

# **MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA - MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE INTERVENCIÓN: GESTIÓN DEL BASQUET Y VOLEY**

**CLUB DE GIMNASIA Y ESGRIMA LA PLATA**

**Maestrando/a: Rodrigo Nicolas Ventura**

**Director: Dr. Alejandro Onofri**

**Co - Director: Mg. Eduardo De Giusti**

**LA PLATA, Septiembre de 2024**

## ÍNDICE

<b>1 - Introducción .....</b>	<b>4</b>
1.1 - Objetivos generales .....	4
1.2 - Justificación de la temática .....	5
<b>2 - Presentación del caso .....</b>	<b>6</b>
2.1 - Aspectos generales de gestión .....	7
2.1.1 - Infraestructura .....	7
2.1.2 - Estructura organizacional.....	9
2.1.3 - Cultura organizacional.....	11
2.2 - Aspectos generales del deporte .....	12
2.2.1 - Recreativo Amateur .....	12
2.2.2 - Competitivo Amateur (Formativas) .....	13
2.2.3 - Competitivo profesional.....	13
2.2.4 - Calendarios competitivos.....	13
<b>3 - Formulación de un diagnóstico .....</b>	<b>14</b>
3.1 - Descripción de la problemática existente .....	14
3.1.1 - Voley.....	14
3.1.2 - La gestión deportiva del voley.....	15
3.1.2.1 - Recreativo - Minivoley.....	15
3.1.2.2 - Recreativo - Escuela de Voley.....	16
3.1.2.3 - Formativas .....	16
3.1.2.4 - Competitivo Profesional - El primer equipo de voley.....	17
3.1.2.5 - Calendario competitivo - Voley .....	17
3.1.2.6 - El Mercado del Voley .....	18
3.1.2.7 - Balance de Gestión del Voley .....	20
3.2.1 - Basquet.....	21
3.2.2 - La gestión deportiva.....	22
3.2.2.1 - Escuela .....	22
3.2.2.2 - Formativas .....	22
3.2.2.3 - Competitivo Profesional - El primer equipo .....	22
3.2.2.4 - Calendario competitivo .....	23
3.2.2.5 - El Mercado del Basquet.....	24
3.2.2.6 - Balance de Gestión del Basquet .....	25
3.1.3 - Comparativas entre las gestiones del departamento de Vóley y Básquet: .....	27
3.1.3.1 - Historia.....	27
3.1.3.2 - La gestión deportiva .....	27
3.1.3.3 - Gestión Económico - Financiera .....	28
3.1.3.4 - Comparaciones de Mercado.....	29
3.2 - Dimensión del valor empresario involucrado.....	30
3.2.1 - Consideraciones generales.....	30

3.2.2 - Gestión Económico - Financiera del Voley .....	33
3.2.2.1 - Voley Amateur - Ingresos y Gastos .....	33
Anexo 1: Estado de Recursos y Gastos - Voley Amateur .....	34
3.2.2.2 - Voley Profesional - Ingresos y Gastos.....	34
Anexo 2: Estado de Recursos y Gastos - Voley Profesional .....	34
3.2.2.3 - Balance económico financiero del departamento de Vóley .....	35
3.2.3 - Gestión Económico - Financiera del Basquet.....	35
3.2.3.1 - Basquet Amateur - Ingresos y Gastos.....	35
Anexo 3: Estado de Recursos y Gastos - Basquet Amateur .....	36
3.2.3.2 - Basquet Profesional - Ingresos y Gastos.....	36
Anexo 4: Estado de Recursos y Gastos - Basquet Profesional .....	37
3.2.3.3 - Balance económico financiero del departamento de Básquet .....	37
3.2.4 - Déficit operativo conjunto .....	37
3.3 - Conclusiones sobre la problemática identificada .....	38
<b>4 - Propuesta de mejora .....</b>	<b>41</b>
4.1 - Planificación Estratégica: Vóley y Básquet del Club de Gimnasia y Esgrima La Plata.....	41
4.1.1 - CANVAS: Situación Actual .....	41
4.1.2 - Definición de Visión, Valores y Misión .....	41
4.1.3 - Análisis entorno general - PESTEL .....	43
4.1.4 - Análisis entorno competitivo - 5 FUERZAS DE PORTER.....	46
4.1.5 - Análisis Interno - VRIO.....	48
4.1.6 - Matriz BCG .....	49
4.1.7 - Matriz ANSOFF .....	50
4.1.8 - Análisis FODA .....	50
4.1.9 - Matriz CAME y Master Plan .....	52
4.2 - Inversión en infraestructura .....	53
4.3 - Presupuesto económico .....	54
4.3.1 - Sobre las fuentes de ingresos consideradas para la proyección.....	54
4.3.2 - Sobre los gastos funcionamiento e ingresos por cuotas societarias .....	55
4.3.3 - Sobre los supuestos de proyección.....	55
4.3.3.1 - Proyección de ingresos netos de nuevas actividades deportivas.....	55
4.3.3.2 - Proyección de ingresos por alquiler del polideportivo “Víctor Nethol” para eventos .....	56
4.3.3.3 - Proyección de ingresos explotación de espacios gastronómicos.....	56
4.3.3.4 - Proyección de ingresos marginales por venta de publicidad y sponsorero.....	57
4.3.3 - Flujo de fondos proyectados.....	57
4.3.4 - Resumen del Flujo de fondos proyectado .....	58
<b>5 - Conclusiones .....</b>	<b>59</b>
<b>6 - Referencias teóricas y de contenido .....</b>	<b>63</b>

## 1 - Introducción

En este trabajo se analizará el caso del Club de Gimnasia y Esgrima La Plata, enfocándose especialmente en la gestión de los deportes de voley y basquet seleccionados por ser dos de las disciplinas semi profesionales con mayor trayectoria en la institución. Este análisis puede extenderse a otras disciplinas no incluidas en el presente estudio.

Se elaborará un diagnóstico organizacional que abarca las dimensiones estratégica, administrativa y económica-financiera. Este diagnóstico podría tener repercusiones en cuestiones deportivas, aunque no se considera relevante incluirlas en el análisis, ya que no se pretende realizar modificaciones en el rumbo deportivo que ha seguido la institución.

El diagnóstico se centrará en explicar las causas del déficit operativo de las gestiones analizadas, considerando el impacto de diversas variables, entre las que destacan aspectos de infraestructura, estrategia, marketing, estructura y cultura organizacional, así como la configuración general de la estructura deportiva.

Una vez realizado el diagnóstico, se presentará una propuesta de mejora en tres líneas: el desarrollo de una planificación estratégica que coordine las acciones a corto, medio y largo plazo; un plan de inversión que garantice la viabilidad de la estrategia; y un presupuesto económico proyectado que dimensione el valor involucrado.

### 1.1 - Objetivos generales

Establecer un rumbo estratégico que permita coordinar esfuerzos para lograr el crecimiento y desarrollo a largo plazo de las disciplinas mencionadas.

Fortalecer la ventaja competitiva de los deportes analizados, ante la amenaza que representan los competidores, quienes han logrado un desarrollo significativo en los últimos años, mientras se aborda el estancamiento deportivo e institucional de Gimnasia, con el fin de asegurar su liderazgo en la región.

Demostrar que el desarrollo de los deportes mencionados está directamente relacionado con los objetivos institucionales, lo que permitirá a Gimnasia aumentar su participación en el mercado de hinchas, socios y allegados al club.

Lograr un crecimiento efectivo en las disciplinas mencionadas mediante el fortalecimiento de la salud económico-financiera del club, priorizando la mejora del nivel general de ingresos y la eliminación de ineficiencias a través de la profesionalización de ciertas áreas.

Establecer la importancia de desarrollar proyectos de largo plazo que garanticen un futuro próspero para toda la institución, superando las limitaciones de la gestión diaria que a menudo impide la visualización e implementación de iniciativas que trascienden una sola gestión.

Estudiar la viabilidad económica y deportiva de invertir en infraestructura en el estadio del Bosque mediante la creación de un nuevo polideportivo, así como medir los flujos de fondos que dicha inversión pueda generar. Esto permitirá comparar este proyecto con otros y evidenciar su prioridad en caso de que sean mutuamente excluyentes.

## **1.2 - Justificación de la temática**

La selección de la temática está relacionada con la intención de generar una nueva propuesta de valor que permita a la institución diferenciarse en el mercado y fomentar su desarrollo a largo plazo. Se propone explorar la alternativa de realizar un cambio en el posicionamiento hacia “Gimnasia, el club de los deportes” , en dimensiones estratégicas, administrativas y económicas, con la intención aumentar el impacto de todos los deportes en la región para que puedan complementar los producidos por el fútbol profesional.

Para el desarrollo del presente trabajo se han utilizado conceptos, técnicas y herramientas de diversos módulos del MBA, entre los que se destacan: Marketing de productos y servicios - Prof. Banchemo, Marco económico de los negocios - Prof. Claveri, Planeamiento y análisis financiero - Prof. Alonso Bafico, Desarrollo de negocios - Prof. Barrios, Estrategia comercial y competitiva - Prof. De Giusti

Debido al limitado acceso a datos y para simplificar el análisis, se ha optado por centrar la investigación en el voley y basquet, disciplinas que cuentan con una amplia trayectoria y reconocimiento regional, aunque el enfoque puede extenderse a otros deportes con características similares.

Si bien el análisis de los deportes amateurs y semiprofesionales difiere significativamente del de los deportes profesionales, existe un consenso en que una buena gestión económico-financiera es una condición necesaria, aunque vale aclarar no suficiente, para lograr un buen desempeño deportivo que pueda mantenerse en el tiempo, evitando así turbulencias cíclicas.

Antes de presentar el caso, es importante señalar que la institución objeto de análisis es una asociación civil cuyo propósito es maximizar el bienestar general de sus asociados y contribuir al desarrollo cultural, educativo y deportivo de las personas. Su crecimiento se mide por su impacto social, más que por la generación de riqueza para sus socios, a pesar de que sus dimensiones económicas e institucionales son considerablemente significativas.

## **2 - Presentación del caso**

El Club de Gimnasia y Esgrima La Plata fue fundado el 3 de junio de 1887, siendo una sociedad civil que adopta el lema: “Mens Sana in Corpore Sano”. Se encuentra ubicado en la ciudad de La Plata, capital de la provincia de Buenos Aires. Su participación en el fútbol profesional de Argentina, sus múltiples actividades deportivas y su extensa trayectoria institucional, lo posicionan como uno de los clubes de mayor trascendencia del país.

Es el primer club deportivo, cultural y educativo del continente, posee una amplia gama de disciplinas deportivas en las que se desempeñan niños, jóvenes y adultos, que están segmentadas en ramas masculinas, femeninas y mixtas. Entre los principales deportes podemos mencionar el fútbol, fútbol, básquet, vóley, hockey, tenis, patín y artes marciales.

En el club realizan actividades deportivas cerca de 2.500 niños y jóvenes de la ciudad y alrededores, donde aproximadamente 600 de ellos practican voley o basquet. Al considerar estas magnitudes y el nivel competitivo de la mayoría de los deportes que se realizan en la institución, podemos evidenciar que Gimnasia posee una organización compleja de ser gestionada.

El objeto social, definido en el Art. 2 de su Estatuto, tiene como finalidad el estímulo y fomento de las prácticas de salud física, moral e intelectual, con espíritu nacionalista y de inclusión social, y a su vez, de disponer las condiciones para promover todo tipo de deportes siempre que en ellos medie la fuerza, destreza o inteligencia, como uno de los factores motivantes para el desarrollo de todas las actividades.

## **2.1 - Aspectos generales de gestión**

### ***2.1.1 - Infraestructura***

El club cuenta con 4 sedes distribuidas en la ciudad, donde se desarrollan las diferentes tipos de actividades:

- 1) **Sede Social y Polideportivo**; ubicado en Calle 4 entre 51 y 53, donde se encuentran las oficinas administrativas de la institución, y el polideportivo “Víctor Nethol” que posee una cancha principal de usos en múltiples deportes, con una capacidad para 4500 espectadores, entre populares y plateas. A su vez, cuenta con una canchas anexas de

vóley y de básquet, dos gimnasios, un gran salón actualmente utilizado para patin artístico y un buffet.

- 2) **Estadio del Bosque “Juan Carmelo Zerillo”**: ubicado en 60 y 118, es el estadio para el fútbol profesional, con capacidad para 30.000 personas segmentada entre populares y plateas. El predio cuenta con 8 canchas de tenis, dos canchas de beach voley y una pileta olímpica donde se desempeña la colonia de vacaciones.
- 3) **“El Bosquecito”**: predio ubicado en 58 y 123, funciona como punto de encuentro entre 3 ciudades: La Plata, Berisso y Ensenada. Cuenta con 11 hectáreas, con canchas de fútbol donde se desarrollan actividades de fútbol juvenil, con una cancha de hockey, buffet y estacionamiento. Cabe destacar que en el predio también se emplaza la escuela René Favaloro, de nivel primario y secundario, complemento necesario y fundamental en el proceso formativo.
- 4) **Estancia Chica**: ubicada en la localidad de Abasto, posee 160 hectáreas donde oficia como lugar de entrenamiento y concentración del plantel profesional de fútbol, además es utilizado por las diferentes divisiones que conforman el fútbol juvenil del club y, por los socios de la institución, como espacio para el esparcimiento y el disfrute. A su vez, está contemplado desarrollar un Club de Campo.

El objeto de estudio del presente trabajo será la gestión de las disciplinas Básquet y Vóley, que actualmente desempeña la mayoría de sus actividades en el polideportivo de calle 4. En este se buscará analizar su estructura económico financiera, la organización del trabajo, el aprovechamiento de capacidad instalada y el posicionamiento estratégico.

#### **Aspectos de capacidad instalada**

Todas las actividades se desempeñan en el polideportivo “Víctor Nethol” ubicado en calle 4 entre 51 y 53. Las mismas abarcan todos entrenamientos y partidos competitivos del ámbito recreativo y competitivo. El polideportivo cuenta con diversos espacios para administrar:

- La cancha principal, puede ser utilizada para entrenamientos y competencias, donde exclusivamente deben hacer de local los equipos profesionales.
- “La Centenario” una cancha de voley donde, por sus dimensiones, pueden entrenar y competir las divisiones formativas de dicho deporte.
- “El arana” una cancha de básquet, de pequeñas dimensiones, donde se pueden realizar algunas actividades físicas y entrenamientos de categorías menores, pero no pueden disputar partidos oficiales de ninguna índole, dadas sus dimensiones.
- Gimnasios: el polideportivo cuenta con dos gimnasios para uso de deportistas, uno de ellos de forma exclusiva.

La coordinación de estos espacios corresponde a la Dirección de Deportes, la cual enfrenta severas dificultades en esta tarea, ya que la misma ha llegado a su límite de capacidad instalada. Esta problemática se relaciona directamente con todos los aspectos que trataremos en el presente trabajo, a modo de introducción:

- Organización del trabajo y cultura organizacional: Implicaciones para la coordinación de actividades y motor de conflictos diarios. Consecutivamente, la necesidad de priorizar ciertas actividades implica que otras deban trasladarse a otros espacios externos que deben ser alquilados compleja y conflictiva.
- En materia deportiva, limita la generación de nuevas actividades, impidiendo el desarrollo del ámbito recreativo, rama competitiva masculina de voley y femenina de básquet, entre otras. A su vez, tiene efectos negativos sobre las actividades ya existentes, dado que no permite ampliar horarios de entrenamientos, lo cual tiene implicancias formativas.
- En lo estrictamente económico, haber alcanzado el límite de capacidad instalada impide la generación de nuevos ingresos, a través, por ejemplo de la ampliación de actividades y deportes, generar eventos deportivos especiales o alquilar el polideportivo para eventos privados.

### 2.1.2 - Estructura organizacional

En este apartado, veremos consideraciones generales de la gestión aplicables al voley y basquet en simultáneo, denotando que existen similitudes entre ambas disciplinas, y por ello son tratadas conjuntamente en este trabajo.

#### Organigrama:



Se expone un organigrama reducido sobre las áreas involucradas en la gestión de los deportes mencionados, las cuales tienen impacto sobre el presente diagnóstico, la estructura completa posee mayor magnitud y complejidad en sus relaciones, y por esa razón, trabajaremos con una versión simplificada.

A modo de descripción, podemos mencionar que la estructura es encabezada por la Comisión Directiva, quien ejerce la máxima autoridad por sobre toda actividad que se realice en el club, quien descentraliza en el "Departamento de Deportes", la función de coordinación de las actividades de carácter deportivo, la misma está conformada por un director general y colaboradores administrativos.

La dirección de deportes segmenta sus actividades por deporte, creando departamentos por cada uno de ellos, entre los cuales mencionaremos el “Departamento de Vóley” y “Departamento de Básquet”, conformados cada uno de ellos por un coordinador técnico y entrenadores.

Los departamentos tienen como función principal, la gestión amateur y profesional del respectivo deporte. Las tareas habituales se relacionan a la conformación de categorías, contratación de entrenadores, traslados de equipos para competir, compra de insumos deportivos y coordinación de horarios del uso del espacio de entrenamiento y competencias.

En paralelo, en nuestro esquema reducido, mencionaremos que existe relación directa con otras dos áreas, que son la Tesorería y la Secretaria de Marketing, ambas funcionan globalmente en la institución como áreas de apoyo, siendo que ninguna de ellas tiene funciones específicas o descentralizaciones en cada disciplina.

En la práctica, las mesas de trabajo se conforman por equipos tripartitos para cada deporte: Un dirigente a cargo del deporte específico, el director del departamento de deportes y el coordinador técnico de la disciplina específica. Resulta importante remarcar que tesorería y marketing no tienen participación en estos espacios, y quien ejerce la coordinación con ellas es el Dirigente a cargo de la disciplina. Es dable destacar que, la tarea llevada a cabo por los dirigentes del club es ad-honorem, siendo remunerados los restantes cargos mencionados. Actualmente, la dirigente a cargo del voley es Luisina Zulberti y el dirigente a cargo del básquet es Cristian Barresi.

### ***2.1.3 - Cultura organizacional***

El polideportivo de calle 4 es un lugar donde el trato de las personas es muy ameno, motivado por su característico fanatismo por el club, donde se vive un ambiente de felicidad y diversión provocado por la gran cantidad de niños y jóvenes que conviven diariamente. Esta particularidad produce lazos entre colaboradores, familiares y deportistas interdisciplinarios

de todas las actividades que se relacionan unos con otros y, que en muchos casos, trascienden lo estrictamente deportivo.

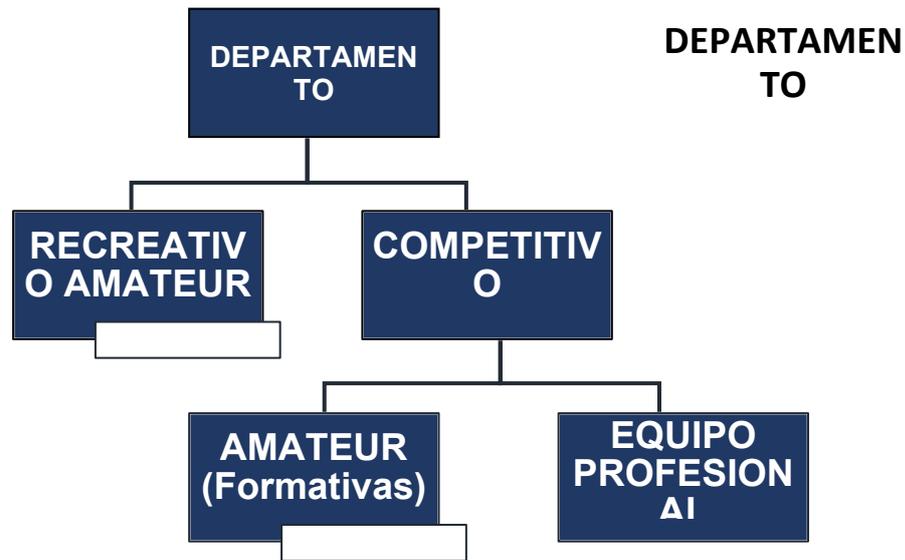
En términos organizacionales, prima la informalidad en las relaciones humanas, donde los usuarios cotidianos son los dirigentes, coordinadores, entrenadores, empleados, familiares y jugadores. Las jerarquías propuestas por el organigrama son respetadas, aunque todas las partes son propensas a participar, a dar las opiniones y, en algunos casos, a tomar decisiones. Más allá de las bondades de la formalidad institucional, la flexibilidad de los vínculos ha permitido, con el tiempo, que el espacio se haya construido y amoldado a un deseo colectivo, con un aire de cierta horizontalidad y colaboración mutua, que motiva el sentimiento de pertenencia.

En el día a día, las actividades poseen muchas carencias que, en muchos casos, son resueltas por arrestos individuales, debido a la voluntad y buena fe de las partes, más que por la organización en sí. Todo esto, Gimnasia lo ha conservado en el tiempo, por su decisión o por errores y omisiones, pero estas relaciones informales han generado una forma de hacer las cosas muy característica.

Con un criterio profesional, debemos decir que más allá de las bondades de los estos usos y costumbres, también existen algunas desventajas ya que se generan dificultades adicionales a la hora de implementar cambios, de aplicar herramientas de gestión que deshumanicen los vínculos y la necesidad de atender diversas propuestas de cada socio, quienes muchas veces tienen iniciativas propias no consultadas o validadas por la comisión directiva.

## **2.2 - Aspectos generales del deporte**

En la estructura deportiva, encontraremos un segmento recreativo y otro competitivo, esta clasificación responde al objetivo que posee cada grupo. En el ámbito recreativo, encontraremos grupos integrados por un gran número de niños y niñas que practican un deporte con la finalidad de mejorar su bienestar social. En el ámbito competitivo, encontraremos las divisiones formativas y el primer equipo profesional.



### 2.2.1 - Recreativo Amateur

El ámbito recreativo es un espacio deportivo destinado a niños y niñas de temprana edad, que realizan actividades de un deporte específico en un formato no competitivo. En la práctica los denomina “Escuelas” o “Mini”, donde aproximadamente encontramos 100 participantes entre ambos deportes, con la particularidad de que existe lista de espera para ingresar.

### 2.2.2 - Competitivo Amateur (Formativas)

Su clasificación es por “tiras” que fundamenta su segmentación por niveles de competitividad, siendo A el nivel más alto. Cada tira posee categorías, segmentadas por edad. Cada una de ellas puede competir en diferentes torneos, ligas y campeonatos, aunque Gimnasia ha decidido que todas sus tiras y categorías formativas deben representar al club en la misma competencia en la región metropolitana.

Cada equipo, agrupado por tira y categoría, está conformado por jugadores y jugadoras, acompañados por al menos un entrenador. Estos equipos representan al club en las mencionadas competencias. Los grupos se clasifican en femeninos y masculinos.

Actualmente, la estructura amateur (Recreativo + Competitivo Amateur) del vóley de Gimnasia está integrada por un promedio anual de 300 jugadoras y la estructura amateur del

básquet está integrada por 190 jugadores. En ambos casos, los entrenamientos y competencias se desarrollan en el polideportivo de calle 4.

### ***2.2.3 - Competitivo profesional***

Los equipos conformados por jugadores profesionales tienen su respectivo cuerpo técnico, el cual está integrado por entrenadores, preparadores físicos, cuerpo médico y estadistas. Los planteles profesionales están integrados por al menos 12 jugadores remunerados, los cuales pueden estar formados en el club o importados de otras instituciones, donde algunos de ellos participan simultáneamente en el equipo profesional y de las divisiones formativas. Los equipos profesionales tienen mayor cantidad de entrenamientos y partidos competitivos que las divisiones formativas.

### ***2.2.4 - Calendarios competitivos***

Las divisiones formativas y los equipos profesionales participan de diversas competencias a lo largo del año, donde los máximos niveles de intensidad competitiva difieren entre Basquet y Voley. La estacionalidad mencionada será descrita en el apartado específico. Esta aclaración resulta interesante, ya que los ingresos y egresos económicos siguen la estacionalidad competitiva de forma directa.

## **3 - Formulación de un diagnóstico**

### **3.1 - Descripción de la problemática existente**

#### ***3.1.1 - Voley***

El Voley en Argentina se formalizó en el año 1932, con la creación de la Federación Argentina de Volleyball y Pelota al Cesto. El Club de Gimnasia y Esgrima La Plata fue una de las instituciones fundadoras y la única que sigue en actividad, e históricamente, con la rama femenina.

Con el siglo XXI, Gimnasia se convirtió en una máquina de ganar y “Las Lobas” —como se conoce al multicampeón equipo femenino de vóley— en marca registrada asociada al triunfo. El trabajo y la dedicación de la familia Casamiquela al servicio del vóley mens sana comenzaría a cosechar lo que con tanto esfuerzo sembró.

La preeminencia, constancia y convocatoria del vóley femenino tripero en nuestro país hace que el “Poli”, asiduamente, sea sede de partidos internacionales jugados por nuestra Selección Nacional. A su vez, “Las Lobas” han provisto de una enorme cantidad de jugadoras

a la Selección Argentina de Voley Femenino, a lo largo de su historia, tal es así, que en la actualizada 8 de las 16 jugadoras del seleccionado han vestido la camiseta azul y blanca.

El vóley femenino del Club de Gimnasia y Esgrima La Plata cuenta con una riquísima historia. El acompañamiento popular, su afamada localía, sus logros deportivos y su vigencia en la élite del vóley nacional durante los últimos 20 años dan crédito de una institución que honra la disciplina y que la posiciona como una de las más importantes del país en lo que a vóley respecta.

En cuanto al vóley masculino, se comenzó a competir a nivel local en el año 1951. Con altas y bajas, los varones jugaron hasta 1983, cuando Gimnasia interrumpió la práctica masculina del deporte y solamente se quedó con la rama femenina. Recientemente, el club volvió a incorporar vóley masculino a su crisol de disciplinas y son “Los Lobos” quienes ahora también tienen el orgullo y la responsabilidad de representar a Gimnasia. El retorno de la rama masculina marcó historia: doble ascenso en el marco de la Federación Metropolitana con una aplanadora racha de 33 partidos sin perder. El meteórico ascenso fue de la Tercera a la Primera.

### **3.1.2 - La gestión deportiva del voley**

Para comenzar el desarrollo del caso, resulta oportuno explicar que cuando nos referimos a la gestión del Voley como disciplina, hacemos alusión a todas sus actividades, las cuales incluyen al Minivoley, a la Escuela, a las formativas y al equipo profesional, es decir, a la estructura completa de la disciplina, tanto masculina como femenina.

Como ya hemos expresado, cualitativamente existen dos grandes segmentos para clasificar las actividades deportivas, donde podemos destacar el ámbito recreativo y por el otro el competitivo, y dentro de este último tenemos el amateur y el profesional. Esta segmentación, posee la misma composición tanto en el femenino y masculino, los que se conocen como “Las Lobas” y “Los Lobos”.

### 3.1.2.1 - Recreativo - Minivoley

Es un formato recreativo de iniciación deportiva y conceptos técnicos básicos, destinado a niños/as de 7 a 12 años. Actualmente cuenta con una única división femenina de aproximadamente 45 jugadoras, no habiendo aún división de minivoley masculino. Al alcanzar la edad máxima cada jugadora seguirá su carrera en la escuela o en las divisiones formativas competitivas, según su nivel.

### 3.1.2.2 - Recreativo - Escuela de Voley

Es un formato que continúa el de minivoley en el ámbito recreativo, destinado a jóvenes de 13 a 16 años en adelante. Actualmente cuenta con una única división femenina, con aproximadamente 15 jugadoras. No habiendo aún escuela de voley masculino.

RECREATIVO			
Rama\Segmento	Minivoley	Escuela	Totales por rama
Femenino	45	15	60
Masculino	0	0	0
Totales por segmento	45	15	60

### 3.1.2.3 - Formativas

Exclusivamente para jóvenes de 11 años en adelante, subdividido por edad en categorías, comenzando desde sub 11 hasta sub 21, en total existen 7 categorías por cada tira, siendo el sub 21 el último año donde pueden participar en categorías formativas, luego pasarán a jugar en el primer equipo o migrar a otros clubes. La rama femenina cuenta con 3 tiras, A, B y C con aproximadamente 184 jugadoras participando, y el masculino cuenta con una única tira, donde participan activamente a lo largo del año, un promedio de 70 jugadores.

FORMATIVAS - FEMENINO								
Tiras\Categorías	Sub 11	Sub 12	Sub 13	Sub 14	Sub 16	Sub 18	Sub 21	Totales por tira
Tira A	5	5	6	8	12	10	8	54
Tira B	7	6	10	15	10	10	10	68
Tira C	-	-	15	15	13	10	9	62
Totales por Categoría	12	11	31	38	35	30	27	184

FORMATIVAS - MASCULINO								
Tiras\Categorías	Sub 11	Sub 12	Sub 13	Sub 14	Sub 16	Sub 18	Sub 21	Totales por tira
Tira A	8	9	9	10	11	11	12	70
Totales por Categoría	8	9	9	10	11	11	12	70

### 3.1.2.4 - Competitivo Profesional - El primer equipo de voley

En cuanto al equipo profesional de voley femenino, podemos describir que cuenta con un plantel de entre 12 y 16 jugadoras, siendo profesionales al menos el 80%, y las restantes son amateurs y compiten simultáneamente en las divisiones formativas. Su cuerpo técnico está integrado por Director Técnico, Ayudante de Campo, Preparador Físico, Analista y médicos. Actualmente, el Director Técnico de “Las Lobas”, es simultáneamente el entrenador de la Selección Argentina de voley femenino.

Como su historia lo indica, Gimnasia se ha especializado en la rama femenina, donde posee todas sus actividades están completas e incluso con lista de espera para poder ingresar a realizar prácticas de voley. El Voley masculino está en proceso de desarrollo, dado que reinició sus actividades en los últimos años, actualmente cuenta con una tira participando competitivamente en sus divisiones formativas, y su primer equipo, aun amateur, ha ascendido a primera división, solo una liga por debajo de su par femenino.

### 3.1.2.5 - Calendario competitivo - Voley

El competitivo amateur comienza la pretemporada entre febrero y marzo, y las competencias deportivas se producen de abril a julio, con un parate por el receso invernal desde mediados de julio hasta fines de agosto donde se reanuda la competencia de las tiras hasta principios del mes de Diciembre.

El competitivo profesional “Las Lobas” tiene 4 competencias anuales. La más relevante es la Liga Argentina Femenina de Voley que se disputa a nivel nacional de enero a abril. Luego, en términos de relevancia, está la copa metropolitana que se disputa de octubre a diciembre. Luego existen competencias de menor envergadura como la copa metropolitana que se desarrolla en los meses de mayo, junio y julio, y la copa Osmita a finales del mes de diciembre.

Esta descripción resulta interesante dado que posee estricta relación con los ingresos y egresos que veremos cuantificados más adelante. Sin embargo, podemos mencionar que el deporte amateur sufre reducción en sus ingresos, no así en sus egresos, en los meses donde no hay competencias deportivas, y el equipo profesional, aumentan sus ingresos y egresos en aquellos meses donde se desarrollan las competencias de mayor relevancia.

### 3.1.2.6 - El Mercado del Voley

El sector se encuentra atravesado por dos grandes factores: el nivel de competencia y el valor a desembolsar para realizar la actividad deportiva, conjuntamente forman la relación precio - calidad que es el principal determinante a la hora de elegir hacer actividad en un determinado club. En la ciudad de La Plata y alrededores existen un importante número de clubes que practican vóley, tanto en la rama masculina como en la femenina. Todos ellos compiten por atraer jugadores y jugadoras a sus instituciones, no solo para afrontar las competencias de la mejor manera posible, si no también para cubrir económicamente el funcionamiento de las actividades.

En las competiciones de voley platense y en la conformación de sus divisiones formativas, se pueden observar cierta disparidad en cuanto a cantidad de planteles masculinos y femeninos, ya que el deporte tiene una tradición con mayor inclinación hacia la rama femenina. A modo de ejemplo, vemos que en la Asociación de Voley Amateur de La Plata (ARVA), no es obligatorio presentar divisiones formativas completas en la rama masculina, cuando en su par femenina se requiere poseer tiras A y B completas para poder participar. A pesar de su predominancia femenina en la región, el voley masculino tiene un importante número de jugadores participando, para ejemplificar lo dicho, observamos que al abierto de voley de la ciudad se han inscripto 38 equipos, de los cuales 18 fueron masculinos.

La mayoría de los clubes del Gran La Plata compiten a nivel local, entre los que podemos mencionar al Club Universal, Atenas, Mayo y la Universidad Nacional de La Plata, entre otros. Sin embargo, existe otro grupo de clubes que poseen un mayor nivel de competitividad en este deporte, dado que participan en ligas nacionales y metropolitanas, entre los que podemos destacar al Club de Gimnasia y Esgrima de La Plata, Estudiantes de La Plata, Club Universitario y al Banco Provincia.

COMPARATIVO - VALORES DE CUOTAS - JULIO 2024

INSTITUCIÓN	UBICACIÓN	ÁMBITO	VALOR DE CUOTA DEPORTIVA	VALOR CUOTA SOCIAL	TOTAL
Banco Provincia	476 e/20 y 21 - City Bell	Cuota Única	\$19.000,00	\$10.000,00	<b>\$29.000,00</b>
Gimnasia y Esgrima La Plata	4 e/51 y 53	Recreativo	\$18.200,00	\$8.750,00	<b>\$26.950,00</b>
	4 e/51 y 53	Competitivo Amateur	\$18.200,00	\$10.900,00	<b>\$29.100,00</b>
Estudiantes de La Plata	1 e/57 y 58	Recreativo	\$11.000,00	\$14.200,00	<b>\$25.200,00</b>
	1 e/57 y 58	Competitivo Amateur	\$22.800,00	\$17.700,00	<b>\$40.500,00</b>
Atenas	13 e/58 y 59	Cuota Única	\$11.000,00	\$3.000,00	<b>\$14.000,00</b>
Universitario La Plata	43 N° 371 - Gonnet	Cuota Única	\$11.000,00	\$10.000,00	<b>\$21.000,00</b>
Universal	25 e/57 y 58	Cuota Única	\$19.000,00	\$28.400,00	<b>\$47.400,00</b>
Universidad Nacional de La Plata	50 e/117 y 118	Infantil - Recreativo	\$10.000,00	\$0,00	<b>\$10.000,00</b>
	50 e/117 y 118	Universitarios - Competitivo	\$0	\$0	<b>\$0</b>

### 3.1.2.7 - Balance de Gestión del Voley

El vóley de Gimnasia, en términos generales, goza de buena salud. El ámbito amateur se encuentra repleto de jugadoras, incluso con lista de espera, y su par masculino se encuentra en vías de desarrollo. En cuanto a su equipo profesional femenino, es un emblema regional y se encuentra en los más altos niveles de competencia nacional, su par masculino aún continúa siendo amateur pero en pleno ascenso deportivo.

El crecimiento de la actividad está medido por la calidad de sus performances deportivas, pero también en la cantidad de niños y jóvenes que practican la disciplina, tal cual lo establece su objeto social. En ese sentido, la competitividad por el mercado de jugadores y jugadores de voley es intenso en la ciudad y sus alrededores, debido a la existencia de una importante cantidad de clubes.

Dentro de los principales inconvenientes que afronta la gestión del voley para propiciar su crecimiento, encontramos que las instalaciones del club han llegado al límite de su capacidad, impidiendo la generación de nuevas actividades. Este problema, además de limitar potenciales ingresos, trae consecuencias en la formación de juveniles por las limitaciones en captación de nuevos jugadores y falta de horarios de entrenamientos, que a mediano plazo, puede traer consecuencias deportivas.

A pesar de la rica historia en este deporte, el club tiene problemas de financiamiento producidos, en gran parte, por la falta de desarrollo del ecosistema económico de dicho deporte, dado que existen límites propuestos por el mercado y por el contexto económico del país. Su ámbito amateur es superavitario, pero no resulta suficiente para financiar el déficit producido por el equipo profesional y el crecimiento amateur de la disciplina. Actualmente, el déficit mencionado es subsidiado por la tesorería del club, provisto por ingresos generados por otras actividades no relacionadas al voley.

A modo de conclusión podemos decir que el vóley de Gimnasia goza de buena salud pero que desde hace ya unos años ve amenazado su poderío en la región por el crecimiento de la competencia, y que a su vez tiene limitado su propio crecimiento debido a haber alcanzado su límite de capacidad instalada en infraestructura y que su gestión económica es deficitaria.

### ***3.2.1 - Basquet***

El Club de Gimnasia y Esgrima La Plata es la primera institución de la ciudad en practicar básquetbol. La incorporación de la disciplina en la sociedad platense coincidió con la inauguración oficial del Estadio del Bosque, en 1924. En abril de 1925 el Club se afilió a la

Federación de Básquetbol de Capital Federal, al mismo tiempo que se competía en nuestra ciudad.

Para los años 60, en la Asociación Platense de Básquetbol, estableció un dominio mítico. Fue campeón en 1958 y posteriormente lograría los títulos del 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72 y 73, lo cual demostraba la necesidad de trasladarse a ligas más competitivas. En la navidad de 1970, Gimnasia se mide por primera vez en básquet con el multicampeón europeo, Real Madrid.

Ese gran dominio platense se extendería, primero a Capital Federal, porque Gimnasia fue Campeón Metropolitano en 1978 y 1979, y luego al país, ya que ganó en 1979 y 1980 el campeonato Argentino de Clubes, antecedente de la Liga Nacional. El Club de Gimnasia y Esgrima La Plata había alcanzado la cima del básquet nacional. Gimnasia era una sensación del básquetbol. Nunca antes, hasta ese momento, el Básquet nacional había tenido campeonatos tan jerarquizados y competitivos.

Eran tiempos de Liga Nacional cuando el proyecto debió interrumpirse. Hubo que comenzar otra vez. Participación en el TNA desde el 94, finales perdidas en 1996 y 2000. El ascenso a la Liga Nacional llegó en 2001 y en 2004, se logró jugar la final de la Liga Nacional de Básquetbol, con la aparición de un crack como Nicolas Gianella. Sin embargo, en el año 2005, vuelve a empezar una vez más, del Federal al TNA (renombrado Liga Argentina de Básquet).

Actualmente el equipo de básquet juega en La Liga Argentina, Segunda División Nacional, siendo el equipo con mayor nivel de competitividad de la región. Gimnasia, es sinónimo de básquet en la ciudad capital de la Provincia de Buenos Aires.

Hoy la disciplina se encuentra en franco crecimiento: a mediados de diciembre de 2021, la institución tomó la decisión de regresar a la Federación de Básquet Área Metropolitana de Buenos Aires luego de 27 años. La rama femenina también tiene su tradición en el club.

### **3.2.2 - La gestión deportiva**

#### **3.2.2.1 - Escuela**

El espacio de formación de la disciplina tiene como objetivo primordial iniciar a los principiantes en el deporte, enseñar los fundamentos básicos y trabajar sobre las cuestiones que hacen al juego. Destinado a niños y niñas de 5 a 13 años, en formato mixto, donde actualmente participan aproximadamente 40 alumnos.

#### **3.2.2.2 - Formativas**

Destinado a niños de 10 años en adelante, subdividido por edad en que va desde U10 hasta U21 en cada una de las tiras. La rama masculina cuenta con 2 tiras A y B con aproximadamente 140 jugadores participando. En cuanto al femenino, el mismo no cuenta con divisiones formativas, sino que tiene una única categoría conformada por aproximadamente 15 jugadoras.

#### **3.2.2.3 - Competitivo Profesional - El primer equipo**

El equipo profesional de básquet masculino cuenta con un plantel de 12 a 15 jugadores, siendo profesionales remunerados al menos el 80% de ellos. El 20% restante son amateurs que participan simultáneamente de las divisiones formativas, aunque se encuentran exentos del pago de cuota deportiva. Su cuerpo técnico está integrado por Director Técnico, Ayudante de Campo, Preparador Físico, Analista y médicos. Actualmente, su director técnico es Fabian Renda, quien a su vez ejerce funciones de coordinador del departamento de básquet.

El equipo masculino de básquet de Gimnasia compite en la Liga Argentina de Basquet, siendo la segunda división más importante del país, la misma fue conocida por su antiguo nombre Torneo Nacional de Ascensos (TNA). Es importante destacar que el básquet como actividad deportiva cuenta con un desarrollo muy amplio en el país, siendo un deporte con altos niveles de profesionalismo, con una gran cantidad de clubes e instituciones participando y compitiendo, y valores de mercado sustancialmente mayores al voley.

### FORMATIVAS - MASCULINO

Tiras\Categorías	U9- Premini	U11 - Mini	U13 - Preinf	U15	U17	U21	Total por tira
Tira A	10	13	14	13	12	8	70
Tira B	-	12	14	12	10	15	63
Totales por Categoría	10	25	28	25	22	23	133

### ESCUELA + FEMENINO COMPLETO

Escuela	40
Femenino Completo	15

#### 3.2.2.4 - Calendario competitivo

En el caso del básquet profesional, la participación es únicamente en la Liga Argentina de Básquet, la misma se desarrolla de Octubre a Abril, aunque la pretemporada se desarrolla en el mes de septiembre.

Cabe mencionar que en la gestión de basquet profesional, los ingresos y egresos siguen una relación directa con su calendario competitivo, donde los ingresos tienen un pico en el mes de agosto provocado por el desembolso inicial de los sponsors que poseen contratos anuales. En cuanto a los egresos, los mismos comienzan su ascenso en el mes de septiembre, y mantiene altos niveles de erogaciones hasta abril, mes donde finaliza la liga. Las variaciones mensuales de los egresos, dentro de los periodos competitivos, responden a gastos de hospedajes y traslados por competencias de visitante.

#### 3.2.2.5 - El Mercado del Basquet

En la ciudad de La Plata y alrededores existe una importante cantidad de clubes que practican actividades de básquet, con un gran número de equipos y amplia gama de jugadores. Empíricamente, se ha logrado determinar que en este deporte la rama masculina tiene predominancia en la región, siendo que la rama femenina ha quedado mucho más relegada. Para dimensionar su magnitud, podemos ver que en la Asociación de Básquet Platense (APB)

hay 40 equipos masculinos y solo 10 femeninos compitiendo, y dentro de las divisiones inferiores de cada institución, el femenino, sólo poseen una categoría, cuando en su pares masculinos, se encuentran tiras completas, y en algún caso, en más de una.

Entre los clubes de mayor relevancia a nivel local podemos mencionar: Atenas, Universal, Estudiantes, Banco Provincia, Unión Vecinal, Mayo, Juventud, Sudamérica, Platense y la Universidad Nacional de La Plata, entre otros.

Los citados clubes compiten por atraer jugadores y jugadoras de básquet a sus instituciones, para afrontar las competiciones y solventar económicamente el funcionamiento de las actividades. Sin embargo, en términos deportivos, todos ellos compiten a nivel local y solo algunos participan de competiciones para el ascenso en ligas nacionales. Gimnasia es la única institución que tiene a su primer equipo compitiendo en el Torneo Nacional de Ascensos, y sus divisiones formativas lo hacen a nivel metropolitano. Es decir, que no existe uniformidad en las competencias en las cuales participa Gimnasia y el resto de los clubes de básquet de la Ciudad.

La decisión de competir a nivel metropolitano, otorga a Gimnasia una ventaja en la consideración competitiva de potenciales jugadores, aunque también acarrea dificultades económicas adicionales para los jugadores, ya que deben solventar por cuenta propia, como por ejemplo traslados, alimentación y cantidad de horas de dedicación. Estos factores, competitividad y valores, son variables claves para determinar el posicionamiento en el mercado, donde podemos afirmar que gimnasia tiene predominancia en el factor competitividad pero ve muy afectada la relación precio-calidad por competir en el liga metropolitana (FEBAMBA).

**COMPARATIVO BASQUET- VALORES DE CUOTAS - JULIO 2024**

INSTITUCIÓN	UBICACIÓN	ÁMBITO	VALOR DE CUOTA DEPORTIVA	VALOR CUOTA SOCIAL	TOTAL
Banco Provincia	476 e/20 y 21 - City Bell	Cuota Única	\$19.000,00	\$10.000,00	\$29.000,00
Gimnasia y Esgrima La Plata	4 e/51 y 53	Recreativo	\$18.200,00	\$10.900,00	\$29.100,00
	4 e/51 y 53	Competitivo Amateur	\$18.200,00	\$16.500,00	\$34.700,00
Estudiantes de La Plata	1 e/57 y 58	Recreativo	\$7.200,00	\$14.200,00	\$21.400,00
	1 e/57 y 58	Competitivo Amateur	\$11.000,00	\$17.700,00	\$28.700,00
Platense	21 e/51 y 53	Competitivo Amateur	\$17.000,00	-	\$17.000,00
Atenas	13 e/58 y 59	Recreativo	\$10.000,00	\$3.000,00	\$13.000,00
	13 e/58 y 59	Competitivo Amateur	\$12.000,00	\$3.000,00	\$15.000,00
Universal	25 e/57 y 58	Competitivo Amateur	\$19.000,00	\$6.000,00	\$25.000,00
Universitario	43 N° 371 - Gonnet	Recreativo	\$10.000,00	\$18.400,00	\$28.400,00
	43 N° 371 - Gonnet	Competitivo Amateur	\$15.000,00	\$28.400,00	\$43.400,00

### 3.2.2.6 - Balance de Gestión del Basquet

La gestión del básquet atraviesa una compleja situación, tanto en su ámbito amateur como profesional. En el ámbito amateur, la rama masculina posee 173 jugadores y solo 15 jugadoras en la rama femenina. En cuanto al nivel competitivo de sus divisiones formativas, Gimnasia ha decidido participar de la liga metropolitana para aumentar su nivel competitivo, retirándose de la liga platense. Esta particularidad complejiza la comparación con los clubes de la región, pero podemos afirmar que las formativas compiten en ligas de mayor relevancia que el resto de los clubes de la ciudad, aunque no tiene los resultados esperados hasta el momento.

Su equipo de basquet profesional, se encuentra en niveles muy superiores de competencia respecto del resto de los clubes de la ciudad, dado que participa en la segunda división del básquet nacional, y sus pares locales compiten en APB. Sin embargo, el desarrollo profesional del básquet de Gimnasia se encuentra estancado, ya que naufraga deportivamente hace más de 10 años en la misma liga, sin posibilidades reales de ascenso a la primera división.

Los ingresos generados por el ámbito amateur, tanto recreativo como competitivo, no son suficientes para solventar sus propios gastos. Esta situación expone la necesidad de cobrar precios diferenciales o aumentar el número de jugadores que participan en dicho ámbito para cubrir las erogaciones. Dentro de los principales inconvenientes que afronta para propiciar su crecimiento, encontramos que las instalaciones del club han llegado al límite de su capacidad, impidiendo la generación de nuevas actividades. Este problema, además de limitar potenciales ingresos, trae consecuencias en la formación de juveniles por las limitaciones en captación de nuevos jugadores y falta de horarios de entrenamientos, que a mediano plazo, puede traer consecuencias deportivas. Al mencionado déficit del ámbito recreativo, hay que adicionarle el déficit producido por la contratación del plantel profesional, y todos los gastos necesarios para poder competir en la Liga Argentina.

### ***3.1.3 - Comparativas entre las gestiones del departamento de Vóley y Básquet:***

#### **3.1.3.1 - Historia**

A lo largo de la historia deportiva, podemos observar que ambas disciplinas tienen predominancia histórica en la región, por sus logros y trayectoria deportiva, donde ninguna otra institución ha logrado alcanzar desarrollos semejantes que los posicionan como líder y referencia del deporte en la ciudad.

La rica historia del vóley femenino de Gimnasia comienza a partir del año 2004, y se mantiene en la actualidad como uno de los equipos más competitivos del país. En cambio, el básquet

tuvo sus épocas doradas en la década del 70' y ha sufrido desde entonces inestabilidades deportivas muy importantes, aunque en la actualidad se mantiene como el equipo con mayor nivel competitivo de la región.

### **3.1.3.2 - La gestión deportiva**

Se observa un esquema muy similar en cuanto al organigrama, donde la mayor responsabilidad recae sobre la comisión directiva, la dirección de deportes es la encargada de coordinar entre las diferentes actividades y cada deporte tiene un coordinador deportivo. La particularidad en este caso radica en el básquet, donde el coordinador deportivo, es a su vez, el entrenador del primer equipo. En el caso del voley, esta situación no es coincidente.

En cuanto a la estructura deportiva son muy similares en ambas disciplinas dado que dicha clasificación reúne los consensos de casi todos los clubes, donde coexisten escuelas, divisiones formativas y un primer equipo, este último puede ser profesional o no, dependiendo el caso. Gimnasia utiliza esta tradicional estructura en ambas disciplinas, con la diferencia de que en voley se especializa en la rama femenina, en cambio en básquet lo hace en la masculina.

En la composición de sus divisiones formativas, podemos apreciar diferencias importantes: En el ámbito amateur, el voley, posee prácticamente el doble de jugadores y jugadoras que el básquet en sus divisiones formativas. En cuanto al desarrollo de las ramas secundarias, el voley tiene avances muy importantes en la conformación de la rama masculina y el básquet posee una única categoría de básquet femenino.

### **3.1.3.3 - Gestión Económico - Financiera**

En ambos casos se observa una gestión deficitaria en materia económica, donde las actividades deben ser subsidiadas por la tesorería general para poder desarrollarse. Una de las diferencias radica en que el voley amateur es superavitario, y en básquet amateur es deficitario. Otra diferencia son las magnitudes del déficit producido por los equipos profesionales, donde el básquet triplica el saldo negativo del voley. Esta última salvedad se argumenta en que el mercado del básquet masculino está más desarrollado

profesionalmente, lo cual implica que, para poder competir en ligas nacionales se utilizan contratos más onerosos.

Cabe destacar que, a pesar de que el departamento de vóley posea superávit en su gestión amateur no puede disponer de los fondos generados, debido a la necesidad de financiar el déficit producido por el financiamiento del equipo profesional que es la base fundamental para sostener su ventaja competitiva.

Al comparar los ingresos generados por equipos profesionales, vemos que las principales fuentes se relacionan a conceptos similares, donde cada gestión departamental genera aproximadamente 28 millones de pesos en sponsors y venta de entradas. Aunque, en materia de egresos, el voley profesional tiene erogaciones por 50 millones de pesos y su par de básquet por 90 millones de pesos.

#### **3.1.3.4 - Comparaciones de Mercado**

En el mercado del voley y del básquet de la ciudad, los clubes que participan y compiten son prácticamente los mismos, aunque presentan niveles de competitividad variados según la disciplina y el género. Cada uno de estos clubes ofrece atributos diferenciales en sus servicios, los cuales son tomados en cuenta al momento de elegir dónde practicar deporte.

En el caso del básquet, Gimnasia compite en sus divisiones formativas en FEBAMBA (Federación de Básquetbol del Área Metropolitana) y su primer equipo participa en la Liga Argentina de Básquet, que es la segunda división del básquet nacional. En contraste, el resto de los clubes de la ciudad, tanto en sus divisiones formativas como en sus primeros equipos, compiten en la APB (Asociación Platense de Básquet). Esta particularidad hace que estos clubes no compitan en la misma liga o torneo, lo que significa que nunca se enfrentan a Gimnasia.

En el voley, los cuatro clubes mencionados (Gimnasia, Estudiantes, Banco Provincia y Universitario) compiten en las mismas ligas, con sus divisiones formativas a nivel metropolitano y su primer equipo en la Liga Argentina de Voleibol, correspondiente a la

División de Honor Femenina. Sin embargo, las actuaciones deportivas de Gimnasia han sido considerablemente superiores a lo largo del tiempo. Por otro lado, el resto de los clubes de la ciudad, previamente mencionados, compiten a nivel local, mientras que Gimnasia presenta a su tercer equipo en un formato recreativo.

En cuanto a los valores de las cuotas deportivas en el mercado, es importante destacar que, al considerar el total de los desembolsos que cada jugador o jugadora debe realizar para acceder al servicio, la de Gimnasia se sitúa dentro de la media en comparación con los clubes más importantes de la ciudad. Este dato resulta interesante, ya que plantea la disyuntiva de si se debe utilizar como parte de la ventaja competitiva, aprovechando los beneficios de la relación precio-calidad, o si, por el contrario, refleja un atraso en la actualización de los valores de las cuotas debido a la implementación de un sistema centralizado de gestión que aplica una cuota única para todos los deportes amateurs.

### **3.2 - Dimensión del valor empresario involucrado**

El área contable del Club de Gimnasia y Esgrima La Plata ha provisto un informe sobre el presupuesto ejecutado del período enero - diciembre del 2023. El mismo ha sido deflactado moneda constante a Diciembre del mencionado año, con índices del INDEC. El mismo proporciona información detallada y segregada mensualmente sobre los ingresos y egresos relacionados a las disciplinas bajo estudio. Sin embargo, resulta conveniente hacer mención a tres cuestiones de índole general para comenzar el análisis sobre la situación económico financiera, antes de entrar en detalles sobre cada una de las actividades deportivas.

#### ***3.2.1 - Consideraciones generales***

- 1) **Clasificación de ingresos y egresos según su relación con cada departamento:** Los ingresos y egresos pueden clasificarse en aquellos directamente asociados con una actividad o departamento, y aquellos de carácter general que no tiene una asignación directa con una actividad.
  - *Ingresos y gastos de asignación directa a cada departamento:*

En términos generales, podemos destacar que existen dos grandes fuentes de **ingresos**, una relacionada al pago de cuotas deportivas que deben realizar mensualmente quienes desempeñan actividades en el ámbito amateur, y por otro lado, los ingresos relacionados estrictamente al equipo profesional como es la venta de publicidad. Existen también, ingresos menores por venta de entradas para partidos y eventos especiales para recaudar fondos.

Entre los principales **egresos**, se pueden observar, las remuneraciones a los entrenadores, pago de árbitros, compra de insumos deportivos, inscripciones a ligas y pago de cuotas federativas. Y en torno al equipo profesional, tenemos honorarios de jugadores y cuerpo técnico, traslados, hospedaje y alimentación.

- *Ingresos y gastos de carácter general no asociados a una actividad específica:*

Los **ingresos de carácter general** más importantes, indirectamente asociados a cada actividad, son la cuota social y los eventos especiales realizados en las instalaciones del polideportivo. El pago de la cuota de socio es de carácter obligatorio para quienes practiquen algún deporte en el club, y es complementaria a la cuota deportiva. En cuanto a los **egresos de carácter general**, podemos mencionar aquellos relacionados gastos de funcionamiento, entre lo más relevantes remuneraciones a personal administrativo y servicios públicos.

## 2) Esquema de financiamiento actual:

Los ingresos de carácter general tienen como destino el pago de las erogaciones de gastos de funcionamiento. Los ingresos de asignación directa, es decir, los considerados de autogeneración de cada departamento, serán destinados a solventar gastos directos de dicha actividad.

Los ingresos de carácter general y por ende, las erogaciones en gastos de funcionamiento, no serán considerados parte de este análisis, debido a la inexistencia de un sistema de costos que permita el prorrateo de los mismos. Por lo tanto, centraremos nuestro análisis en aquellos ingresos y egresos directamente relacionados con cada departamento.

Por último, mencionar que existen otros gastos obligatorios directamente relacionados a las actividades gestionadas por un determinado departamento, que no son considerados por la contabilidad del ente, dado que son erogados por cada uno de los deportistas amateurs, como lo son los traslados y la indumentaria del ámbito amateur.

**Gráficamente:**



- 3) **Financiamiento del déficit operativo:** A lo largo de la historia del voley y básquet de Gimnasia, los balances económicos anuales, generalmente arrojan déficit operativo en cada deporte, variando la magnitud del mismo en diferentes periodos. Este déficit es habitualmente cubierto por la tesorería general, en forma de subsidio, los que son producidos por otras actividades del club. A estas alturas de nuestro diagnóstico, mencionaremos que existe una relación dependencia de funcionamiento de las actividades de vóley y básquet por ingresos de actividades ajenas a ellas.

Es importante realizar una consideración muy importante en este momento. La tesorería general del club sigue una política económica - financiera que centraliza la gestión de ingresos y egresos. Es decir que cada departamento deportivo no dispone de su excedente de fondos y tampoco es quien debe enfrentar sus déficits operacionales, dado que es subsidiado por el resto de las actividades, incluso aquellas que no son consideradas dentro de este análisis. En otras palabras, aquellas unidades generadoras de ingresos netos no pueden disponer de esos fondos para financiar sus propias actividades, sino que son destinados a sostener el financiamiento otras actividades deficitarias, en un esquema subsidiario integral.

### ***3.2.2 - Gestión Económico - Financiera del Voley***

A continuación, detallaremos la cuantificación económico-financiera de la gestión del voley. En primera instancia, describiremos la gestión amateur, seguida de la gestión profesional y, por último, presentaremos el saldo final de la gestión. Además, cada apartado estará acompañado de anexos complementarios.

#### **3.2.2.1 - Voley Amateur - Ingresos y Gastos**

En materia de ingresos, como se observa en el anexo mencionado, la principal fuente es el arancel de voley amateur, que representa el pago mensual que cada jugador o jugadora realiza para participar en las actividades deportivas del club, conocido internamente como "cuota deportiva". Este concepto asciende a 18 millones de pesos anuales, que, ajustados a la moneda constante de diciembre de 2023, equivalen a aproximadamente 34 millones de pesos. Al sumar otros ingresos, como la venta de entradas y actividades diversas, se alcanza un ingreso total de 42 millones de pesos anuales en moneda constante.

En cuanto a los egresos, aunque existen múltiples conceptos involucrados, podemos afirmar que las principales erogaciones se destinan al pago de entrenadores y, en menor medida, a los aranceles por inscripciones a ligas y la compra de insumos. Las erogaciones anuales ascienden a aproximadamente 41 millones de pesos en moneda de diciembre de 2023.

Al realizar la suma algebraica, observamos que el voleibol amateur de Gimnasia presenta un superávit anual cercano al millón de pesos. Sin embargo, hay una evidente disminución de

ingresos durante los meses de enero, febrero y agosto, debido a la baja intensidad deportiva, lo que se traduce en menos pagos de cuota deportiva. Esta estacionalidad no se refleja de la misma manera en las erogaciones destinadas a la remuneración de entrenadores, que se mantienen en niveles altos incluso en esos meses.

## **Anexo 1: Estado de Recursos y Gastos - Voley Amateur**

### **3.2.2.2 - Voley Profesional - Ingresos y Gastos**

El voley profesional solo posee la rama femenina profesionalizada en su primer equipo, conocido como “Las Lobas”. En materia de ingresos, sus principales fuentes son la venta de publicidad y la venta de entradas a los partidos. En el concepto de venta de entradas, podemos ver picos en los meses de enero y julio, lo cual responde a la venta de abonos para toda la temporada, y en cuanto a los sponsors por publicidad, vemos un flujo variable a lo largo del año. Como resultado, el voley profesional de Gimnasia, genera 27,7 millones de pesos de ingresos anuales, medidos a diciembre de 2023.

En cuanto a los egresos, los mismos son muy variados, pero entre los más destacados observamos las remuneraciones a jugadoras y cuerpo técnico, gastos de traslado, hospedaje, indumentaria y alimentación. En resumidas cuentas, el total de egresos producido por el equipo profesional asciende a los 50 millones de pesos anuales.

El saldo económico de la gestión del voley profesional arroja un resultado negativo de 22,7 millones de pesos. Cabe destacar que los egresos destinados al equipo profesional de voley femenino han permitido alcanzar el máximo nivel competitivo a nivel nacional. Este presupuesto fue ejecutado durante 2023, donde el plantel contratado logró jugar la final de la Liga Argentina de Voley; dicha competencia es la de mayor relevancia nacional y se desarrolla los primeros meses de cada año.

## **Anexo 2: Estado de Recursos y Gastos - Voley Profesional**

### **3.2.2.3 - Balance económico financiero del departamento de Vóley**

La actual gestión del departamento de vóley presenta, en su balance económico de 2023, un déficit de 22 millones de pesos al considerar conjuntamente las actividades amateurs y profesionales. El ámbito amateur es superavitario, con un saldo cercano al millón de pesos; sin embargo, esto no es suficiente para cubrir los 22,7 millones de déficit generado por la gestión del ámbito profesional.

Es importante destacar la diferencia en la gestión del equipo profesional en comparación con las categorías amateurs. Las jugadoras del primer equipo están remuneradas y reciben servicios como alojamiento, traslados, indumentaria y alimentación, lo que constituye la principal razón del actual nivel de gastos. En el ámbito amateur, los jugadores abonar cuotas deportivas por participar en las actividades, y gran parte de los costos mencionados corren por su propia cuenta, lo que permite que su gestión arroje un saldo positivo.

### ***3.2.3 - Gestión Económico - Financiera del Basquet***

A continuación, detallaremos la cuantificación económico-financiera de la gestión del voley. Primero, describiremos la gestión amateur, seguida de la gestión profesional y, finalmente, presentaremos el saldo total de la gestión. Cada apartado estará acompañado de anexos complementarios para una mayor claridad.

#### **3.2.3.1 - Basquet Amateur - Ingresos y Gastos**

En materia de ingresos, como se observa en el anexo mencionado, la principal fuente es el arancel de básquet amateur, conocido internamente como "cuota deportiva", que representa una cifra cercana a los 20 millones de pesos en moneda constante. Al sumar otros ingresos, como la venta de entradas y actividades diversas, el total de ingresos alcanza 28,5 millones de pesos en moneda constante.

En cuanto a los egresos, aunque hay múltiples conceptos involucrados, podemos afirmar que las principales erogaciones se destinan al pago de entrenadores y, en menor medida, a los aranceles por inscripciones a ligas y la compra de insumos. Las erogaciones anuales ascienden a aproximadamente 33 millones de pesos en moneda de diciembre de 2023.

Al realizar la suma algebraica, observamos que el básquet amateur de Gimnasia presenta un déficit anual cercano a los 4,5 millones de pesos. Además, se evidencia una disminución de ingresos en los meses de enero y febrero, debido a la baja intensidad deportiva, lo que se traduce en menos pagos de cuota deportiva. En cuanto a los egresos, estos se mantienen relativamente constantes a lo largo del año, con una leve disminución durante los meses de menor actividad.

El básquet de Gimnasia enfrenta una dificultad adicional en su rama amateur en comparación con el voleibol, ya que presenta un déficit operativo. Al analizar las causas, que pueden ser múltiples, se observa que los ingresos provenientes de las cuotas deportivas no son suficientes para cubrir los gastos generados por la actividad. Esto se traduce en que el valor de las cuotas deportivas o número de jugadores que participan es insuficiente para autofinanciar el ámbito amateur de la disciplina.

### **Anexo 3: Estado de Recursos y Gastos - Basquet Amateur**

#### **3.2.2.2 - Basquet Profesional - Ingresos y Gastos**

El primer equipo de básquet de Gimnasia se encuentra profesionalizado en la rama masculina. En cuanto a los ingresos directos generados por esta actividad, las principales fuentes son los sponsors y la venta de entradas a los partidos. En el concepto de venta de entradas, se observa un pico en el mes de agosto, debido a la venta de abonos para toda la temporada. En lo que respecta a los sponsors y la venta de publicidad, el flujo es variable a lo largo del año. Como resultado, el básquet profesional de Gimnasia genera 28 millones de pesos de ingresos anuales, medidos a diciembre de 2023.

En cuanto a los egresos, estos son muy variados, destacando las remuneraciones a jugadores y cuerpo técnico, así como los gastos de traslado, hospedaje, indumentaria y alimentación. En resumen, el total de egresos del equipo profesional asciende a 90 millones de pesos anuales.

Este presupuesto fue ejecutado durante 2023, año en el cual el plantel logró clasificar a los cuartos de final de su conferencia. Es importante señalar que existe un consenso sobre la necesidad de que Gimnasia aumente sus desembolsos en contrataciones de jugadores para competir por el ascenso a La Liga Nacional de Básquet, lo que implicaría incurrir en mayores niveles de déficit para mejorar su competitividad.

#### **Anexo 4: Estado de Recursos y Gastos - Basquet Profesional**

##### **3.2.2.3 - Balance económico financiero del departamento de Básquet**

La gestión del departamento de básquet enfrenta un saldo económico que refleja pérdidas de 66,3 millones de pesos, de las cuales 4,6 millones de pesos corresponden a pérdidas generadas por actividades amateurs y 61,7 millones son resultado de la gestión del plantel profesional.

Es importante destacar la diferencia en la gestión del equipo profesional en comparación con las categorías amateurs. Los jugadores del primer equipo están remunerados y reciben servicios de alojamiento, traslados, indumentaria y alimentación, lo que contrasta con la situación en las divisiones formativas, donde estos gastos son asumidos por los jugadores.

##### **3.2.4 - Déficit operativo conjunto**

Para finalizar la cuantificación del análisis, realizaremos una suma algebraica del déficit operativo de los departamentos de vóley y básquet. El primero arroja un saldo negativo de 22 millones de pesos, mientras que el segundo presenta un resultado negativo de 66,3 millones de pesos, ambos en moneda constante de diciembre de 2023. El resultado combinado de ambas partidas es un déficit anual de 88,3 millones de pesos.

Al considerar únicamente el ámbito amateur, el saldo del vóley es superavitario, con una cifra cercana a 600 mil pesos, mientras que el del básquet muestra un déficit cercano a 4,6 millones de pesos. Por lo tanto, el segmento amateur conjunto presenta un déficit de 4 millones de pesos, lo que indica que este no se debe únicamente a la decisión de competir profesionalmente, aunque esa opción representa la mayor parte del mismo.

En el segmento profesional, el vóley genera pérdidas de 22 millones de pesos y el básquet de 61,3 millones, lo que suma un déficit total de 83,3 millones de pesos. Este saldo representa las erogaciones que deben ser cubiertas por la tesorería general para financiar el deporte profesional.

### **3.3 - Conclusiones sobre la problemática identificada**

A lo largo de la historia del Club de Gimnasia y Esgrima La Plata, han existido diferentes modelos económicos para gestionar las estructuras de los deportes mencionados. Se destacan el modelo autofinanciado de cada disciplina y el modelo subsidiado por los ingresos generados por el fútbol profesional. En la práctica, estas dos posturas representan los extremos de los diversos modelos que ha experimentado la gestión de las disciplinas. Estos modelos son variables en el tiempo, influenciados por cambios en el contexto económico y político de la institución, lo que generalmente impacta en lo deportivo.

El modelo actual permite a la gestión departamental generar recursos en las actividades de vóley y básquet. Sin embargo, si estas actividades generan excedentes, los departamentos no pueden disponer de ellos libremente, ya que quedan bajo la órbita de la tesorería general. Además, estos ingresos suelen ser insuficientes para cubrir el total de las erogaciones al considerar conjuntamente la gestión amateur y profesional, lo que resulta en un déficit en sus operaciones que es financiado por la tesorería general en forma de subsidio.

El modelo económico con déficit subsidiado ha permitido al club ser un referente regional por su trascendencia y competitividad. Sin embargo, los subsidios son finitos y variables anualmente, lo que limita el crecimiento y genera inestabilidad en la vida deportiva, afectando severamente los resultados.

Existen consensos en el sentido de que un buen ecosistema económico no es una condición suficiente, pero sí necesaria para lograr altos niveles de competitividad sostenibles en el tiempo en el ámbito profesional. Por ello, el modelo subsidiario presenta ventajas al permitir la inyección de recursos económicos que financian planteles profesionales en ligas nacionales, aunque también tiene desventajas en términos de inestabilidad y dependencia de otras actividades económicas, lo que limita su crecimiento y genera turbulencias cíclicas.

La envergadura de Gimnasia como institución y la amplitud de deportes competitivos que abarca reflejan la complejidad de su gestión. Por esta razón, las comisiones directivas han centrado su atención principalmente en la gestión del fútbol profesional, dada la magnitud de sus ingresos y su trascendencia institucional. Esto ha llevado a que los restantes deportes, como el vóley y el básquet, sean considerados actividades secundarias. Al referirnos a actividades secundarias, no buscamos desestimar su importancia, sino destacar las prioridades de gestión asignadas a cada una.

A partir de las entrevistas realizadas con dirigentes y colaboradores, he concluido que no existe una planificación estratégica ni una metodología establecida para desarrollar estos deportes y su crecimiento futuro, el cual a menudo es una mera expresión de deseos. Quienes gestionan el básquet y el vóley concentran su trabajo en cuestiones de micromanagement, a veces sin claridad sobre sus propios objetivos.

La mayoría de los clubes de la ciudad priorizan el vóley y/o el básquet, lo que implica una mayor dedicación de su personal y, en algunos casos, profesionalización en sus áreas. A pesar de tener menores dimensiones en ciertos aspectos estructurales, logran gestionar sus actividades de manera que aseguran estabilidad económica y, en algunos casos, mejores desempeños en sus divisiones formativas.

La falta de una estructura con dedicación exclusiva y/o profesionalizada para gestionar estos deportes ha tenido consecuencias en los resultados deportivos e institucionales. Esto se evidencia, por ejemplo, en la falta de herramientas de gestión como tableros de comando, sistemas electrónicos de control de pagos de cuotas, políticas de promoción y precios diferenciales por categoría, software para la venta de entradas y distribución de ubicaciones, y el desarrollo de un plan estratégico.

El descuido institucional a lo largo del tiempo en estas actividades ha provocado un deterioro económico y deportivo. La ausencia de políticas institucionales ha generado un alto grado de informalidad en las relaciones humanas dentro del club, valoradas por la cordialidad de los vínculos, pero que han suplantado criterios y herramientas profesionales.

Todos estos factores se ven condicionados por un problema clave: la falta de espacio en el polideportivo donde se desarrollan las actividades. Aunque la problemática es indudablemente multicausal, la escasez de espacios es un denominador común que actúa como un cuello de botella significativo, complicando la gestión.

La magnitud del problema, causada por múltiples factores y su impacto económico, sugiere que su solución será de largo plazo. Las presiones deportivas del contexto exigen resultados inmediatos para mantener la estabilidad política e institucional. El desafío será encontrar las herramientas que alineen el corto y el largo plazo, lo cual indudablemente requerirá el desarrollo de un plan estratégico.

## **4 - Propuesta de mejora**

A continuación, desarrollaremos de forma integral la propuesta de mejora, la cual debe comenzar, indudablemente, con un plan estratégico que conecte las dimensiones de corto, medio y largo plazo. Esta estrategia se analizará considerando tanto el ámbito interno como el externo del mercado en el que estamos inmersos. Luego, se detallarán los requerimientos de infraestructura necesarios para implementar el plan estratégico, junto con una estimación

del valor de la inversión. Finalmente, se elaborará un presupuesto económico-financiero que proyecte los ingresos potenciales correspondientes a un escenario determinado.

- Posicionamiento Estratégico
- Inversión en infraestructura
- Presupuesto Económico

#### 4.1 - Planificación Estratégica: Vóley y Básquet del Club de Gimnasia y Esgrima La Plata

##### 4.1.1 - CANVAS: Situación Actual

###### Canvas - Situación actual

##### 4.1.2 - Definición de Visión, Valores y Misión

**Visión:** Ser la institución de mayor impacto social en la ciudad y alrededores, comprometida con la integración y desarrollo físico y mental de las personas, a través del estímulo y difusión de la práctica deportiva, la sana competencia, la cultura y educación.

###### Valores - "Esto es Gimnasia":

- Humildad
- Esfuerzo
- Compromiso
- Solidaridad
- Respeto

**Misión - "Mens sana in corpore sano":** Gimnasia, el club de los deportes, el más trascendente, modelo del desarrollo deportivo, cultural y educativo de la ciudad, donde miles

de niños y jóvenes participan, compiten y alientan en los diversos deportes, representando la institución en valores, sentido de pertenencia e identidad reconocida por todos.

### **Objetivos Generales:**

- Redefinición de la estratégica de la institución de “Gimnasia es un club de fútbol” a “Gimnasia, el club de los deportes”, apalancado en las ventajas competitivas de los deportes de la institución, diversificando su cartera y aprovechando los recursos generados por el fútbol profesional.
- Contribuir al saneamiento del déficit operativo producido por la gestión de los deportes semi profesionales de la institución, generando nuevos ingresos a través de nuevas actividades deportivas y vínculos comerciales.
- Construcción de un polideportivo ubicado en el estadio del bosque, con medidas suficientes para generar simultáneamente, al menos, dos canchas de voley, dos de básquet, una de handball y futsal, con estilo de salón de usos múltiples. Modelo utilizado polideportivo “Quinquela Martin”, medidas del campo de juego 40 x 20 mts.
- Desarrollo de una nueva “ciudad deportiva - comercial” en el predio del estadio del bosque, que fomente y divulgue las diversas prácticas deportivas, recreativas y competitivas, que ofrezcan servicios complementarios para el disfrute y esparcimiento de los ciudadanos.
- Consolidar el crecimiento de Gimnasia y Esgrima de La Plata en el mercado de socios, hinchas y vínculos institucionales de la ciudad y alrededores.

### **4.1.3 - Análisis entorno general - PESTEL**

El presente análisis se realizó con horizonte temporal de 5 a 10 años, considerando aquellas situaciones que impactan en la situación actual y futura de la gestión del básquet y vóley de Gimnasia y Esgrima La Plata

#### **Factor Político**

Desfinanciamiento de políticas y actividades deportivas por parte del gobierno nacional, que impacta en la competitividad del sector, dado que existen instituciones que se ven beneficiadas por programas específicos. Por otra parte, esta tendencia a la no intervención estatal en materia deportiva podría tener impacto en las tarifas de servicios públicos. y la supervivencia de clubes de menor magnitud.

Actualmente, existen proyectos de modificación de la ley que regula los sindicatos, situación que afectará fuertemente el poder político de la institución, dado que posee más de 400 empleados sindicalizados en UTEDYC. Las manifestaciones públicas del gobierno nos hacen intuir que las modificaciones propuestas se encaminan hacia una quita de poder a los sindicatos, que beneficiaría, en mayor medida, a aquellas instituciones deportivas más reguladas y de mayor envergadura.

#### **Factor Económico**

La economía argentina se encuentra en recesión, con altos niveles de inflación y tipo de cambio, aunque se espera que las condiciones macroeconómicas mejoren paulatinamente durante el 2024, y que esta tendencia se acentúe desde el 2025 en adelante.

El valor del metro cuadrado de construcción, se encuentra aproximadamente en 1300 USD a valor oficial, cifra que se encuentra por encima de los promedios europeos. Esta particularidad, afecta severamente el desarrollo de infraestructura en la industria, siendo un factor fundamental para su crecimiento.

Las economías de alcance, en las instituciones que ofrecen servicios deportivos, admite el aprovechamiento de este tipo de economías, realizando actividades de vóley y básquet en simultáneo..

Nuevas tendencias de consumo, generadas post pandemia, demuestran un aumento en la propensión marginal a consumir productos y servicios relacionados a la vida saludable. Es decir, cada vez mayor parte de los ingresos de los ciudadanos se destina al cuidado de la salud mental y física, y al bienestar social.

### **Factor Sociocultural**

Entre los efectos de la pandemia Co-vid 19, se puede observar que las conductas asociadas a la vida saludable son cada vez más habituales en las personas, la sana alimentación, dedicación de tiempo a la actividad física y vincularse socialmente, son algunas de ellas.

La ciudad de La Plata y alrededores se encuentra en un proceso de crecimiento demográfico, según datos del censo 2022 provistos por el INDEC, la ciudad de La Plata, Berisso y Ensenada se encuentran en un proceso de crecimiento demográfico, comparativamente con el Censo 2010, crecieron 17,44%, 14,08% y 12,81%, respectivamente. El promedio de edad del Gran La Plata es de 33 años y se encuentra paridad en cuanto a la distribución entre hombres y mujeres.

La ciudad de La Plata se encuentra en expansión de organizaciones relacionadas a la actividad física, cada vez más variadas y diversas en materia deportiva.

### **Factor Tecnológico**

Desarrollo de sistemas e implementación de nuevas tecnologías a la gestión deportiva para mejorar la eficiencia, y obtener mejor control de procesos, para convertirlos en una variable de valor para el mercado. A su vez, es dable considerar, que la utilización de sistemas tecnológicos de gestión ya se encuentran en pleno desarrollo en la industria, y requiere de una inminente adaptación para seguir siendo competitivos.

El crecimiento en la industria de los Esports y Gaming viene en un proceso de crecimiento e impacta cada vez más en las generaciones actuales de jóvenes, lo que presenta un desafío para los deportes tradicionales.

La utilización de las redes sociales, páginas webs y plataformas de streaming se presentan como el mecanismo

### **Factor Ecologico**

Existen antecedentes importantes en la ciudad respecto de limitaciones socioambientales en el desarrollo de infraestructura, eso implica tener en cuenta ciertas reglamentaciones en las zonas del bosque.

El compromiso medioambiental con la Huella de carbono, tiene cada vez más impacto en las organizaciones nacionales, las cuales van adoptando medidas para mitigar o reducir emisiones de carbono. En este caso, las organizaciones deportivas deben considerar sus efectos, dado que existe asociación en los gustos y preferencias de las personas que realizan prácticas de vida saludable, y aquellas instituciones que tienen compromiso con el medioambiente.

### **Factor Legal**

El gobierno nacional ha legislado las Sociedades Anónimas Deportivas e incita a aquellas instituciones afiliadas a la Asociación del Fútbol Argentino (AFA) a adaptar sus estatutos para permitir el ingreso de capitales privados y nuevas composiciones de la masa societaria. Esto, de concretarse, podría tener enorme impacto en la gestión institucional, económica y deportiva.

Posibles modificaciones a la Ley de contrato de trabajo (LCT) en materia de contrataciones, indemnizaciones y despidos, podría tener impacto en la composición de la planta de trabajadores.

**Gráficamente:**

**Anexo 2 - Análisis Entorno General - PESTEL - [Análisis PESTEL](#)**

**Anexo 3 - Impactos - PESTEL - [Análisis PESTEL](#)**

#### ***4.1.4 - Análisis entorno competitivo - 5 FUERZAS DE PORTER***

##### **Poder de los Compradores**

Los consumidores de servicios deportivos, actuales y potenciales, son pequeños y diversos, lo cual plantea un escaso poder de negociación individual. Entre los que se comprenden todos los jugadores y jugadoras, que eligen realizar actividades deportivas de la institución a través del pago de la cuota deportiva y la cuota societaria.

##### **Nuevos competidores / potenciales**

En la industria se observan dos grandes barreras de entrada, por un lado la inversión en infraestructura necesaria para su desarrollo y por otro lado, el sentido de pertenencia, prestigio y fidelidad con las instituciones de la industria. A su vez, existen otras barreras menores como el know how de negocio y acceso a plazas limitadas en competencias deportivas.

##### **Rivalidad competitiva con establecidos**

La rivalidad competitiva es intensa, ya que si bien la industria se encuentra en crecimiento, existen un gran número de productos sustitutos y competidores en la industria, a destacar: Estudiantes de La Plata, Banco Provincia y Club Universitario, como principales competidores.

##### **Poder de los proveedores**

La industria requiere de diversos tipos de proveedores, que en su mayoría poseen sustitutos, acotando su poder de negociación, el cual, en términos generales es escaso. Sin embargo, existe un foco de atención en los servicios de transporte, dado que existe escasa cantidad de oferentes del servicio.

## Productos sustitutos

Con una industria en crecimiento y tendencias socioculturales favorables a la vida saludable y a la diversificación de las prácticas deportivas, se observa una gran cantidad de productos y servicios sustitutos. Entre los que se pueden mencionar: Gimnasios, clubes e instituciones deportivas, deportes alternativos, grupos privados, etc.

## Gráficamente:

### Anexo 4 - Análisis Entorno Competitivo - Porter

Analisis - 5 Fuerzas Competitivas de Porter  
Anexo 5 - Oportunidades y Amenazas

### Analisis - 5 Fuerzas Competitivas de Porter

**Conclusión:** Luego del análisis del entorno competitivo, podemos concluir que la evaluación competitiva es media - baja en la industria del basquet y voley de la ciudad y alrededores.

### **4.1.5 - Análisis Interno - VRIO**

En el análisis interno, usaremos la herramienta VRIO, sobre la gestión interna del básquet y del voley, analizadas conjuntamente dado que comparten estructura, recursos, posicionamiento, nivel competitivo, etc.

Entre los recursos más destacados podemos encontrar la marca, experiencia, reputación y relación con los clientes/asociados que hacen del vóley y básquet de Gimnasia un producto único en la región, atributos generadores de sus ventajas competitivas sostenibles. A su vez, pero en menor medida, tenemos la infraestructura, conocimientos y acceso a patentes, que deben seguir desarrollándose para poder convertir en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Aprovechando sus ventajas competitivas, el vóley y básquet de Gimnasia se posicionan como líderes regionales y una referencia nacional, por sus consagraciones deportivas, su historia y también por su presente competitivo, donde ha sido reconocido formador de jugadores y jugadores que poseen estrecho vínculo con selecciones nacionales. Por su parte, posee recursos en infraestructura que, de seguir profundizando, pueden convertirse en una ventaja competitiva sostenible dada su magnitud, ubicación y la disposición de las instalaciones específicas para dichos deportes.

Para finalizar el análisis interno, mencionaremos aquellos recursos aún no explotados por la institución, pero que si son utilizados por los principales competidores, que nos ubican en una situación de desventaja competitiva:

El uso de tecnologías en software de gestión, transmisiones de competencias y canales de difusión, encontramos a Gimnasia relegando respecto a ciertas instituciones del sector. Estas herramientas facilitan el acceso a la información y a conocer y masificar los deportes.

En cuanto al acceso a vehículos, se terceriza el servicio de transporte a empresas privadas y no se poseen vehículos propios para la asistencia a competencias deportivas.

En cuanto a servicio postventa, Gimnasia ofrece un servicio deportivo tradicional, donde se centra en entrenamientos y competencias. El club no cuenta con ningún servicio adicional para jugadores o familiares. Por ejemplo, servicios gastronómicos, nutricionistas, gimnasios, indumentaria o servicios deportivos adaptados para familiares directos.

## **Gráficamente: Anexo 6 - Análisis Interno - VRIO - [Análisis VRIO](#)**

### **4.1.6 - Matriz BCG**

En el análisis propuesto en la Matriz BCG, vemos que Gimnasia tiene un negocio “vaca lechera” en el fútbol profesional, donde la tasa de crecimiento en el mercado de socios e hinchas posee un crecimiento bajo, dado que la fidelización de la industria hace muy compleja tomar mayor

cuota de mercado. De esta manera, la posición actual de Gimnasia en el mercado del fútbol permite la generación de ingresos para financiar otros segmentos.

En la actualidad, gimnasia destina recursos de su vaca lechera a financiar el desarrollo de otras actividades. Sin embargo, el crecimiento del voley y basquet no solo depende de su financiamiento, sino de su desarrollo estratégico. El voley y el básquet de gimnasia arrojan rentabilidad negativa, y se ubican como un “producto interrogante” dado que actualmente posee una baja participación en un mercado en crecimiento. El desafío será analizar las posibilidades de diversificación que tiene gimnasia para convertir estos productos interrogantes en productos rentables, y posteriormente en vacas lecheras que sean generadoras de fondos para financiar cada vez más deportes o unidades de negocio.

**Gráficamente: Anexo 7 - Matriz BCG - [Matriz BCG](#)**

#### ***4.1.7 - Matriz ANSOFF***

Continuando con el análisis interno, podemos observar que actualmente posee desarrollos deportivos en diferentes mercados, entre ellos el vóley y básquet, donde debe desarrollar estrategias de penetración de mercado para ganar participación de mercado y rentabilizar sus unidades de negocio. Uno de los mercados no explorados actualmente, es el de “no socios”, ya que actualmente la institución solo admite que socios del club puedan realizar actividades deportivas, por ello, levantar este requerimiento a cambio de un pago de cuota deportiva mayor, podría permitir mejorar la rentabilidad de los servicios prestados, incluso para aquellos deportes que no son tratados en este análisis.

Existen también, productos o servicios que no son prestados por la institución, que podrían atraer nuevos participantes o ser complementos para los que actualmente practican deportes en la institución, sean socios o no, como por ejemplo: servicios de gastronomía, venta de productos saludables y suplementos deportivos y ampliar la gama de actividades en clases

spinning, running y crossfit. A su vez, podría ser considerada la posibilidad de tomar mayores riesgos en mercados desconocidos con productos nuevos como el rugby y handball.

**Gráficamente: Anexo 8 - Matriz Ansoff - [Matriz Ansoff](#)**

### **4.1.8 - Análisis FODA**

#### **Fortalezas:**

- Líder de mercado por desarrollo de marca, trayectoria y prestigio
- Infraestructura e instalaciones de excelencia
- Alto grado de fidelización con los clientes/socios
- Subsidios del fútbol profesional para financiar actividades deportivas

#### **Oportunidades:**

- Utilizar estrategias de penetración de mercado para tomar participación de mercado
- Construcción de un nuevo polideportivo y generación de una ciudad deportiva
- Alquilar el polideportivo a eventos privados para generar ingresos
- Aprovechamiento de nuevas tendencias socioculturales a favor de las prácticas deportivas

#### **Debilidades:**

- Se ha alcanzado el límite de la capacidad instalada en infraestructura
- Problemas en la descripción de tareas, funciones, puestos y estructura
- Escasa profesionalización de áreas y desactualización tecnológica
- Déficit operativo anual producido por la prestación de servicios

#### **Amenazas:**

- Amenazas de la competencia para imitar la ventaja competitiva
- Pérdida de participación en el mercado de socios, jugadores e hinchas
- Situación macroeconómica desfavorable

- Implementación de las Sociedades Anónimas Deportivas en reemplazo de las Asociaciones Civiles

### **Estrategias a adoptar, según análisis FODA:**

- 1 - Estrategia de Reorientación
- 2 - Estrategia de Crecimiento

### **Gráficamente: Anexo 9 - Análisis FODA - [Análisis FODA](#)**

Luego de realizar el FODA cruzado, se observan dos relaciones estrechas entre Oportunidades y Debilidades, lo que quiere decir que gimnasia no tiene las capacidades para poder aprovechar las oportunidades que el medio presenta y por otra parte, una estrecha relación entre sus Fortalezas y Oportunidades, lo que indica que sería prudente aplicar Estrategias de Crecimiento para aprovechar esas oportunidades.

En el diagnóstico del caso, hemos detallado que a lo largo de los últimos años, Gimnasia carece de planificación estratégica en ciertas áreas deportivas, en particular en aquellas amateurs o semiprofesionales. La falta de rumbo de términos estratégicos, convive con ineficiencias en las tareas y procesos, una estructura inadecuada y con la no profesionalización de puestos clave, lo cual no permite a la institución aprovechar las oportunidades contextuales, las cuales, en muchas ocasiones, no logra detectar..

Ahora bien, el presente trabajo, busca ofrecer una planificación estratégica para deportes semi profesionales, y para ello utilizaremos una estrategia expansiva o de crecimiento, apalancando nuestra fortaleza competitiva, que es el prestigio, experiencia y conocimiento que gimnasia tiene en basquet y voley, para aprovechar las oportunidades que se presentan.

#### **4.1.9 - Matriz CAME y Master Plan**

En resumen, y en línea con las estrategias de reorientación y crecimiento previamente analizadas en el FODA, se elaboró una matriz CAME y un posterior master plan. Estos enfoques se centran en corregir debilidades para aprovechar oportunidades de crecimiento.

El plan se inicia con la reorganización de la estructura interna, estableciendo gerencias por deporte que gestionen sus ingresos y egresos, con el objetivo de lograr un superávit en el ámbito amateur y generar incentivos para el desarrollo de cada departamento. En caso de ya contar con un superávit, se buscará incrementar los ingresos generales. Esta reorganización deberá ir acompañada de un nuevo posicionamiento estratégico, de una mejora en las condiciones generales del servicio deportivo prestado, de la implementación de herramientas de marketing operativo y la creación de un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad.

Una vez completada la reorganización interna y definido el nuevo posicionamiento de mercado, se deberá invertir en infraestructura para iniciar la fase de crecimiento de las disciplinas. Se priorizará la incorporación de nuevas actividades deportivas y recreativas, especialmente aquellas con mayores márgenes de rentabilidad, con la meta de atraer al menos 600 participantes en un plazo de cinco años.

Esto contribuirá a aumentar los ingresos en las gestiones departamentales, permitiendo financiar las nuevas actividades y mejorar las condiciones de las ya existentes. Asimismo, una mayor disponibilidad de espacios deportivos permitirá alquilar las instalaciones del polideportivo de calle 4 para eventos privados, crear un espacio gastronómico tercerizado mediante el cobro de un canon, y mejorar las condiciones de negociación con patrocinadores y en la venta de publicidad.

Se prevé que, con el tiempo, se desarrolle una ciudad deportiva, cultural y comercial en el Estadio del Bosque, con un impacto significativo en La Plata y sus alrededores. Este proyecto se alinearé con el objetivo final de la institución, tal como se detalla en el Artículo 1 del estatuto del Club. Además, todo este desarrollo permitirá generar nuevos ingresos para la

tesorería general del club, lo que facilitará la reducción o eliminación del déficit operativo causado por el financiamiento de los planteles profesionales, un factor fundamental para mantener la ventaja competitiva a largo plazo.

**Gráficamente: Anexo 10 - Matriz CAME - [Matriz CAME](#)**

**Gráficamente: Anexo 11 - Master Plan - [Master Plan](#)**

#### **4.2 - Inversión en infraestructura**

Una vez realizada la planificación estratégica, para poder dar viabilidad a la misma, será requerida inversión en infraestructura, cuya justificación y estimación se detalla a continuación:

En cuanto a la ubicación, se considera que el predio del Bosque ofrece ventajas que pueden ser aprovechadas, ya que se encuentra cerca del polideportivo de calle 4, lo que facilita el traslado de ciertas actividades. Además, este predio cuenta con espacio disponible para desarrollar la infraestructura planeada y se convierte en un punto de encuentro entre las tres ciudades vecinas.

La inversión en un nuevo polideportivo permitirá abordar diversas problemáticas actuales, como la coordinación de actividades, lo que reduciría significativamente el nivel de conflicto interno. Además, facilitará la creación de nuevas actividades, categorías y socios, lo que contribuirá a aumentar los ingresos de las actividades deportivas. Este nuevo espacio también permitirá el desarrollo de otras iniciativas, como el alquiler del polideportivo para eventos privados, aliviando la carga de actividades deportivas. Asimismo, se convertirá en la piedra angular para urbanizar la esquina de 60 y 118, sentando las bases para la creación de un nuevo centro deportivo, cultural y comercial en la ciudad.

Según los estudios que he realizado, el polideportivo debería contar con una plataforma techada de al menos 800 metros cuadrados para garantizar la viabilidad del plan. Se ha tomado como modelo el polideportivo Quiniela Martín, que posee estas dimensiones y permite la coexistencia simultánea de dos canchas de básquet, dos de voley, una cancha de

futsal y una cancha de handball, funcionando como salón de usos múltiples. Es importante destacar que el análisis se ha realizado con el objetivo de minimizar el desembolso y asegurar la viabilidad del desarrollo propuesto. Sin embargo, si la superficie cubierta pudiera ser mayor, se podría potenciar aún más el proyecto.

Valor de la inversión estimado; a fines de poder determinar estimativamente un valor a desembolsar para poder realizar un polideportivo de 800 metros cuadrados, se han utilizado tres estimaciones distintas:

A - Presupuesto ejecutado para una obra de similares características por parte de una empresa privada, el cual es de \$366.541.108,56 o USD 432.696,00.

B - Presupuesto estimado por importante empresa constructora de la ciudad, para instalaciones deportivas, cuya estimación es de \$474.381.600 o USD 560.000

C - Valor del metro cuadrado de construcción para el gran La Plata en Diciembre 2023, cuyo valor asciende a \$769.846.136 o USD 908.791,23

Cálculos: INVERSION EN INFRAESTRUCTURA

### **4.3 - Presupuesto económico**

Se ha desarrollado un modelo de proyección de ingresos y egresos, con el objetivo de dimensionar los valores esperados de la propuesta de mejora. Esta proyección se presenta en términos reales, utilizando valores constantes de 2023.

#### ***4.3.1 - Sobre las fuentes de ingresos consideradas para la proyección***

1 - Cuotas deportivas: Se prevén ingresos derivados de las nuevas cuotas deportivas generadas por la explotación del nuevo polideportivo. Estos ingresos estarán asociados a costos variables, incluyendo los gastos de entrenadores y la adquisición de materiales e insumos necesarios para las actividades.

2 - Alquiler del Polideportivo "Víctor Nethol": Se considerarán los ingresos generados por el alquiler del polideportivo, ya que este flujo de ingresos es posible gracias a la inversión en

infraestructura propuesta. Sin dicha inversión, estos ingresos no existirían o serían significativamente menores.

3. Canon por Tercerización de Espacio Gastronómico: Se estima un ingreso a partir del canon por la concesión de un espacio gastronómico en el nuevo polideportivo, que contribuirá al flujo de ingresos.

4. Ingresos por Venta de Publicidad: Se prevén ingresos marginales derivados de la venta de publicidad en el nuevo establecimiento, aprovechando los espacios disponibles para promover marcas y servicios.

### ***4.3.2 - Sobre los gastos funcionamiento e ingresos por cuotas societarias***

En concordancia con el diagnóstico realizado, los gastos de funcionamiento, también conocidos como gastos indirectos (por ejemplo, servicios públicos y personal administrativo), son financiados a través del pago de la cuota societaria. Estas erogaciones, al igual que los ingresos generados por esta fuente, no se incluyen en la proyección. No obstante, es importante señalar que dentro de los flujos de fondos se han contemplado los ingresos provenientes de las cuotas societarias, únicamente en la proporción que corresponde a nuevos socios, ya que sin la inversión necesaria, estos ingresos no existirían.

### ***4.3.3 - Sobre los supuestos de proyección***

#### **4.3.3.1 - Proyección de ingresos netos de nuevas actividades deportivas**

- **Proyección de P (Precios - Valores de cuotas):**
  - El nuevo posicionamiento “Premium” en el mercado de vóley y basquet requerirá un ajuste del 25% en el precio base, alineándose con el nuevo segmento objetivo y buscando recuperar parte del rezago en los precios relativos

- Se creará la categoría de deportista no socio, que contará con una cuota deportiva diferencial del 25% respecto a la cuota establecida para los socios.
- **Proyección de Q (Cantidad de cuotas):**
  - Se anticipa que en el primer año habrá un notable incremento en el número de deportistas, alcanzando aproximadamente el 35% de la capacidad total teórica. Este aumento se basa en la actual demanda excedente y la apertura hacia el nuevo mercado de no socios. A partir del segundo año, se espera un crecimiento gradual mediante la introducción y promoción de nuevas actividades. Esta proyección se alinea con el análisis FODA preliminar, que contempla un escenario macroeconómico más favorable que el actual y aprovecha las nuevas tendencias hacia un estilo de vida saludable.
  - Se considerará que el 60% de los nuevos deportistas son socios actuales de la institución, el 20% serán nuevos socios y el 20% no socios. La cantidad de cuotas utilizadas para anualizar la proyección será 11, dado que en enero no hay actividad deportiva. Las cuotas societarias, en cambio, tendrán un multiplicador de 12 meses.
  - La relación proyectada entre entrenadores y deportistas, para el análisis de costo variable, es de 20 deportistas por entrenador. Se recomienda priorizar actividades deportivas que ofrezcan mayores márgenes de rentabilidad, como escuelas, iniciación deportiva, deportes para adultos y campus deportivos. Es importante señalar que estas actividades no se limitarán exclusivamente a vóley y básquet, sino que se aceptará cualquier disciplina deportiva que mantenga los márgenes descritos.
  - Las erogaciones en materiales e insumos deportivos representan el 5% de los ingresos anuales.

- Se ofrece un esquema de remuneraciones para profesionalizar las nuevas áreas gerenciales para cada deporte, donde se prevé una implementación paulatina a partir de la generación de nuevos ingresos.

#### 4.3.3.2 - Proyección de ingresos por alquiler del polideportivo “Víctor Nethol” para eventos

El precio proyectado para cada evento es de 2.5 millones, en valores constantes de diciembre de 2023. Se anticipa un crecimiento gradual en la cantidad de espectáculos esperados anualmente, en línea con el proceso de reacomodamiento de las actividades deportivas. Se estima que en el primer año de implementación se llevarán a cabo 6 eventos, aumentando progresivamente hasta alcanzar un máximo de 18 eventos en el quinto año de transición.

#### 4.3.3.3 - Proyección de ingresos explotación de espacios gastronómicos

Se prevén ingresos relacionados a la concesión de un espacio gastronómico en el nuevo polideportivo, el cual supone un valor de 1 millón de pesos mensuales.

#### 4.3.3.4 - Proyección de ingresos marginales por venta de publicidad y sponsoreo

Se anticipa un incremento total del 15% en los ingresos por publicidad, gracias a la disponibilidad de nuevos espacios para su explotación. Posteriormente, se proyecta un crecimiento gradual del 2% en términos reales, resultado del aumento natural en la actividad.

### 4.3.3 - Flujo de fondos proyectados

INGRESOS POR ACTIVIDADES DEPORTIVAS - PROYECTADO						
DETALLE	Base	1	2	3	4	5
INGRESOS POR NUEVAS CUOTAS DEPORTIVAS	Anual	\$19.800.000	\$29.700.000	\$39.600.000	\$49.500.000	\$64.350.000
INGRESOS POR NUEVAS CUOTAS	Anual	\$6.187.500	\$9.281.250	\$12.375.000	\$15.468.750	\$20.109.375

DEPORTIVAS - NO SOCIOS						
INGRESO DE COUTAS SOCIETARIAS - NUEVOS SOCIOS	Anual	\$5.400.000	\$8.100.000	\$10.800.000	\$13.500.000	\$17.550.000
<b>TOTAL DE INGRESOS DE NUEVAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS</b>	<b>Anual</b>	<b>\$31.387.500</b>	<b>\$47.081.250</b>	<b>\$62.775.000</b>	<b>\$78.468.750</b>	<b>\$102.009.375</b>

<b>COSTO VARIABLE DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS - PROYECTADO</b>						
DETALLE	Base	1	2	3	4	5
REMUNERACION A NUEVOS ENTRENADORES	Anual	\$11.000.000	\$16.500.000	\$22.000.000	\$27.500.000	\$35.750.000
EROGACIONES EN MATERIALES E INSUMOS	Anual	\$1.569.375	\$2.354.063	\$3.138.750	\$3.923.438	\$5.100.469
REMUNERACION NUEVAS ÁREAS GERENCIALES	Anual	\$10.800.000	\$24.600.000	\$31.200.000	\$31.200.000	\$42.000.000
<b>TOTAL COSTO VARIABLE DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS</b>	<b>Anual</b>	<b>\$23.369.375</b>	<b>\$43.454.063</b>	<b>\$56.338.750</b>	<b>\$62.623.438</b>	<b>\$82.850.469</b>
<b>TOTAL DE INGRESOS NETOS - ACTIVIDADES DEPORTIVAS</b>	<b>Anual</b>	<b>\$8.018.125</b>	<b>\$3.627.188</b>	<b>\$6.436.250</b>	<b>\$15.845.313</b>	<b>\$19.158.906</b>

<b>OTROS INGRESOS PROYECTADOS</b>						
DETALLE	Base	1	2	3	4	5
INGRESOS POR ALQUILER DEL POLIDEPORTIVO "VICTOR NETHOL"	Anual	\$15.000.000	\$20.000.000	\$30.000.000	\$45.000.000	\$45.000.000
CANON POR TERCERIZACION DE ESPACIO GASTRONOMICO	Anual	\$12.000.000	\$12.000.000	\$12.000.000	\$12.000.000	\$12.000.000
INGRESOS INCREMENTALES DE SPONSOREO	Anual	\$5.120.309	\$5.222.715	\$5.327.169	\$5.433.713	\$5.542.387
<b>TOTAL DE OTROS INGRESOS</b>	<b>Anual</b>	<b>\$32.120.309</b>	<b>\$37.222.715</b>	<b>\$47.327.169</b>	<b>\$62.433.713</b>	<b>\$62.542.387</b>
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>	<b>Anual</b>	<b>\$40.138.434</b>	<b>\$40.849.902</b>	<b>\$53.763.419</b>	<b>\$78.279.025</b>	<b>\$81.701.293</b>

<b>PORCENTAJE DE COBERTURA DEL DEFICIT ORIGINAL</b>						
DEFICIT ORIGINAL	Anual	\$88.300.000	\$88.300.000	\$88.300.000	\$88.300.000	\$88.300.000
ALTERNATIVA 1 - CON AUMENTO DE PRECIO AL 25%	Anual	<b>45,46%</b>	<b>46,26%</b>	<b>60,89%</b>	<b>88,65%</b>	<b>92,53%</b>
ALTERNATIVA 2 - SIN AUMENTO DE PRECIO	Anual	<b>39,87%</b>	<b>37,87%</b>	<b>49,70%</b>	<b>74,67%</b>	<b>74,35%</b>

## *Proyecciones: PROYECCIONES*

### ***4.3.4 - Resumen del Flujo de fondos proyectado***

El flujo proyectado, en moneda constante de 2023, arroja un saldo positivo variable que se incrementa a partir del aumento en el nivel de actividad. El saldo inicial, de cumplirse los supuestos previstos, arrojaría un superávit de 40 millones de pesos anuales que irán aumentando paulatinamente como consecuencia del pago de nuevas cuotas deportivas y los fondos provenientes de alquileres del polideportivo.

En el último año bajo análisis, con el proyecto desarrollado por completo, se prevé ingresos provenientes de actividades deportivas por un valor de 102 millones de pesos, lo que la convierte en la principal fuente de ingresos del proyecto. Sin embargo, al considerar los costos variables y el financiamiento de las nuevas áreas gerenciales, las actividades deportivas generarán un saldo positivo incremental de 19 millones de pesos netos.

Además, si se llevan a cabo los 18 eventos anuales programados en el polideportivo "Víctor Nethol", se espera que los ingresos netos asciendan a aproximadamente 45 millones de pesos anuales. Al incluir en el análisis el canon gastronómico y las mejoras en publicidad y patrocinio, el proyecto podría resultar en un flujo de fondos netos cercano a los 81 millones de pesos. A fines de ser comparable con la situación actual, el valor actual de los flujos de fondos netos alcanza los 246 millones de pesos medidos a moneda constante de septiembre 2024, según IPC - INDEC.

Este nuevo saldo proyectado resulta suficiente para financiar las mejoras en las condiciones estructurales de la organización a través de áreas gerenciales, así como para incrementar los salarios de entrenadores y colaboradores, apoyando así el nuevo posicionamiento en el mercado. Además, permitirá reducir significativamente el déficit generado por el pago de remuneraciones a los planteles profesionales, que es fundamental para mantener la ventaja competitiva.

Por último, es importante destacar que se presentan dos alternativas de análisis. La primera contempla un aumento del 25% en el precio de las cuotas deportivas y sociales, lo que permitiría cubrir el 92,57% del déficit operativo que motivó el desarrollo del proyecto. La segunda alternativa mantiene constante el precio de las cuotas deportivas, lo que facilita el aumento en la cantidad de deportistas; en este caso, la proyección indica una cobertura del 74,35% del déficit

## 5 - Conclusiones

La gestión del voley y basquet del Club de Gimnasia y Esgrima La Plata refleja una serie de desafíos que requieren un enfoque integral para su superación. Los problemas detectados tienen como consecuencia déficit operativo anual, entre las causas de su origen se destacan la falta de una visión estratégica a largo plazo y problemas en la estructura organizacional, que afectan la claridad en las tareas y funciones del personal. Además, la escasez de personal especializado con horas de dedicación por disciplina limita el desarrollo óptimo de las actividades.

El polideportivo Víctor Nethol ha alcanzado su capacidad máxima, lo que restringe el crecimiento y la expansión de las actividades deportivas. Esta limitación, combinada con un entorno económico desfavorable para el financiamiento de actividades deportivas profesionales, complica aún más la situación.

Para abordar esta problemática, resulta fundamental implementar una planificación estratégica que contemple: La revisión de la estructura organizacional, inversión en recursos humanos, desarrollo en Infraestructura, diversificación de fuentes de ingreso y armonizar objetivos de corto y largo plazo.

En el diagnóstico económico se ha detectado que, el ámbito amateur del club, es superavitario en la mayoría de sus deportes, con la salvedad del básquet amateur. La principal causa del déficit anual proviene del financiamiento de los planteles profesionales que es donde se sostiene la ventaja competitiva.

Actualmente, todos los ingresos generados por las actividades amateurs, incluyendo la de otros deportes no incorporados al presente trabajo, son utilizados para financiar el déficit producido por el financiamiento de los planteles profesionales de basquet y de voley. Esto implica que los ingresos netos generados en el ámbito amateur no tienen libre disposición para ser administrados por la dirección de deportes. Esta situación impide que exista reinversión para fomentar el desarrollo de los deportes y mejorar la situación económica de cada uno de ellos.

Elaborado el exhaustivo diagnóstico organizacional para determinar las causas del déficit operativo de la gestión del vóley y básquet del Club de Gimnasia y Esgrima La Plata, continuamos, consecuentemente, con una propuesta de mejora que aborda 3 dimensiones que parten del desarrollo de un plan estratégico, un requerimiento de inversión en infraestructura para dar viabilidad a la estrategia y el respectivo análisis económico proyectado.

Se propone desarrollar una estrategia que posicione la gestión del vóley y el básquet como deportes 'premium' en el Gran La Plata, sustentada en la ventaja competitiva del club. Este proceso irá acompañado de una alineación de la estructura y cultura en toda la organización

La reorganización de la estructura organizacional parte de crear una gerencia estratégica integral, gerencias por deporte y áreas de staff de marketing, mantenimiento y administrativo/contable. En el cual la gerencia estratégica sea la responsable del desarrollo de la estrategia integral y cada gerencia deportiva estará dedicada a la administración y desarrollo del deporte que tiene bajo su jurisdicción, donde se sostendrá el rol de coordinador técnico que actualmente existe.

Cada gerencia debe ajustar el valor de las cuotas deportivas para posicionarse en el segmento premium y corregir el atraso en la actualización de las mismas. Además, se creará una categoría de deportistas no socios con una cuota diferencial, lo que permitirá abrirnos a nuevos mercados. Por último, tras implementar estos cambios, se podría explorar la posibilidad de establecer cuotas diferenciales por deporte y la edad, ya que actualmente se cuenta con un sistema de cuota de valor único

Tras el reposicionamiento en el mercado, y con el objetivo de dar viabilidad a la estrategia, será necesaria una inversión en infraestructura, específicamente en un polideportivo de usos múltiples en el Estadio del Bosque. Esto permitirá descongestionar el Polideportivo Víctor Nethol, facilitando su alquiler para eventos y eliminando los conflictos internos por el manejo de espacios. De esta manera, se contribuirá a una cultura organizacional orientada al bien común para todos los deportes. Además, la ampliación de los espacios deportivos permitirá la creación de nuevas actividades, aumentando así la cantidad de cuotas deportivas y societarias.

La implementación de un nuevo polideportivo sentará las bases para el desarrollo futuro de una ciudad deportiva, cultural, educativa y comercial, estratégicamente ubicada para La Plata, Berisso y Ensenada. Sin embargo, para poder financiar el crecimiento, previamente se deberá incorporar nuevas actividades deportivas, priorizando aquellas con mayores márgenes de ingreso y egreso, que se relacionen con el ámbito recreativo amateur. Entre estas actividades destacan las escuelas, campus, iniciación deportiva y el nuevo segmento senior para adultos.

La administración del espacio del nuevo polideportivo priorizará el desarrollo de las competencias deportivas en el ámbito amateur durante los fines de semana. De esta manera, se podrá descomprimir el Polideportivo de Calle 4, facilitando su alquiler y generando nuevos ingresos que viabilicen la estrategia. Esto permitirá financiar el nuevo posicionamiento, la nueva estructura gerencial y parte del déficit de los planteles profesionales.

La propuesta contempla la generación de ingresos netos provenientes de cuatro fuentes principales: el incremento de ingresos por cuotas deportivas, los alquileres del Polideportivo de Calle 4 para eventos, los ingresos por la concesión de un espacio gastronómico en el nuevo

polideportivo del Estadio del Bosque, y los ingresos adicionales por patrocinio, derivados de los nuevos espacios a explotar y del crecimiento comercial de la zona.

El presupuesto proyectado arroja un saldo positivo de 8 millones de pesos anuales, medidos en moneda constante de diciembre de 2023 a fines de su comparación. El mismo resulta suficiente para financiar la nueva estructura gerencial de los deportes y el posicionamiento de mercado, y en gran medida, los planteles profesionales de basquet y de voley.

Es importante destacar que el objetivo institucional es mejorar el bienestar de las personas, fundamentado en el rol social del club. Para lograr y mantener este objetivo a lo largo del tiempo, es indispensable contar con un sistema económico saludable. Además, esta definición justifica por qué no es relevante, en el análisis, recuperar el capital invertido, siempre que este contribuya a reducir de manera sostenida el déficit operacional del club.

Comenzando a dar final a las conclusiones, recordemos que hemos mencionado la existencia de dos modelos económicos extremos, el autofinanciamiento total de cada disciplina deportiva y el modelo de subsidios total de la tesorería general provenientes del fútbol profesional, donde gimnasia, a lo largo de su historia, ha naufragado de un lado hacia el otro en distintos puntos intermedios, sin contar con un plan de desarrollo de largo plazo para cada uno de sus deportes amateurs o semiprofesionales.

A modo personal, luego de hacer un exhaustivo análisis, he concluido que los mercados del vóley y básquet tienen un límite en su ecosistema económico financiero que no permite que cada disciplina financie por propia cuenta planteles profesionales. Sin embargo, el modelo mixto que utiliza Gimnasia actualmente presenta problemas significativos en el desempeño actual y potencial de cada deporte. Por lo cual, esta propuesta busca tomar las bondades de cada modelo, donde todas las actividades puedan fortalecer su propio desarrollo, y a su vez, contribuir al financiamiento de los planteles profesionales de vóley y básquet.

La estabilidad económica de los deportes no son una condición suficiente pero sí necesaria para garantizar el éxito deportivo de mediano y largo plazo, por ello la importancia que reviste

este análisis. Gimnasia tiene la oportunidad de tener un factor diferenciador en la ciudad posicionándose como “El Club de los deportes” y cumplir con los objetivos planteados en el presente trabajo que van en consonancia con el objeto social que establece su estatuto. Sin embargo, la ventaja competitiva debe ser sostenida y cuidada todo el tiempo para que pueda ser duradera, Gimnasia debe revisar que quiere para el futuro de sus deportes antes de que otras instituciones copien sus atributos diferenciales y se pierda su liderazgo y referencia en la región.

## 6 - Referencias teóricas y de contenido

- Alexander, O. (2013). Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers (Portable Version). John Wiley & Sons.
- Andrea Semprini (1995). El Marketing de la Marca “una aproximación semiótica”
- Cameron, K. S Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. (pp. 31 -62). USA Jousey - Bass
- Collins, J.C y Porras, J. I. (1996) Building Your Company's Vision. Harvard Business Review, Sept-Oct 96, 74(5)
- David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica. 14º Ed. México Pearson Educación (Cap. 5)
- Doran, G. T. (1981). There’s a SMART Way to Write Management’s Goals and Objectives. Management Review, 70, 35-36.
- Dornbusch, R., Fischer, S. (2015) Macroeconomía . Mc Graw-Hill
- Eduardo Quiroga (2017). El objetivo empresario - Cap. 1 - 1ra Edición
- Empresa y modelos financieros - Aldo Alonso
- Etkin, J. R. (2006). La Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. Bs As - Ed. Granica (pp 181 -209)
- FME Team (2013). PESTLE Analysis - Strategy Skills.
- Gilli, J. J. y Tartabini, A. (2013) Organización y administración de empresas. Ediciones del CCCFG. Argentina.Cap. 1

- Guerras Martin, L. A. y Navas López, J. E. (2015). La dirección estratégica de la empresa (5° Ed). Madrid. Thomson Reuters-Civitas. (Caps. 7 y 9)
- Gürel, E.; Tat, M. (2017). SWOT Analysis - A theoretical review. J. Int. Social Res. 10, 994–1006
- Kotter, J.P. (2007) Liderar el cambio -Por qué fracasan los intentos de transformación. Harvard Business Review, 85(1), 83-90
- Marcelo Barrios (2024). Material de clase y metodología
- Martin Fernandez Molina. Brand Key “Modelo de Construcción de marca”. Ficha de Cátedra de Administración de la Comercialización I - FCE- UNLP
- Martin Fernandez Molina. Posicionamiento - Ficha de Cátedra de Administración de la Comercialización I - FCE- UNLP
- Masifern Esteban (1997). Dirección Estratégica
- Mintzberg, H. (1995). Perfeccionando la Función del Gerente. Revista Alta Gerencia, Año IV (VII), 209-232.
- Mintzberg, H. y Quinn, J . B. (1993). El Proceso Estratégico. Mexico - Ed. Prentice Hall Hispanoamericana SA (pp 370-393)
- Porter, M. (2011) Qué es la estrategia. Harvard Business Review, 89(11), 100-117
- Porter, M. E (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review America Latina, enero.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). La administración y las organizaciones. En Administración. 12° Ed. (pp. 2-39). México Pearson Educación.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Los gerentes como tomadores de decisiones. En Administración. 12° Ed. (pp. 160-185). México Pearson.
- Sallenave, J. P (1995). La Gerencia Integral. Grupo Editorial Norma, Argentina (pp 41-52)
- Sallenave, J. P (1995). La Gerencia Integral. Grupo Editorial Norma, Argentina (pp 41-52)
- Thompson (2012). Administración Estratégica. Teoría y Casos 18va° Edición
- Valdivia Ubeda, A. et al. (2018). La estrategia comercial y su planificación para definir nuestros objetivos. Harvard Deusto, 150.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE LA PLATA

MAESTRÍA EN  
**DIRECCIÓN DE EMPRESAS**