fortaleza se puede convertir en una debilidad, el desarrollo desequilibrado de los clubes se puede transformar en una externalidad negativa para los vecinos por circulación vehicular excesiva, atascos, ruido, daños a la salida de espectáculos deportivos u obras en construcción recurrentes.

- Los precios de los Centros polideportivos son en promedio superiores a los de los gimnasios comerciales cuando se compara una única actividad bis a bis, por tanto un usuario podría optar por otro tipo de establecimiento al tomar en cuenta esta variable. Sin embargo, la sumatoria de actividades y servicios a los que uno tiene acceso en un Club son superiores a los de un gimnasio comercial o un espacio público. Existe una correlación entre precios y cantidad de prestaciones, que se justifican en la medida que eficazmente sean utilizados.
- La presencia de actividades para un amplio rango de edades le permite desarrollar una política de precios diferenciales por núcleo familiar. Esta ventaja adquiere un doble sentido, en tanto capturo un mayor número de cotizantes, por otro refuerzo el vínculo social afectivo sostén de la institucionalidad. Los altos costos de matriculación y cuotas pueden poner una limitante cuando una familia considera asociarse.
- La valoración de los aspectos relativos a la seguridad y los esfuerzos por mantener la vigilancia en términos amplios y de ambientes controlados privilegian estos centros en relación a la competencia. En contraposición, los altos costos de vigilancia que se transfieren a precios, y el uso de dispositivos de control ingreso y egreso de las instalaciones que pueden resultar incómodos para algún asociado.
- Una propuesta sustentada en la calidad de los servicios con un alto valor filial obliga a los centros polideportivos a contar con recursos humanos calificados. Un mercado laboral con dificultades para la contratación y retención debido a la alta demanda, atenta contra el modelo de programas supervisados de entrenamiento personalizados. En contraparte, la provisión pública de espacios para actividades por cuenta propia y la adaptación de tecnologías que hacen uso los establecimientos comerciales son ahorradores de mano de obra sin perder calidad.
- El esquema de gobernanza de los clubes polideportivos le otorga al socio la posibilidad de ser representado por directores elegidos mediante un sistema democrático y tener instancias parciales de refrenda y control. Sin embargo, los clubes aducen de una muy baja participación de la masa social en asambleas y actos eleccionarios en tanto la masificación diluye el sentido de responsabilidad cívica del asociado.

- El perfil del director o de los miembros del directorio, está caracterizado por ser personas en el ámbito del voluntariado con un gran compromiso con la institución, elegidos de manera democrática por los socios cuya principal actividad profesional laboral es fuera del club. Su virtud no radica explícitamente en la capacidad de gestionar instituciones deportivas, sino que su vínculo es de representación. Como pudimos apreciar, los clubes poseen estructuras gerenciales que operan bajo la supervisión de estos directores. Esta relación jerárquica, presenta los mismos *problemas de agencia* que pueden presentarse en empresas de servicios del sector privado mercantil. Las discrepancias entre el principal (directores en representación de los socios) y los agentes (gerentes – administradores -operadores) se sustentan sobre la misma base de coordenadas polares: directores voluntarios vs gerentes rentados. Los intereses de ambos pueden ser divergentes, y la resolución de estos conflictos tiene aparejado costos de agencia, ya sea por aumento del control, o por una mayor burocratización. Aquellos clubes que han superado estos problemas han asumido esos costos de *protocolización* del comportamiento de cada uno de los agentes, haciendo una distribución explícita de responsabilidades y derechos de cada uno.

## 9. CONCLUSIONES

El deporte Nacional tuvo su despegue de la mano del *estado de bienestar social* de principios del siglo pasado, sin embargo, fueron los clubes deportivos quienes mantuvieron el pulso a través de inversión en infraestructura y en capital social durante la segunda mitad del siglo XX. Los cambios acaecidos en los últimos 25 años tanto en la esfera personal como social, han promovido la aparición de nuevos agentes con aspiraciones para satisfacer estos deseos emergentes, así como una reconfiguración del rol público en la promoción del deporte social y de competencia.

Según la información relevada, el periodo 2005 – 2012 está marcado por un fuerte incremento en el nivel de actividad física que pasó del 40 % al 53 % a influjo de una fuerte política pública de inclusión y de la expansión de la oferta privada en términos agregados. El impacto de la ley de enseñanza de educación física obligatoria favoreció la incorporación de una porción desatendida de la población, en especial de las niñas y las adolescentes de sectores socioeconómicos de menores recursos impulsando la demanda

agregada hacia arriba. Por otra parte la proliferación de sociedades comerciales privadas – gimnasios, fitness, yoga, danzas – ampliaron la oferta con una gama extendida de planes y opciones para un número mayor de usuarios. Los aportes estadísticos permiten establecer una serie de relaciones que confirman algunas características de la población que realiza actividad física en nuestro país: 1) la relación inversa con la edad de los practicantes: a mayor edad menores niveles de actividad, 2) la correlación positiva con el nivel socio económico medido en términos individuales y agregados por municipio de la ciudad de Montevideo, 3) la brecha de género, marcada por una participación más activa del hombre en relación a la mujer sobre todo en edades tempranas, 4) la confirmación de que las personas evitan los desplazamientos geográficos para realizar actividad física siendo determinante la cercanía de la vivienda a los espacios e instalaciones dedicados a la práctica. 5) la preferencia de las actividades grupales y de competencia en edades tempranas, y de actividades de bajo impacto físico en población adulta siguiendo recomendaciones de OMS para la actividad física y la recreación, y 6) la sensibilidad de los usuarios frente a una serie de variables que son propias del sector servicios: la relación precio calidad, programas y planes de actividad, disponibilidad de horarios, accesibilidad, seguridad, calidad de los servicios complementarios y de los recursos humanos disponibles.

En cambio, en los últimos 5 años los niveles de actividad física detuvieron la tendencia creciente manteniéndose estables en el entorno del 50 %. Lo más trascendente del periodo es el registro estadístico de un cambio en las preferencias de los individuos por una mayor frecuencia semanal en la realización de actividad física. El consumo de servicios de actividad física y su impacto en la industria de bienes, equipamiento e instalaciones ha tenido su correlación con un aumento de la demanda, no por el lado de la cantidad de usuarios, sino por un mayor uso de las mismas medido a través de la frecuencia semanal y por tanto de las horas semanales dedicadas a realizar actividad física. En este esquema, la información revela que los clubes deportivos, entre los que figuran los centros polideportivos, han perdido peso en términos absolutos y relativos frente a los usuarios de espacios e instalaciones públicas en el último lustro. La utilización de estos espacios públicos es consistente con una actividad física de tipo individual, por cuenta propia y sin necesidad de supervisión confirmando algunas de las características señaladas por los cambios de hábito en la población. Si lo vemos en perspectiva, tomando como referencia la evidencia internacional en cuanto a la relación entre el nivel de rentas

y de actividad física, el aumento del sedentarismo en los países de rentas altas atribuidos al uso irrestricto de tecnologías y disminución en los tiempos de ocio disponible, por tanto debemos ser cautos en relación a posibles aumentos en los niveles de actividad física en cantidad de usuarios en nuestro país en el mediano plazo. En este caso, la posibilidad de capturar una mayor porción de la demanda y obtener por este medio una parte mayor de la renta generada (económica o social) proviene de la competencia entre agentes proveedores, y entre estos, en una adecuada relación entre cantidad de usuarios y calidad de los servicios brindados.

La incertidumbre generada por este nuevo escenario muestra algunos síntomas de agotamiento del modelo que pueden evidenciarse en los problemas de sostenibilidad a la hora de competir tanto por los clientes como por los recursos disponibles. Las condiciones en las que Instituciones enfrentan las diferentes etapas históricas, sus crisis, y el rol que desempeñan en cada una de ellas dependen de la propia identidad de los clubes, de sus orígenes, y del tipo de alianzas políticas y sociales que han construido en el tiempo, aquí se desdobra el carácter heterogéneo de los Centros polideportivos. La *Misión* de los Centros Polideportivos entendida como un enunciado general de sus objetivos en un horizonte temporal de mediano plazo no está puesta en la estrategia comercial, sino en satisfacer las necesidades de un subgrupo representativo de las mismas. Por tanto es necesario comprender a este tipo de organizaciones dentro de un sistema complejo de relaciones, internas y externas, que ha estado siempre supeditado a los acuerdos entre los diferentes grupos de presión, y sustentada en el vínculo con la clase gobernante por la transferencia directa o indirecta de recursos: las cesiones de terrenos, exoneraciones fiscales, financiación para obras, dadivas y contribuciones.

Como elemento particular de las asociaciones civiles, la existencia de un *ápice estratégico* voluntario, definido en los propios estatutos de la organización y electos en forma democrática por sus propios miembros, conforma un esquema de gobernanza y liderazgo que combina las horas de ocio personal con la labor de conducir las directrices de una organización compleja. Aun así, se observa que la sustitución progresiva de las relaciones aficionadas por recursos técnicos tiende a facilitar que la gestión integral sea conducida desde las esferas profesionales en rezago de las ventajas culturales, de poder y de relevancia que tiene el rol dirigente en nuestro país. La contratación de contadores, arquitectos, psicólogos, asistentes sociales, comunicación, marketing y demás profesionales exigen una mayor coordinación a la vez que incorporan elementos de la

gestión privada comercial en una organización en plena transformación. Esta nueva configuración de la organización donde conviven actores principales voluntarios con gestores profesionales no están exentos de *problemas de agencia*, entendiendo como tales a las divergencias entre los intereses de ambos y los problemas de coordinación que acarrearán ineficiencias en la gestión.

En una consideración mucho más amplia del sector de industria del ocio donde encontramos una amplia gama de actividades que el individuo puede realizar en su tiempo libre, las ventajas competitivas de las organizaciones proveedoras de servicios deportivos parten de la base de las virtudes que tiene la actividad física y deportiva en términos de bienestar individual y social en toda su dimensión como elementos de diferenciación. Si además puede combinarse de manera integral con otros intereses de los individuos, puede aumentar el valor de la propuesta y resignificar la conceptualización de las formas en que se provee dicho servicio. Tal es así, que la tendencia es a utilizar las *TIC* durante los entrenamientos, combinar ejercicio físico en zonas de paseos, playa, centros comerciales, deporte en familia entre otras propuestas que son observables en las rutinas de los montevideanos. La clave está aunque parezca un contrasentido **en hacer un uso eficiente del tiempo de ocio.**

En este contexto, los centros polideportivos deben reformular sus propuestas para adaptarse a las nuevas exigencias del entorno competitivo. Las respuestas están en la propia naturaleza de la organización: las fortalezas que llevaron a los clubes a ser el motor impulsor del deporte nacional durante la segunda mitad del siglo XX hoy son las debilidades a las que se enfrentan. Las grandes dimensiones y la presencia de una piscina cerrada le otorgan un carácter único a la organización, sin embargo el mantenimiento de las instalaciones y de los equipamientos vuelve la estructura de costos fijos muy pesada exigiendo una escala mínima de socios activos cotizantes que garanticen el equilibrio de las cuentas. En este sentido la política de precios escogida debe acompañar las necesidades financieras sin perder de vista por un lado, la cantidad y calidad de los servicios deportivos y complementarios ofrecidos, y por otra, la relación de precios entre estos y los demás competidores. Siguiendo este punto, la agregación de nuevos servicios, entre los que podemos destacar la seguridad, el control de accesos y la accesibilidad, mejoran la calidad de la propuesta, pero a su vez agregan costos que deben ser transferidos a precios encareciendo las membresías individuales y familiares. Por otra parte la conformación de una estructura funcional que se adapte a las demandas operativas y

administrativas a través de la contratación de profesionales idóneos para las tareas en sustitución del esquema tradicional de voluntariado, supone de la existencia de costos adicionales asociados al mayor control, así como pérdidas de oportunidad por la mayor burocratización y las demoras en la toma de decisión. Por último, la construcción de un vínculo que trasciende la relación comercial sustentada en el sentido de pertenencia, más ligada a lo familiar y al barrio, puede diluirse en la masividad de la concurrencia, en tanto, la puja entre preservar el acervo y maximizar la función de utilidad se vuelve un tema de relativa importancia. Atentos a estas recomendaciones que exigen un alto componente de atención sensible emocional, la escasez de Profesores de Educación Física para cumplir la función suponen una fuerte debilidad, tanto por la despersonalización del servicio, como por los costos crecientes a los que se enfrentan las organizaciones al momento de su contratación. El resultado será por tanto un proceso dinámico donde se contraponen las fuerzas tendientes a la conservación contra las que plantean cambios.

Si bien el éxito de ninguna organización está asegurado en tanto no cumpla con los objetivos para los que se ha creado, las posibilidades de adaptación de los Centros polideportivos van a depender **del vínculo y cercanía con la comunidad, de la conformación de equipos profesionales para gestionar los cambios en un ambiente complejo, y de la capacidad de captar y mantener las prebendas del estado que viabilicen los proyectos económica y socialmente.** Aquellas instituciones que por naturaleza o incapacidad presentan estructuras más rígidas, van a ver rezagada su posibilidad de adoptar procesos virtuosos y lograr una adaptación a los cambios que sustenten la continuidad de las actividades.

## 10. CASOS TESTIGO

A continuación se presentan el análisis breve de 4 casos de Centros Polideportivos donde se evidencia la suerte dispar que han corrido en su relación con los cambios ocurridos y de las estrategias que han llevado adelante para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado de servicios de actividad física y deportiva. En todos los casos podemos encontrar elementos comunes que tienen que ver con: 1) la edad o antigüedad de los mismos siendo todos fundados en la primera mitad del siglo XX; 2) un origen particular en cuanto a sus colectividades claramente identificadas; 3) la consolidación de grandes construcciones que no pasan desapercibida en la topografía de la ciudad y que suponen una restricción a su crecimiento; 4) la referencia ineludible de estas instituciones como patrimonio de deporte nacional, con una trayectoria y reconocimiento público; 5) la vulnerabilidad externa a las crisis económicas; 6) la *secularización* de los deportes profesionales; 7) las prebendas que han recibido del estado en sus diferentes formas y modalidades a lo largo de la historia, entre otras características identificables.

### CLUB NEPTUNO:

Fundado en 1912 por un grupo de nadadores aficionados al deporte, el Club Neptuno se presentó a concurso de acreedores en el año 2018 debido a dificultades financieras y estructurales que hacían inviable su continuidad. Ubicado en una zona de la ciudad de Montevideo con muy baja densidad de población, con problemas de inseguridad y baja accesibilidad, la infraestructura en general se observa deteriorada y entre ellas el abandono de la única piscina olímpica del país otrora centro de referencia del Deporte Nacional. En palabras de su actual presidente vertidos a medio de prensa (Teledoce, Setiembre 2018) “Nos vimos perjudicados por cambios en las rutas de ómnibus y tarifado en el estacionamiento: por esas cosas, muchos socios dejaron de venir. Además, hubo administraciones que no llevaron adelante de forma acorde la parte financiero y económica. Fuimos perdiendo capital social que nos llevó a estar en esta situación.”. Quedan aún los resabios de la participación de equipos profesionales durante la década del 90 que comprometió parte de su patrimonio y de la capacidad de inversión en mantenimiento y reposición. Por otra parte el plan de rescate propuesto en ocasión de la coyuntura negativa implicaba una intervención pública a través aportes para la creación de un complejo de Alto rendimiento, obteniendo la negativa de la Secretaria Nacional de Deportes hasta tanto no se cumplan con los adeudos y se confirme un plan de inversión en infraestructura. Según declaraciones de su titular el club hoy tiene 800 socios cotizantes lo que deriva una ecuación insostenible para su continuidad sin la existencia de aportes públicos que apalanquen el proyecto y viabilicen la actividad. Este caso confirma por la negativa alguno de los preceptos de este trabajo: la preferencia de los usuarios por centros deportivos de cercanías, la baja calidad y estado de las instalaciones, nivel de seguridad bajo, accesibilidad dificultosa, estacionamiento limitado, la ausencia

de la institución en competencias federadas en modalidades de equipo, y la dependencia del sector público para su supervivencia como elemento central.

### CLUB MALVIN

Actualmente, con aproximadamente 3.000 socios y una sólida infraestructura, el Club Malvín, se yergue como el centro de referencia del barrio de mismo nombre. Fundado en 1938 por vecinos del barrio como un club social y deportivo de “balneario” va adquiriendo su forma en torno a la competencia de basketball y las reuniones de verano, playa y carnaval como referencia social y vínculo indisociable. En palabras de su gerente general Luis Gómez de Freitas en referencia a la convivencia entre la competencia profesional y las actividades deportivas en general: “la única unidad deficitaria (la competencia profesional) y también independiente que se maneja prácticamente en forma separada. El resto de las actividades del club son superavitarias, los ingresos provienen fundamentalmente de las cuotas sociales” A su juicio “el club es un buen negocio una vez que se logra cierta masa crítica. Hay que darle mucho servicio al socio, tener las máquinas permanentemente actualizadas, y estar siempre innovando”. (Infonegocios, 2013)

El salto de calidad en términos de infraestructura y calidad de la gestión de los servicios se dio en el año 1999 con el acuerdo de un grupo inversor privado bajo el nombre de *Orbita Malvín*, una sociedad comercial que concesionó por 15 años todas las actividades con excepción del Basketball profesional a cambio de la inversión en obras de infraestructura y modernización de las estructuras internas. Según expresiones vertidas por W. Yañez (El observador, 2013 p 6) el camino de la tercerización era “el único camino posible para avanzar y consolidarse como un club moderno”. Esto promovió el aumento del padrón social hasta los 3000 socios y la obtención de nuevas concesiones municipales por terrenos linderos que facilitaron la expansión. Este proceso se detuvo abruptamente con la crisis del 2002 donde el grupo inversor se encontró en dificultades financieras y problemas de pagos que precipitaron la salida del grupo. El club es retomado por una directiva con un gran sentido de pertenencia con la institución pero sobre las bases de una construcción profesional y gestión administrativa ordenada más propia de la gestión privada que de los impulsos individuales voluntarios más ligados a la pasión por el Club.

Se trata de un Club enclavado en un barrio residencial de clase media alta con buen poder adquisitivo. Según datos cedidos por el club (*Encuestas electrónicas*) y contrastada con información oficial cuenta con aproximadamente 3000 socios, cercano al punto de equilibrio entre cantidad de socios y calidad de servicios “al punto que debieron frenar las inscripciones para no desbordar las instalaciones” (Gomez de Freitas, L. citado en Infonegocios, 2013) de los cuales el 55% de los cotizantes son menores de 18 años, y con un 48 % de mujeres dentro del total del padrón. Sus terrenos son una combinación de cesiones y padrones de su propiedad (ver resolución municipal 2010 cesión 20 años predio), extendido sobre 9.600 metros cuadrados de superficie. Tiene en su nómina 160 empleos directos de los cuales el 41% (65) son profesores de educación física, siendo el resto colaboradores con una alta consideración de los servicios y la calidad de atención al cliente como premisa. El desarrollo de los canales modernos de comunicación: web, redes sociales, son de uso frecuente y constituyen su plataforma fundamental de desarrollo. La profesionalización de su área administrativa incluye al contratación de un Staff de

colaboradores en las áreas legales, financieros - contables, gestores y tecnología. Si bien no cuenta con una gran playa de estacionamiento, los predios linderos y la plaza sobre su frente le brinda la posibilidad de espacios adicionales. Se confirma las relaciones de cercanía, con una alta atracción del barrio, relativa seguridad, menor (pero poco significativa) participación de la mujer, población relativamente joven dentro de su padrón social, y la obtención de cesiones municipales de terrenos que posibilitaron su expansión y desarrollo de otras áreas y disciplinas. El éxito económico es acompañado por el éxito deportivo correspondido con un amplio vínculo y sentido de pertenencia con el barrio explotado como activo fundamental.

### CLUB BIGUA de VILLA BIARRITZ

Quizás el Club Biguá de Villa Biarritz sea una de las organizaciones deportivas de mayor éxito relativo en los últimos 5 años. Luego de salir de una crisis institucional en el año 2003 donde negoció y obtuvo una quita del 50 % por parte de sus acreedores que viabilizó su salida, hoy se encuentra con un master Plan de Obras en carpeta que redondea los U\$S 7.000.000. Estas obras implican la creación de nuevas áreas de piscinas, nuevas instalaciones abiertas y techadas, y nuevas áreas de servicios, entre otras. Si bien el Club Biguá siempre estuvo vinculado a actividades deportiva mediante la competencia dentro de las diferentes federaciones nacionales e internacionales, la concepción de un club con un fuerte atractivo para toda la familia domina los nuevos objetivos y planes de la organización en esta nueva era. En consecuencia, la modificación de estatutos sociales del año 2004 en su artículo 91 limita la erogación de fondos para financiar equipos en competencias profesionales, lo que puso freno a grandes discusiones internas y la focalización en la atención al cliente.

Fundado en 1938 por un grupo de deportistas escindidos de la Asociación Cristiana de Jóvenes, se instalan en un barrio cercano a la costa montevideana que en el futuro se convertiría en una zona residencial de privilegio con la mayor densidad de población de la ciudad y un poder adquisitivo acorde. Según los *Estado Contables 2017* (Anexo 13) presentados en su portal de transparencia institucional web, el año 2017 arrojó ganancias por 57 millones de pesos. Con más de 10.000 socios cotizantes el club percibe ingresos genuinos por cuota social y matriculas en el entorno de los \$U 224:000.000 siendo casi el 82 % de los ingresos totales. En contrapartida la oferta de servicios se sostiene con una inversión de \$U 217:000.000 correspondiente un 59% a remuneraciones salariales y el 23% correspondiente a costos operativos dentro de los rubros más significativos para redondear una ecuación satisfactoria.

Para destacar, en el año 2018 el Club Biguá renovó su concesión con la IMM por los padrones que ocupa por un plazo de 10 años aplicándosele para tal caso una serie de contrapartidas que incluyen un canon económico descontado de una serie de mejoras en los predios vecinos, y la contribución al desarrollo deportivo de atletas y deportistas. Por otra parte, el Club resultó promovido por la ley 16.906 de Promoción de Inversiones recibiendo créditos fiscales por un total de \$U 6:886.994 en 2017.

En términos descriptivos, el Club cuenta en su nómina con 320 empleados contando para ello con 23 personas dedicadas a la tarea administrativa incluyendo atención al

cliente y oficina de RRHH de los cuales 6 son profesionales. Derivado de las encuestas (*Encuestas electrónicas*) podemos determinar que el 47,5% de sus cotizantes son mujeres, en tanto en términos de edad el 34.5% de los cotizantes son menores de 18 años. En términos estructura organizacional cuenta con una división del trabajo bien definida en gerencias Administrativa, de Comunicación, Deportiva Específica, Infraestructura y Mantenimiento, con sus correspondientes jefaturas.

A la luz de este trabajo, el Club Biguá confirma las tendencias cuantitativas y cualitativas del sector. Por una parte, está radicado en una zona de alta densidad de población con un nivel adquisitivo alto, tiene una combinación equilibrada de cotizantes por género y una buena proporción de jóvenes dentro de su padrón, siendo los nuevos accesos limitados por el alto costo de su matrícula de ingreso. La accesibilidad y el estacionamiento es uno de los puntos más flojos aun cuando tiene predios vecinos que le dan cierto soporte. La solución propuesta para estos problemas de movilidad están en ofrecer un set de actividades que inviten a la permanencia por periodos más prolongados dentro del club controlando el flujo de ingreso y egreso (*Entrevistas personales*). La inversión en seguridad y en dispositivos de control de accesos, la calidad de los servicios secundarios, la atención al cliente, la limpieza y el mantenimiento, si bien no están detallados explícitamente en los EECC son de un porte considerable en función del comportamiento observado y de las atenciones recibidas. Aun en estas condiciones, la posibilidad de aumentar el número de cotizantes sin perder calidad de servicios está condicionada por la inversión en nuevas ampliaciones y mayores comodidades para el asociado.

En consecuencia, la profesionalización de la gestión tanto deportiva como de las actividades de soporte, la magnitud de los proyectos en carpeta y la renovación de las concesiones son algunos de los síntomas de desarrollo estructural. Un proyecto de esta magnitud, con este volumen de flujo económico y financiero solo puede soportarse con una estructura profesional que lo respalde. Como puede evidenciarse, común a los casos anteriormente mencionados, la presencia de un estado benefactor que viabiliza los proyectos en términos económicos y operativos se hace imprescindible en todos los casos.

### CLUB BANCO REPUBLICA

Fundado por funcionarios del Banco del República Oriental del Uruguay y de uso exclusivo de esta colectividad, la salida de las crisis bancarias de inicios del siglo XXI lo llevó a tener que abrir el padrón social admitiendo socios no bancarios con la totalidad de derechos. Esta apertura renovó el dinamismo del Club integrándose al grupo de servicios que se brinda al a los vecinos del barrio de Pocitos en Montevideo “habiendo llegado a estar próximo al nivel de saturación en cuanto a la cantidad de asociados,... para que ese nivel de calidad sean óptimos nuestros proyectos de ejecución permanente, están vinculados con el mantenimiento de nuestras instalaciones, la constante actualización del equipamiento e inversiones vinculadas al crecimiento edilicio”.(Podio, 2010 p 6). Con más de 8000 metros techados de su propiedad, cuenta entre sus instalaciones con 2 piscinas entre otras y alberga decenas de actividades deportivas y culturales. Por otra parte, desde el año 1993 ha sido favorecido con la concesión municipal del Parque

Lavalleja, para la instalación de un complejo deportivo cito en Rambla montevideana linder a orillas al Arroyo Carrasco.

Si bien está ubicado en una zona residencial de alta densidad poblacional y de alto poder adquisitivo, el Club ha enfrentado algunos problemas de seguridad que los ha llevado a tomar medidas extremas en el control de accesos y seguridad externa e interna a tal punto que sus autoridades se cuestionan si tanta inversión es una invitación al ingreso o una barrera a la entrada (Podio, 2012, p 15). Lindero al predio existe un pasaje “Camino de los Hormigueros” donde hay focos de hacinamiento y vandalización que opera como una externalidad negativa, para el ingreso y el parking existente en la zona. Actualmente cuenta con mas de 6000 socios, de los cuales el 42.5% son mujeres y con una población juvenil menor de 18 años del 27.2%. Para brindar su servicio contrata actualmente 198 personas entre las cuales el 40 % (80) son profesores de Ed. Física, siendo la gestión administrativa conducida por un grupo de 23 personas entre las cuales se encuentran 3 profesionales. (*Encuestas electrónicas*)

En octubre de 2018 se publicó una carta del presidente de la institución alertando a todos los socios de la difícil situación económica y financiera que atraviesa el Club. El impacto de la competencia de los pequeños gimnasios barriales, sumado a la rigidez de los costos internos han conducido a un desequilibrio en las cuentas que llevaron a comprometer los pagos con su principal acreedor, los empleados. (El Observador. Octubre 2018). Según explica su presidente “mientras la relación entre la masa salarial y los ingresos operativos de la mayoría de los clubes no supera el 65 %, en el Club representa el 84%. De cada 100 pesos que ingresan, se destinan 84 a pagar remuneraciones”. Este fenómeno tiene su explicación estructural en la categorización de sus empleados según escalafón de los convenios colectivos del sector de la banca, El Club “paga las remuneraciones más altas del mercado de entidades deportivas” (El Observador. Octubre 2018) duplicando en algunos casos el laudo mínimo por categoría. La rigidez a la que está sometida por estatutos y que tiene origen en su identidad pone ciertas restricciones para adaptarse a las variaciones del mercado. Por otra parte, los ingresos están restringidos por los problemas de reposición en los empleos de la banca oficial, siendo estos los aportes *cautivos* que daban fluidez al sistema.

Como alternativa, la salida de la crisis está marcada por un mayor esfuerzo productivo en el desarrollo de nuevos productos, promociones al ingreso de nuevos cotizantes, y alianzas estratégicas con otras instituciones privadas y públicas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alabart, E. & Gil, M. (2005). *Mintzberg: la estructuración de las organizaciones*. Cuadernos de gestión. Material Docente, Recuperado de <http://eva.ccee.edu.uy>
- Boubeta, J. R. (2007). *La evaluación de la calidad percibida como herramienta de gestión en servicios deportivos* (Doctoral dissertation, Universidad de Santiago de Compostela).
- Comas Mérola, J. (s.f.). *Establecimiento de objetivos*. Adaptación realizada por el Cr. Prof. Javier Comas Mérola del caso de Charles Perrow. The Análisis of Goals in Complex Organizations. American Sociological Review. Utilizado como caso de referencia en “Teoría de la Organización y la Administración. Un enfoque Integral”. Warren Brown Dennis Moberg. Material Docente en Dirección y gerencia de organizaciones.
- Comisión de las comunidades europeas Bruselas (2007), *Libro Blanco. Libro Blanco sobre el Deporte*. Recuperado de <https://eurlex.europa.eu>
- Cuberos, L. (19 al 25 de Abril de 2018) *Intendencia quiere regular a personal trainers y gimnasios*. Semanario Búsqueda, Uruguay. Recuperado de <https://www.busqueda.com.uy/nota/intendencia-quiere-regular-personal-trainers-y-gimnasios>.
- Desbordes, M., Ohl, F., y Tribou, G. (2001). *Estrategias del Marketing Deportivo*. Barcelona: Ed. Paidotribo.
- Economía y empresas (29 de Octubre de 2018) *Club Banco República en una encrucijada: enfrenta crítica situación económica y financiera*. Diario El Observador, Uruguay. Recuperado en <https://www.elobservador.com.uy>
- EFE, 2018. *Latinoamérica, la región con más población con actividad física insuficiente*. Recuperado de <https://www.efe.com>
- El Observador (23 de agosto de 2016), *El balance de los juegos: El estado es el mayor sponsor*. Entrevista al Arq. Daniel Daners.. Recuperado en <https://www.elobservador.com.uy>
- Etkin, J. R., & Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Paidós
- Ferreira, D. (18 de abril de 2017), *Los clásicos clubes de barrio se reinventan para no perder pie*. Diario El País, Uruguay. Recuperado de

<http://www.elpais.com.uy/elempresario/clasicosclubesbarriosereinventan.html>

- García Ferrando, M. (1990). *Aspectos sociales del deporte. Una reflexión sociológica*. Alianza Editorial, Consejo superior de deportes, Madrid
- Gil, J. (2008). *Cómo gestionar una instalación deportiva*. Gobierno de Aragón, Departamento de Educación, Cultura y Deporte. Recuperado de <http://www.aragon.es>
- Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas. *IESE Business School, CSBM*, 1-24.
- Gonzalez, M. (2005). *Aproximación a la dinámica organizativa, la estructura*. Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Chile. Recuperado de <http://viref.udea.edu.co>
- Granada Ferrero, I. (2001). *El potencial socioeconómico del sector de actividades físicodeportivas. El caso de Madrid sur*. Recuperado de <https://ruidera.uclm.es>
- Greiner, L. E. *Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones*. Material Docente, Dirección y gerencia de organizaciones, Recuperado de <http://eva.ccee.edu.uy>
- Hobbes, T. (2016). *Thomas Hobbes: Leviathan* (Longman Library of Primary Sources in Philosophy). Routledge.
- Entrevista Gomez de Freitas. (miércoles 30 de enero | 2013; <http://infonegocios.biz/plus/con-4-mil-socios-y-no-sin-dolores-de-crecimiento-club-malvin-cumple-75-con-ganas-de-mas-infraestructura-y-servicios>)
- Instituto Nacional de estadística INE (2005), *Encuesta Nacional Sobre Hábitos Deportivos y Actividad Física*, Encuesta continua de hogares, 2005. Recuperado de <http://www.cardiosalud.org>
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological review*,
- Ministerio de Deportes y Juventud (2001). *Presentación: Situación general del ministerio*. Recuperado de <http://archivo.presidencia.gub.uy/>
- Ministerio de Turismo y Deportes de Uruguay (2012). *Plan Nacional Integrado de Deporte 2012-2018 (PNID)*, Montevideo.
- Mintzberg, H. (1984) – *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.

- Molina, R. (6 de setiembre de 2018). *OMS: una cuarta parte de la población mundial realiza actividad física insuficiente*, Agencia EFE, Madrid. Recuperado de <https://www.efesalud.com/actividad-fisica-insuficiente-oms/>
- National Physical Activity Plan (2010). *U.S. National physical activity plan*. Recuperado de <http://www.physicalactivityplan.org/>
- Opción Consultores, (2016) *Encuesta sobre hábitos deportivos y actividad física*. Montevideo, Uruguay. Recuperado de <https://www.deporte.gub.uy>
- OTRI. Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación. (2001). Universidad Complutense de Madrid. *Los ingresos familiares influyen en la falta de actividad física de las niñas*.
- Presidencia de la República, (2016). *Educación física en escuelas favorece hábitos saludables desde la niñez*. Recuperado de <http://presidencia.gub.uy/>
- PARASURAMAN A, ZEITHAML VA, & BERRY L. (1988) *Servqual: A multiple item scale for measuring consumers perceptions on service quality*. Journal of Retailing. 1988
- PODIO, (2010) *Revista de Club Banco República / Año 1, No 1*, Publicación Interna. Recuperado de <http://www.cbr.com.uy/>
- PODIO, (2012) *Revista de Club Banco República / Año 3, No 7*, Publicación Interna. Recuperado de <http://www.cbr.com.uy/>
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard business review,
- Reisch, M. (2012), *Movimiento clubista y desarrollo deportivo en Uruguay*. Recuperado de <http://www.bibliotecadelbicentenario.gub.uy>
- Rodríguez Olivera, N. & López Rodríguez, C. (s.f.), *¿En qué se diferencian las sociedades comerciales de las asociaciones y de las sociedades civiles?* Recuperado de <http://www.derechocomercial.edu.uy>
- Romo Perez V., Chinchilla Minguet J.L., García Freire, M. (2010). *Sports management services: the dimensions of quality*. Journal of Human Sport and Exercise.
- Salas, J. (5 de setiembre de 2018) *La OMS alerta de la caída de la actividad física en el siglo XXI*. El País, Madrid. Recuperado de <https://elpais.com/>

- Slack, T., & Hinings, B. (1992). *Understanding change in national sport organizations: An integration of theoretical perspectives*. Journal of sport management
- Tascón, M. G. (2008). *Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha*, Tesis doctorales. Universidad de Castilla-La Mancha. Recuperado de <http://www.investigacionengestiondeportiva.es>

# ANEXOS

## ANEXO 1 – Listado Centros Polideportivos en Montevideo

ID	Institución/Club	Dirección	Barrio	WEB	Mail contacto	Año Fundación
1	Club Social y Deportivo Urunday Universitario	Av. Joaquín Suarez 3087 / Cuaró 3120	Prado	<a href="http://www.urundayuniversitario.com">http://www.urundayuniversitario.com</a>	<a href="mailto:gerencia@urundayuniversitario.com">gerencia@urundayuniversitario.com</a>	1931
2	Club Biguá de Villa Biarritz	Vázquez Ledesma 2968	Villa Biarritz	<a href="http://bigua.com.uy/">http://bigua.com.uy/</a>	<a href="mailto:administracion@bigua.com.uy">administracion@bigua.com.uy</a>	1931
3	Club Malvín	Av. Enrique Legrand 5163	Malvín	<a href="http://www.clubmalvin.uy">http://www.clubmalvin.uy</a>	<a href="mailto:info@clubmalvin.uy">info@clubmalvin.uy</a>	1938
4	Club Atlético Olimpia	Avda. Eugenio Gral. Garzón 1923	Colón	<a href="http://clubatleticoolimpia.org">http://clubatleticoolimpia.org</a>	<a href="mailto:informes@clubatleticoolimpia.org">informes@clubatleticoolimpia.org</a>	1918
5	Asociación Cristiana de Jóvenes	Colonia 1870 - Esther de Cáceres 5678	Cordón	<a href="http://www.acj-ymca.org">http://www.acj-ymca.org</a>	<a href="mailto:paginaweb@acj-ymca.org">paginaweb@acj-ymca.org</a>	1909
6	Juventus	Colonia 1065	Centro	<a href="http://www.juventus.edu.uy">http://www.juventus.edu.uy</a>	<a href="mailto:info@juventus.edu.uy">info@juventus.edu.uy</a>	1936
7	Defensor Sporting Club	21 de Setiembre 2362	Parque Rodó - Punta Carretas	<a href="http://defensorsporting.com.uy">defensorsporting.com.uy</a>	<a href="mailto:administracion@defensorsporting.com.uy">administracion@defensorsporting.com.uy</a>	1913
8	Club Banco República	Benito Blanco 1289	Pocitos	<a href="http://www.cbr.com.uy">http://www.cbr.com.uy</a>	<a href="mailto:contactowebcbr@cbr.com.uy">contactowebcbr@cbr.com.uy</a>	1922
9	Club Atlético Bohemios	Gabriel Pereira 3025	Pocitos	<a href="http://www.bohemios.com.uy">http://www.bohemios.com.uy</a>	<a href="mailto:socios@bohemios.com.uy">socios@bohemios.com.uy</a>	1932
10	Club BPS	Mercedes 1723	Cordón	<a href="http://www.clubbps.com.uy">http://www.clubbps.com.uy</a>	<a href="mailto:contacto@clubbps.com.uy">contacto@clubbps.com.uy</a>	1970
11	Club COETC	Joanicó 3725	La Unión	<a href="http://www.clubcoetc.com.uy/">http://www.clubcoetc.com.uy/</a>	<a href="mailto:info@clubcoetc.com.uy">info@clubcoetc.com.uy</a>	
12	Club Atlético Tabaré	Ricaldoni 2770	Parque Batlle	<a href="https://clubtabare.com.uy/">https://clubtabare.com.uy/</a>	<a href="mailto:info@clubtabare.com.uy">info@clubtabare.com.uy</a>	1931
13	Club Deportivo AEBU	Rambla y Juan Carlos Gómez	Ciudad Vieja	<a href="http://www.aebu.org.uy/aebu-plus/club">http://www.aebu.org.uy/aebu-plus/club</a>	<a href="mailto:clubdeportivo@aebu.org.uy">clubdeportivo@aebu.org.uy</a>	1971
14	Club Golf del Uruguay	Bulevar Artigas 379	Punta Carretas	<a href="http://www.cgu.com.uy">http://www.cgu.com.uy</a>	<a href="mailto:cgu@cgu.com.uy">cgu@cgu.com.uy</a>	1922
15	Club Náutico de Carrasco y Punta Gorda	Rambla México esquina Líbano	Punta Gorda y Carrasco	<a href="http://www.clubnautico.com.uy">http://www.clubnautico.com.uy</a>	<a href="mailto:info@clubnautico.com.uy">info@clubnautico.com.uy</a>	1930
16	Club Neptuno	Juan Lindolfo Cuestas 1595	Ciudad Vieja	<a href="http://www.neptuno.com.uy">www.neptuno.com.uy</a>	<a href="mailto:info@neptuno.com.uy">info@neptuno.com.uy</a>	1912
17	Centro Protección de Choferes	Soriano 1227	Centro	<a href="http://www.proteccionchoferes.org.uy">http://www.proteccionchoferes.org.uy</a>	<a href="mailto:info@proteccionchoferes.org.uy">info@proteccionchoferes.org.uy</a>	1909
18	Yacht Club Montevideo	Puerto del Buceo s/n	Buceo	<a href="http://www.ycu.org.uy">http://www.ycu.org.uy</a>	<a href="mailto:info@ycu.org.uy">info@ycu.org.uy</a>	1906
19	Asociación Hebraica y Macabi del Uruguay	Camacua 623,	Ciudad Vieja	<a href="http://www.hebraicamacabi.com/">http://www.hebraicamacabi.com/</a>	<a href="mailto:info@hebraicamacabi.com">info@hebraicamacabi.com</a>	1944
20	Huracan Buceo	Velsen 4440 entre 9 de junio y Colombres	Buceo	<a href="http://www.huracanbuceo.com.uy">http://www.huracanbuceo.com.uy</a>	<a href="mailto:informes@huracanbuceo.com.uy">informes@huracanbuceo.com.uy</a>	1937
21	Nautilus yacht Club	Rambla Mahatma Gandhi 530	Pocitos	<a href="http://www.nyc.com.uy/">http://www.nyc.com.uy/</a>	<a href="mailto:administracion@nyc.com.uy">administracion@nyc.com.uy</a>	1931
22	Club Social y Deportivo SAYAGO	Camino Ariel 4961	Sayago	<a href="https://www.clubsayago.com/">https://www.clubsayago.com/</a>	<a href="mailto:clubsayago1923@gmail.com">clubsayago1923@gmail.com</a>	1923
23	Carrasco Polo Club	Servando Gómez 2749	Carrasco	<a href="http://carrascopolo.com.uy">http://carrascopolo.com.uy</a>	<a href="mailto:socios@carrascopolo.com.uy">socios@carrascopolo.com.uy</a>	1939
24	Carrasco Lawn Tennis Club	Eduardo J. Couture 6401	Carrasco	<a href="http://www.clt.com.uy/">http://www.clt.com.uy/</a>	<a href="mailto:socios@clt.com.uy">socios@clt.com.uy</a>	1943

Fuente: Elaboración propia

## **ANÁLISIS ESTRUCTURAL ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**

1. Dirección de correo electrónico \*

---

### **ASPECTOS GENERALES**

---

2. Nombre de la Institución

---

3. Año de Fundación de la Institución

---

4. Año de la última modificación en los estatutos

---

5. Cantidad de Socios

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de 1.000
- Entre 1.000 y 3.000
- Entre 3.000 y 6.000
- Entre 6.000 y 10.000
- Más de 10.000

6. Porcentaje de Cotizantes Femeninos sobre el Total

---

7. Porcentaje de Cotizantes Menores de 18 años sobre el Total

---

**8. Cuenta con Deportes Profesionales**

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- SI
- NO

## **INFRAESTRUCTURA**

**9. Cuenta con:**

*Seleccione todas las opciones que crea correctas  
Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Gimnasio Cerrado
- Otros Espacios Multifunción Deportivos
- Sala Aparatos
- Piscina Cerrada
- Piscina Abierta
- Campos de Juego Abiertos
- Sede Social
- Espacios Multiculturales
- Auditorios

**10. Metros Cuadrados Totales**

\_\_\_\_\_

**11. Propiedad**

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Titular
- Cesión Municipal
- Alquiler
- Otros

## **ESTRUCTURA JERARQUICA**

**12. Cantidad de Miembros del Consejo Directivo**

\_\_\_\_\_

**13. Cantidad de Mujeres en el Consejo Directivo**

---

**14. Organigrama**

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Público y al alcance de todos
- Existe pero es Confidencial
- Se renueva Período a Período
- No existe

**15. Sobre las gerencias. Cuenta con:**

*Selecciona todas las opciones que crea correctas  
Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Gerencia General
- Gerencia Administrativa
- Gerencia Financiera
- Gerencia Marketing
- Gerencia Comunicación
- Gerencia Deportiva Específica
- Gerencia Deportiva para Deportes varios
- Gerencia Infraestructura y Mantenimiento

**16. Cuenta con esquema de Jefaturas (mandos medios)**

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO

**17. Existe una Descripción FORMAL de los Puestos de Trabajo (Job description)**

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO
- SI pero Incompleta

**18. STAFF de Apoyo - Asesores Externos**

Selecciona todas las opciones que crea correctas  
Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Legales
- Financieros - Contables
- Gestores
- Asesoría - Consultoría
- Especialistas
- Tecnología

## RECURSOS HUMANOS

**19. Cantidad de Empleos totales Directos (Según planilla BPS)**

---

**20. Otros Empleos Directos**

Servicios tercerizados (Seguridad y Vigilancia, Limpieza, etc)

---

**21. Cantidad de Personal Administrativo**

---

**22. Cantidad de Profesionales**

Nivel terciario, con carreras de Grado exceptuando Profesores de Ed. Física

---

**23. Cantidad de Profesores Ed. Física**

Egresados ISEF, IUACJ, otras

---

**24. Realiza Actividades de Voluntariado y Responsabilidad SOCIAL**

Marca solo un óvalo.

- SI
- NO
- SI pero No de manera sistematizada

## ESTRATEGIA

### 25. Cuenta con una MISIÓN

En caso de ser Afirmativo exponerla a continuación

---

---

---

---

---

### 26. Cuenta con una VISIÓN

En caso de ser Afirmativo exponerla a continuación

---

---

---

---

---

### 27. Cuenta con Objetivos Explícitamente Definidos

Selecciona todas las opciones que crea correctas  
*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Generales
- Individuales
- Específicos
- Anuales
- Mensuales
- No están explícitos

### 28. Existen Proyectos de Inversión en Carpeta

Marca solo un óvalo.

- SI
- NO

## Normas y Procedimientos

**29. Cuenta con Manuales de Procedimientos**

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- SI, pero no para todas las áreas
- NO

**30. Cuenta con Normas y Reglamentos Internos**

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO

**31. Tiene políticas al respecto de:**

*Seleccione todas las opciones que crea correctas  
Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Contratación de personal
- Remuneraciones y Compensaciones
- Atención de clientes
- Género
- Acoso
- Fraude
- Medio Ambiente
- Viajes
- Código de ética
- Vestimenta

**32. Cuenta con Certificaciones**

ISO, HACCP, Etc.

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO

## FINANCIERO

**33. Cuentan con presupuestos**

Seleccione todas las opciones que crea correctas  
*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Anualmente
- Plurianual
- Para todas las áreas
- Con base en el año anterior ajustado
- Con Base cero "0" ( todos los años se parte de hoja en blanc

**34. Cuenta con Tableros de Control**

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO

**35. Describa las Variables Críticas**

Seleccione todas las opciones que crea correctas  
*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Numero de Socios Cotizantes
- Ingresos
- Egresos
- Costos Laborales
- Precio Insumos
- Costos Mantenimiento
- Costos Energia
- Tipo de Cambio

**36. Porcentaje de Costos Laborales sobre el total de Costos Anuales (Salarios + Leyes sociales) Incluyendo Deportes Profesionales**

---

**37. Porcentaje de Costos de Mantenimiento sobre el total de Costos Anuales**

---

**38. Porcentaje de Costos de Energía sobre el total de Costos Anuales**

---

**39. Porcentaje de Costos de Capacitación sobre el total de Costos Anuales**

---

## COMUNICACIÓN

**40. Frecuencia de las Reuniones de Directorio**

*Marca solo un óvalo.*

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual

**41. Frecuencia de Reuniones Gerenciales**

*Marca solo un óvalo.*

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Esporádicas

**42. Frecuencia de Reuniones por Área**

*Marca solo un óvalo.*

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Esporádicas

#### 43. Medios de Comunicación utilizados

Selecciona todas las opciones que crea correctas  
Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Página WEB
- Intranet
- Redes Sociales
- Mail Institucional
- Publicaciones Internas
- Carteleras
- Otros

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

---

Con la tecnología de  
 Google Forms

### ANEXO 3 – Cuestionario Abierto

Análisis Estructura Organizacional

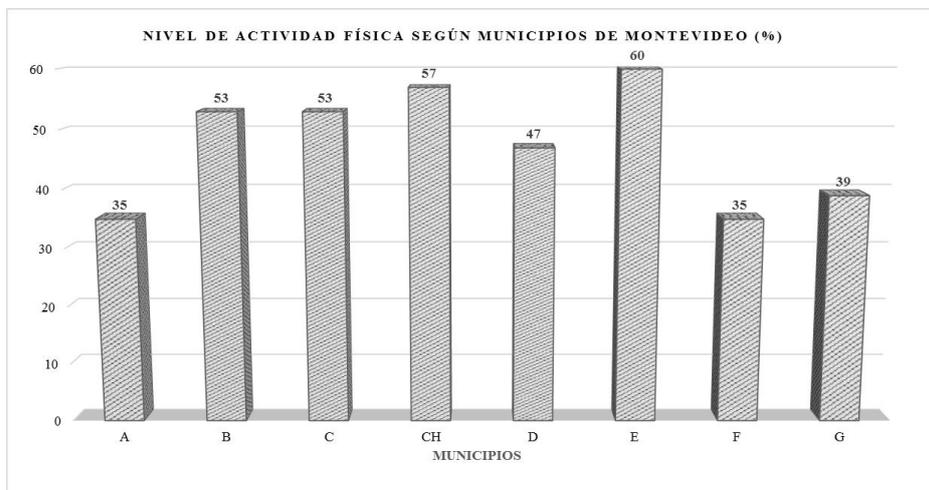
#### Cuestionario Abierto

- 1) Impacto del advenimiento de la oferta de servicios públicos y privados (Plazas, espacios multifunción, gimnasios, pilates, yoga, Zumba, danzas, etc.) en la matriculación y en las transformaciones adaptativas de la organización.
  
- 2) Impacto de los cambios tecnológicos (TICs, redes sociales, informática, etc) en las relaciones laborales y la estructura organizacional.
  
- 3) Problemas de Agencia: conflictividad entre los intereses de los Directores (en el marco del voluntariado) con los Gerentes (rentados –profesionales) en las decisiones estratégicas y operativas.
  
- 4) Nuevos desafíos de las instituciones deportivas

**ANEXO 4 - Dimensiones del Modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988)**

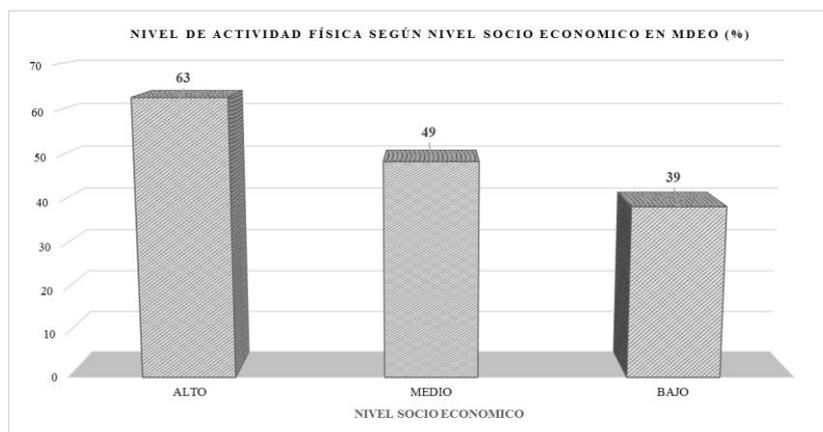
DIMENSIONES	FACTOR
INSTALACIONES	Ubicación
	Salas deportivas
	Parking
	Piscinas
	Vestuarios
	Equipamientos y Materiales
	Servicios sanitarios
	Seguridad
	Limpieza
	Imagen
	Iluminación
	OFERTA DE ACTIVIDADES
Diseño de los servicios	
Amplitud de la oferta	
Facilidad de horarios	
ADMINISTRATIVOS	Rapidez y eficiencia en la atención y procesos
	Fácil acceso
	Comunicación eficiente
	Atención a las reclamaciones
RECURSOS HUMANOS	Profesionalidad
	Cordialidad
	Atención
	Resolución de problemas
	Imagen

**ANEXO 5 – Gráfico sobre nivel de actividad física según municipios en Mdeo.**



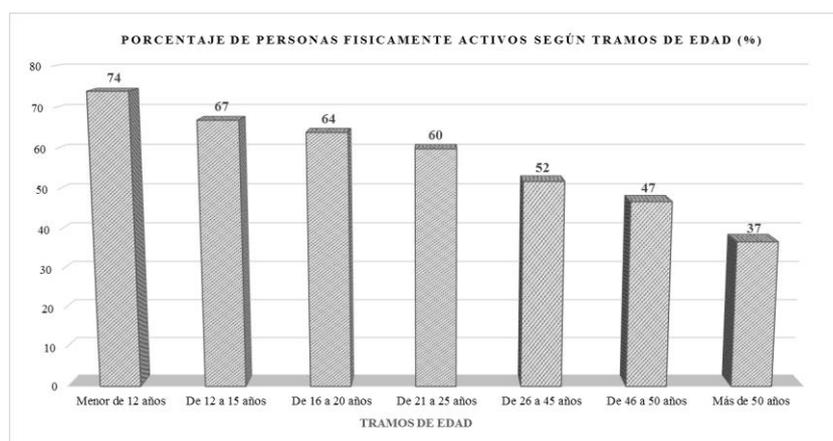
Fuente: elaboración propia en base a Equipos consultores 2017

**ANEXO 6 – Gráfico sobre nivel de actividad física según Nivel Socio Económico.**



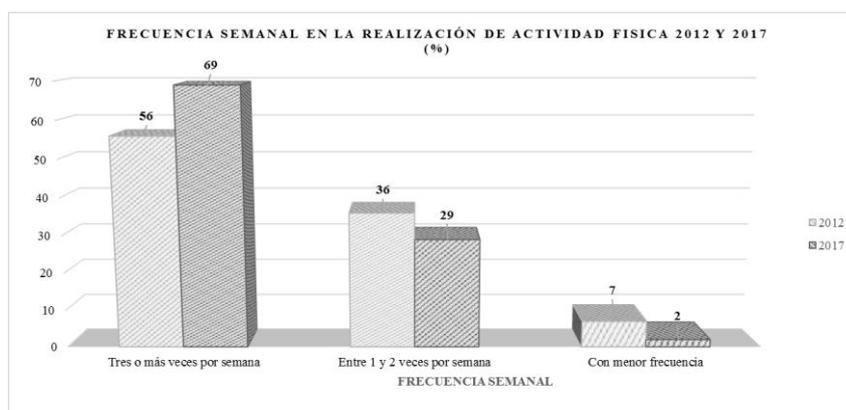
Fuente: elaboración propia en base a Equipos consultores 2017

**ANEXO 7 – Gráfico sobre nivel de actividad física según Tramos de edad.**



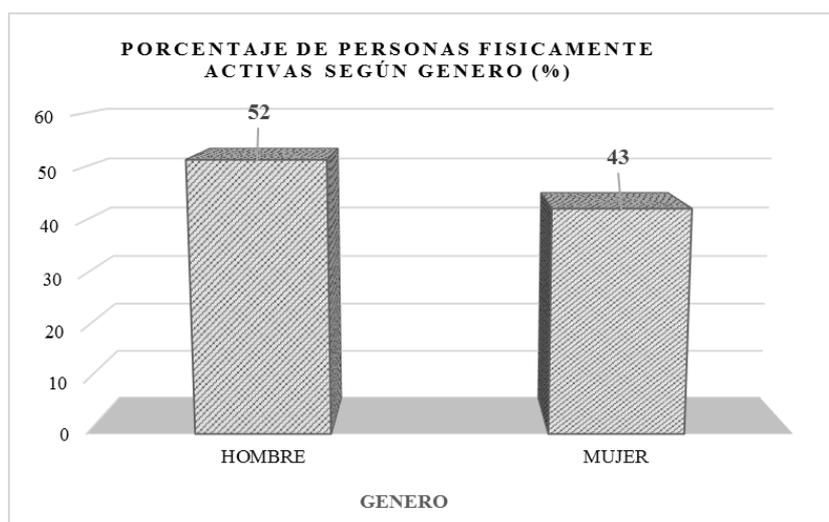
Fuente: elaboración propia en base a Opción consultores 2016

**ANEXO 8 – Frecuencia en la realización de actividad física 2012 y 2017**



Fuente: elaboración propia en base a Equipos consultores 2017

## ANEXO 9 – Gráfico sobre nivel de actividad física según GÉNERO



Fuente: elaboración propia en base a Equipos consultores 2017

## ANEXO 10 – Listado de precios Centros Polideportivos por Municipio en Montevideo

ID	Institución/Club	Municipio	CUOTA	Matrícula
1	Club Social y Deportivo Urunday Universitario	C	2.600	3.500
2	Club Biguá de Villa Biarritz	CH	2.950	19.950
3	Club Malvín	E	3.025	9.570
4	Club Atlético Olimpia	G	2.730	2.730
5	Asociación Cristiana de Jóvenes	B	3.395	1.645
6	Juventus	B	2.490	
7	Defensor Sporting Club	B	2.150	5.000
8	Club Banco República	CH	3.500	1.180
9	Club Atlético Bohemios	CH	2.800	
10	Club BPS	B	2.100	5.000
11	Club COETC	C	950	950
12	Club Atlético Tabaré	CH	1.950	1.950
13	Club Deportivo AEBU	B	2.300	2.300
14	Club Golf del Uruguay	CH	6.150	492.000
15	Club Náutico de Carrasco y Punta Gorda	E	3.250	60.000
16	Club Neptuno	B	2.350	
17	Centro Protección de Choferes	B	2.000	
18	Yacht Club Montevideo	E	3.475	60.000
19	Asociación Hebrea y Macabi del Uruguay	B	2.550	
20	Huracan Buceo	E	1.990	1.990
21	Nautilus yacht Club	CH	1.100	35.000
22	Club Social y Deportivo SAYAGO	G	2.150	
23	Carrasco Polo Club	E	3.740	3.740
24	Carrasco Lawn Tennis Club	E	5.090	180.000
			2.783	

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuestas telefónicas

## ANEXO 11 – Listado de precios Sociedades Comerciales por Municipio en Montevideo – Gimnasios, fitness, danzas, otras disciplinas - .

Lugar	Barrio	Cuota Mensual	Municipio
Acaradeperro	Tres Cruces	1.050	B
America Fitness	Malvín	1.300	B
Athletic Fit Club	Prado	800	G
Avenida	La Comercial	1.680	E
Be Cross	Palermo	1.000	B
Bella Vista	Atahualpa	1.000	C
Black Star	Cordón	3.600	B
Chevere Fit & Dance	Tres Cruces	1.190	B
Dance Fit	Atahualpa	900	C
Donna e Uomo	Pocitos	1.200	CH
Duncan Dance	Centro	650	B
Dynamica Fitness Center	Atahualpa	950	C
E Tower	Malvin	1.280	E
Eco movimiento	Pocitos	1.500	CH
Endorfindance	Atahualpa	870	C
Espacio Eywa	Pocitos	1.200	CH
Etrenate	Parque Batlle	980	CH
Feeling	Cordón	1.350	B
Fight Club Pocitos	Pocitos	1.500	CH
Flor de Vida	Pocitos	1.900	CH
Fly Up Pole	Pocitos	1.180	CH
Forma	Brazo Oriental	1.550	C
FORMA	Centro	1.550	B
Frins	Parque Rodo	900	CH
Girls Fitness	Centro	1.150	B
Gumha	Cordón	1.200	B
Harlem	Centro	1.000	B
Impetus	Pocitos	900	CH
Kalamandi	Pocitos	1.500	CH
KAM Uruguay	Pocitos	1.000	CH
Koena Club	Pocitos	1.800	CH
La Vie	Pocitos	1.180	CH
lambazouk	Pocitos	500	CH
Ma Fitness Studio	Barra de Carrasco	1.800	E
Mega Strong Fitness	Brazo Oriental	1.950	C

Moifitness	Pocitos	2.200	CH
Montevideo Mambo	Centro	960	B
More Dance	Pocitos	450	CH
Movete Mujer	Cordón	1.440	B
MVD Crossfit	Pocitos	1.980	CH
Open Phoenix	Parque Rodo	1.000	CH
Orlama Jazz	Centro	600	B
Oxigenarte	Aguada	790	C
Panther Gym	Palermo	1.300	B
Plus Gym	Pocitos	1.000	CH
Pro Training	Pocitos	1.600	CH
Prado Gym	Prado	1.300	G
Punto máximo	Centro	700	B
Punto Pilates	Pocitos	1.200	CH
Red Woman	Ciudad Vieja	1.200	B
RyR	Parque Batlle	1.100	CH
Salsa & Company	Centro	950	B
Scorpion	Pocitos	1.800	CH
Sinergia	Pocitos	1.100	CH
Snakecharmer Bellydance	Pocitos	900	CH
Space Fitness	Aguada	790	C
Stamina	Centro	1.600	B
Steel Gym	Pocitos	1.080	CH
Stop N'dance	Pocitos	1.300	CH
Tai Gym	Buceo	1.500	E
Tango terapia	Centro	700	B
Tecno Fit	Pocitos	2.000	CH
The Fitness House	Cordon	1.200	B
Top Fit center	Centro	1.200	B
Uniforma	Aguada	1.450	C
Up Gym	Cerro	850	C
Victory	Punta Gorda	1.300	CH
W Gym	Parque Batlle	900	CH
Watch me Step	Pocitos	1.100	CH
Welcome Fitness	Palermo	900	B
Zona FIT	Cordón	1.000	B
Zona Vital	Pocitos	2.400	CH
	<b>PROMEDIO</b>	<b>1249</b>	

## ANEXO 12 – El mercado de bienes y servicios deportivos

### La demanda

Ropa deportiva  
Material y aparatos deportivos  
Alimentación deportiva  
Seguros  
Lotería  
Desplazamiento  
Vacaciones deportivas  
Cuotas de clubes  
Entrenamientos y/o clases  
Entradas para un evento deportivo  
Literatura deportiva  
Afiliación a un club  
Derechos de utilización de instalaciones  
Desplazamiento o medio de transporte

**Total demanda relacionada con el deporte**

Fuente: Heinemann (2001).

### La Oferta

Clubes y federaciones  
Sector empresarial  
Oferta comercial  
Empresas que producen artículos deportivos  
Sector turístico  
Medios de transporte  
Empresas de construcción  
Compañías de seguros  
Medios de comunicación  
Empresas de publicidad  
Loterías  
Actividades del Estado  
Nivel estatal  
Nivel autonómico  
Nivel municipal  
**Total oferta de bienes y servicios deportivos**

## ANEXO 13 – Estado de Resultados 2017 Club Biguá de Villa Biarritz

Club Biguá de Villa Biarritz

### Estado de resultados

por el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017

(en pesos uruguayos)

	Nota	2017	2016
<b>Ingresos</b>			
Ingresos de actividades ordinarias	4	271.080.793	235.223.265
Otros ingresos	5	641.900	844.037
<b>Total de ingresos</b>		<b>271.722.693</b>	<b>236.067.302</b>
<b>Gastos</b>			
Retribuciones al personal	6	(129.851.000)	(118.044.811)
Gastos operativos por actividad	7	(51.766.518)	(51.821.422)
Gastos por depreciación y deterioro	14	(13.791.153)	(16.086.981)
Gastos por concesión IM	8	(21.226.560)	(18.315.144)
Gastos financieros	9	(677.285)	(4.544.677)
<b>Total de gastos</b>		<b>(217.312.516)</b>	<b>(208.813.035)</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>		<b>54.410.177</b>	<b>27.254.267</b>

Las notas que acompañan a estos estados financieros forman parte integrante de los mismos.

El Informe fechado el 11 de abril de 2018  
se extiende en documento adjunto  
Deloitte S.C.

#### Nota 4 - Ingresos de actividades ordinarias

	2017	2016
<b>Sociales</b>		
Cuotas sociales	212.265.588	183.151.425
Recupero/ (Pérdida) por incobrables de cuotas sociales	(24.101)	42.976
Matrículas	11.592.690	11.342.925
Colonia	9.217.994	7.149.596
Becas IM	5.759.808	5.225.352
Otros ingresos sociales	3.896.175	2.679.448
<b>Subtotal</b>	<b>242.708.154</b>	<b>209.591.722</b>
<b>De actividad</b>		
Aporte para deportes competitivos	5.012.636	4.012.776
Donaciones y auspicios	4.662.632	4.148.463
Federación Uruguaya de Basketball	3.554.174	2.209.430
Centro médico	2.888.165	2.682.570
Inscripciones	1.345.059	1.715.967
Otros ingresos de actividad	1.434.128	1.316.394
<b>Subtotal</b>	<b>18.896.794</b>	<b>16.085.600</b>
<b>Servicios</b>		
Colegios y jardines	5.045.882	5.176.805
Otros ingresos	2.132.045	1.950.474
<b>Subtotal</b>	<b>7.177.927</b>	<b>7.127.279</b>
<b>Otros</b>		
Convenio Banco Itaú	2.297.918	2.418.664
<b>Subtotal</b>	<b>2.297.918</b>	<b>2.418.664</b>
<b>Total de ingresos de actividades ordinarias</b>	<b>271.080.793</b>	<b>235.223.265</b>