

MODELO DE NEGOCIOS Y PLAN DE NEGOCIOS



CENTRO DEPORTIVO, CULTURAL, SOCIAL Y RECREATIVO CYSSA

Julio 2019

RESUMEN EJECUTIVO

Introducción

El presente documento describe la lógica de la organización, entrega y captura valor a las partes interesadas sobre todos sus clientes del Centro CYSSA. La metodología aplicada se basa en el estudio “Business Model Canvas”, de Alex Osterwalder. El cual es un formato que visualiza el modelo de negocio según diferentes campos, resultando un documento que ofrece directamente una visión global de la idea de negocio, mostrando claramente las interconexiones entre los diferentes elementos.

El análisis parte de una primera descripción general del negocio, donde se describe el emprendimiento y los productos que se van a ofrecer y los objetivos globales y se indican los datos básicos del negocio. Luego, y a modo de contextualizar el plan de negocios, se realiza un estudio del entorno, donde se hace una evaluación de la caracterización del entorno de Juan Lacaze y sus localidades cercanas. Las fuentes de información corresponden a datos extraídos de información pública, y un estudio de mercado en el campo.

Luego de planteado esto se evalúa el análisis del ambiente externo e interno de la empresa, donde se efectúa un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Esta herramienta permite conocer la situación real en que se encuentra la organización y planear una estrategia de futuro.

En cuanto a los canales de comunicación la empresa deberá comunicarse y llegar al segmento de clientes para entregarles la propuesta de valor, definiendo el nivel de exposición adecuado, cualitativo y cuantitativo, dónde, cómo, cuándo y cuánto.

Por último, se establecen los aspectos vinculados a la operación del negocio, como la estructura de ingresos, los recursos claves y los socios estratégicos, la estructura de costos para viabilizar el negocio propuesto y el marco legal. Se incluye un análisis del plan económico financiero, donde se analizan los principales números del futuro proyecto mediante un ejercicio de pertinencia, eficiencia y eficacia del proyecto a partir de la fijación de determinados supuestos. Así, la evaluación recopila información relevante para el análisis del negocio.

Principales características del Centro CYSSA

El objetivo del Centro CYSSA es ser el lugar de referencia deportivo, recreativo, social y cultural de Juan Lacaze, así como un referente en la zona este del departamento de Colonia. Los Clientes principales serán los ciudadanos de Juan Lacaze y de localidades de la zona este del departamento de Colonia, en todas las franjas etáreas y para ambos sexos.

En Centro CYSSA será un lugar de provisión de servicios deportivos, culturales, sociales y educativos, se busca generar un espacio para que los habitantes de Juan Lacaze y las localidades aledañas tengan donde desarrollar actividades en estas áreas.

Lo que se plantea no es un club deportivo, sino que será un centro donde los usuarios paguen por los servicios consumidos. Aquellas personas que acudan al Centro no tendrán un carácter de socios, porque no serán parte de una sociedad civil.

Se espera que el Centro sea gestionado por una entidad jurídica la cual tenga expertise en algunos de los campos que se buscan desarrollar. Se entiende que el esquema planteado no tiene un antecedente idéntico al que se pretende desarrollar. Donde se incluya dentro de sus servicios a la actual ACYSSA, como parte de las líneas de negocios, y manteniendo las actividades deportivas que desempeña actualmente. La gestión administrativa del Centro absorberá los costos operativos de la ACYSSA, pero limitará los ingresos a las cuotas sociales que recibe de sus asociados actuales. Los ingresos que actualmente percibe por el arrendamiento del espacio del local gastronómico y de Maroñas, pasarán a ser parte del gestor del Centro.

Los ingresos que se capten serán volcados a la firma gestora, de forma que cubra sus costos, repague las inversiones que se deberán ejecutar y le permitan obtener una rentabilidad. Las diferentes líneas de negocios potenciales se incluyeron, donde no se limitan las acciones adicionales, excluyendo las actividades políticas y religiosas dentro del Centro.

Desde el punto de vista de los egresos que deberá afrontar el Centro, si bien se detallan en próximos capítulos, a modo general se presenta el siguiente esquema. La empresa deberá cubrir los costos de administración y gestión

mensuales, el pago de tarifas por servicios que se consuman, los costos que se deban incurrir por actividades específicas y el eventual alquiler del edificio a la SND (estará exento en los primeros 5 años).

Se plantea un esquema en donde el Centro permanezca abierto de lunes a viernes por 16 horas, entre las 8:00 y las 0:00, y sábados y domingos 8 horas, entre las 10:00 y las 18:00. El espacio gastronómico podrá estar abierto hasta más tarde los fines de semana.

El nivel de actividades que tenga el Centro dependerá de la capacidad de la empresa que la desarrolle y, en particular, la motivación y la energía que tengan las personas que estén en el día a día del proyecto.

Se diseña la explotación de diferentes espacios donde el gestor del Centro pueda captar recursos, para cubrir sus costos, repagar sus inversiones y obtener una rentabilidad. La principal fuente de ingresos será el pago por el uso de los servicios brindados por parte de los usuarios; arrendamientos de espacios para locales gastronómico, capacitaciones, eventos sociales y culturales, y para actividades de recuperación de salud; y otras actividades conexas que puedan surgir a partir de las anteriores.

Se propone un esquema de concesión del inmueble por un plazo de 15 años, renovable por 15 años más en caso de que se cumplan los indicadores preestablecidos. La administración será de un fideicomiso administrativo, lo cual independiza el patrimonio existente y genera un contrato muy claro entre las partes en relación a los derechos y obligaciones de cada uno.

Actividades claves

La creación de este nuevo espacio tendrá asociado la generación de un espacio de calidad, con actividades que agreguen valor a la comunidad local. Se dispondrá de un gimnasio con nueva infraestructura y equipamiento, con salas para disciplinas deportivas, donde se mantendrán las actuales y nuevas. En una primera instancia, se define que la gestión de las actividades deportivas sea llevada adelante por el gestor del Centro, dada la potencialidad en la generación de ingresos que representa.

El espacio gastronómico ofrecerá alternativas para que tanto los residentes de la zona de influencia como visitantes de la zona decidan almorzar, cenar o simplemente tomarse un café en él, y las personas que asistan al Centro para otras actividades también las continúen en este espacio.

A su vez, se dispondrá de salas para diversos usos, orientados a capacitación/formación personal como a aspectos vinculados con salud. También se plantea la convivencia con locales comerciales que deseen instalarse en el Centro y espacios comunes para usufructuar por parte de los usuarios para lectura, trabajo o descanso. Surgen algunas otras actividades puntuales en determinados momentos del tiempo, como servicios de alojamiento y exposiciones culturales itinerantes y/o permanente, que muestran la historia del ex Club CYSSA y de la textil Campomar.

Se plantea la convivencia con la actual sociedad civil que gestiona el edificio (ACYSSA), la cual mantendrá sus actividades, reduciendo su estructura de costos fijos.

Análisis del entorno

Se observa una carencia en algunas actividades en la zona de influencia, y en particular en Juan Lacaze, que el Centro que se plantea llevar adelante buscará ocupar. En Uruguay existen experiencias de Centros deportivos, sociales y/o culturales que involucran actividades diversas, e integran población y actores de la zona de influencia.

Se realizó un estudio de demanda para ver los usuarios potenciales que podrá tener el Centro. Se realizaron dos estimaciones separadas, una para usuarios de servicios deportivos y otro de actividades culturales, comerciales y sociales.

Para el caso de los usuarios potenciales de servicios deportivos, se identificó en la zona de influencia tiene, según el Censo del año 2011, 33.216 habitantes. Los resultados finales arrojan una demanda potencial de 1.897 usuarios. Estos muestran un perfil que puede ser captado por el Centro CYSSA, dadas las actividades y obras que se proponen.

Para los potenciales participante de actividades comerciales, culturales, de recreación o sociales, se partió de la población total de la zona de influencia. Los resultados finales arrojan una demanda potencial de 8.144 potenciales usuarios. Estos muestran un perfil que puede ser captado por el Centro CYSSA, siempre y cuando se generen las

actividades que estos mostraron interés. Estas personas se plantean asistirán en forma esporádica, donde la frecuencia radicará en las propuestas que pueda proponer el desarrollador del Centro.

Análisis de sensibilidad de rentabilidad

Bajo las condiciones definidas, se efectúa el cálculo de la rentabilidad del proyecto. Los dos parámetros utilizados para calcular la viabilidad de un proyecto son el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno). A continuación, se plantean escenarios, ajustando los valores de inversión y el pago del canon de la empresa gestora del Centro hacia la SND, y como esto afectan los indicadores de rentabilidad.

Tabla 1: Análisis de sensibilidad de rentabilidad

Escenario	Descripción del escenario	VAN	TIR
Escenario 1	La empresa gestora se hace cargo del 100% de las obras de la fase 0 y se paga canon desde el primer año	-608.739	1,4%
Escenario 2	La empresa gestora se hace cargo del 50% de las obras de la fase 0 y se paga canon desde el primer año	-297.103	4,8%
Escenario 3	La empresa gestora se hace cargo del 50% de las obras de la fase 0 y no paga canon hasta el año 5	-142.404	7,2%
Escenario 4	La empresa gestora se hace cargo del 0% de las obras de la fase 0 y no paga canon hasta el año 5	159.449	14,9%

Como se puede observar en el análisis anterior, el escenario 4, donde la empresa que desarrolle el Centro está exenta del pago por el uso de espacio por 5 años y las obras de la fase 0 no se encuentran bajo su responsabilidad, es el único donde se muestran indicadores de rentabilidad atractivos para una empresa privada. En el resto de los escenarios, no se muestran valores atractivos para generar un proyecto como el planteado en el presente modelo de negocios.

Conclusiones

A lo largo del documento se definió el perfil de un Centro de actividades que actualmente funciona de forma parcial, solamente captando actividades deportivas, y con pocos antecedentes en la región. El perfil de la propuesta se basó en el estudio de demanda y de entrevistas con actores relevantes que se efectuó en Juan Lacaze y en la zona de influencia del proyecto. Esto arrojó una serie de necesidades que podrán ser cubiertas por esta nueva propuesta.

El plan de gestión estableció una serie de flujos de costos y de ingresos que demuestran la viabilidad del negocio. Cuando este proyecto madure los mismos podrán ser ajustados y buscando alternativas nuevas de negocio que se pueda basar en el perfil de la empresa que explote el Centro.

Los resultados muestran que la viabilidad del mismo está sujeta al apoyo que provenga de fondos públicos, tanto en la fase de construcción como en el potencial subsidio al arrendamiento del espacio desde la empresa a la SND. Para que una empresa privada tenga el atractivo de invertir y desarrollar la infraestructura deberá contar con esta contribución.

Si efectivamente se decide ejecutar la recomendación legal de desarrollar el proyecto, la SND deberá realizar un trabajo importante para promocionar el proyecto entre potenciales inversores generando instancias de diálogo y negociaciones previas a la etapa de licitación. En esta, la elaboración de los pliegos y, dentro de estos, la inclusión de indicadores de seguimiento y cumplimiento será importante para el correcto funcionamiento del Centro de acuerdo a los fines que se están buscando, de promover el deporte, la cultura, comercial y social que Juan Lacaze necesita.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	3
1 INTRODUCCIÓN	11
2 METODOLOGÍA	13
3 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MODELO DE NEGOCIO	15
3.1 Características generales del proyecto	15
3.2 Análisis del entorno del proyecto y de su zona de influencia	16
3.2.1 Aspectos sociodemográficos	16
3.2.2 Indicadores educativos	17
3.2.3 Servicios de salud	17
3.2.4 Perfil económico y productivo	17
3.3 Identificación de actores del territorio	18
3.4 Modelo de negocio	20
4 ANÁLISIS DEL SECTOR Y SUS FUENTES DE FINANCIAMIENTO	23
4.1 Caracterización del sector a nivel regional.	23
4.2 Emprendimientos similares	26
4.3 Análisis de forma de financiamiento en Uruguay	27
5 ESTUDIO DE DEMANDA	30
5.1 Identificación de los encuestados	30
5.2 Necesidades en la zona de influencia	31
5.3 Actividades deportivas y físicas	33
5.4 Actividades sociales y culturales	35
5.5 Actividades de formación	37
5.6 Otras actividades relacionadas con gastronomía y salud	38
5.7 Estimaciones de los potenciales de usuarios de servicios del Centro	39
6 BASES ESTRATÉGICAS Y PROPUESTA DE VALOR	42
6.1 Características del Espacio	42
6.2 Sectores	43
6.3 Misión y visión	45
7 ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO CYSSA	46
8 ANÁLISIS DEL ENTORNO	48
9 FUENTE DE INGRESOS	51
10 ACTIVIDADES CLAVE DEL CENTRO	52
10.1 Actividades de promoción	52

10.2	Actividades de gestión administrativa	52
10.3	Actividades de Responsabilidad Social	53
10.4	Actividades a desarrollar en los espacios	53
10.4.1	Actividades deportivas	53
10.4.2	Actividades de formación	54
10.4.3	Actividades de recuperación de salud	54
10.4.4	Actividades sociales y culturales	54
10.4.5	Otras actividades	54
10.5	Actividades por planta	55
11	CLIENTES	57
11.1	Definición de los clientes potenciales	57
11.2	Segmentación de clientes	57
12	CANALES DE RELACIONAMIENTO CON EL PÚBLICO OBJETIVO	60
13	ESTRUCTURA DE COSTOS Y ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL	64
14	ESTRUCTURA LEGAL DEL CENTRO	68
14.1	Gestión de la infraestructura	68
14.1.1	Concesión.	68
14.1.2	Arrendamiento.	68
14.1.3	Fideicomiso.	68
14.2	Alternativas jurídicas de la empresa gestora del Centro	69
14.3	Ley de promoción del deporte:	71
14.4	Pasos para la etapa de licitación	71
15	PLAN DE OBRAS	72
15.1	Estudio edilicio del edificio actual	¡Error! Marcador no definido.
15.1.1	Antecedentes	¡Error! Marcador no definido.
15.1.2	Descripción	¡Error! Marcador no definido.
15.1.3	Usos actuales	¡Error! Marcador no definido.
15.1.4	Valoración arquitectónica	¡Error! Marcador no definido.
15.1.5	Modificaciones realizadas	¡Error! Marcador no definido.
15.1.6	Estado actual y patologías	¡Error! Marcador no definido.
15.2	Propuestas de usos, intervenciones y programa arquitectónico	¡Error! Marcador no definido.
15.2.1	Base metodológica	¡Error! Marcador no definido.
15.2.2	Programa arquitectónico	¡Error! Marcador no definido.
15.3	Plan de obras	¡Error! Marcador no definido.
15.3.1	Primera etapa (de carácter urgente)	¡Error! Marcador no definido.

15.3.2	Segunda etapa	¡Error! Marcador no definido.
15.3.3	Tercera etapa	¡Error! Marcador no definido.
16	PLAN FINANCIERO	81
16.1	Parámetros	81
16.2	Inversiones	81
16.3	Costos	82
16.4	Ingresos	83
16.5	Financiamiento	84
16.6	Análisis de rentabilidad	84
16.7	Proyección de flujos de fondos	85
17	CONCLUSIONES	87
18	ANEXOS	88
18.1	Anexo - Breve reseña de la historia del Club	88
18.2	Anexo – Proyectos similares del PDGS	92
18.3	Anexo - Análisis de la estructura organizacional actual	94
18.3.1	Actividades deportivas actuales del Club	97
18.3.2	Fuentes de ingresos y costos	101
18.4	Anexo - Análisis del entorno del proyecto y de su zona de influencia	105
18.4.1	Aspectos sociodemográficos	105
18.4.2	Indicadores sociales	106
18.4.3	Indicadores educativos	107
18.4.4	Servicios de salud	107
18.4.5	Perfil económico y productivo	108
18.4.6	Agendas estratégicas de Juan Lacaze	110

TABLAS, GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

Tabla 1: Análisis de sensibilidad de rentabilidad	5
Tabla 2- Organismos destinados a actividades deportivas y sociales en el área de influencia	24
Tabla 3- Organismos destinados a actividades de salud en el área de influencia	24
Tabla 4- Organismos destinados a actividades educativas en el área de influencia	25
Tabla 5-Cantidad de kilómetros que recorrería para realizar actividades, por localidad de residencia	33
Tabla 6- Matriz FODA	48
Tabla 7: Actividades deportivas a realizar en el Centro	53
Tabla 8: Actividades por piso en el Centro	55
Tabla 9: Canales de comunicación, ventajas y desventajas.	60
Tabla 10: RRHH del Centro y horario estimado	65
Tabla 11: RRHH en el área deportiva	66
Tabla 12: Supuestos del modelo financiero	81
Tabla 13: Inversiones iniciales	82
Tabla 14: Fases de las inversiones	82
Tabla 15: Fases de las inversiones, año 1	82
Tabla 16: Socios deportivos, año 1	83
Tabla 17: Ingresos por usuarios deportivos, año 1	83
Tabla 18: Ingresos totales, año 1	83
Tabla 19: Financiamiento del proyecto	84
Tabla 20: Análisis de sensibilidad de rentabilidad	84
Tabla 21 – Actividades en Salón principal	97
Tabla 22 – Actividades en Salón Subsuelo	98
Tabla 23 – Actividades en Terraza	98
Tabla 24 – Actividades del Club por Sexo y Edades	100
Tabla 25: Porcentaje de población de 25 años y más según máximo nivel educativo alcanzado para la localidad de Juan Lacaze	107
Tabla 26: Participación de Colonia en el PIB Nacional (en millones de pesos corrientes, año 2011)	108
Tabla 27 – Condición de actividad económica de la población mayor de 14 años	109
Tabla 28 – Acciones acordadas por Pensemos Juan Lacaze	111
Gráfico 1-Edad de los encuestados	30
Gráfico 2-Actividades para niños a implementar en el área de influencia	32
Gráfico 3-Actividades para adultos mayores a implementar en el área de influencia	32
Gráfico 4-Disposición a realizar actividades deportivas y físicas	33
Gráfico 5-Disponibilidad a pagar por cuota integral en club deportivo y/o social	34
Gráfico 6- Actividades a las que considera el Club CYSSA debe apostar	35
Gráfico 7-¿Frecuenta actividades sociales y culturales?	35
Gráfico 8-Disponibilidad a pagar por actividades sociales y culturales	36
Gráfico 9-Realización de Actividades de recreación nocturnas.....	36
Gráfico 10-¿Participa en actividades de formación educativa o extracurricular?.....	37
Gráfico 11-¿Acudiría a formación extracurricular en las siguientes temáticas?	37
Gráfico 12- ¿Cuántas veces sale a comer a cafeterías/restaurantes/cantinas mensualmente?	38
Gráfico 13- Proyecciones de personas que practiquen deporte en el Centro.....	40

Gráfico 14- Proyecciones de personas que hacen actividades culturales/recreación/sociales	40
Gráfico 15-Proyección del Flujo de Fondos	85
Gráfico 16 – Pirámide de población de la zona de influencia (izquierda) y pirámide de población de Juan Lacaze (derecha).....	106
Gráfico 17– Servicios de salud en donde se atiende la población en la zona de influencia	108
Gráfico 18– Condición de actividad económica de la población mayor de 14 años	109
Gráfico 19– Ingresos nominales de las personas mayores de 18 años en el mes anterior a realizada la ECH	110
Ilustración 1 - Diagrama del modelo de negocio propuesto por Osterwalder	13
Ilustración 2- Mapa de actores en el territorio	19
Ilustración 3 – Modelo de negocio general planteado	21
Ilustración 4- Mapa de organismos considerados competencia en la zona de influencia	23
Ilustración 5- Esquema de funcionamiento del Centro CYSSA, del punto de vista de los ingresos	46
Ilustración 6- Esquema de funcionamiento del Centro CYSSA, del punto de vista de los costos	47
Ilustración 7 – Fuentes de ingreso del Centro CYSSA	51
Ilustración 8 – Segmentación potencial de tipos de clientes del Centro CYSSA	58
Ilustración 9- Canales de relacionamiento y objetivos de cada etapa	62
Ilustración 10- Organigrama del Centro CYSSA	66
Ilustración 11 – Plano del proyecto de construcción del Club	88
Ilustración 12 – Bar y restaurante del Club en el año 1946.	89
Ilustración 13 – Biblioteca y sala de entretenimiento en el año 1946.	89
Ilustración 14 – Evolución del Club CYSSA	90
Ilustración 15 – Imágenes de algunos espacios del Club.	90
Ilustración 16 – Organigrama Institucional del Club	95
Ilustración 17 – Mecanismo de ingresos de ACYSSA	101
Ilustración 18 – Principales costos de ACYSSA	104
Ilustración 19 – Mapa del departamento de Colonia con identificación de Juan Lacaze	105

1 INTRODUCCIÓN

Un plan de gestión y de negocios es un documento en donde se describe y explica un proyecto que se va a realizar, así como diferentes aspectos relacionados con éste, tales como sus objetivos, las estrategias que se van a utilizar para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada. Tiene como propósito final la planificación de las tareas del proyecto y la evaluación de potenciales fuentes de financiamiento.

En este estudio se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas. Es un instrumento que permite comunicar una idea de negocio para venderla u obtener una respuesta positiva por parte de los inversores. También se trata de una herramienta de uso interno, ya que le permite evaluar la viabilidad de sus ideas y concretar un seguimiento de su puesta en marcha

Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Por esto las empresas deben analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está examinando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección.

El presente documento describe la lógica de la organización, entrega y captura valor a las partes interesadas sobre todos sus clientes del Centro CYSSA.

La metodología aplicada en el presente documento se basa en el estudio “Business Model Canvas”, de Alex Osterwalder. El cual es un formato que visualiza el modelo de negocio según diferentes campos, resultando un documento que ofrece directamente una visión global de la idea de negocio, mostrando claramente las interconexiones entre los diferentes elementos. Esta forma de analizar un negocio se plantea en el capítulo del marco conceptual del estudio.

El análisis parte de una primera descripción general del negocio, donde se describe el emprendimiento y los productos que se van a ofrecer y los objetivos globales y se indican los datos básicos del negocio. Luego, y a modo de contextualizar el plan de negocios, se realiza un estudio del entorno, donde se hace una evaluación de la caracterización del entorno de Juan Lacaze y sus localidades cercanas. Las fuentes de información corresponden a datos extraídos de información pública, y un estudio de mercado en el campo.

Luego de planteado esto se evalúa el análisis del ambiente externo e interno de la empresa, donde se efectúa un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Esta herramienta permite conocer la situación real en que se encuentra la organización y planear una estrategia de futuro.

Dentro de las bases estratégicas y de valores se establecen la misión y la visión del negocio. A nivel conceptual la misión de una empresa representa el propósito y alcance de la organización en términos de satisfacer las necesidades del cliente y la visión apunta a mostrar el estado deseado de alcanzar en el futuro por la organización, imagen que quiere alcanzar la organización en el futuro del Centro. Estos conceptos no son rígidos y se pueden modificar en el transcurso de los años, pero partir de una correcta definición de los mismos y hacerlos duraderos en el tiempo le permitirá a la empresa consolidarse en el mercado.

Es fundamental para el éxito de un emprendimiento el conocimiento exhaustivo del mercado compuesto por los agentes individuales, organizaciones y los actuales potenciales clientes, para esto en

el estudio se definen una serie de potenciales clientes de acuerdo a criterios de clasificación. Dentro de estos, y de acuerdo con el plan estratégico, los estudios realizados y la identificación de los principales agentes del sector, se detectan diferentes segmentos de mercado.

En cuanto a los canales de comunicación la empresa deberá comunicarse y llegar al segmento de clientes para entregarles la propuesta de valor, definiendo el nivel de exposición adecuado, cualitativo y cuantitativo, dónde, cómo, cuándo y cuánto.

Por último, se establecen los aspectos vinculados a la operación del negocio, como la estructura de ingresos, los recursos claves y los socios estratégicos, la estructura de costos para viabilizar el negocio propuesto y el marco legal. Se incluye un análisis del plan económico financiero, donde se analizan los principales números del futuro proyecto mediante un ejercicio de pertinencia, eficiencia y eficacia del proyecto a partir de la fijación de determinados supuestos. Así, la evaluación recopila información relevante para el análisis del negocio.

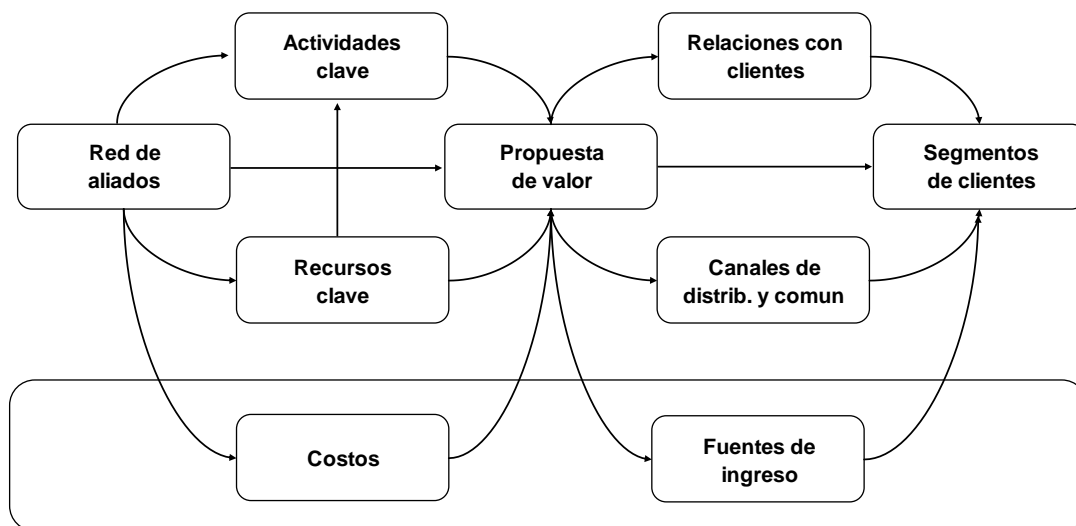
En el capítulo final se incorporan las conclusiones de los aspectos evaluados en, destacando aquellos aspectos donde se presentan oportunidades y los que pueden inviabilizar el futuro negocio de la empresa.

2 METODOLOGÍA

El marco conceptual utilizado en el presente estudio de Modelo de gestión y Plan de negocios es el desarrollado por Osterwalder¹, quien definió una estructura de nueve bloques temáticos que agrupan las principales variables de un negocio. Tomando como referencia la figura que se presenta a continuación, el bloque temático del centro representa el conjunto de la propuesta de valor que se dirige a uno o varios segmentos de mercado a través de unos canales y con una forma específica de relacionamiento con los respectivos clientes.

Los tres asuntos anteriores están representados por los bloques de la derecha. Los bloques temáticos de la parte izquierda representan los recursos, actividades y terceros que actúan como aliados necesarios para producir y mantener la oferta de valor. Los bloques inferiores representan el reflejo de ingresos y costos del conjunto anterior.

Ilustración 1 - Diagrama del modelo de negocio propuesto por Osterwalder



Fuente: Elaboración propia

Donde los aspectos a evaluar son los siguientes:

- **Segmentos de clientes:** En este bloque se listan los diferentes tipos de clientes a los que se dirige la propuesta. La clasificación se hace con base en diferencias en necesidades, forma de accederlos, tipo de relación y rentabilidad, entre otros.
- **Propuesta de valor:** La oferta es lo que atrae a los clientes, aquello por lo que están dispuestos a pagar. Se presenta como un paquete de productos y servicios y los principales atributos de cada uno. Puede haber una oferta única o varias ofertas y éstas pueden dirigirse a un segmento en particular o a varios de ellos.
- **Canales de distribución y comunicación:** El asunto fundamental en este bloque es identificar los canales a través de los cuales se accede a los clientes para comunicarse con ellos y para ofrecer la propuesta de valor.

¹ <http://www.businessmodelgeneration.com/>

- **Tipo de relaciones con los clientes:** Debe definirse cuáles tipos de relaciones se establecen con cada uno de los segmentos atendidos, desde las más personalizadas, como tener ejecutivos de cuenta, pasando por relaciones personales pero masivas.
- **Fuentes de ingresos:** Son las fuentes de las cuales se reciben los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece.
- **Recursos clave:** Son los recursos que una compañía debe desplegar para hacer que el negocio funcione. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave.
- **Actividades clave:** Son las principales actividades que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados. Es imprescindible concentrarse en las competencias esenciales y buscar aliados para las demás.
- **Red de aliados:** Está conformada por los aliados y proveedores que deben identificarse y con los que se establecen relaciones. Para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos cada vez es más importante apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los que se puede lograr construir o complementar la oferta de valor u optimizar costos.
- **Estructura de costos:** La estructura de costos está fundamentada en el listado de los costos más significativos del modelo de negocio, fundamentalmente recursos, actividades y red de aliados, así como su relación con los demás bloques.

El ejercicio de diseño de un modelo de negocio parte de las consideraciones estratégicas previas, en las que se ha evidenciado un problema o una oportunidad y se tiene la voluntad de movilizar un equipo para abordarlo. Tres son los pasos fundamentales sugeridos por Osterwalder en el diseño de modelos de negocio: visualizar el modelo, evaluar e innovar. Posteriormente se lleva a la práctica el diseño, lo que incluye los pasos de planear el proyecto y comunicar e implementar.

3 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MODELO DE NEGOCIO

El presente capítulo describe las principales características del modelo de negocios propuesto para el desarrollo del nuevo Centro deportivo, recreativo, social y cultural CYSSA (Centro CYSSA), así como del contexto en el cual se desarrollará el mismo.

3.1 Características generales del proyecto

Nombre: Centro CYSSA

Ubicación: Juan Lacaze, departamento de Colonia.

Objetivo: Ser el centro deportivo, recreativo, social y cultural de Juan Lacaze, así como un referente en la zona este del departamento de Colonia.

Clientes principales: Ciudadanos de Juan Lacaze y de localidades de la zona este del departamento de Colonia, en todas las franjas etáreas y para ambos sexos.

Fuentes de ingresos: Se plantea la explotación de diferentes espacios donde el gestor del Centro pueda captar recursos, para cubrir sus costos, repagar sus inversiones y obtener una rentabilidad. La principal fuente de ingresos será el pago por el uso de los servicios brindados por parte de los usuarios; arrendamientos de espacios para locales gastronómico, capacitaciones, eventos sociales y culturales, y para actividades de recuperación de salud; y otras actividades conexas que puedan surgir a partir de las anteriores.

Actividades claves: generación de un espacio de calidad, con actividades que agreguen valor a la comunidad local. Se dispondrá de un gimnasio con nueva infraestructura y equipamiento, con salas para disciplinas deportivas, donde se mantendrán las actuales y nuevas. En una primera instancia, se define que la gestión de las actividades deportivas sea llevada adelante por el gestor del Centro, dada la potencialidad en la generación de ingresos que representa. Dicho espacio podrá ser concesionado a una tercera empresa.

El espacio gastronómico ofrecerá alternativas para que tanto los residentes de la zona de influencia como visitantes de la zona decidan almorzar, cenar o simplemente tomarse un café en él, y las personas que asistan al Centro para otras actividades también las continúen en este espacio.

A su vez, se dispondrá de salas para diversos usos, orientados a capacitación/formación personal como a aspectos vinculados con salud. También se plantea la convivencia con locales comerciales que deseen instalarse en el Centro y espacios comunes para usufructuar por parte de los usuarios para lectura, trabajo o descanso. Surgen algunas otras actividades puntuales en determinados momentos del tiempo, como servicios de alojamiento y exposiciones culturales itinerantes y/o permanente, que muestran la historia del ex Club CYSSA y de la textil Campomar.

Se plantea la convivencia con la actual sociedad civil que gestiona el edificio (ACYSSA), la cual mantendrá sus actividades, reduciendo su estructura de costos fijos.

Situación actual de la infraestructura²: La Secretaría Nacional del Deporte (SND) adquirió el inmueble del club en remate público realizado en el mes de agosto del año 2016. Hasta la fecha la Asociación Civil Club CYSSA (ACYSSA) sigue gestionando las instalaciones sin que medie aún un convenio o contrato. La situación institucional actual, es un factor que conlleva a que el Club no se encuentre en las mejores condiciones, ya que la ACYSSA no invierte en mantenimiento de la infraestructura porque el edificio es de la SND, y la SND realiza las obras mínimas de mantenimiento porque no está gestionando la misma.

Estructura legal: Se propone un esquema de concesión del inmueble por un plazo de 15 años, renovable por 15 años más en caso de que se cumplan los indicadores preestablecidos. La administración será de un fideicomiso administrativo, lo cual independiza el patrimonio existente y genera un contrato muy claro entre las partes en relación a los derechos y obligaciones de cada uno.

Financiamiento: las obras definidas en la etapa 0 serán cubiertas con fondos públicos, mientras que las de mejoramiento y equipamiento del Centro por parte de un inversor privado que pretenda gestionar el espacio por un período determinado. Las fuentes de financiamiento de este último podrán ser diversas, combinando las de uso propio con financiamiento bancario.

3.2 Análisis del entorno del proyecto y de su zona de influencia³

El futuro Centro CYSSA (actual Club CYSSA) se encuentra en la ciudad de Juan Lacaze. La zona donde se ubica, sureste del departamento de Colonia, presenta la particularidad de una elevada movilidad de sus habitantes entre las distintas localidades, lo que implica un mayor radio de cobertura de la influencia de cualquier proyecto.

Diversos factores demuestran una gran interrelación entre las ciudades de Juan Lacaze, Rosario y Nueva Helvecia, principalmente, así como también Colonia Valdense, Santa Ana y otras más pequeñas. Por esta razón, la zona de influencia analizada abarca estas tres localidades: Juan Lacaze, Rosario y Nueva Helvecia.

3.2.1 Aspectos sociodemográficos

De acuerdo a los datos relevados por el Censo de 2011 (último Censo realizado por el INE en Uruguay), el departamento de Colonia cuenta con 123.023 habitantes. La ciudad de Juan Lacaze nuclea al 10% de la población, mientras que Nueva Helvecia y Rosario concentran el 9% y 8% respectivamente (33.216 personas).

La pirámide poblacional de la zona de influencia muestra en forma de campana o estable, con una base ancha que va disminuyendo lentamente propia de una población que tiende al envejecimiento. La pirámide de Juan Lacaze presenta una forma más irregular. En ambos casos se observa un gran descenso relativo de la población joven de entre 20 y 30 años, lo que se explica por la migración que experimenta la región hacia otros puntos del país, debido, en mayor medida, a la migración estudiantil hacia Montevideo y la búsqueda de oportunidades y profesionales en otras localidades. Asimismo, en ambas pirámides, se acrecientan las diferencias entre ambos sexos, a favor de la población de sexo femenino, a medida que se incrementan los años de edad.

² En el Anexo - Análisis de la estructura organizacional actual se detalla más de la situación actual del Club.

³ En el Anexo: Anexo - Análisis del entorno del proyecto y de su zona de influencia se amplían estos resultados

La última desagregación del IDH en Uruguay por departamento fue realizada en el año 2010, donde Uruguay presentaba un valor de 0,79 y Colonia un valor de 0,775, alcanzando el segundo puesto más alto detrás de Montevideo. Según datos del Instituto Nacional de Estadística, en el año 2017 la estimación puntual de la Incidencia de la Pobreza en los hogares fue de 5,2% para el total del territorio nacional. Al observar el departamento de Colonia, los datos revelan que el 1,8% de los hogares se encuentran por debajo de la línea de pobreza. Colonia se encuentra entre los tres departamentos con menor proporción de hogares en situación de pobreza. En la zona de influencia la pobreza es de 2,8%, mientras que, si se considera solamente la ciudad de Juan Lacaze, la pobreza se incrementa a 3,6%.

3.2.2 Indicadores educativos

En relación al promedio de años de educación en personas de 25 años y más, los datos del Censo 2011 revelan que para el total departamental el promedio es de 8,3 años. El área rural tiene menor promedio de años de educación que el departamento en su conjunto (7,6 años). Para la ciudad de Juan Lacaze el promedio de años de educación de las personas de 25 años y más es de 8,1 para las mujeres y 7,7 para hombres. Siendo está ampliamente inferior a la del total del país (9,2 y 8,8 respectivamente). La mayor parte de la población de la ciudad no ha completado educación secundaria. Asimismo, solamente el 8,4% ha completado una formación profesional.

A nivel de la oferta educativa del departamento, de acuerdo a las estadísticas publicadas por el Ministerio de Educación y Cultura para 2017, Colonia cuenta con 6 Centros para la Primera Infancia (5 públicos y 1 privado), 139 establecimientos de educación primaria (127 públicos y 12 privados), 35 de educación media básica (17 liceos públicos, 7 privados y 11 escuelas técnicas), 33 de educación media superior (19 liceos públicos, 1 privados y 13 escuelas técnicas) y 2 centros de educación terciaria (UTEC y Universidad de la Empresa). El departamento también cuenta con 3 Institutos de Formación en Educación, el IFD Carmelo, el IFD Rosario y el CERP Colonia (Suroeste).

3.2.3 Servicios de salud

Con respecto a los servicios de salud, la mayor parte de la población de Juan Lacaze accede a los servicios de salud en las Instituciones de Asistencia Médica Colectiva (IAMC), seguido lejanamente por los servicios brindados por el Ministerio de Salud Pública (MSP)/Administración de los Servicios de Salud del Estado (ASSE). La categoría residual "Otros" incluye los servicios brindados por el Hospital Policial/Militar y el BPS.

3.2.4 Perfil económico y productivo

La última medición del Producto Interno Bruto en Uruguay por división geográfica presentada en el Observatorio Territorial del Uruguay de la OPP para el año 2011 permite analizar la participación de Colonia en el marco de la actividad total del país. Este relevamiento muestra que Colonia genera el 4,7% de la riqueza el país, siendo un 10% de la riqueza generada por todos los departamentos del interior. En la siguiente tabla se detalla la participación de cada sector de la economía en el PIB total del departamento de Colonia, para el interior en su conjunto y para todo Uruguay.

El sector que aporta más al PIB del departamento es el sector secundario (industria), con una participación del 37% respecto al total de producción generada en Colonia.

En lo que respecta al mercado laboral, los datos relevados en la ECH 2017 permiten conocer la condición de actividad económica de la población mayor de 14 años tanto para la zona de influencia en su totalidad como para Juan Lacaze. Se observa que la ciudad de Juan Lacaze presenta una situación más desfavorable que la zona de influencia, ya que presenta menor nivel de ocupación y mayor nivel de desocupación e inactividad.

Se entiende que el mayor nivel de desocupación de los habitantes de Juan Lacaze se explica por los desocupados propiamente dichos (personas que trabajaron antes, pero perdieron su empleo y en el período de referencia no tenían trabajo, buscaban un trabajo remunerado, y estaban disponibles en ese momento para comenzar a trabajar), y por las personas que se encuentran en seguro de paro. En cuanto al nivel de inactividad, Juan Lacaze cuenta con una mayor proporción de personas que se dedican a los quehaceres del hogar y pensionistas.

Para comprender la realidad económica de los habitantes de la zona de influencia se hace referencia a los ingresos nominales de las personas mayores de 18 años en el mes anterior a realizada la ECH. Los intervalos considerados obedecen a las franjas utilizadas en el Impuesto a la Renta de las Personas Físicas (IRPF).

Tanto al analizar la zona de influencia en su totalidad como al poner foco en la ciudad de Juan Lacaze, se arriban a conclusiones similares de la situación económica de la población. Se observa una relación inversa entre niveles de ingreso y cantidad de personas, una amplia mayoría ganan menos de 29.078 pesos nominales.

En la actualidad, Juan Lacaze cuenta con un Parque Industrial situado en las instalaciones de las ex fábricas Campomar y Soulas. Según datos publicados en su página web oficial este parque cuenta con 12 empresas instaladas, teniendo aún capacidad para que se instalen nuevas.

Las firmas localizadas en el Parque son: Cooperativa textil Puerto Sauce, Cooperativa textil ETHOS, Tecnobelt, Futsa, Cierres Mix, Grupo textil Mercosur, Vanoray, Dimena, Nautiplan, Fatichos S.A., Barnest, MSI, y Talleres UTU. Se observa una gran presencia de empresas textiles.

3.3 Identificación de actores del territorio

Tanto en Juan Lacaze, como en el departamento de Colonia y a nivel nacional, existen una serie de actores que se deberán considerar estratégicos para reactivar la actividad del Centro. Para una mejor visualización de estos agentes se presenta a continuación un diagrama con los principales identificados.

Ilustración 2- Mapa de actores en el territorio



Se observa una multiplicidad de actores que podrán estar involucrados con el Centro. Aquellos con mayor capacidad de relación con el Centro corresponden a la ACYSSA y la SND, esta última con una mayor capacidad de ejecución de acciones concretas sobre la actual infraestructura. También se incluye Maroñas Entertainment como uno de los involucrados por ser una de las principales fuentes de ingreso del actual Club.

Entre los actores identificados se observan sinergias, y en relación al Centro algunos muestran una mayor fuerza potencial que otros. Se incluyen en el cuadro anterior aquellos que están vinculados con las líneas de actividades definidas anteriormente, como deportivas, sociales, educativas y de salud.

En los aspectos deportivos, si bien la aparición de un Consejo de Deportes local es un primer gran paso para darle un orden a las actividades deportivas y la generación de nuevas, se observa una falta de coordinación entre Clubes deportivos, para complementar servicios y actividades. Muchos habitantes son socios de varios o de todos los clubes deportivos de la ciudad, por solidaridad con estos.

En cuanto a las instituciones relacionadas con salud, en Juan Lacaze conviven algunas que manifestaron la necesidad de contar con espacios asociados a las actividades de recuperación de salud de sus pacientes.

La creación de la Agenda Cultural muestra los primeros pasos para impulsar esta clase de eventos, los entrevistados manifestaron una falta de actividades sociales y culturales en Juan Lacaze y por ende en el Centro CYSSA.

Existen otros movimientos sociales que también podrán involucrarse y brindar un espacio para el desarrollo de sus actividades y brindarle al Centro un flujo de actividades que le den un flujo de personas.

La oferta gastronómica en Juan Lacaze es escasa, con algunos nuevos emprendimientos en el rubro muy incipientes. Se identifica a los habitantes de Juan Lacaze con baja vocación de servicios, producto de la tradición histórica industrial de la localidad.

Este mapeo de actores involucrados demuestra el interés político y social por generar nuevas actividades dentro del recinto, y cumplir un rol activo en la agenda de dichas Instituciones.

3.4 Modelo de negocio

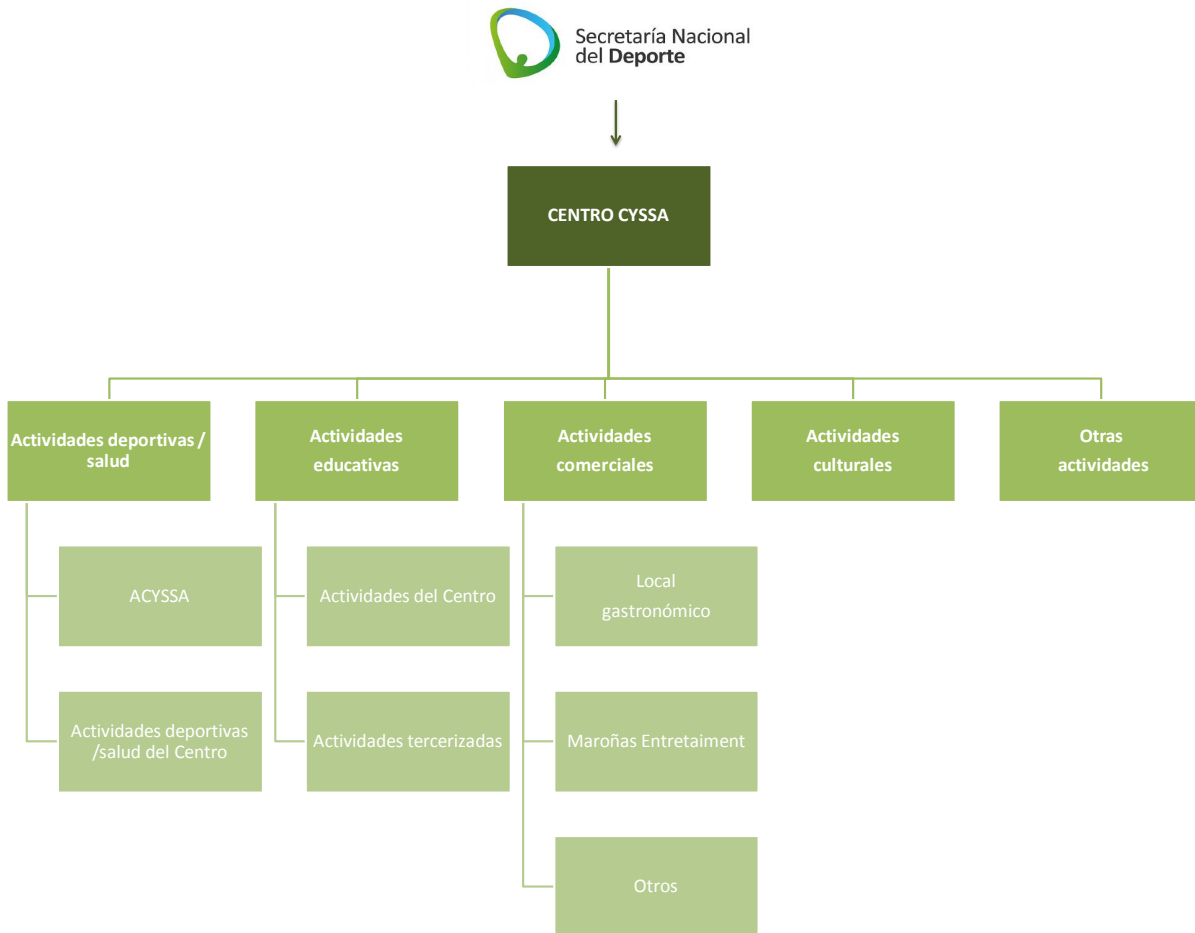
En este contexto se plantea llevar adelante el nuevo Centro CYSSA, el cual se basará en las siguientes premisas en su nuevo modelo de gestión y de negocios:

- Concepto de Centro, no de Club.
- Gestión de servicios múltiples y complementarios, que sean atractores de variados consumidores, pero que confluyan en un espacio armónico, bien integrado, agradable, y que genere distintos tipos de actividades para los distintos públicos existentes.
- Gestión integral y centralizada del Centro (sujeto a la figura legal), el cual contará con distintos tipos de acuerdos comerciales de acuerdo al tipo de servicio, al espacio utilizado, a la frecuencia del mismo, etc.
- Aprovechamiento del valor histórico y patrimonial del CYSSA y su ubicación estratégica en la ciudad de Juan Lacaze, para convertirse en un polo de actividades de referencia en la localidad y la región.
- Gestión moderna y eficiente, haciendo foco en la rentabilidad de los metros cuadrados y en la satisfacción de los usuarios.
- Espacio que invite al paseo de la población, que proponga actividades para todo tipo de edades, que rompa con la rutina y aporte un valor agregado a la ciudad.
- Comunicación permanente con el asociado y con los potenciales.

Bajo estos objetivos se programa un nuevo funcionamiento del edificio, mediante una serie de reformas que afectarán el movimiento de personas actual dentro del recinto y apuntarán a la generación de nuevas actividades. A lo largo del presente documento se detallan las nuevas funcionalidades del Centro, así como los principales aspectos del modelo de gestión y de negocios.

En líneas generales, en el siguiente diagrama se puede observar la estrategia planteada.

Ilustración 3 – Modelo de negocio general planteado



Como se visualiza en la anterior figura, se plantean distintas líneas de negocios que interactúan entre sí para darle contenido al Centro. Si bien estas actividades se desarrollan más adelante, a modo de introducción se detallan las mismas:

- **Actividades deportivas / salud:** donde se diferencia las que desarrolla actualmente la ACYSSA y se seguirán desarrollando y las Actividades deportivas y de salud que se generen dentro del Centro.
- **Actividades educativas:** aquí convivirán Actividades del Centro y de terceras instituciones que arrienden el espacio del Centro.
- **Actividades comerciales:** que podrán ser diversas, pero se identifican dos que actualmente funcionan y se entienden podrían mejorar sus niveles de prestaciones como el Local gastronómico y el de Maroñas Entertainment
- **Actividades culturales:** dentro del espacio del Centro se podrán generar espectáculos musicales y culturales, organizados por el gestor del Centro o arrendar un espacio a terceros.

- **Otras actividades:** que puedan surgir y puedan generar negocios con ingresos genuinos dentro del espacio del Centro.

4 ANÁLISIS DEL SECTOR Y SUS FUENTES DE FINANCIAMIENTO

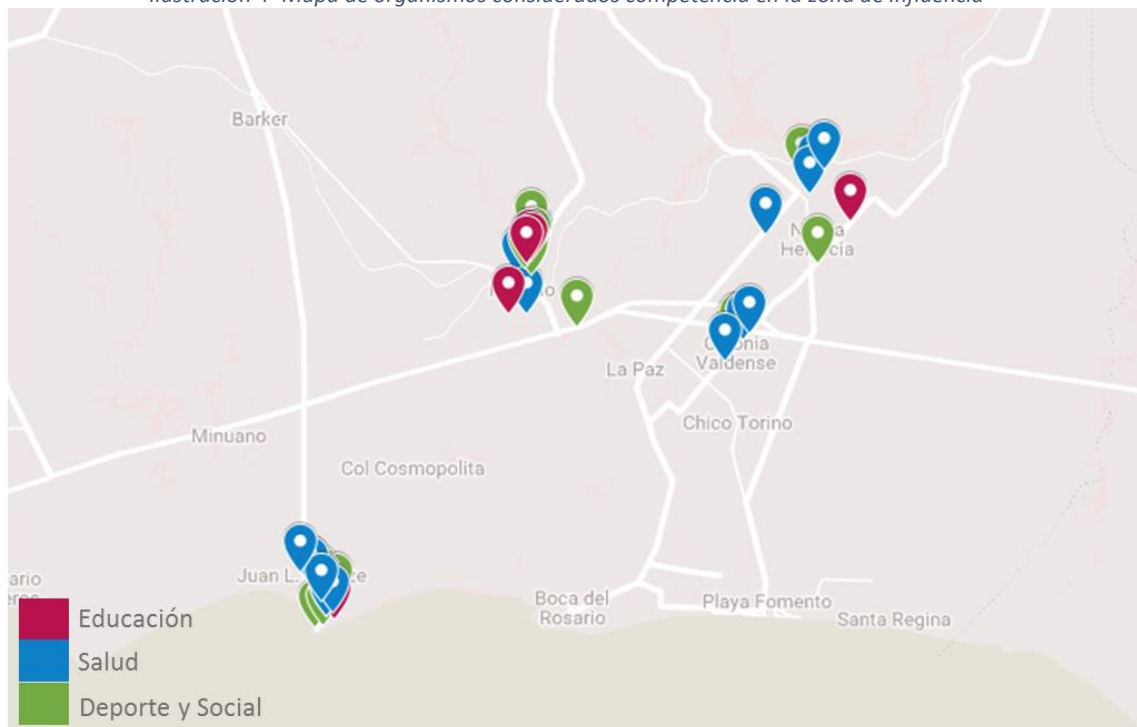
Como forma de observar los aspectos institucionales que rodearán al proyecto, en el presente capítulo se incluye una descripción de proyectos similares y de actores identificados en la zona de influencia, además se incorpora un análisis de las fuentes de financiamiento.

4.1 Caracterización del sector a nivel regional.

Del análisis de proyectos similares en la zona de influencia no se observan proyectos con características análogos a las que se plantean en el Centro. Se analizó la oferta de instituciones y espacios que pueden ser considerados competencia, donde se mapearon aquellos organismos que brindan actividades similares a las que el Centro CYSSA tiene potencialidad de brindar. En este contexto, se consideraron tres tipos de actividades: deportivas y sociales, educativas y de salud. Cabe destacar que las instituciones de educación relevadas son aquellas que brindan cursos de educación terciaria o posterior. Para esto, se realizó el análisis en primer lugar independientemente para las diferentes localidades de la zona y luego en conjunto la totalidad del área de influencia.

Luego de analizar independientemente las distintas localidades del área de influencia (ya presentados en informe anterior del estudio) se evaluó la zona conjuntamente. El mapa que se presenta a continuación exhibe el mapeo realizado.

Ilustración 4- Mapa de organismos considerados competencia en la zona de influencia



Fuente: Elaboración propia

Se observa entonces que dentro del área de influencia se encuentran diversas instituciones para las tres categorías analizadas. Se encuentra que Rosario, Colonia Valdense y Nueva Helvecia por su ubicación

geográfica pueden considerarse mayor competencia entre ellas, a diferencia de Juan Lacaze cuya ubicación lo deja apartado en la región.

En las tablas continuas se incluye el listado de clubes deportivos, instituciones vinculadas a salud y a educación en la zona de influencia.

Tabla 2- Organismos destinados a actividades deportivas y sociales en el área de influencia

Localidad	Nombre	Actividades y servicios
Juan Lacaze	Club Náutico Puerto Sauce	Natación, Cantina, Clases de náutica para todas las edades, paddel, alquiler de salones
Juan Lacaze	Club Atlético Independiente	Escuela de Basketball para todas las edades, fútbol, acrobacias en tela, handball, voleyball, iniciación deportiva niños
Juan Lacaze	Club Atlético Reformers	Fútbol
Juan Lacaze	Club Atletico Peñarol De Juan Lacaze	Fútbol
Juan Lacaze	Club Tres Focos	Gimnasia,
Juan Lacaze	Club Social Y Deportivo La Granja	Fútbol
Juan Lacaze	CYSSA	Gimnasia, Basketball, Tiro con flecha, ajedrez, otras
Rosario	Club Social Rosario	Restaurante, Pub, Cervecería
Rosario	Las Lilas Footgolf	Footgolf
Rosario	Club Rosario Atletico	Fútbol
Rosario	Club Atletico Everton	Fútbol, Patinaje Artístico, Cantina,
Rosario	Club Estudiantes El Colla	Ciclismo, Karate, Fútbol, Paddle, Zumba, Sala de Musculación, Gimnasia Artística, Bochas
Rosario	Club Colegiales	Patín Artístico, Fútbol, karate, yoga
Colonia Valdense	Club Esparta	Natación, Fútbol, Basketball, Bochas, Karate, Patín, Hockey Femenino, Tenis de Mesa, Zumba, Handball Femenino, Ballet
Colonia Valdense	Club A. Colonia Valdense	BASQUETBOL, MINI-VOLEY, GIMNASIA "OASIS", RUGBY, BAILE, GIMNASIA FEMENINA, GIMNASIA MASCULINA, VOLEY : PLANTELES MASCULINO Y FEMENINO, MAXI VOLEY, BABY FÚTBOL
Nueva Helvecia	Club Social Y Deportivo Zapican	Fútbol
Nueva Helvecia	Club Atlético Plaza	Basketball, Fútbol Sala y Volleyball
Nueva Helvecia	Sociedad De Tiro Suizo Nueva Helvecia	Dispone de piscinas cerradas para pistola neumática, piscinas de 25 metros para arma corta, piscinas de 50 a 300 metros para arma larga. Por razones de seguridad se ha limitado el uso de las piscinas de 300 metros.
Nueva Helvecia	Club Nacional de Fútbol- Decano del fútbol Coloniense	Fútbol, tenis, natación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3- Organismos destinados a actividades de salud en el área de influencia

Localidad	Nombre	Actividades y servicios
Juan Lacaze	Hospital de Juan Lacaze	Hospital
Juan Lacaze	Círculo Católico Filial Juan Lacaze	Sanatorio
Juan Lacaze	CAMEC- Policlínica Juan Lacaze	Policlínica
Juan Lacaze	Policlínica Villa Pancho	Policlínica

Modelo de gestión y Plan de Negocios

"Proyecto Ejecutivo para la transformación del Club CYSSA de Juan Lacaze como actor estratégico del desarrollo local: nuevo diseño organizacional, modelo de gestión y plan de negocios"

Localidad	Nombre	Actividades y servicios
Juan Lacaze	Policlínica El Ranchito	Policlínica
Juan Lacaze	Policlínica 21 de Octubre	Policlínica
Rosario	Hospital de Rosario	Hospital
Rosario	Círculo Católico Filial Rosario	Policlínica
Rosario	CAMEC	Policlínica
Rosario	Policlínica El Pastoreo	Policlínica
Colonia Valdense	CAMEC	Policlínica
Colonia Valdense	Filial Colonia Valdense - Hospital Evangélico	Policlínica
Colonia Valdense	Policlínica Colonia Valdense	Policlínica
Nueva Helvecia	Círculo Católico Filial Nueva Helvecia	Policlínica
Nueva Helvecia	Hospital de Nueva Helvecia	Hospital
Nueva Helvecia	Hospital Evangélico Mutualista	Hospital
Nueva Helvecia	CAMEC	Policlínica
Nueva Helvecia	Red de Atención Primaria (RAP) Colonia	Red de Atención Primaria
Nueva Helvecia	Policlínica Retiro	Policlínica

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4- Organismos destinados a actividades educativas en el área de influencia

Localidad	Nombre	Actividades y servicios
Juan Lacaze	UTU Juan Lacaze	Deporte y Recreación
Rosario	UTU Rosario	Gastronomía, Administración, Electromecánica
Rosario	CTC Enseñanza Técnica Profesional	Cursos: Operador en Diseño Gráfico, Excel Básico, Excel Avanzado, Analista GeneXus Junior, Desarrollo web con PHP5, Asistente en Recursos Humanos, Gestión en Logística Operacional, Asistente Contable, Reparación y mantenimiento de PC, Gestor en Marketing. Carreras: Analista Programador, Técnico en Soporte Informático, Técnico en Gerencia, Técnico en Gerencia Turística, Analista en Tecnologías de la Información, Periodismo General, Periodismo Deportivo
Rosario	Instituto de Formación Docente de Rosario "José Pedro Varela"	Formación Docente
Nueva Helvecia	UTU Nueva Helvecia	Deporte Y Recreación: duración 3 años
Nueva Helvecia	UTU Nueva Helvecia	Kinesiología Deportiva: duración 2 años
Nueva Helvecia	Escuela Superior de Lechería de Colonia Suiza	

Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados conjuntos de la oferta de las localidades resaltan algunos:

- Existe al menos una institución para cada tipo de actividad en las diferentes localidades estudiadas.
- Solamente en Rosario se identifica un club social con destacada oferta gastronómica.
- Se identifica solo una piscina climatizada en el área de influencia (en Colonia Valdense).
- Existe vasta oferta de cursos a nivel terciario en la mayoría de las localidades, con excepción de Juan Lacaze.
- No se encuentran servicios de salud destinados a rehabilitación y/o recuperación de lesiones.
- Son pocos los Clubes deportivos que muestran actividades para niños y adultos mayores específicamente.

Se observa una carencia en algunas actividades en la zona de influencia, y en particular en Juan Lacaze, que el Centro que se plantea llevar adelante buscará ocupar.

4.2 Emprendimientos similares

En Uruguay existen experiencias de Centros deportivos, sociales y/o culturales que involucran actividades diversas, e integran población y actores de la zona de influencia. A continuación, se muestran 3 ejemplos de proyectos públicos, de explotación mixta y privados:

Complejo Municipal SACUDE⁴ (ejemplo de proyecto público, de gestión mixta)

El Complejo Municipal SACUDE es un proyecto que apuesta a mejorar la calidad de vida de los vecinos y vecinas del Municipio D de Montevideo (Casavalle) mediante la promoción de su acceso democrático a la cultura, el deporte y la salud. El Complejo es cogestionado por representantes de la Intendencia de Montevideo y por vecinos y vecinas del barrio. La comisión de cogestión es el órgano máximo de decisión del complejo. Está integrada por tres técnicos de la Intendencia, responsables de cada una de las áreas (salud, cultura y deporte), tres vecinos electos por el barrio también por cada una de las tres áreas, el coordinador de gestión (de la Intendencia de Montevideo), un representante del Municipio D y un integrante del concejo vecinal. Todos ellos tienen un voto y las decisiones se adoptan por mayoría absoluta.

Cuenta con una superficie de 10.700 metros cuadrados que incluyen: un gimnasio cerrado y polifuncional, vestuarios, policlínica, salón comunal y teatro para 500 personas, anfiteatro para 100 personas, cancha de fútbol, parque abierto de 4.200 metros cuadrados y equipamientos comunitarios saludables.

Estas instalaciones hacen que sea uno de los espacios más amplios de la zona, por lo que es utilizado para variadas actividades de centros educativos y organizaciones de Casavalle. Unas 2.500 personas por semana participan de las propuestas culturales, deportivas y de promoción de la salud, haciendo propio el proyecto, transformándolo y enriqueciéndolo desde la cotidianidad.

Centro Deportivo Integral ENFOQUE (ejemplo de proyecto privado)

Enfoque es un centro integral de deportes desarrollado por inversores privados. El centro se encuentra desarrollado sobre un terreno de 5.400 m² con dos plantas edificadas. Cuenta con: Gimnasio, una cancha polifuncional anexada a la pista de entrenamiento de 60 metros de largo y otra de césped

⁴ <http://www.sacude.org.uy/que-es-sacude>

sintético, piscina de 12 x 8 metros para hidrogimnasia y rehabilitación, sala de musculación, indoor bike, área boxing, salas para gimnasia, entrenamiento funcional y en suspensión, entrenamiento cardiovascular, salas de zumba, pilates y yoga, una barbacoa social, cafetería y una clínica médica deportiva.

Mercado Ferrando (ejemplo de proyecto privado)

Ubicado en el barrio de Cordón, en Montevideo se encuentra este paseo gastronómico que abrió en el año 2017. En el lugar antes funcionaba una fábrica de muebles y el edificio estaba en desuso hacía varios años. Un grupo de inversores adquirieron el edificio en 2014 y lo comenzaron a remodelar para convertirlo.

Se define como un lugar donde la gente se reúne, y muestra una selección de propuestas locales con pensamiento global. Cuenta con locales gastronómicos, comerciales (librería, carnicería, verdulería) y genera propuestas diversas permanentes, como culturales y sociales, para que el público asistente se renueve.

4.3 Análisis de forma de financiamiento en Uruguay

Si bien la estructura legal y el estudio financiero van a definir la alternativa óptima del proyecto, se incluyen alternativas de financiamiento del proyecto del Centro:

- **Bajo un esquema de desarrollo privado:** fondos propios y/o financiamiento externo/bancario. También se podrían recibir donaciones.
- **Bajo un esquema público:** la fuente de financiamiento es de recursos públicos (nacionales o municipales), con distintas formas de acceder a los mismos, como Programas (se detallan algunos a continuación), crédito de organismos internacionales o donaciones.
- **Bajo un esquema mixto:** una combinación de ambas.

En base al relevamiento de fuentes de financiamiento públicas de proyectos similares, a continuación, se detallan algunas de ellas:

PDGS (OPP / Intendencia)

El Programa de Desarrollo y Gestión Subnacional (PDGS) es ejecutado por la OPP con apoyo y financiamiento parcial del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), por un monto total de 90 millones de dólares destinados a apoyar a las 19 Intendencias departamentales. El contrato con el BID, suscrito en el marco del Congreso de Intendentes, prevé un crédito de 75 millones de dólares, a lo que se agrega una contrapartida nacional de 15 millones de dólares.

El PDGS es el quinto Programa que el Uruguay instrumenta en forma conjunta con el BID con destino a las Intendencias Departamentales en tanto coejecutoras, brindando continuidad a un esfuerzo que lleva ya más de veinte años y que viene siendo altamente apreciado por todos los participantes.

Una de las vías en que la descentralización ha tenido lugar ha sido la transferencia de recursos desde el Gobierno Nacional a los Gobiernos Departamentales. Estas transferencias financieras, por diversos conceptos, han venido creciendo y se prevé sigan incrementándose a lo largo del tiempo, a la vez que se

Modelo de gestión y Plan de Negocios

“Proyecto Ejecutivo para la transformación del Club CYSSA de Juan Lacaze como actor estratégico del desarrollo local: nuevo diseño organizacional, modelo de gestión y plan de negocios”

complementan con otras iniciativas, acciones y programas que vinculan al Gobierno Nacional con los gobiernos departamentales. El desafío es lograr que los actuales Gobiernos Subnacionales - departamentales y municipales- modernicen su gestión de acuerdo a las responsabilidades crecientes que vienen asumiendo.

En el *Anexo – Proyectos similares del PDGS*, se incluyen ejemplos de proyectos similares financiados.

FDI (OPP / Intendencia)

El Programa Fondo de Desarrollo del Interior (FDI) tiene como objetivos promover el desarrollo local y/o regional e impulsar la descentralización de actividades en los departamentos del interior de Uruguay. Actualmente se están ejecutando 130 proyectos, a través de este programa, en distintos puntos del país.

El Fondo está compuesto por un porcentaje de los tributos nacionales recaudados fuera del departamento de Montevideo, que se devuelve a los territorios para ser invertidos en proyectos. El 66% del monto total del Fondo lo ejecutan directamente los Ministerios y el 33% restante conforma el Programa FDI, cuya ejecución corresponde a las intendencias. Este monto se distribuye entre los 18 departamentos según un porcentaje calculado en relación a la población y su nivel de desarrollo.

El Programa FDI cofinancia los proyectos de inversión junto con las intendencias, generalmente en una proporción donde el Programa paga el 85% de la inversión, mientras que las intendencias aportan el 15% como contraparte. La parte que le corresponde a cada departamento (alícuota) del FDI se decidió en base a un índice que considera población, superficie, PIB per cápita y necesidades básicas insatisfechas. Los valores resultantes correspondientes a cada departamento en 2016 se detallan en la siguiente tabla.

Los proyectos deben involucrar alguna de las múltiples dimensiones del desarrollo territorial y la descentralización. Pueden estar enfocados en temas de infraestructura, producción, cohesión social y/o fortalecimiento institucional.

Los proyectos deben ser presentados ante la dirección de OPP por los intendentes departamentales, siguiendo los criterios de las pautas administrativas del Programa FDI. Luego de presentado, cada proyecto es ajustado técnicamente entre los especialistas del Programa FDI y de la intendencia, hasta alcanzar el grado de recomendación ante la Comisión Sectorial de Descentralización (CSD) para su aprobación.

Obras por convenio - MTOP

Es una ayuda económica, en efectivo y no reintegrable, que brinda esta cartera para la construcción de obras comunitarias de interés social. El monto máximo que se puede solicitar dependerá del tipo de obra, del aporte posible de realizar por parte de la Institución, y de la disponibilidad presupuestal del MTOP. Se deberá tener en cuenta que la obra a realizar debe comprender una etapa del proyecto que pueda ser habilitada al uso, el aporte del MTOP dependerá del tipo de obra y del carácter social de la Institución.

El apoyo del MTOP alcanza todo el territorio nacional, acompañando la iniciativa de comisiones de fomento e instituciones activas, públicas y privadas como: clubes deportivos y sociales, organizaciones

Modelo de gestión y Plan de Negocios

“Proyecto Ejecutivo para la transformación del Club CYSSA de Juan Lacaze como actor estratégico del desarrollo local: nuevo diseño organizacional, modelo de gestión y plan de negocios”

de la tercera edad, instituciones que trabajan con discapacitados, instituciones de apoyo a la infancia, ONG, instituciones culturales, Policlínicas barriales, etc. La institución beneficiaria deberá contar con Personería Jurídica y ser la propietaria del predio donde se realizarán las obras (o poseer un Comodato de un Organismo Público con vigencia no menor a los 15 años).

Asimismo, se solicitará una contrapartida social que variará de acuerdo a la actividad que realice la institución, y de la infraestructura que posea para poder brindar a la comunidad.

En el momento de presentar la Solicitud de Convenio, cada Institución presentará una propuesta de actividades a brindar a las Instituciones de alto contenido social que se encuentren ubicadas en su entorno y un listado de las mismas con los referentes y medios de contacto (teléfono, correo electrónico)

El tipo de obra que se realizan comprende, generalmente, el mejoramiento de la infraestructura existente o la construcción de obras nuevas de mediana escala, obras necesarias para el correcto funcionamiento de la actividad sustantiva de la Institución.

5 ESTUDIO DE DEMANDA

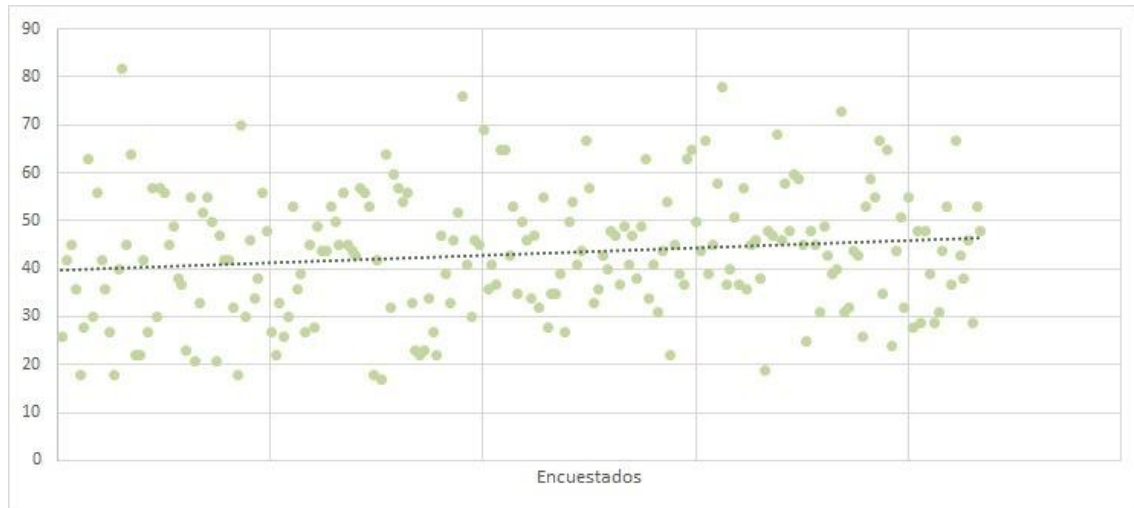
El estudio de demanda busca analizar la situación de un bien o servicio dentro de un mercado con el fin de determinar la penetración que éste puede tener en este. De esta forma se pueden conocer tanto las oportunidades como los riesgos, la coyuntura y las potencialidades, para poder conocer lo que el desarrollador del Centro se encontrará en el mercado. Llevar adelante un emprendimiento sin conocerlo previamente incrementa las posibilidades de fracasar por falta de estructura, preparación o al conjunto de pautas que afectan al éxito de un proyecto.

Para esto se llevó adelante un estudio de demanda para el futuro Centro, de forma de observar los requerimientos de la población de la zona de influencia, así como los obstáculos que se pueda encontrar en su camino. En el trabajo de campo se realizaron un total de 311 encuestas, cuyos resultados se sometieron a evaluación individual. Se depuraron las mismas para que el análisis que se desarrolla a continuación comprenda los potenciales usuarios del Centro CYSSA, tanto por lugar de residencia como por caracterización de las personas. De esta forma se obtuvo una base final de 221 encuestas⁵.

5.1 Identificación de los encuestados

Conocer las principales características de los encuestados es fundamental para la correcta interpretación de resultados posteriores. Para esto, se exhiben a continuación los resultados de las preguntas correspondientes a la caracterización de los encuestados.

Gráfico 1-Edad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

La encuesta fue respondida por personas que pertenecían a un rango etario que abarcaba desde los 18 a los 82 años. Por su parte, la mayor participación se encuentra en el rango entre los 40 y 50 años. En cuanto al género, el 52,5% han sido mujeres y el 47,5% restante hombres, valores similares a la

⁵ El estudio de demanda fue realizado en una etapa previa de la consultoría al presente Plan de gestión y de negocios.

distribución por sexo y edad de las poblaciones totales de las localidades analizadas en el presente estudio de mercado.

Aproximadamente, el 60 % de los encuestados residen en la localidad de Juan Lacaze. Como se intentó cubrir diferentes zonas del área de influencia del Club, también se identifican respuestas de residentes en otras localidades como Nueva Helvecia, Rosario y Colonia Valdense. Además, se obtuvieron respuestas de residentes de Colonia del Sacramento. Esta localidad no se encuentra dentro del área de influencia, pero dado que en las instancias que se tuvieron en Juan Lacaze el equipo consultor encontró que los habitantes del departamento están acostumbrados a movilizarse para realizar actividades, se decidió mantener estas respuestas.

La mayoría de los encuestados han finalizado secundaria como máximo nivel alcanzado. Por su parte, el siguiente nivel con mayor participación es el universitario y luego el técnico.

Respecto a la profesión, la mayoría de los encuestados se identifican como empleados, empresarios y profesionales universitarios. Cabe resaltar que en esta pregunta se encontraba habilitada la respuesta para más de una opción.

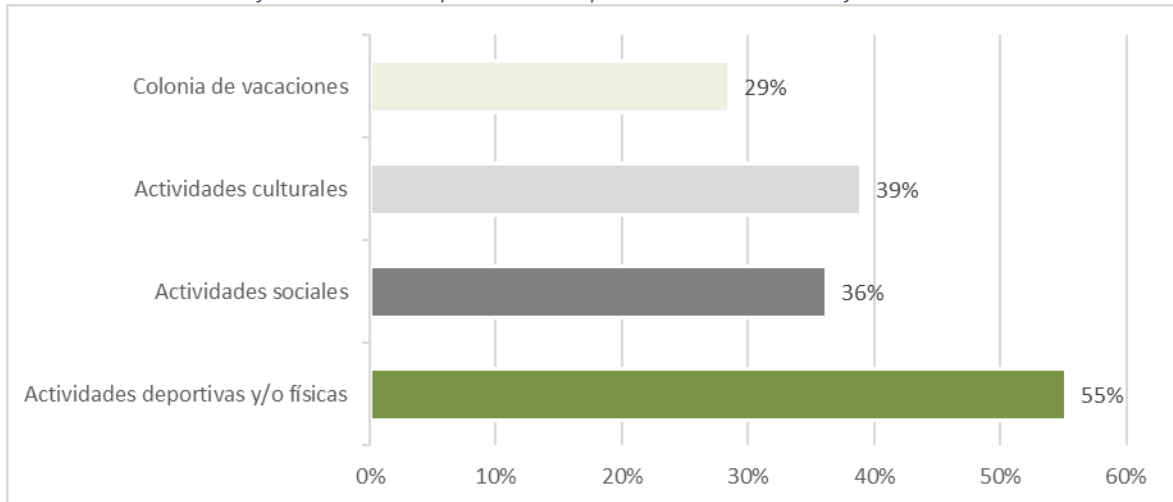
Para concluir la caracterización, se realizaron preguntas sobre hábitos deportivos. Como principales resultados, se encontró que 64% son socios de algún club deportivo/social. Estos se distribuyen en diversos clubes del área de influencia.

5.2 Necesidades en la zona de influencia

Al preguntar sobre las actividades en la zona de influencia, más de 100 encuestados encuentran que se necesitan mejorar o implementar actividades deportivas y/o físicas y generar un nuevo espacio o mejorar los existentes. Por su parte, se encuentra que, para las diferentes actividades sugeridas a los encuestados, éstos encuentran una deficiencia en la zona de influencia. Se observa que las actividades para adultos mayores son las que se consideran menos necesarias.

La siguiente pregunta se dirigió a integrantes de familias con niños. En ese sentido, se les consultaba si entienden que existe la necesidad de generar nuevas actividades para ellos. Ante esto, aproximadamente el 79% encuentra que sí es necesaria la generación de nuevas actividades para niños. En cuanto al tipo de actividades, las respuestas obtenidas se exhiben en el siguiente gráfico:

Gráfico 2-Actividades para niños a implementar en el área de influencia

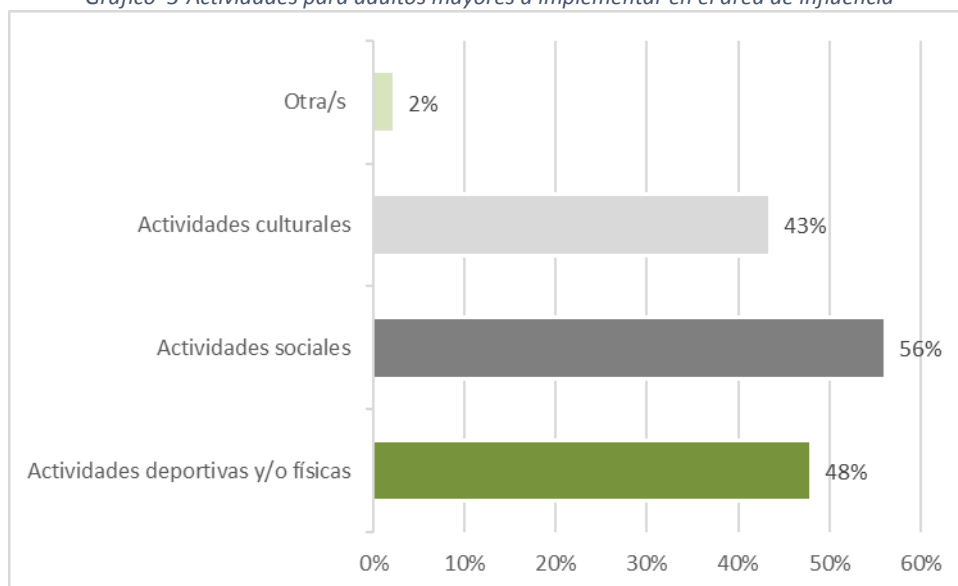


Fuente: Elaboración propia

La necesidad de generar nuevas actividades para niños se distribuye en diversas actividades, donde las más solicitadas son las actividades deportivas y/o físicas, seguidas de las actividades culturales y sociales.

Las mismas preguntas fueron realizadas, pero en esta instancia para adultos mayores. En primer lugar, se indicaba que se debía responder solo si la familia contiene algún adulto mayor. En este contexto, el 76% encuentra que existe la necesidad de generar nuevas actividades para este público.

Gráfico 3-Actividades para adultos mayores a implementar en el área de influencia



Fuente: Elaboración propia

Se observa que un 37% encuentra que deben implementarse actividades sociales para adultos mayores, seguidas con un 32% las actividades deportivas y/o físicas.

Para finalizar la sección, se realizó una pregunta para conocer la disponibilidad de los residentes de la zona a la movilidad entre localidades para la realización de actividades deportivas, sociales o culturales que le generen atracción.

Se encuentra que la opción con más respuestas es la de 1-5 kilómetros. Sin embargo, las siguientes son de 5 a 10 kilómetros y más de 20 kilómetros. Esto demuestra que la distancia al centro generador de actividades no es un gran inconveniente para los residentes de la zona.

Dado el objeto del presente estudio, resulta interesante analizar la cantidad de kilómetros que recorrería para realizar actividades en función de la localidad donde reside. Este resultado se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5-Cantidad de kilómetros que recorrería para realizar actividades, por localidad de residencia

Localidad de residencia	0-1 kms	1 – 5 kms	10 – 20 kms	5 – 10 kms	Más de 20 kms
Rosario	18%	24%	6%	6%	47%
Colonia Valdense	10%	10%	20%	20%	40%
Colonia del Sacramento	0%	25%	13%	38%	25%
Nueva Helvecia	25%	40%	8%	15%	13%
Juan Lacaze	9%	49%	10%	27%	6%
Otras	25%	42%	0%	8%	25%

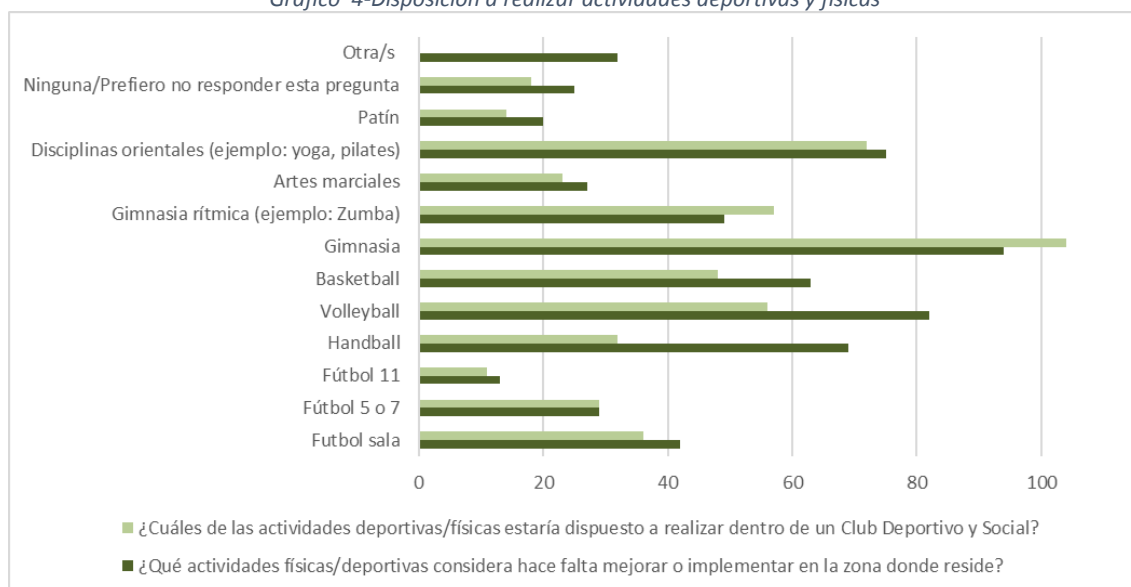
Fuente: Elaboración propia

Se observa que los residentes de Rosario y Colonia Valdense son aquellos con mayor disposición a recorrer una mayor cantidad de kilómetros (más de 20) para realizar actividades.

5.3 Actividades deportivas y físicas

Se analizó cuáles son las actividades que estaría dispuesto a realizar en un Centro, y dentro de éstas, cual considera que hace falta mejorar o implementar en la zona.

Gráfico 4-Disposición a realizar actividades deportivas y físicas



Fuente: Elaboración propia

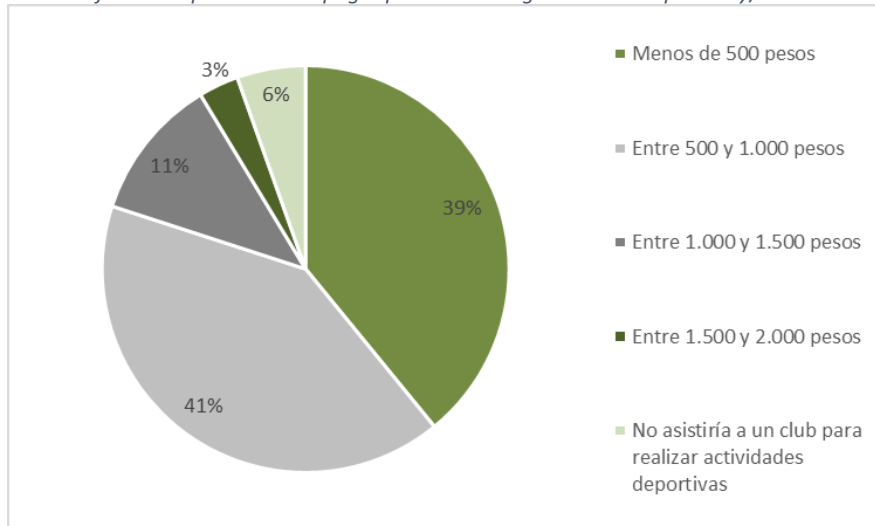
Para el análisis de los resultados obtenidos, cabe destacar que para estas preguntas se encontraba habilitado el hecho de poder responder más de una opción. Se encontraron como las actividades con

mayor disposición a realizar dentro de un club, gimnasia y disciplinas orientales. Sin embargo, las que se considera que mayor falta hace o que se deben implementar son gimnasia y voleibol.

Por su parte, las que se consideran menos necesarias de implementar son futbol 11 y patín. Esto puede deberse a la disponibilidad actual de estas actividades en la zona.

La siguiente pregunta corresponde al pago potencial por parte de los socios que podría tener el Club. El 92% relevó estar a favor del pago de una cuota integral que les brinde acceso a diversas actividades dentro del club. En cuanto a la disponibilidad a pagar por esta cuota, los resultados obtenidos se exhiben en el siguiente gráfico:

Gráfico 5-Disponibilidad a pagar por cuota integral en club deportivo y/o social



Fuente: Elaboración propia

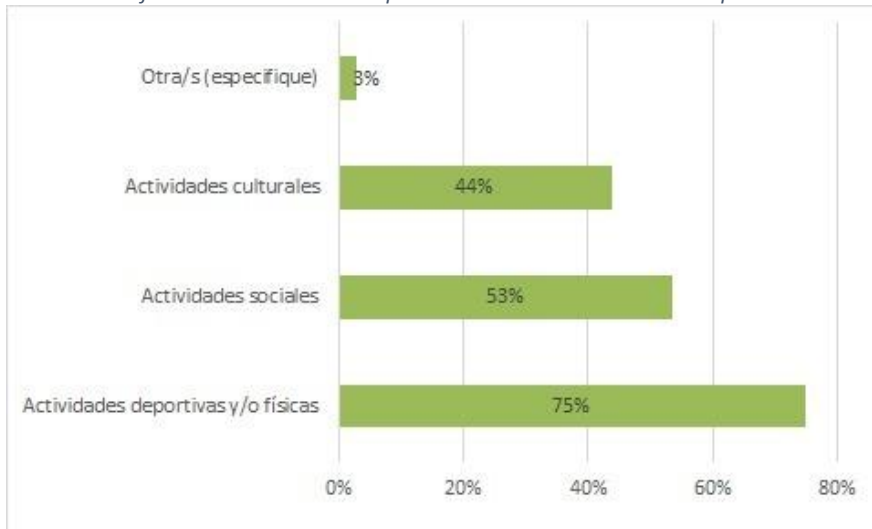
El 52% estaría dispuesto a pagar entre 500 y 1.500 pesos uruguayos. Sin embargo, de este porcentaje el 41% pagaría entre 500 y 1.000 pesos uruguayos. Asimismo, un elevado porcentaje (39%) estaría dispuesto a pagar menos de 500 pesos uruguayos. Es importante destacar también que solamente el 6% no asistiría a un club para realizar actividades deportivas.

En lo que respecta a las actividades conexas a las deportivas, se realizó la siguiente pregunta: en caso de realizar deporte en un sitio donde haya una cafetería/restaurante; ¿Cree que en ocasiones permanecería allí luego de la actividad física? Ante ésta, los resultados obtenidos indican que el 68% aproximadamente sí permanecería.

Para finalizar este bloque de preguntas, se consultó sobre el Club CYSSA de Juan Lacaze. En primer lugar, se preguntó si conocían el club. Para esto, el 85% de los encuestados respondió afirmativamente.

Para aquellos que respondieron la pregunta anterior afirmativamente, se cuestionó sobre ¿cuál es el tipo de actividad principal a la que considera el club debe apostar? Los resultados se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 6- Actividades a las que considera el Club CYSSA debe apostar



Fuente: Elaboración propia

El 43% encuentra que el club debería apostar a actividades deportivas y/o físicas. Asimismo, otro 31% cree que son las actividades sociales a las que se debe apostar.

5.4 Actividades sociales y culturales

En línea con el final del bloque anterior, se consultó a los encuestados si en caso de tener que celebrar un evento social, lo haría en las instalaciones del CYSSA si éstas mejoraran. Ante esto, la respuesta fue afirmativa para el 81% de los encuestados.

Siguiendo con este bloque de preguntas, se consultó sobre si frecuentan actividades sociales y culturales. Para esto, se otorgó como ejemplo los siguientes casos: cine, teatro, museos, conciertos, charlas. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:

Gráfico 7-¿Frecuenta actividades sociales y culturales?



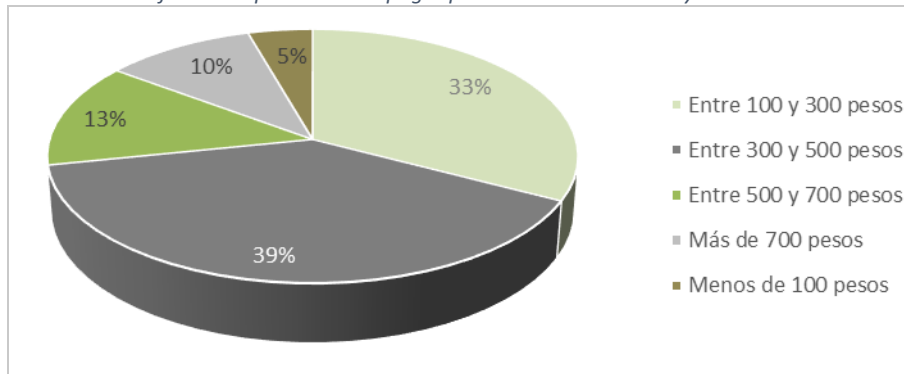
Fuente: Elaboración propia

La opción con mayor número de respuestas ha sido la de que no realizan debido a la no disponibilidad en su localidad. Contrariamente a este resultado, se encuentra que la segunda opción elegida es la de que si las realiza en su localidad.

El mayor motivo de no realización de actividades sociales y culturales para los residentes de Juan Lacaze es la no disponibilidad de éstas en la localidad. Asimismo, se destaca que un 21% realiza estas actividades en otras localidades.

La siguiente pregunta realizada es sobre cuánto dinero destina a actividades sociales y culturales cada vez que las realiza.

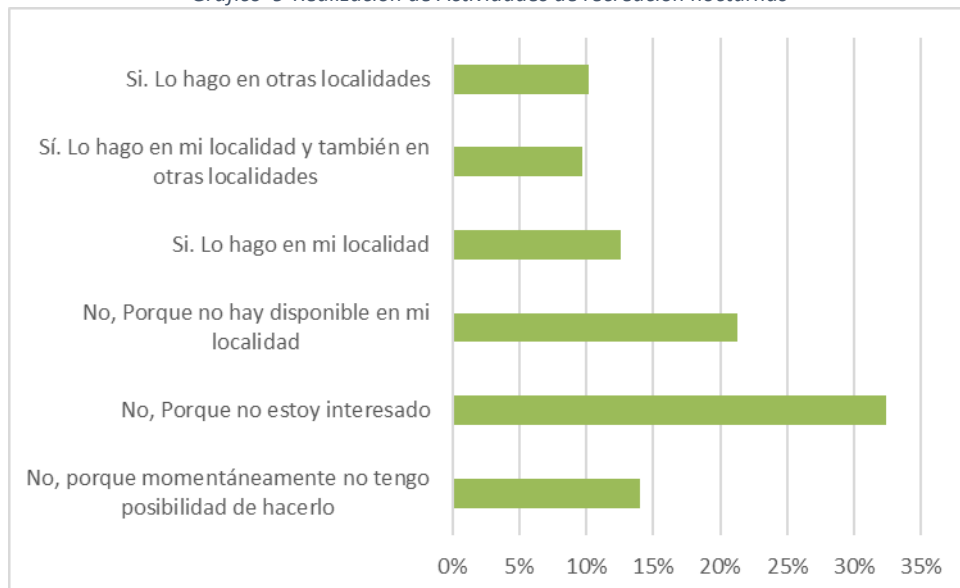
Gráfico 8-Disponibilidad a pagar por actividades sociales y culturales



Fuente: Elaboración propia

El 72% de los encuestados gasta entre 100 y 500 pesos uruguayos cada vez que realiza una actividad social y/o cultural. Por su parte, de este porcentaje el 39% destina entre 300 y 500 pesos uruguayos. Para profundizar en el tipo de actividad social realizada, se preguntó si realizan actividades de recreación por las noches y si estarían dispuestos a participar pagando entrada de un grupo de actividades sociales mencionadas. Los resultados obtenidos se muestran en los siguientes gráficos:

Gráfico 9-Realización de Actividades de recreación nocturnas



Fuente: Elaboración propia

Para la pregunta de si realizan o no este tipo de actividades, las dos respuestas con mayor participación son negativas. En primer lugar, no realizan por el motivo de no estar interesado y, en segundo lugar, por

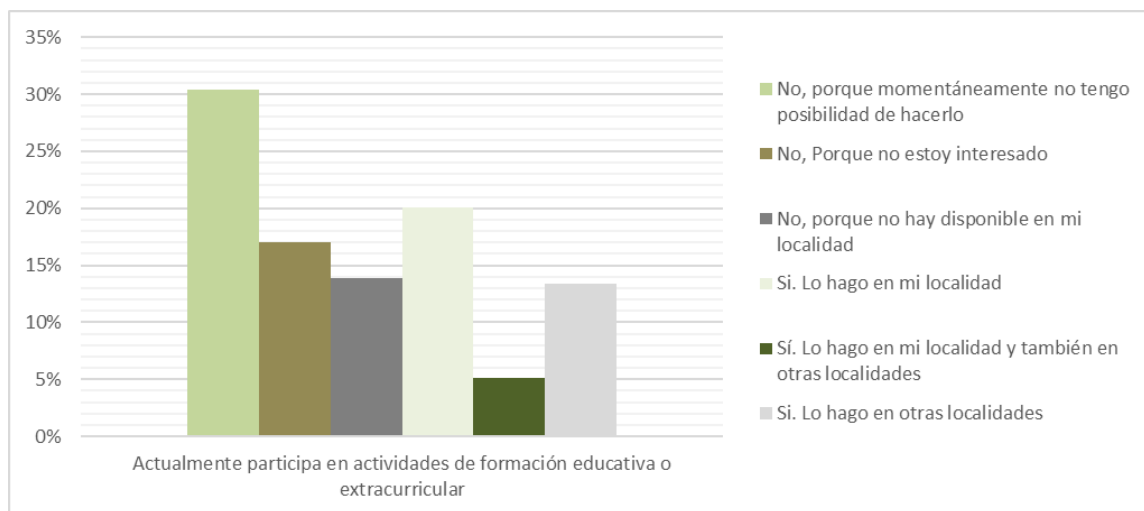
no tener este tipo de actividades disponibles en su localidad. Por su parte, se muestra a continuación el porcentaje de respuesta para esta pregunta exclusivamente para los residentes de Juan Lacaze:

En cuanto a cuáles actividades los encuestados prefieren realizar, se destacan: conciertos/shows musicales, cine, teatro y muestras culturales. Cabe resaltar que dada la pregunta realizada para estas actividades los encuestados se encuentran dispuestos a asistir pagando una entrada.

5.5 Actividades de formación

Con la intención de evaluar el potencial uso del Club para actividades de formación, se destinó un bloque de preguntas a este propósito. Con éste, se intenta caracterizar los hábitos educativos de los encuestados e identificar si existen o no necesidades en la zona en materia educativa.

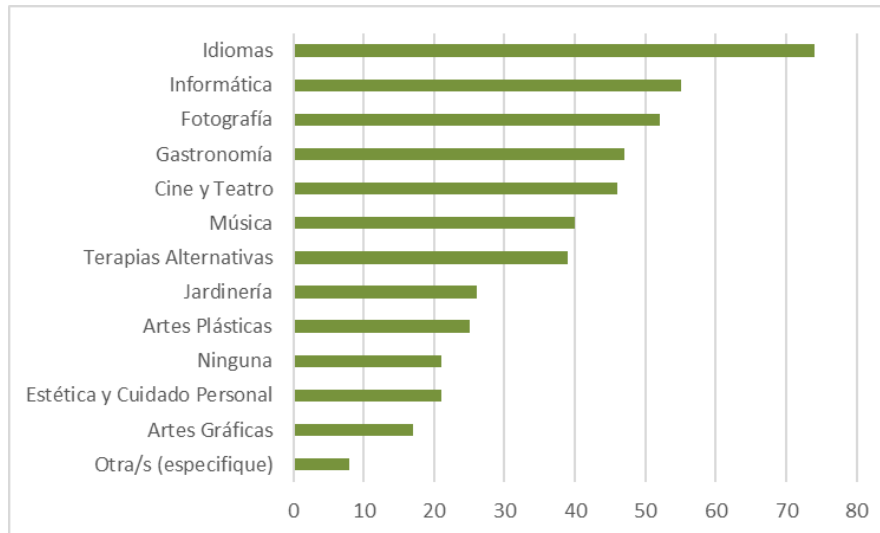
Gráfico 10-¿Participa en actividades de formación educativa o extracurricular?



Fuente: Elaboración propia

En función de la pregunta realizada, se encuentra que el mayor porcentaje de respuestas obtenidas se adjudica a la opción de no realizar dada la imposibilidad momentánea. Sin embargo, el segundo mayor porcentaje obtenido radica en la realización en la localidad donde reside.

Gráfico 11-¿Acudiría a formación extracurricular en las siguientes temáticas?



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las actividades de formación extracurricular mencionadas a los encuestados, se encontró que la capacitación en idiomas es aquella para la cual mayores intereses muestran los encuestados, seguida de informática, fotografía y gastronomía.

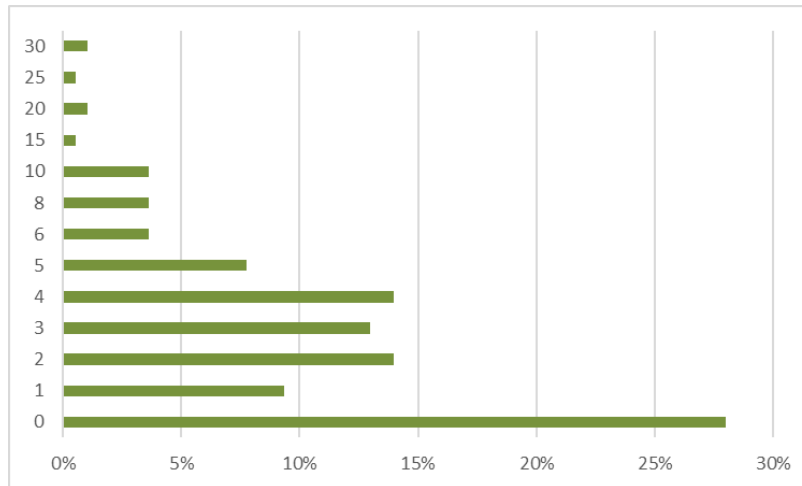
Asimismo, al consultar si considera que existe una falta de oferta de educación terciaria (universitaria y no universitaria) en la zona donde reside, el 80% respondió afirmativamente. Además, al 60% le interesaría que se dicten cursos y/o diplomados de posgrado en su localidad. Al solicitar que se detalle la temática para estos cursos, el 20% encuentra que cualquier temática que se aborde será bien recibida debido a la falta de este tipo de cursos en la zona. Además, están interesados en que estos cursos posibiliten mayor salida laboral. Otras temáticas propuestas son: administración, deporte y educación.

Finalmente, se preguntó sobre la posibilidad de que sea el CYSSA el espacio en el cual se brinden capacitaciones de diversos ámbitos. El 89% cree que el CYSSA puede servir como espacio para capacitaciones; dentro de este porcentaje el 50% lo justifica por las instalaciones del club y otro 36% por su ubicación. Dentro de la categoría otras se destacan las siguientes respuestas: por su espacio, y por ser un edificio emblemático.

5.6 Otras actividades relacionadas con gastronomía y salud

Se encontró que aproximadamente el 63% de los encuestados identifica falta de oferta gastronómica en la zona donde reside. Seguido de esto, se consultó sobre la frecuencia de los residentes sobre “salir a comer”; los resultados se exhiben en el gráfico a continuación:

Gráfico 12- ¿Cuántas veces sale a comer a cafeterías/restaurantes/cantinas mensualmente?



Fuente: Elaboración propia

La principal respuesta encontrada ante esta pregunta (28%) es la de no salir ninguna vez en el mes a comer a cafeterías/restaurantes/cantinas. Por su parte, el 58% afirma realizarlo entre 1 y 5 veces al mes.

Asimismo, resulta importante conocer cuál es el monto de dinero que se encuentran dispuestos a pagar los encuestados en una comida de calidad en un restaurante en la zona donde reside. Sobre el monto por persona que estaría dispuesto a pagar en una comida de calidad en un restaurante en la zona donde reside (almuerzo/cena con bebida), se encuentra que el 50% estaría dispuesto a pagar entre 300 y 500 pesos uruguayos, otro amplio porcentaje (33%) pagaría entre 500 y 800 pesos uruguayos.

Finalmente, y en cuanto a las actividades relacionadas con salud y rehabilitaciones o recuperaciones, fueron realizadas tres preguntas para conocer la percepción de los encuestados.

Los resultados obtenidos resultan altamente favorables ante la necesidad de implementar estas actividades en la zona. El 83% identifica falta de oferta de actividades vinculadas a la recuperación o rehabilitación, relacionadas con aspectos de salud. Además, el mismo porcentaje de encuestados considera importante que los clubes deportivos hicieran convenios con instituciones de salud para brindar estas actividades. Asimismo, el 98% declara que haría uso de estas actividades.

5.7 Estimaciones de los potenciales de usuarios de servicios del Centro

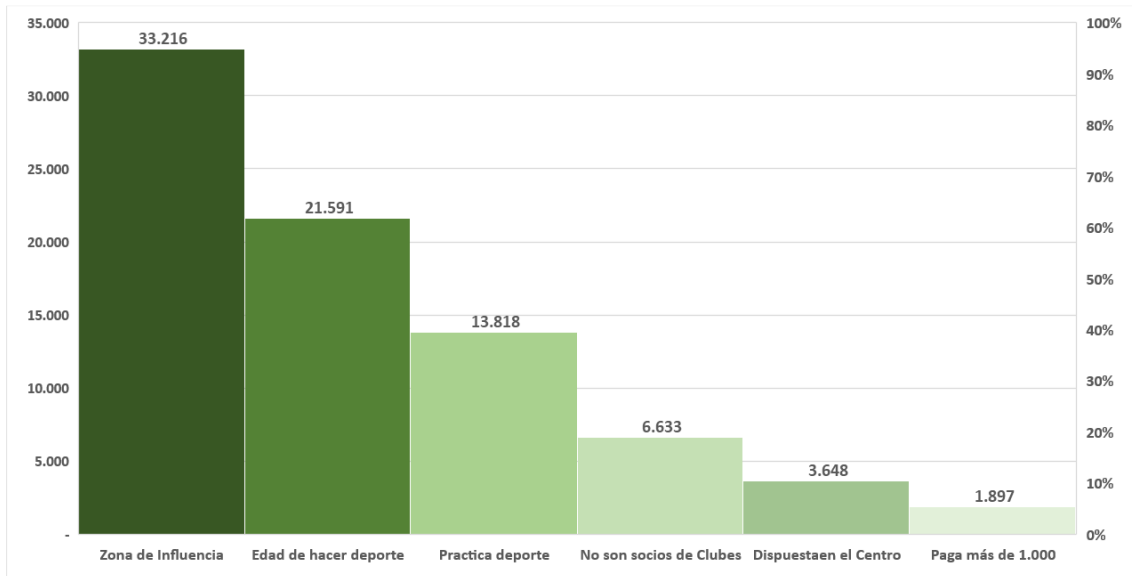
Los resultados previos se aplicaron a la muestra poblacional de modo de cuantificar los usuarios potenciales que podrá tener el Centro. Se realizaron dos estimaciones separadas, una para usuarios de servicios deportivos y otro de actividades culturales, comerciales y sociales.

Para el caso de los usuarios potenciales de servicios deportivos, se identificó en la zona de influencia tiene, según el Censo del año 2011, 33.216 habitantes. A partir de allí se aplicaron depuradores, con ratios que surgieron en el estudio de mercado. Los pasos abordados fueron los siguientes:

1. Identificación de la población de la zona de influencia
2. Identificación de la Población en edad de hacer deporte
3. Personas que manifestaron practicar o querer hacer deporte
4. No son socios activos de un Club
5. Están dispuestos a asistir al Centro
6. Están dispuestos a pagar más de \$ 1.000 de cuota mensual

Los resultados finales arrojan una demanda potencial de 1.897 usuarios. Estos muestran un perfil que puede ser captado por el Centro CYSSA, dadas las actividades y obras que se proponen.

Gráfico 13- Proyecciones de personas que practiquen deporte en el Centro



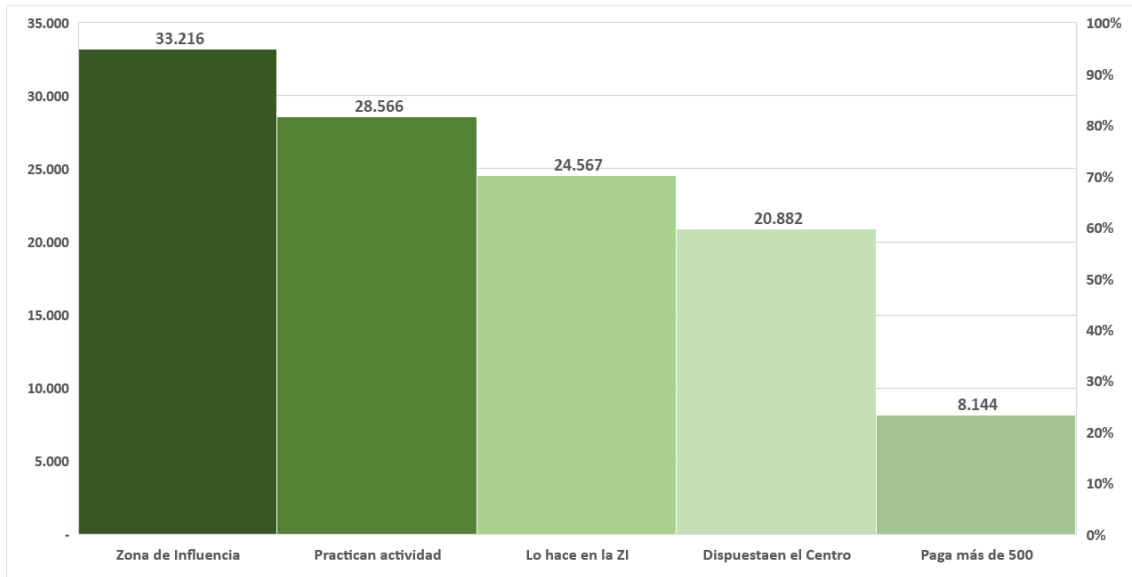
Fuente: Elaboración propia

Al igual que el caso anterior, para los potenciales participante de actividades comerciales, culturales, de recreación o sociales, se partió de la población total de la zona de influencia y se aplicaron los siguientes filtros:

1. Identificación de la población de la zona de influencia
2. Identificación de la población que practican estas actividades o estarían dispuestas a hacerlo
3. Personas que estarán o estarían dispuestas a hacerlo, en la Zona de Influencia.
4. Están dispuestos a hacer estas actividades en el Centro
5. Están dispuestos a pagar más de \$ 500 por estas actividades.

Los resultados finales arrojan una demanda potencial de 8.144 potenciales usuarios. Estos muestran un perfil que puede ser captado por el Centro CYSSA, siempre y cuando se generen las actividades que estos mostraron interés. Estas personas se plantean asistirán en forma esporádica, donde la frecuencia radicará en las propuestas que pueda proponer el desarrollador del Centro.

Gráfico 14- Proyecciones de personas que hacen actividades culturales/recreación/sociales



Fuente: Elaboración propia

6 BASES ESTRATÉGICAS Y PROPUESTA DE VALOR

Muchos son los aspectos a considerar a partir de las informaciones recabadas y estudiadas, partiendo de la base de la evidencia certera e inequívoca de la necesidad de un cambio profundo en la gestión actual del Club y su infraestructura existente. Esto se sustenta estudiando la realidad del Club desde todas sus aristas: económica, social, deportiva, política y cultural. En todas ellas la organización se encuentra en crisis, permaneciendo en un modelo de gestión que se ha quedado sin respuestas a las demandas actuales de la comunidad, y, por ende, no es beneficioso ni atractivo para nadie. En ese sentido, a partir de los estudios realizados, surge la necesidad de generar un cambio de concepto fundamental, en donde se debe superar el actual esquema de “club” a uno más abarcativo de Centro. Esto tiene que ver con la demanda real de la población de Juan Lacaze y alrededores de contar con servicios de calidad en relación a las áreas gastronómica, de entretenimiento, de capacitación y formación, y de comercios variados. Es interesante subrayar que una parte importante de la población relevada, actualmente va en busca de dichos servicios hacia otras ciudades más alejadas, por lo que se infiere que de existir en Juan Lacaze, estos servicios contarían con la participación del público local. Esto se encuentra en sintonía con la intención, relevada también en los estudios correspondientes, de ciertas organizaciones y servicios en poder ser parte del Centro en cuestión. La articulación de estas revelaciones, sumado a las posibilidades edilicias y de ubicación que ofrece el edificio del Club, configuran una situación en donde es posible pensar en una estructura de gestión de servicios múltiples y complementarios, que sean atractores de variados consumidores, pero que confluyan en un Espacio armónico, bien integrado, agradable, y que genere distintos tipos de actividades para los distintos públicos existentes.

La estructura organizacional que se visualiza como la más adecuada, es la de una Sociedad que establezca un comodato con la SND por el usufructo del edificio por una cantidad de años no menor a 15, estableciéndose por contrato las obligaciones a las que se hace responsable dicha sociedad. Deberá ser administrado por un fideicomiso de administración que aisle el patrimonio en cuestión. Se financiará con fondos públicos la remodelación del Edificio de acuerdo a las nuevas exigencias, y de mantener estándares mínimos de calidad y accesibilidad, previamente establecidos en el referido contrato entre las partes. A partir de dicha remodelación, la nueva sociedad se hará de la gestión integral del centro, el cual contará con distintos tipos de acuerdos comerciales en función del tipo de servicio, el espacio utilizado, la frecuencia del mismo, etc.

6.1 Características del Espacio

El Centro CYSSA será un centro multiservicio, el cual aprovechará todo el valor histórico y patrimonial del Club y su ubicación estratégica en la ciudad de Juan Lacaze, para convertirse en un polo de actividades de referencia en la localidad y la región. Capitalizará la escasez de ofertas en varios rubros comerciales sobre los cuales existe demanda real, vinculando actividades y servicios complementarios, logrando de esa manera un flujo de actividad y de usuarios muy interesante. A su vez, la posibilidad de contar con espacios físicos de distintas características le da al Centro la oportunidad de ser flexible de acuerdo a las necesidades de los clientes.

El Centro deberá ser gestionado de forma moderna y eficiente, haciendo foco en la rentabilidad de los metros cuadrados y en la satisfacción de los usuarios. La calidad de los servicios deberá ser una variable de mucho cuidado, preservando la imagen del emprendimiento en todos los casos. La capacitación de los RRHH en brindar servicios de calidad debe ser un diferencial del espacio, a través de lo que marcará una diferencia sustancial en la región.

Un Centro que invite al paseo de la población, que proponga actividades para todo tipo de edades, que rompa con la rutina y aporte un valor agregado a la ciudad, parece tener lugar de acuerdo a los estudios realizados por esta consultoría.

6.2 Sectores

Los espacios que el Centro debe agregar valor son:

- Espacio deportivo (gimnasio para deportes, sala de gimnasias y gym, vestuarios)
- Sector gastronómico
- Salones multiuso (capacitación/formación educativa, aspectos salud/recuperación física, alojamiento, entre otros)
- Gran salón principal (conferencias, eventos, fiestas, teatro, cine, espectáculos musicales)
- Locales comerciales
- Museo/Espacio cultural
- Oficinas entes públicos
- Servicio (cajero automático)

Los servicios asociados al espacio que deberán crear un nuevo concepto y mantener los actuales que funcionan bien:

- A las disciplinas actuales, que presentan niveles de demanda medios/altos, se deberán incorporar nuevos que surgen en el estudio de mercado: salas de aparatos, gimnasias, disciplinas orientales, entre otros.
- Profesores de gimnasia para deportes y salas de gym (manteniendo los actuales e incorporando nuevos)
- Nuevo concepto del espacio gastronómico
- Centro identificado con la formación educativa, con foco en lo deportivo y cultural.
- Servicios de recuperación de salud y rehabilitación, con profesionales que dominen la materia.
- Disponibilidad itinerante de camas para alojar delegaciones deportivas, con servicio asociado al hospedaje y alimentación.
- Servicios audiovisuales de primer nivel para conferencias, fiestas, teatro, cine, y espectáculos musicales.
- Oferta de artículos deportivos y culturales típicos de la zona de influencia.

El Centro CYSSA deberá ser desarrollado con una lógica de paseo, en donde el público pueda desarrollar distintos tipos de actividades cuando accede a él. En ese sentido, se piensa que el sector gastronómico, en donde hoy se encuentra la cafetería, debe ser central, dado que todas las actividades pueden confluir en dicho sector, y, además, debido a la falta absoluta de ofertas similares en la ciudad, lo cual puede ser un generador de recursos muy importante para el Espacio. A su vez, el sector gastronómico es un llamador en sí, por lo que puede generar tráfico de público que luego nutra en los otros sectores integrantes del Espacio.

El sector de oficinas o salas de alquiler permanente será muy importante también, ya que será generador de ingresos fijos para el Centro, así como un generador de tráfico importante de gente.

Los vestuarios contarán con instalaciones para hombres y mujeres, así como para niñas y niños diferenciados, y deberán estar en la misma planta que los espacios de consultorios e infraestructura deportiva para rehabilitación. De esa manera facilitará el funcionamiento para los usuarios con mayores dificultades de accesibilidad.

Los salones multiuso deberán contar con la flexibilidad de transformar su tamaño a las distintas dinámicas, así como la posibilidad de contar con la versatilidad suficiente para adaptarlos para distintos eventos y servicios. Para esto se deberá pensar, desde el diseño arquitectónico de cerramientos móviles, en un sistema que sea lo menos limitador posible a los fines de esta flexibilidad requerida.

El Sector deportivo necesitará contar con el gimnasio multideporte, salas de gimnasia y gym. El gimnasio multideporte servirá para el entrenamiento de distintos equipos que así lo deseen y/o necesiten, para el armado de distintas actividades deportivas con distintos niveles etarios, para la utilización por parte de los servicios de salud que se instalen en el centro, y para el entrenamiento por parte de delegaciones deportivas que se establezcan por determinado espacio temporal en el Centro CYSSA. Las salas de gimnasia desarrollarán actividades varias como pilates, yoga, funcional, aeróbica, spinning, danza, artes marciales, etc. Serán de suma importancia para atraer al Espacio al público femenino, el cual le dará un impulso muy importante al emprendimiento. El gym será el lugar en donde se desarrollen las actividades de entrenamiento individual, pero la cual deberá ser integrada por equipamiento moderno, que se pueda reubicar de acuerdo a las necesidades y que optimice el espacio disponible.

El paseo por la historia y las muestras itinerantes se piensa como un complemento para el paseo de la familia al Espacio, el cual deberá estar vinculado al sector gastronómico. Aprovechará algunos elementos históricos del viejo club, los cuales poseen un rico valor en ese sentido. A su vez, podrá integrar otros elementos típicos de la zona, lo cual le generará un valor agregado interesante al Espacio.

Los locales comerciales deberán contar con entrada por la calle principal, pero también deberán estar conectados con el Espacio por su interior. Representan una herramienta de generación de ingresos, así como también colaboran en el tránsito de público objetivo por el edificio.

El alojamiento se ubicará en donde existe actualmente, cerca de los vestuarios, partiendo de una reforma importante en dicho sector. Contará con la ventaja de no tener competencia en la ciudad, y estará enfocado a delegaciones deportivas tanto como para otras delegaciones, así como para público en general que se desee o necesite hospedar en la zona. Representa una forma de generar ingresos genuinos, con público que, hospedándose en el Espacio, es posible que consuma otros servicios ofrecidos también.

Por último, el Centro contará con un gran salón multiuso ubicado en el último piso, el cual albergará espectáculos de mediano y gran porte, conferencias, seminarios, congresos, presentaciones, y todo tipo de actividades masivas. A su vez, podrá ser utilizado como salón de fiestas para las personas de la ciudad y la región, ofreciendo un lugar muy importante, con una excelente ubicación, acústica y valor patrimonial único en la zona. A su vez se pretende que la actividad de Maroñas Entertainment que se desarrolla actualmente, se ubique también en el piso superior, aislándolo del resto de las actividades cotidianas del Centro, pero no perdiendo su capacidad de generador de ingresos.

6.3 Misión y visión

Bajo las premisas definidas anteriormente, se pueden definir los siguientes aspectos como la visión y misión del Centro

Misión

Promover, desarrollar y articular, desde un proyecto integral e inclusivo, programas, y actividades disfrutables, que favorezcan el acceso al deporte, la salud, la cultura y actividades sociales, de los hombres y mujeres, de todas las edades, de la localidad de Juan Lacaze y la zona de influencia del departamento de Colonia, como medios de transformación individual y colectiva para el desarrollo de la participación comunitaria, la calidad de vida, la promoción de derechos, y la equidad social.

Visión

Ser una organización referente de Juan Lacaze de calidad, eficiente e integrada fuertemente a la comunidad, que articulará su intervención con otros organismos públicos y privados, desarrollando la complementariedad interinstitucional, respetando los valores históricos y la identidad del Club CYSSA. Ser el motor de las actividades deportivas, salud, culturales y sociales de Juan Lacaze en interacciones con los demás actores institucionales.

7 ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO CYSSA

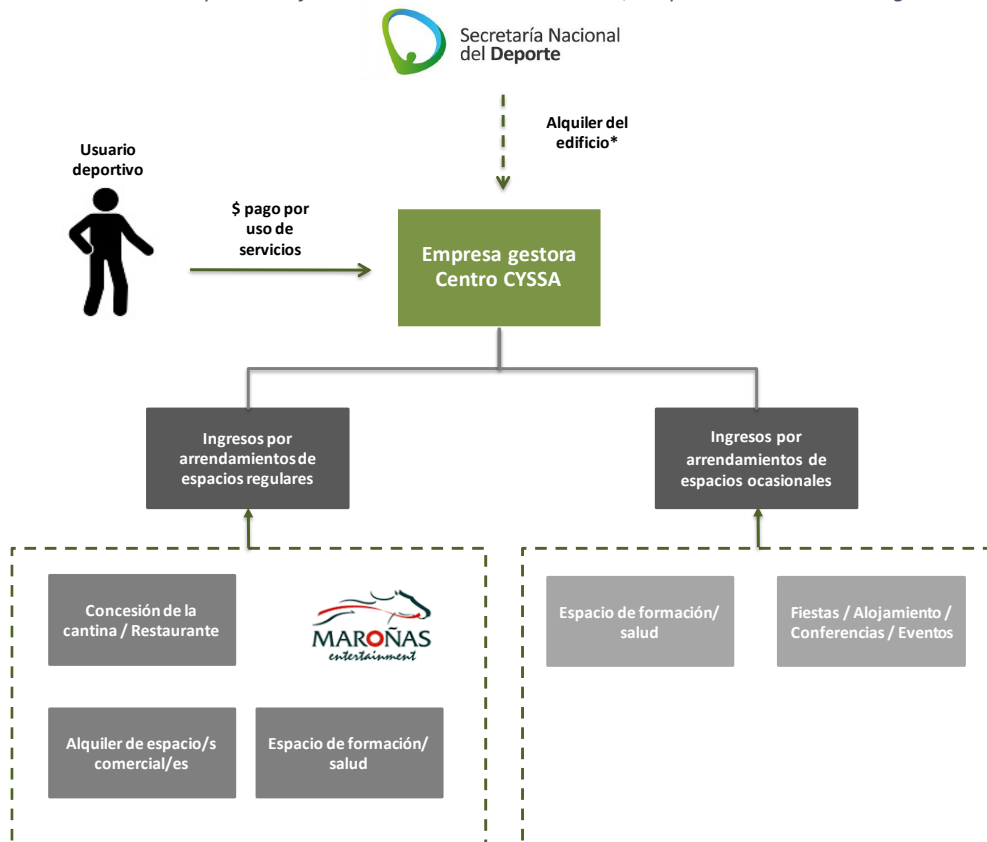
En Centro CYSSA será un lugar de provisión de servicios deportivos, culturales, sociales y educativos, se busca generar un espacio para que los habitantes de Juan Lacaze y las localidades aledañas tengan donde desarrollar actividades en estas áreas.

Lo que se plantea no es un club deportivo, sino que será un centro donde los usuarios paguen por los servicios consumidos. Aquellas personas que acudan al Centro no tendrán un carácter de socios, porque no serán parte de una sociedad civil.

Se espera que el Centro sea gestionado por una entidad jurídica (en algunas de las naturalezas definidas en el capítulo *Estructura Legal*), la cual tenga expertise en algunos de los campos que se buscan desarrollar. Se entiende que el esquema planteado no tiene un antecedente idéntico al que se pretende desarrollar.

Se espera que el Centro incluya dentro de sus servicios a la actual ACYSSA, como parte de las líneas de negocios, y manteniendo las actividades deportivas que desempeña actualmente⁶. La gestión administrativa del Centro absorberá los costos operativos de la ACYSSA, pero limitará los ingresos a las cuotas sociales que recibe de sus asociados actuales. Los ingresos que actualmente percibe por el arrendamiento del espacio del local gastronómico y de Maroñas, pasarán a ser parte del gestor del Centro.

Ilustración 5- Esquema de funcionamiento del Centro CYSSA, del punto de vista de los ingresos



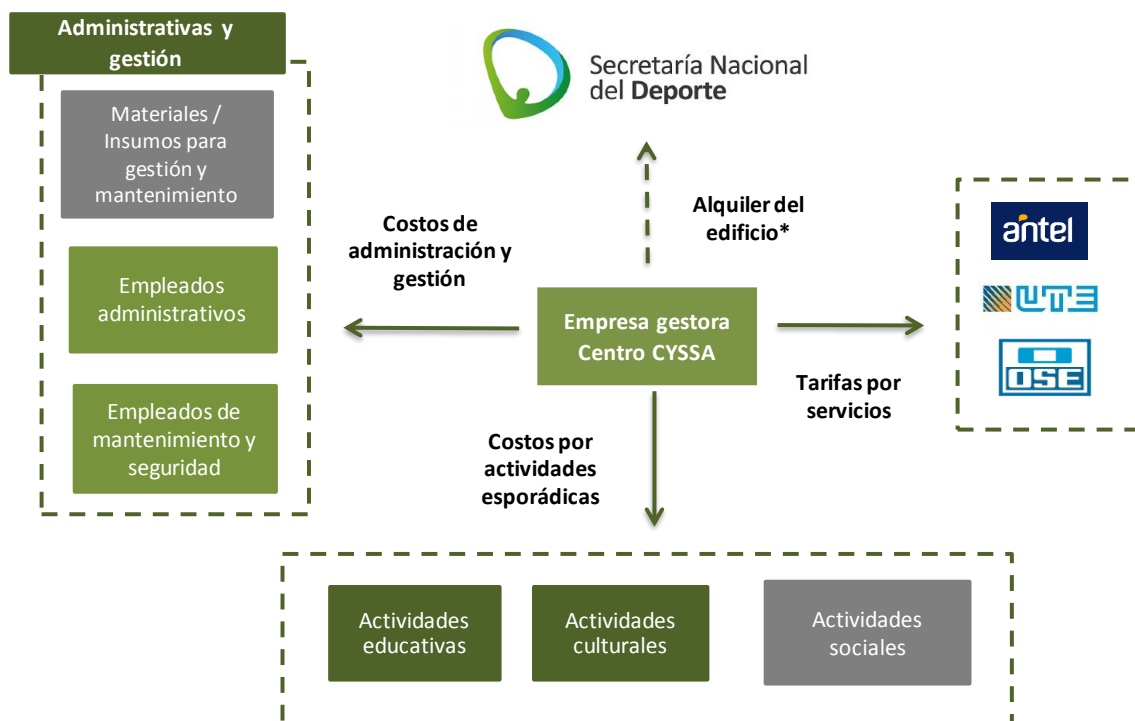
⁶ Ver Anexo [17.3 – Análisis de la estructura organizacional actual del Club CYSSA](#)

En el esquema anterior se muestra cual es la lógica de funcionamiento en cuanto a la generación de ingresos del Centro, el cual parte de un vínculo contractual entre la empresa que lleve adelante la gestión y la Secretaría de Deporte. Más adelante se plantea el tipo de relación comercial que se podrá implementar.

Los ingresos que se capten serán volcados a la firma gestora, de forma que cubra sus costos, repague las inversiones que se deberán ejecutar y le permitan obtener una rentabilidad. Las diferentes líneas de negocios potenciales se incluyeron, donde no se limitan las acciones adicionales, excluyendo las actividades políticas y religiosas dentro del Centro.

Desde el punto de vista de los egresos que deberá afrontar el Centro, si bien se detallan en próximos capítulos, a modo general se presenta el siguiente esquema. La empresa deberá cubrir los costos de administración y gestión mensuales, el pago de tarifas por servicios que se consuman, los costos que se deban incurrir por actividades específicas y el eventual alquiler del edificio a la SND.

Ilustración 6- Esquema de funcionamiento del Centro CYSSA, del punto de vista de los costos



Se plantea un esquema en donde el Centro permanezca abierto de lunes a viernes por 16 horas, entre las 8:00 y las 0:00, y sábados y domingos 8 horas, entre las 10:00 y las 18:00. El espacio gastronómico podrá estar abierto hasta más tarde los fines de semana.

El nivel de actividades que tenga el Centro dependerá de la capacidad de la empresa que la desarrolle y, en particular, la motivación y la energía que tengan las personas que estén en el día a día del proyecto. Por esto en el capítulo de *Estructura de costos y organización del personal* se detalla los requerimientos que deberá tener el Coordinador del Centro.

8 ANÁLISIS DEL ENTORNO

En la presente sección se presentarán las Fortalezas y Debilidades del negocio definido, así como las Oportunidades y Amenazas que muestran el entorno del proyecto y el sector de actividad (Análisis FODA). Esta herramienta permite conocer la situación real en que se encuentra el proyecto, y planear una estrategia de futuro del Centro.

El análisis FODA busca identificar recursos, capacidades, competencias básicas y ventajas competitivas. El análisis externo refleja las oportunidades y amenazas del mercado al observar los recursos de los competidores, el ambiente de la industria y su contexto socio-económico. El objetivo del análisis FODA es utilizar el conocimiento se tiene sobre el ambiente interno y externo del Centro para formular una estrategia en consecuencia.

Este análisis no se limita solamente a elaborar estas cuatro listas, lo más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción. Este análisis constituye un insumo fundamental para la conformación de los capítulos siguientes.

Tabla 6- Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>Infraestructura</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Edificio y tamaño del Centro. 2. Ubicación céntrica del Centro. 3. Posibilidad de hacer inversiones por etapas <p>Institucionalidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Historia del Club CYSSA y sentimiento en la localidad. 2. Histórica función social del Club CYSSA y sentido de pertenencia. 3. Número de socios actuales. 4. Rol social del Club CYSSA (ejemplos: a través de socios becados). 5. Importancia para la SND del desarrollo del Centro. <p>Oferta de servicios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda de nuevos servicios 2. Necesidades no satisfechas por parte de la población de servicios que el Centro brindará. 3. Espacios dentro del Centro para desarrollar nuevas actividades <p>Entorno</p>	<p>Infraestructura</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Espacio disponible para nuevas actividades. 2. Posibilidad de financiamiento con fondos públicos (fase 0 del proyecto) 3. Posibilidad de relanzar algunos espacios que actualmente se encuentran con baja actividad (ejemplo: cantina). <p>Institucionalidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Surgimiento de colectivos para la inclusión con propuestas y actividades (Ejemplo: Consejo de deportes, movimientos sociales como “Random” y “La Colectiva”, nuevos espacios culturales). 2. Necesidades de potenciales espacios para desarrollo de actividades sociales / culturales. 3. Integración del equipo administrativo actual de ACYSSA a al Centro. <p>Oferta de servicios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de actividades para niños y adultos mayores en la localidad. 2. Desarrollo de actividades sociales y de

<ol style="list-style-type: none"> Habitantes de la región acostumbrados a moverse entre localidades. Gran masa de socios que pagan cuota, pero no hacen uso de las instalaciones. Inclusión del CYSSA dentro de la agenda estratégica de desarrollo para la localidad. 	<p>capacitación que no existen en la actualidad.</p> <ol style="list-style-type: none"> Vincular salud con deporte; hace falta lugar para las rehabilitaciones. Alojamiento para delegaciones en campeonatos. <p>Entorno</p> <ol style="list-style-type: none"> Acuerdo con otras instituciones para el uso de infraestructura complementaria. Convenios para que alumnos de instituciones educativas asistan al club. Solidaridad de pago a Instituciones deportivas sin contraprestaciones. Potencialidad de vínculo con actividades productivas.
Debilidades	Amenazas
<p>Infraestructura</p> <ol style="list-style-type: none"> Estado de las instalaciones del centro y su mantenimiento. Accesibilidad. Problemas edilicios: falta de iluminación, sistema de calefacción, caldera, vestuarios. Canchas no reglamentarias para competencia deportiva. Estado de la infraestructura no permite abarcar una mayor cantidad de actividades (hay espacios que actualmente no se pueden utilizar). <p>Institucionalidad</p> <ol style="list-style-type: none"> Actual gestor de la infraestructura es ACYSSA con fuertes debilidades institucionales. La integración de ACYSSA al Centro y la convivencia con las actividades que desarrolla actualmente. <p>Oferta de Servicios</p> <ol style="list-style-type: none"> La oferta de servicios es débil en el actual Club. En Juan Lacaze muchos de los servicios que se plantean en el Centro, no cuentan con experiencias anteriores. 	<p>Infraestructura</p> <ol style="list-style-type: none"> Encontrar a la empresa/Institución adecuada para la gestión del edificio. Existencia de infraestructura ociosa y disponible para deporte y actividades culturales en la localidad <p>Institucionalidad</p> <ol style="list-style-type: none"> Falta de complemento y comunicación entre instituciones y proyectos de la localidad. Encontrar los perfiles de RRHH que se plantean para desarrollar el Centro. Generación de empatía de la comunidad local con el Centro. <p>Oferta de Servicios</p> <ol style="list-style-type: none"> No existe oferta de servicios en la localidad. Escasez de actividades sociales y culturales en la localidad. La actividad de Maroñas dentro del Centro deberá ser evaluada y correctamente ubicada para que no interfiera con otras actividades. <p>Entorno</p> <ol style="list-style-type: none"> Crisis social y económica que experimenta Juan Lacaze en la actualidad. Inseguridad y vandalismo en la Ciudad. Ambiente que se crea durante el horario de apuestas en la agencia de Maroñas entertainment. No hay vocación de servicio en la

	localidad. 5. La población no se encuentra acostumbrada al pago de entradas a eventos y actividades.
--	---

Fuente: Elaboración propia

9 FUENTE DE INGRESOS

Se definirá la estructura de ingresos, de manera de identificar las fuentes a través de las cuales se obtienen recursos, asegurando la sostenibilidad del modelo de negocios. Se identifican 3 grandes fuentes donde el centro pueda captar fondos:

- **Ingresos por usuarios que practiquen deporte:** aquí existe una política tarifaria diferencial por Categorías. En este caso no será una cuota social, sino que el pago por la prestación de servicios por determinado plazo (1, 6 o 12 meses a modo de ejemplo).
- **Ingresos por arrendamientos de espacios regulares:** Local gastronómico, espacio comercial, espacio de recuperación, espacio de formación/capacitación, arrendamiento mensual para determinada actividad. Aquí se encuentra el pago que deberá abonar ACYSSA a la gestora del Centro.
- **Ingresos por arrendamientos de espacios ocasionales:** eventos, conferencias, alojamiento, fiestas, entre otros.

A modo de ejemplo, en la siguiente ilustración se incluyen algunos de los conceptos de donde se podrán obtener ingresos.

Ilustración 7 – Fuentes de ingreso del Centro CYSSA

Ingresos por usuarios	Ingresos por arrendamientos de espacios regulares	Ingresos por arrendamientos de espacios ocasionales
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Gimnasio	<input type="checkbox"/> Local gastronómico	<input type="checkbox"/> Fiestas
<input type="checkbox"/> Clases	<input type="checkbox"/> Local comercial	<input type="checkbox"/> Conferencias/Jornadas
<input type="checkbox"/> Colonia de vacaciones	<input type="checkbox"/> Maroñas	<input type="checkbox"/> Alojamiento
<input type="checkbox"/> Clases deportivas	<input type="checkbox"/> Espacio de formación	
	<input type="checkbox"/> Espacios de salud	
	<input type="checkbox"/> Club CYSSA	

Fuente: elaboración propia

La sociedad comercial que lleve adelante el Centro tendrá esas tres potenciales fuentes de ingresos que serán las que deberán maximizar para garantizar el éxito y rentabilidad del negocio. Si bien son ingresos que provienen de distintas líneas de negocios, la modalidad de cada rubro y el esquema de generación de ingresos de cada uno tiene particularidades que se deberán tener en cuenta. Lo que es común a todas ellas es la necesidad de definir las actividades que atraigan a la población del área de influencia y el precio, esto no siempre es fácil.

Esto parte siempre de los segmentos de clientes que se identifican (*ver capítulo 10*) y se reflexiona sobre quiénes son los que están dispuestos a pagar más por los diferentes servicios que podrá brindar el Centro. El nivel de ingresos dependerá en gran parte de la estrategia que se planteó el gestor del Centro y como logre posicionarse dentro del Juan Lacaze y las localidades cercanas. Dentro del esquema de

ingresos los valores deberán cubrir los costos operativos, administrativos, y el margen de ganancia que se planté obtener.

10 ACTIVIDADES CLAVE DEL CENTRO

Se llevarán adelante una serie de actividades que combinan todo el ciclo de negocios de un proyecto de estas características, desde la promoción, la gestión comercial y administrativa hasta el servicio de venta. Todas estas etapas son importantes a la hora de posicionar el Centro en el mercado de Juan Lacaze y de las localidades cercanas y luego consolidarla como uno de los puntos atractivos a más representativos de la región.

10.1 Actividades de promoción

Las actividades de promoción son una de las acciones fundamentales que se deberán ejecutar, si bien en el capítulo 11 se detallan los canales de comunicación con los potenciales usuarios del Centro, en la presente sección se incluyen algunos lineamientos generales.

Estas actividades son una herramienta que se utilizan para implantar las estrategias y que está englobada dentro de las acciones de comunicación y marketing. Dentro de la promoción, los objetivos van a ser: transmitir las características del Centro; comunicar los beneficios del mismo y que esté en el recuerdo diario de los usuarios. Con ello, se crea un valor, que se verá sustentado y reconocido.

Se debe enfocar el Centro como un auténtico proveedor de servicios, donde el entorno demanda una serie de servicios que se pueden satisfacer en el espacio desde el punto de vista social, educativo, deportivo, y cultural. Se deben ofertar/elaborar actividades bajo el parámetro deportivo y otras actividades complementarias, a las cuales se deben sumar las culturales, sociales y lúdicas. Estas son tipos de actividades/herramientas indispensables para la obtención de recursos. Esto está relacionado con la gestión del Centro como empresa de servicios.

El celebrar alianzas con otras Instituciones en diferentes niveles será otra estrategia de promoción, para complementar esfuerzos y no trabajar en forma independiente. Se pueden hacer vínculos contractuales con otras para asegurar cierto flujo de usuarios. Un ejemplo, a nivel deportivo, es la posibilidad de asociarse con otros Clubes deportivos que no dispongan de la infraestructura que tiene el Centro CYSSA y viceversa. Donde los usuarios de ambos puedan utilizar los servicios de ambos.

10.2 Actividades de gestión administrativa

La administración deportiva del Centro requiere mucha responsabilidad y uso eficiente de los recursos humanos y tecnológicos para poder cumplir los resultados que se plantean. Se trata de la manera en cómo se organiza y administra tanto los ingresos que se reciben como los recursos. Además, se asocia al modo en que se identifican todas las oportunidades de mejora y potencias las ideas para alcanzar los distintos tipos de objetivos. Le gestión del Centro implica manejar diferentes tipos de finanzas y utilizar recursos de acuerdo a las distintas actividades. Los pilares que deberán cumplirse para una correcta gestión son:

- **Planeación:** consiste en visualizar lo que viene y trazar un programa.

- **Organización:** se trata de construir la estructura tanto social, como material del Centro.
- **Dirección:** una de las funciones como administrador s orientar y guiar al personal que se dispone, tanto del punto de vista deportivo, hasta los encargados de las actividades de gestión.
- **Control:** es validar que todo está sucediendo de acuerdo a los objetivos planteados y a las órdenes establecidas para cumplir todo a cabalidad.

La aplicación de un software de gestión puede ser muy importante para administrar las actividades diversas del Centro. Existen para la implementación de actividades deportivas y también para llevar adelante la contabilidad y la administración de recursos.

10.3 Actividades de Responsabilidad Social

En el marco del rol que cumplirá el Centro en Juan Lacaze se deberán llevar adelante acciones de Responsabilidad Social, donde se podrán celebrar marcos de colaboración con Instituciones e iniciativas de desarrollo social del área de influencia. Más allá de no ser una fuente directa de recursos, la visualización del Centro con estas actividades generará un mayor sentido de pertenencia con el entorno.

10.4 Actividades a desarrollar en los espacios

Son aquellas que tienen un carácter técnico y que están directamente relacionadas con la propia disciplina del Centro. Posiblemente son su valor más importante, su auténtico distintivo. La experiencia en ellas es su mayor aval y su oferta y gestión está vinculada a la propia gestión y razón de ser del Centro. En este grupo se encuentran actividades habituales en los programas de los centros deportivos, y los espacios de formación, de salud y sociales/culturales dependerán de la estrategia en parte del gestor del espacio.

10.4.1 Actividades deportivas

Todas están vinculadas directamente con alguna disciplina deportiva y entre ellas se incluyen clases que actualmente brinda la ACYSSA y las que puedan surgir con la nueva gestión del Centro. Del estudio de demanda surgieron las siguientes con diferentes requerimientos. En la siguiente tabla se incluyen el número de respuestas de los encuestados, donde se puede observar para donde se plantean las necesidades de la población.

Tabla 7: Actividades deportivas a realizar en el Centro

Actividades deportivas	Falta en la zona	Actividades dispuesto a realizar dentro del Centro
Gimnasia	94	104
Volleyball	82	56
Disciplinas orientales (ejemplo: yoga, pilates)	75	72
Handball	69	32
Basketball	63	48
Gimnasia rítmica (ejemplo: Zumba)	49	57
Fútbol sala	42	36
Otra/s	32	
Fútbol 5 o 7	29	29
Artes marciales	27	23
Ninguna/Prefiero no responder esta pregunta	25	18
Patín	20	14

Actividades deportivas	Falta en la zona	Actividades dispuesto a realizar dentro del Centro
Fútbol 11	13	11

Fuente: elaboración propia

10.4.2 Actividades de formación

Como se plantea el modelo de negocios, el Centro no será quien brinda las actividades de formación/capacitación, sino que será el responsable de disponer del espacio y de actividades de difusión de las mismas. Para esto se deberán realizar actividades de búsquedas de oportunidades y de alianzas con actores estratégicos a nivel local, departamental y nacional para que las mismas sean permanentes y tengan contenidos de valor agregado para la localidad.

10.4.3 Actividades de recuperación de salud

Estas son similares a las de formación, ya que el Centro no ejecutará directamente estas actividades, sino que brindará el espacio en salas y en equipamiento para complementar aquellas que se llevan adelante por parte de centros médicos o de particulares que necesiten contar con un entorno para esto.

También se deberá llevar adelante un esfuerzo continuo por parte de los gestores del Centro para concretar que este recinto sea el referente de la zona de influencia en la recuperación o mejora de aspectos relacionados con la salud.

10.4.4 Actividades sociales y culturales

El programa de actividades culturales y sociales tiene como objetivo primordial servir de instrumento para complementar la función del Centro, y ser parte del enriquecimiento del acervo cultural, cívico y social de Juan Lacaze y la zona de influencia. Se deberá ofrecer a la comunidad la oportunidad de participar de actividades que fomenten y enriquezcan la cultura, de manera que se cumpla el objetivo de integrar más a la comunidad del Centro. Para la consecución de estos objetivos se deberá ofrecer un variado programa de actividades, entre los que podrán ser conciertos, proyección de películas, conferencias, exposiciones de arte, representaciones teatrales, recitales, ferias de artesanías, festivales de teatro y canto y la celebración de eventos musicales como bailes.

Aquí también será indispensable la interacción con demás actores relacionados, como el MEC, el Municipio, la Comisión del Museo del Puerto, la Intendencia, entre otros actores que permitan ampliar el espectro de actividades mediante la conjunción de esfuerzos.

Se plantea como alternativa la posibilidad de contar con una muestra permanente de la historia del Club CYSSA en un espacio determinado, que no ocupe espacios para otras actividades (como los pasillos de circulación), pero que sea rotativa en cuanto a los contenidos, y que se pueda integrar al circuito del Museo del Puerto, el propio Puerto, y de la ex fábrica de textil Campomar. De forma de agregar valor a aquellas personas que visiten el restaurante y el Centro.

10.4.5 Otras actividades

Se podrán celebrar actividades en los espacios diversos, que el explotador del Centro disponga y generen líneas de negocios, excluyendo aquellas relacionadas a actividades de política y de religión.

En base al estudio de mercado y de diagnóstico del Club actual, surgen algunas actividades que se entienden podrán ser atractores de demanda y generadoras de nuevos ingresos. Entre ellas el

restaurante, en el espacio actual, pero con una reconversión de la propuesta que se brinda actualmente, y el espacio de Maroñas, el cual se trasladaría a la zona superior (segundo piso) del Centro para no generar inconvenientes con las demás actividades.

También se prevé un espacio para arrendamiento de oficinas o local comercial, para venta de artículos relacionados a las actividades que se desarrollan y el establecimiento de un cajero automático para que la gente asista al Centro en forma recurrente. La/s oficina/s podrán ser de Administración pública en su relación con el público para también asegurar un flujo de potenciales usuarios que lleguen al Centro.

Dentro de las actividades complementarias, también se establece como alternativa la generación de un espacio de living en dos de los espacios de distribución del Centro, que funcionaría como cowork o lugar de lectura/descanso para aquellos que lleguen al recinto, con sillones y mesas, con acceso libre a Wi Fi. En caso que se necesite la disposición de algunas de las salas para reuniones, estas se podrían arrendar por determinado tiempo.

10.5 Actividades por planta

En base a las premisas mencionadas anteriormente, en la siguiente tabla se presenta una distribución de las actividades por cada uno de los pisos.

Tabla 8: Actividades por piso en el Centro

Planta	Actividades concretas
Sub suelo	Entrada por el costado con acceso universal
	Vestuarios de damas y caballeros y para niñas y niños
	Gimnasio y sala de musculación con elementos necesarios para diversos tipos de rehabilitación y fisioterapia. Esto lo utilizara la asociación que brinda servicios médicos, los socios del club en diversas clases, y posibles delegaciones que se hospeden o utilicen las instalaciones.
	Depósitos
	Alojamiento en la zona que dice deposito al costado del vestuario.
	Acondicionar la zona del vestuario que está hacia la zona de depósitos, para que pueda cumplir varias funciones. Esta zona puede funcionar como consultorio eventualmente. También puede funcionar como alojamiento. Aquí se cubrirían las necesidades para que un eventual socio del sistema médico y tuviera el espacio que precisa para sus actividades semanales, como también posibles delegaciones que requieran de más espacios para pernoctar.
Planta Baja	Comercio en la zona que dice área social de 20 mts2 aprox.
	Espacio para oficina en el espacio al otro costado de la entrada de 12 mts2 aprox.
	Restaurant, cafetería y salón de fiestas en la actual cafetería
	Cajero automático (hall de entrada)
	Muestra permanente e itinerante (hall de entrada)
	Acceso a la cancha. Se desarrollarán todas las actividades que actualmente se desarrollan, más otras eventuales de la misma índole.
En la cancha también se podrán llevar a cabo eventos grandes	
Planta entrepiso	Secretaria del Centro CYSSA y SENADE (1 oficina)
	Salón de capacitación (salón grande)
	Salón multipropósito para oficina para posible socio (ente público, comercio)
	Salón multideportivo (espacio grande lateral) se desarrollaran las actuales actividades que se desarrollan, más otras de la misma índole, como yoga, pilates, etc
	Living y mesas de trabajo en el hall central (opcional)
Planta Alta	Maroñas y sala de reuniones (salón de la esquina) la idea es que no convivan pero que si puedan usar las mismas instalaciones en diferentes horarios dado que las apuestas son mayormente en los fines de semana. Debería de tener una mínima barra y pileta ligada a los servicios de baños de ese piso

Planta	Actividades concretas
	Sala de capacitación en el salón grande de la derecha de la escalera
	Salón multiuso deportivo y eventos. Se desarrollaran todas las actividades actuales más otras de similar índole
	salón multiuso lateral al espacio grande con posibilidad de subdividir para espacios más pequeños de capacitación o espacios más grande de actividades físicas
	Muestra permanente e itinerante en hall central

Fuente: elaboración propia

11 CLIENTES

Comprender cuales son los clientes que podrá tener el Centro es un aspecto primordial para diversos fines, como apuntar las estrategias de comunicación, desarrollar actividades acordes a sus necesidades, ofrecer servicios conexos a las mismas que generen rentabilidad, entre otros. Como se mencionó en el capítulo anterior, el Centro es un punto donde se ofrecerán diversos servicios que tiene un espectro de clientes diferentes.

En el caso de las actividades deportivas, se dispone de la experiencia del actual Club CYSSA, el cual tiene una larga tradición en la ejecución de las mismas. Para el resto de las actividades el estudio de demanda arrojó resultados que permiten tener un panorama del perfil de usuarios potenciales.

11.1 Definición de los clientes potenciales

Es fundamental para el éxito de un emprendimiento el conocimiento exhaustivo del mercado compuesto por los agentes individuales, organizaciones y los actuales potenciales clientes. Dadas las tipologías de actividades que se plantean desarrollar la definición de potenciales usuarios se hace muy amplia.

A continuación, se define el perfil general por cada una de las actividades:

- **Actividades deportivas:** personas residentes en la zona de influencia del Centro, a partir de 4 años, de ambos sexos, y de nivel de ingresos medio / alto.
- **Actividades de salud:** personas residentes en la zona de influencia del Centro, a partir de 40 años, de ambos sexos, y de nivel de ingresos medio / alto.
- **Actividades educativas:** personas residentes en la zona de influencia del Centro, a partir de 16 años, de ambos sexos, y de nivel de ingresos medio / alto.
- **Actividades comerciales:** personas residentes en Juan Lacaze, a partir de 18 años, de ambos sexos, y de nivel de ingresos medio / alto.
- **Local gastronómico:** personas residentes en la zona de influencia del Centro y visitantes de la zona, a partir de 20 años, de ambos sexos, y de nivel de ingresos medio / alto.
- **Actividades culturales:** personas residentes en la zona de influencia del Centro, a partir de 4 años, de ambos sexos, y de nivel de ingresos medio / alto.

11.2 Segmentación de clientes

La segmentación de clientes estratégica permite agrupar a los clientes por públicos que resultan relevantes a la hora de definir o modificar nuestra estrategia de negocio. El tipo de segmentación permite tomar decisiones estratégicas que afectan a los siguientes parámetros:

- **Objetivos de rentabilidad por cliente:** cómo optimizar el rendimiento de los clientes que ya tenemos reduciendo variables de alto impacto como por ejemplo la tasa de abandono.

- **Definición del formato del negocio:** dependiendo de a qué segmento de clientes se apunte primordialmente, el negocio presentará un formato u otro.
- **Optimización de la oferta:** si sabemos cuál son los clientes prioritarios y qué valora, se pueden realizar cambios sustanciales en la oferta de producto para responder a las necesidades de ese segmento.
- **Lanzamiento de nuevos productos o servicios:** el conocimiento de los clientes permite prever si resulta rentable el lanzamiento de determinados productos o de nuevos servicios integrados a la oferta existente.

Habitualmente las variables de segmentación se encuentran agrupadas en datos geográficos, demográficos - género, edad, formación, ingresos -, psicográficos - personalidad, estilo de vida - o de conducta, como la frecuencia de uso, objetivos, índice de recomendación, franja horaria, tipo de actividad, etc.

En el caso del Centro se encuentran las modalidades presentadas en la siguiente Ilustración, se diferencia según el perfil del potencial cliente: Edad (Niños, Jóvenes, Adultos y Adultos mayores), Servicios (Deportivos, Sociales, Formación y Servicios conexos), Vínculo con el Centro (Activo y Sociales), Situación laboral (Niño / Adolescente, Activo laboralmente y Jubilado) y Geográfico (Juan Lacaze y Otras Localidades).

El marketing y el enfoque del mismo que se debe realizar irá en función del grado de segmentación que se adopte, así como de los recursos que se dispongan y los objetivos de venta asignados.

Ilustración 8 – Segmentación potencial de tipos de clientes del Centro CYSSA

Edad	Servicios	Vínculo con el Centro	Situación laboral	Geográfico
<ul style="list-style-type: none"> • Niños • Jóvenes • Adultos • Adultos mayores 	<ul style="list-style-type: none"> • Deportivos • Sociales • Formación • Servicios conexos 	<ul style="list-style-type: none"> • Activa (práctica actividades) • Sociales (no practican actividades) 	<ul style="list-style-type: none"> • Niño / Adolescente • Activo laboralmente • Jubilado 	<ul style="list-style-type: none"> • Juan Lacaze • Otras Localidades

Dentro de las posibilidades de enfoques, un primero es el *masivo*, se puede ofrecer un servicio único para todos los clientes donde nuestros recursos y acciones se centran en este objetivo. Es un enfoque tradicional y muy utilizado, sobre todo por los grandes operadores. Este no se recomienda para el Centro, dado el público objetivo y el tipo de actividades que se plantea brindar.

El enfoque por *segmento* trata de implementar la segmentación ofreciendo diversos servicios y actividades a grupos concretos con necesidades y características similares.

Un paso más es el tercer enfoque de *nichos*, el cual busca ofrecer servicios y productos específicos a grupos de clientes que no encuentran sus necesidades correctamente satisfechas. Los nichos deberían sean lo suficientemente amplios para que la estrategia sea rentable.

Finalmente, el enfoque *personalizado* es el nivel más exigente de segmentación, donde se ofrecen servicios y productos adaptados lo máximo posible a cada individuo. En el caso del deporte corresponde al servicio de entrenamiento personal, entrenamiento en parejas o en grupos reducidos. Sí bien la tecnología está ayudando en mejorar este nivel de personalización, el costo en ejecutar esto es elevado.

En una primera etapa del Centro se recomienda ejecutar una estrategia por segmento, y una vez que esté en funcionamiento el Centro y se disponga de mayor información, se podrá apuntar a una estrategia más hacia la segmentación de nichos.

Donde sí se logra diferenciar los diferentes tipos de clientes del Centro, se pueden adaptar los servicios y actividades y ofrecer un producto más competitivo y diversificado en el mercado, con la consiguiente posibilidad de generar más volumen de ingresos.

12 CANALES DE RELACIONAMIENTO CON EL PÚBLICO OBJETIVO

Desde los ejecutores del proyecto se deberá comunicar y llegar al segmento de clientes para entregarles la propuesta de valor, definiendo el nivel de exposición adecuado, cualitativo y cuantitativo, dónde, cómo, cuándo y cuánto. En lo referente a los canales, cumplen una serie de funciones principales que se analizarán en profundidad.

Desde su estrategia de comunicación una empresa determina los segmentos de los clientes a que esa comunicación va a dirigirse; para ello, establece el beneficio competitivo de la marca y el producto, por medio del posicionamiento en el mercado, y define los motivos reales y percibidos de esa marca que se han de comunicar al consumidor.

Uno de los aspectos que deberá apuntar el gestor del Centro será los canales de comunicación. La empresa deberá comunicarse y llegar al segmento de clientes para entregarles la propuesta de valor, definiendo el nivel de exposición adecuado, cualitativo y cuantitativo, dónde, cómo, cuándo y cuánto. En lo referente a los canales cumplen una serie de funciones principales que deberemos analizar en profundidad.

En la actualidad, la complejidad de las posibilidades y medios de comunicación que existe entre las empresas y sus clientes es, sin lugar a dudas, uno de los mayores desafíos en la estrategia en la relación con los clientes. Estos tienen diversas opciones a la hora de comunicarse con la empresa y la empresa tiene diversas formas de establecer una relación con sus públicos.

Desde su estrategia de comunicación una empresa determina los segmentos de los clientes a que esa comunicación va a dirigirse; para ello, establece el beneficio competitivo de la marca y el producto, por medio del posicionamiento en el mercado, y define los motivos reales y percibidos de esa marca que se han de comunicar al consumidor.

En el siguiente cuadro se presentan las ventajas y limitaciones de los diferentes medios de comunicación de masas, adaptado de Kotler & Keller, para establecer comunicaciones entre la empresa y la población objetivo. La explosión de las redes sociales como medio de difusión de todo tipo de mensajes ha modificado el mundo de la comunicación, sustituyendo a los medios tradicionales en la forma de llegar a los clientes finales.

Tabla 9: Canales de comunicación, ventajas y desventajas.

Medio	Ventajas	Limitaciones
Redes sociales	Medio de más rápido crecimiento. Capacidad de llegar a audiencias específicas. Tiempo corto para la creación del mensaje. Interacción. Costo moderado	Difícil medición de la efectividad del anuncio y la inversión publicitaria. Limitado a determinados segmentos de la audiencia.
Radio	Usado por una gran masa. Gran selectividad geográfica. Bajo coste. Inmediatez del mensaje. Tipología de audiencia muy estable. Asociado al entretenimiento.	Solo audio. Menor atención que en televisión. Estructuras de costes no estándar. Difícil planificación en mercados internacionales. Corta vida del mensaje publicitario. Se necesita más frecuencia para facilitar retención y comprensión del mensaje. Distracciones con ruidos de fondo, señal.

Medio	Ventajas	Limitaciones
Televisión	Combinación de imagen, sonido y movimiento. Apela a los sentidos. Mayor atención. Gran alcance. Bajo costo por millar. Selección demográfica en la televisión por cable.	Coste absoluto caro. Espacios densos, con mucha publicidad. Menor selección de audiencia. Largos tiempos para producir el anuncio. Coste del anuncio.
Prensa	Flexibilidad geográfica. Exactitud del momento de publicación. Aceptación general amplia. Gran credibilidad. Rapidez desde la creación del anuncio hasta la publicación.	Vida corta del anuncio. Baja calidad de reproducción. Poca transmisión del medio a otras partes de la audiencia.
Revistas	Gran selección geográfica y demográfica. Credibilidad y prestigio. Gran calidad de reproducción. Larga vida del medio. Alta tasa de paso de la revista a otros sectores de la audiencia. Se puede llegar a audiencias muy especializadas.	Compra de espacios con mucha antelación. Sin garantía de posición en las páginas de la revista. Costo más alto que otros medios. Falta de urgencia. Limitada demostración del producto.

Fuente: Kotler & Keller

El manejo de la comunicación es un elemento muy importante para alcanzar un posicionamiento al Centro para posicionarse dentro de la zona de influencia y de esta forma conseguir nuevos clientes y mantenerlos en el tiempo. La combinación de estos instrumentos se deberá profundizar con un plan de comunicación y con una inversión asociada al mismo.

Dar a conocer los servicios que se brinden en el Centro, así como los productos que puedan surgir del mismos, implicarán:

- Ayudar a difundir la propuesta de valor del Centro
- Facilitar los canales de consumo de los servicios del Centro
- Mejorar la relación Centro - Usuario
- Generar mayores externalidades para actividades internas que no son difundidas directamente
- Fidelizar al público objetivo y acercar a familias y/o allegados que no son alcanzados por los medios de comunicación.

Se plantea una combinación de las diferentes herramientas de comunicación mencionadas anteriormente, con un mayor uso de las redes sociales en una primera instancia. Dada la situación de Juan Lacaze y localidades cercanas, desde el Centro no se deberá abandonar la utilización de medios tradicionales como la preense escrita y la radio, llegando de esta forma a la totalidad de la población. El por qué se necesitan canales de relacionamiento y comunicación se sintetiza en el siguiente cuadro:

Ilustración 9- Canales de relacionamiento y objetivos de cada etapa

Para comunicarse con el usuario potencial	Llegada al usuario	Servicio post consumo
<ul style="list-style-type: none"> • Trasladar información del Centro • Mostrar la propuesta de valor • Conocer las necesidades del segmento • Testear el mercado para ver nuevas propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el acceso del usuario a los servicios del Centro • Mejorar estructuras de costes con canales eficientes • Generar mayores ingresos mediante la mayor difusión 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar y fidelizar • Posibilitar consumos futuros • Mantener contacto con el usuario • Tener acceso a nuevos usuarios

Fuente: Elaboración Propia

Hace unos años, era de esperar que quien quisiera hacer deporte u otras actividades, se acercaba a un club y así era captado. Hoy por hoy, es responsabilidad del gestor/explotador acercarse a la comunidad y captar socios. a manera más práctica de hacerlo, es utilizar los recursos tecnológicos de los que se dispone. Los datos son abrumadores: Según estadísticas internacionales, en la mayor parte de los países desarrollados, cada 10 personas, 9 son usuarias de internet.

Mantener los perfiles sociales activados

Las redes sociales son un elemento indispensable para promocionar el Centro. Las redes sociales más utilizadas son Facebook, Instagram y Twitter, pero hay muchísimas más, todas válidas. Las redes sociales se pueden utilizar con dos propósitos: enseñar y compartir temas relacionados con el Centro o interactuar con otros usuarios.

Cuando se muestran nuevas actividades, capacitaciones, actividades sociales, se está enseñando el Centro al público, ya sea la propia gente del Centro, seguidores, o potenciales nuevos socios/usuarios.

Cuando se responden a comentarios, se chatea con los usuarios o se escribe en publicaciones y perfiles de otros deportistas y clubes, se está interactuando. Ambas estrategias son válidas. De hecho, lo ideal es tener varios perfiles sociales en diferentes redes, y realizar los dos tipos de acciones. De esta forma, se llegará a un mayor número de público objetivo, con diferentes conductas al utilizar las redes sociales.

Es importantísimo mantener actualizados los perfiles sociales. Esto genera una sensación de actividad permanente en el Centro, algo positivo de cara a los usuarios curiosos que se interesen. Es mucho más recomendable tener una o dos redes actualizadas, que tener varias y no prestarles la atención que necesitan.

Utilizar la publicidad en redes sociales

Ya que el público objetivo se encuentra en las redes sociales, se tiene que aprovechar para llegar al máximo de ellos. Durante años, los anuncios de pago más comunes y con mejor tasa de éxito eran los de Google ads. Sin embargo, durante los últimos años, los anuncios en Facebook Ads, y, en los últimos meses, en Instagram Ads están dando muy buenos resultados.

No se trata de utilizar unos u otros. Se debería intentar publicar anuncios en varios sitios, y ver cuáles dan mejores resultados para el Centro. Lo que sí se debe tener en cuenta, es que es muy importante segmentar el público al que queremos llegar.

Tener una página web actualizada

Una web es el mostrador que tiene un Centro de estas características, para mostrarse ante cualquier usuario de internet. Si bien las redes sociales son importantes, la web lo es aún más si se quiere captar socios. En muchos casos, la primera vez que una persona llega a conocerlo es a través del buscador de Google. Por supuesto, igual de importante que tener las redes sociales actualizadas, es tener la página web actualizada. Tiene que mostrar la información sobre el horario y las instalaciones de manera clara.

Tener un formulario de inscripción en la web

Se debería tener un formulario en la web para que se inscriban en el Centro, o, al menos, envíen su información de contacto. De esta forma, se puede escribir o llamar. El objetivo en este caso, debe ser que todo usuario interesado en apuntarse al Centro rellene este formulario.

Campañas de emailing

Simplificando el concepto, el emailing trata de enviar información (comercial o no comercial) a los usuarios que voluntariamente hayan cedido su correo electrónico para este fin. Las campañas de emailing son cada vez más utilizadas por los clubes/centros deportivos. Esta estrategia es algo más avanzada que las anteriores, pero si el Centro ya tiene implementadas las estrategias online básicas, es el siguiente paso que se debería dar.

Promociones online en fechas puntuales

Ciertos negocios y productos son estacionales, los Centros también tienen su “temporada alta”. En el caso del deporte, las personas tienden a incrementar su actividad a medida que llega el verano. Sabiendo que hay gente que está buscando un club, hay que aprovechar para ser los primeros en captarlos. Otra estrategia que funciona es hacer justamente lo contrario, realizar promociones en épocas de menor afluencia, ya sea con descuentos, con jornadas de prueba etc.

Organización de actividades

Se podrán organizar actividades que se repitan con cierta frecuencia (mensual, semestral o anual), como torneos deportivos oficial o amateur (ejemplo: tiro al blanco, voleibol, ping pong, basket 3 x 3) o culturales (ejemplo: juegos de cartas), que sirvan para captar nuevos usuarios.

13 ESTRUCTURA DE COSTOS Y ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL

Se realiza una estimación de la estructura de costos que deberá ser considerado para llevar adelante el plan de negocios. Los principales costos se pueden dividir en dos grandes rubros:

- **Costos de Operación:** Involucra todos los costos de operación que tendrá día a día, dentro de los cuales se encuentran, por ejemplo, los salarios al personal, el equipamiento y servicios para la oficina.
- **Costos de Financiamiento:** Donde se incluyen los costos que se incurrirán al momento de ejecutar los préstamos en las diferentes empresas que se seleccione. Estas serán los costos de transacciones asociados a cada uno de los acuerdos.

Los **costos de operación** serán diversos, donde el mayor estará asociado a los asociados a los pagos de los servicios que se utilicen y los salarios del personal del Centro. En esta sección se describen los mismos y en el capítulo de Plan Financiero se cuantifican. A continuación, se listan los principales:

- Salarios
- Seguridad
- Asesoramiento Contable – Financiero
- Asesoramiento legal
- Asesoramiento en Marketing y Ventas
- Mantenimiento de equipos
- Mantenimiento de infraestructura
- Limpieza
- UTE
- ANTEL
- OSE
- Gastos varios

En cuanto a la organización del personal el objetivo del plan de Recursos Humanos es describir a los miembros del equipo, que serán los partícipes y principales administradores del Centro. La importancia es destacar cual será el aporte y el rol que tendrá cada miembro, a fin de optimizar recursos. También se mencionará el perfil ideal para el cargo del Coordinador/Gerente General del Centro.

Las tareas de cada persona del equipo serán definidas, para que a futuro no existan confusiones en las labores de cada uno y puedan trabajar con mayor coordinación, orden y responsabilidad. Considerando el modelo de negocios, los recursos clave y las actividades que se requerirá desarrollar desde la puesta en marcha hasta la penetración sostenida en el mercado, se ha configurado la siguiente estructura de organización y roles. Es importante observar que esta descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña.

Se describen los puestos a ocupar en el proyecto:

- **Coordinación/Gerente del Centro:** es la cara visible del Centro, quien manejará de forma integral las actividades del Centro y será el responsable del logro de los objetivos planteados. Se deberá buscar un perfil de un profesional con formación y experiencia en la ejecución de proyectos deportivos, culturales o sociales. Con una clara impronta pro activa con mucha energía para llevar adelante el emprendimiento, con buenas capacidades de comunicación y de interrelaciones personales e institucionales. Sería una buena condición su conocimiento de la zona, por residencia o por experiencia laboral.
- **Responsable de administración:** tendrá a su cargo las actividades administrativas y la coordinación de las personas que trabajen en la gestión del Centro. El perfil de su formación deberá ser al menos un técnico en administración, con expertise en gestión de proyectos de significación media o alta.
- **Secretaría:** será el primer contacto con los usuarios frecuentes del Centro. Quien llevará adelante las actividades de registro de socios, de uso de salas, de coordinación de horarios y la recepción de los que lleguen al Centro en búsqueda de información. El perfil de formación deberá ser con tercer año de secundaria completa y con buen manejo de la comunicación con clientes. La experiencia en atención a clientes deberá ser un aspecto que se valore.
- **Mantenimiento:** responsable de que la estructura edilicia se mantenga en buenas condiciones. Deberá tener experiencia en esta actividad, y será una fortaleza la formación en el área.
- **Limpieza:** responsable de que la limpieza del edificio se mantenga en buenas condiciones. Deberá tener experiencia en esta actividad, y será una fortaleza la formación en el área.
- **Seguridad:** estará a cargo de velar por la seguridad del Centro. Podrá ser personal propio del Centro o de una empresa tercerizada. Se entiende importante la experiencia en esto y la buena disposición ante las personas que asistan al Centro.
- **Comercial/marketing:** si bien se plantea que exista una figura de asistente externo de marketing, es importante que dentro del equipo de trabajo exista el rol del responsable del área comercial y de marketing permanente. Estará a cargo de las Redes Sociales (Twitter, Instagram, Facebook) y de la web del Centro. Dado que la vida del Centro dependerá de la generación de actividades y de acuerdos con otras Instituciones. El perfil de esta persona en cuanto a la formación, estará relacionado con licenciatura, diplomas y/o cursos en marketing y en el desarrollo de estrategias comerciales. Será importante que cuente con la participación en proyectos con este mismo rol.

En la siguiente tabla se detallan los perfiles mencionados anteriormente, así como el número de personal requerido por cada uno de estos y el horario que deberá cumplir.

Tabla 10: RRHH del Centro y horario estimado

Perfil	Funcionarios	Horas semanales c/u	Horario
Coordinación	1	44	Full time
Administración	1	44	LaV de 10 a 18 hs, sabado de 10 a 14
Secretaría	1	44	LaV de 10 a 18 hs, sabado de 10 a 14
Mantenimiento	1	20	De acuerdo a necesidad
Limpieza	2	24	6 días a la semana c/u, 4 hs, en 2 turnos, cubriendo los 7 días
Seguridad *	2	44	Cuando el Centro esté abierto.
Comercial/marketing	1	20	LaV, 4 hs por día

Fuente: elaboración propia

Además del personal del Centro mencionado anteriormente, se necesitará completar los siguientes cargos:

- **Asesoramiento Contable – Financiero (Externo):** su función estará vinculada con la contabilidad y las proyecciones financieras tanto en el corto como a largo plazo. Su objetivo principal será velar constantemente por la rentabilidad del Centro.
- **Asesoramiento Legal (Externo):** tendrá a su cargo todas las tareas inherentes su profesión y requisitos del Centro.
- **Asesoramiento en Marketing y Ventas (Externo):** estará a cargo de apoyar en la publicidad, marketing y ventas utilizado en etapas puntuales.

Por otra parte, para las actividades deportivas se contarán con profesores en diversas disciplinas, las cuales se plantean con el siguiente esquema.

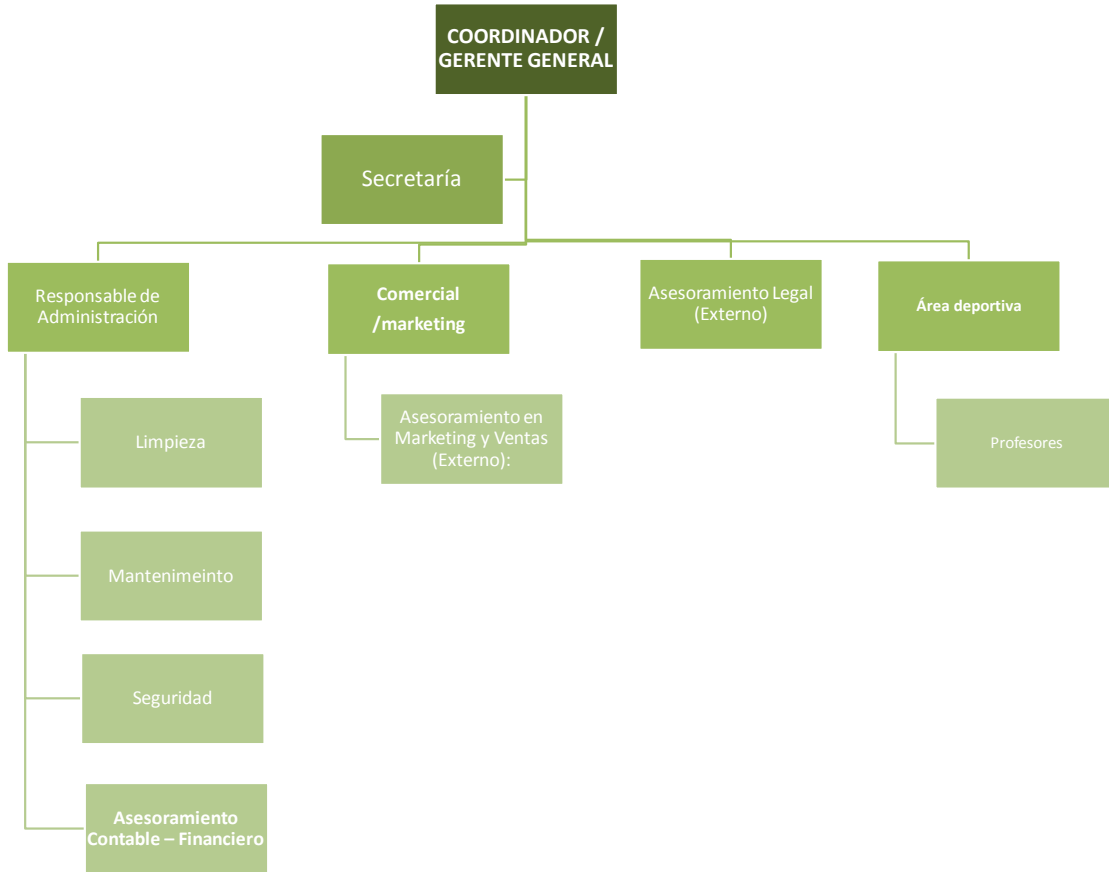
Tabla 11: RRHH en el área deportiva

RRHH - Deporte	Número	Horas x día	Horas Mens x per.
Musculación	4	8	176
Bicicletas	2	4	88
Gimnasias	5	4	88
Yoga	2	2	44

Fuente: elaboración propia

De esta forma el organigrama del Centro estará conformado por los siguientes roles:

Ilustración 10- Organigrama del Centro CYSSA



Fuente: elaboración propia

Los **costos financieros** estarán asociados a aquellos que se deban cubrir en caso de que la empresa gestora decida financiar sus inversiones y costos con un préstamo bancario. A su vez, si la opción escogida para la ejecución sea un Fidecomiso, se deberán asumir los costos de su estructuración y de su gestión.

14 ESTRUCTURA LEGAL DEL CENTRO

Para evaluar la viabilidad legal del proyecto se analizó el marco normativo y las leyes que afectan al proyecto del Centro en sus diferentes etapas: construcción, operación y explotación. Para esta última etapa se considerarán las formas jurídicas posibles para ejecutar el emprendimiento.

Como se mencionó al inicio del documento, la actual ACYSSA seguirá conviviendo dentro del espacio del Centro con las actividades que realiza actualmente. Por esto no se deberá modificar el estatuto vigente de dicha sociedad civil.

14.1 Gestión de la infraestructura

El inmueble se encuentra en el padrón 3.133 de la ciudad de Juan Lacaze, y fue declarado Monumento Histórico Nacional por Resolución de fecha 21/10/2010, propiedad de la Secretaria de Deporte. Dicho inmueble se encuentra ocupado en la actualidad por el Club Social y Deportiva CYSSA (Asociación Civil).

14.1.1 Concesión.

La concesión como contrato es aquella en que la prestación esencial está a cargo de la Administración, obligándose ésta a permitir el uso de un bien del dominio público o la gestión de un servicio público, mientras que el concesionario (persona física o jurídica) se obliga a utilizarlo en su beneficio, en un plazo determinado y bajo ciertas condiciones, de acuerdo al interés público.

El caso de la concesión es una modalidad contractual a la cual ha acudido el derecho administrativo, mediante la cual posibilita y regula la colaboración de los particulares con el Estado, en especial con el fin de que éstos puedan explotar económicamente un bien o una obra del Estado o un servicio a él asignado por la Constitución o la Ley mediante la vinculación del patrimonio particular a la consecución de fines de interés general.

14.1.2 Arrendamiento.

Es un contrato por el cual el arrendador Administración Pública Estatal, en este caso, se obliga a transferir temporalmente el uso y goce de un bien inmueble a un arrendatario (persona física o jurídica), quien a su vez se obliga a pagar por ese uso o goce un precio cierto y determinado.

La diferencia respecto al caso anterior radica en el objeto, ya que en el contrato de arrendamiento no lo constituye la ejecución de un servicio público. El objeto del arrendamiento es solo conceder el uso y goce de un inmueble por un precio, y el destino que se le dé al inmueble, siempre que sea lícito, no interesa al arrendador. Además, en la concesión puede haber pago de canon a la administración o no.

14.1.3 Fideicomiso.

El fideicomiso es el negocio jurídico por medio del cual, cumpliendo con los requisitos legales, el fideicomitente transmite al propietario de determinados bienes al fiduciario, naciendo así un patrimonio de afectación (patrimonio fiduciario), debiendo el fiduciario ejercer la propiedad fiduciaria de acuerdo a las instrucciones contenidas en el contrato y en beneficio de una o más personas designadas en el mismo, y transmitiendo dicha propiedad cumplido el plazo o la condición al fideicomitente o al beneficiario según corresponda.

En el caso, la Secretaria de Deporte sería el Fideicomitente quien transmitiría la propiedad del inmueble a un Fiduciario (persona física o jurídica) el cual, deberá ejercer la propiedad sobre dicho bien en base a instrucciones de gestión claramente establecidas en el contrato, en beneficio de la propia Secretaria de Deporte y CYSSA (Beneficiarios).

En el contrato deberán estipularse detalladamente:

- a. En cuanto al Fideicomitente, que cumplido determinado plazo o condición al que queda supeditado el Fideicomiso, la propiedad del inmueble le será restituida.
- b. En cuanto a los Beneficiarios establecer que beneficios corresponden exactamente a cada uno.
- c. En cuanto al Fiduciario pactar claramente cuáles son, además de sus obligaciones legales, las que le fije el contrato. Deberán establecerse claramente cuáles son sus derechos, obligaciones y limitaciones.

Las clases de Fideicomiso son varias, pero el tipo que se ajustaría más al caso sería un Fideicomiso de Administración.

La Secretaria de Deporte transmitiría al fiduciario la propiedad del inmueble para que éste lo administre y gestione de acuerdo a un proyecto previamente determinado por la Administración. Los beneficiarios como dijimos serían, por un lado, la propia Secretaria percibiendo un canon o algún tipo de frutos provenientes de la gestión del inmueble, y por otro lado el club CYSSA mediante el derecho a usufructuar algún sector del bien u otro tipo de beneficio a determinar de forma clara.

En cuanto al plazo del vínculo contractual, no existen limitaciones en cuanto al máximo del plazo a pactar, salvo para las concesiones previstas por la Ley 18.434 (Ley de Fomento del Turismo Social. Inmuebles del Estado) que fija un máximo de 10 años prorrogable por 10 más.

14.2 Alternativas jurídicas de la empresa gestora del Centro

El derecho positivo uruguayo recoge prácticamente todos los tipos societarios existentes en todas partes del mundo, siendo posible la constitución de una nueva entidad jurídica, así como la instalación de una sucursal de una sociedad extranjera.

En caso de constitución de una nueva entidad jurídica, los tipos societarios más usados son los siguientes: Sociedades Anónimas (cuyo capital puede ser representado por acciones nominativas o al portador) y Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Otros tipos societarios menos utilizados son sociedades colectivas, sociedades en comandita, sociedades de Capital e Industria y sociedades de Hecho. También se puede operar como cooperativas, sucursales extranjeras, consorcios y grupos de interés económico (GIE) y, en caso de emprendimientos

individuales, empresas unipersonales. Con excepción de los consorcios y las empresas unipersonales, todos los tipos societarios mencionados y los GIE tienen personería jurídica.

En el caso de sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada y empresas unipersonales, a través del programa Empresa en el Día, se puede constituir una empresa en un sólo trámite, ahorrando tiempo y dinero.

Las siguientes son disposiciones comunes para la instalación de cualquiera de las tipologías de empresas mencionadas anteriormente:

- Deberá suscribirse un contrato de sociedad comercial bajo escritura pública, conteniendo la siguiente información: quienes lo celebren, el tipo social adoptado, la denominación, el domicilio, el objeto o actividad que se proponga realizar, el capital, los aportes, la forma en que se distribuirán las utilidades y se soportarán las pérdidas, la administración y el plazo de la sociedad.
- Las sociedades no podrán tener un plazo mayor a 30 años (excepto para SA).
- El contrato de sociedad comercial debe inscribirse en el Registro Público de Comercio, dentro del plazo de treinta días a contar desde el siguiente al de la fecha de su otorgamiento. La inscripción podrá ser solicitada por cualquiera de los socios u otorgantes del contrato social o persona facultada al efecto. Las sociedades se considerarán regularmente constituidas con su inscripción en el Registro Público de Comercio (salvo las S.A. y las S.R.L. para cuya regularidad deberán realizar las publicaciones previstas.)
- Cualquier publicación exigida legalmente sin determinación del órgano de publicidad o del número de días por el que deba cumplirse, se efectuará por una vez en el Diario Oficial y en otro diario o periódico. Este último deberá ser del lugar de la sede de la Sociedad y si allí no existieran publicaciones, se efectuará en uno del departamento o, en su defecto, en uno de Montevideo.

Las sucursales de Sociedades extranjeras pueden celebrar actos aislados en el país y comparecer en juicio, pero para poder ejercer habitualmente las actividades previstas en su objeto social deben constituir una empresa en el país.

En el caso de sociedades extranjeras que quieran registrarse como sucursales, deberán designar a la o las personas que la administrarán o representarán. Se debe inscribir en el Registro Nacional una copia auténtica del estatuto de la Casa Matriz Extranjera y del Acta del órgano competente de la Casa Matriz extranjera resolviendo la instalación de una Sucursal en Uruguay. Los documentos deben ser legalizados y traducidos al español si se otorgaron en otro idioma. El plazo de constitución puede extenderse varios meses, pero la Sucursal puede operar desde que se inicien los procedimientos de instalación.

Dentro de la tipología de empresas que pueden la forma jurídica de la empresa explotadora se encuentra la Sociedad Anónima Deportiva (SAD), son un subtipo especial de sociedad anónima lucrativa caracterizada, no por la típica polivalencia funcional de las Sociedades Anónimas, sino por un objeto exclusivo, que es la participación en competiciones deportivas oficiales o privadas y el desarrollo de actividades deportivas.

Uno de los principales atractivos establecidos por la ley, recae en materia de exoneración tributaria, ello por cuanto, se dispone que "Las Sociedades Anónimas Deportivas están exoneradas de todo impuesto nacional.

14.3 Ley de promoción del deporte:

Esta ley, reglamentada en el año 2011, sirve para atraer inversiones privadas a los proyectos deportivos, generando beneficios fiscales para los inversores. Paulatinamente viene creciendo su uso por parte del sistema deportivo, constituyéndose en una herramienta muy interesante para lograr el financiamiento para obras deportivas, y también para poder combinar con otras fuentes de financiamiento existentes.

14.4 Pasos para la etapa de licitación

A partir de la definición de un modelo de negocios y de la estrategia que decida adoptar la SND, será necesario definir una estrategia para la licitación, y de lo cual, dependerá el enfoque de los términos de referencia que se preparen, el enfoque al pliego de la licitación en aspectos básicos como criterios de valoración de ofertas, y los contenidos del contrato de concesión/arrendamiento. A tales efectos, se entienden pertinentes llevar adelante los siguientes pasos:

Definir los objetivos validados del Centro por parte de la SND con el modelo de negocios para la licitación.

1. Identificar el perfil de posibles oferentes en la licitación.
2. Redactar los contenidos de los términos de referencia.
3. Definir el enfoque y estructura del procedimiento de licitación.
4. Definir los contenidos del contrato de concesión.
5. Realizar un acercamiento a posibles inversores.
6. Llevar adelante una presentación formal del proyecto.
7. Ajustar pliegos y contrato a lo que el mercado planteé (respetando lo máximo posible lo definido por la SND).

Una vez que se cumplan estos pasos, se deberá proceder a la etapa de licitación. El procedimiento definido anteriormente favorece la competencia por el proyecto y permite visualizar de antemano la atracción que genera su explotación por parte de agentes privados.

Dentro de estas alternativas se recomienda una figura de concesión de la infraestructura, bajo la determinación de parámetros que se deberán cumplir en cuanto a la propuesta técnica y económica y a indicadores de desempeño que se controlen por parte de la SND durante la vida de la concesión. También se entiende que la figura de fidecomiso es la mejor alternativa. Si la naturaleza de la empresa es una SAD, la misma estará exenta de impuestos.

15 PLAN DE OBRAS

15.1 Estudio edilicio del edificio actual

15.1.1 Antecedentes

El edificio en cuestión se encuentra declarado Monumento Histórico (resolución N 1510/010 Promulgación: 21/10/2010).

Es propiedad del Estado, adquirido en subasta pública. Se trata de una edificación de más de 70 años iniciando su construcción en el año 1946. Los proyectistas fueron los Ingenieros García Otero y Pagani junto al Arquitecto Butler, profesionales de larga y reconocida trayectoria en el Uruguay.

Se dispone de buena parte de los planos originales desarrollados por el estudio en el año 1945, destacándose todas las plantas de albañilería, fachada principal, corte longitudinal y transversal, detalles constructivos, (fundamentalmente de ornamentación), estructura de hormigón armado y memoria general.

15.1.2 Descripción

El programa arquitectónico fue el de "Club Social y Deportivo", desarrollado en cuatro niveles con los siguientes destinos:

- Sub-suelo: Vestuarios, alojamientos, gimnasio y bowling.
- Primer nivel: Salón "de actos" (deportivo o de fiestas), sala de billares y cantina con sus respectivos servicios higiénicos y cocinas.
- Segundo nivel (entrepiso): Biblioteca y sala de lectura, comisión directiva con su secretaría y una tertulia balcón.
- Tercer nivel: Salas de juegos y terrazas abierta y techada.

15.1.3 Usos actuales

El edificio no tiene mayores modificaciones sobre el proyecto original y sus usos siguen siendo básicamente los previstos.

La principal modificación física y tipológica se dio en el Tercer nivel que fue cubierto y cerrado en su totalidad para incorporar dos espacios deportivos adicionales.

En el caso de sub-suelo el mismo se encuentra sub utilizado con buena parte de sus espacios clausurados.

15.1.4 Valoración arquitectónica

El proyecto original es de una alta calidad de diseño, con especial atención a sus fachadas y sus elementos decorativos, materiales de terminación, e implantación en la ciudad. El volumen resultante de importante presencia con su altura, basamentos de piedra y balcón sobre el gran acceso deja manifiesta la intención de los arquitectos y los promotores de la obra de jerarquizar, valorizar y promover la vida social de la comunidad.

La funcionalidad de la propuesta está correctamente resuelta, atendiendo los distintos usos y sus interconexiones, ofreciendo altos estándares de confort, atendiendo los aspectos simbólicos y ofreciendo calidad constructiva que asegure la durabilidad a lo largo del tiempo.

No se trata de una formalización de vanguardia para el momento histórico en que fue diseñado, pero manejando un lenguaje sobrio y con un inteligente uso del hormigón armado y sus posibilidades constructivas lograron un edificio singular, audaz y significativo.

Por lo anterior se entiende muy oportuna la declaratoria de monumento Histórico, de manera de asegurar una correcta gestión del bien.

15.1.5 Modificaciones realizadas

El edificio se encuentra sin mayores modificaciones salvo en lo que respecta al Tercer nivel, destinado originalmente a terrazas para fiestas y mirador. Se presume que a fines de la década del 50 y como consecuencia de la falta de espacios destinados a deportes se cerró la galería cubierta y se techó la terraza con una nueva cubierta de estructura de madera y chapas de fibro-cemento. Ese proyecto no resolvió adecuadamente la función ya que no se integra adecuadamente a las pre-existencias, sus materiales son de baja calidad y el diseño descuidado por lo que el resultado no solamente es deficiente, sino que afectó sustancialmente al edificio original, le generó patologías difíciles de resolver empobreciendo la imagen general, los volúmenes y fachadas.

El sub-suelo se encuentra parcialmente fuera de uso debido al deterioro de las instalaciones.

15.1.6 Estado actual y patologías

Estructuras

Hormigón armado:

Los componentes de hormigón armado se encuentran en excelente estado de conservación, no detectándose fisuras, desplomes, desprendimientos ni ninguna señal que indique que pueda existir algún deterioro en la misma.

Cerchas de madera:

Las estructuras de madera del tercer nivel aparentan estar en buen estado, lo que debería verificarse mediante una serie de cateos, especialmente en sus extremos y amures.

Mampuestos

Fachadas:

El basamento de piedra, revoques, ménsulas, balcones y molduras se encuentran en aceptable buen estado no detectándose fisuras, desprendimientos ni zonas de filtraciones de agua hacia los interiores. Son visibles algunas manchas de contaminación, posiblemente algunos hongos y líquenes de menor entidad. En el caso de los revoques incorporados en la fachada de la ampliación del tercer nivel el caso es diferente ya que se trata de otra calidad de mampuestos y terminaciones que indican estar en el final de su vida útil. Se deberían investigar en detalle antes de arriesgar un diagnóstico.

Muros de contención sub-suelo:

La rigidez estructural de estos muros no está en duda ya que no se detectan fisuras ni deformaciones en ningún sector del mismo.

La impermeabilización de los mismos ha perdido por completo su eficiencia por lo que abundan las humedades con el consiguiente deterioro de revoques, revestimientos, pavimentos de madera y carpintería.

Mampostería interior:

No presenta patologías a excepción de en el sub-suelo debido a filtraciones e inundaciones en el mismo: Ninguna de esas patologías representa riesgo de desplome.

Cubiertas

Tejas:

Se detectan tejas faltantes, fisuradas y desprendidas lo que genera filtraciones de agua importantes en el tercer nivel.

Fibro-cemento:

Estas chapas se encuentran muy por encima de su vida útil por lo que representan un serio riesgo de desprendimiento y voladura. No aseguran la estanqueidad de la cubierta existiendo varias zonas con filtraciones y pequeñas reparaciones que no resuelven el problema. Se deberá verificar si este material incluye amianto en sus componentes ya que el mismo representa un serio riesgo a la salud en caso de manipulación o rotura.

Canalones:

También se encuentran al final de su vida útil, detectándose fallas y pérdidas en diversos sectores.

Balcones y salientes:

No se detectaron filtraciones desde los mismos

Carpintería

Madera:

Las aberturas de fachada se encuentran absolutamente deterioradas siendo irreversible el daño. ya no aseguran la estanqueidad ni su propia estabilidad y permanencia en los vanos.

Las aberturas interiores se encuentran en buen estado de conservación salvo en su pintura y herrajes.

Herrería metálica:

Se trata de rejas, barandas y el portón del acceso principal. En buen estado de conservación

Aluminio:

Se encuentran únicamente en la terraza cubierta del tercer nivel. De pobre diseño, calidad y estado de conservación.

Instalaciones

Sanitaria:

La instalación se encuentra en su casi totalidad colapsada, con buena parte de los servicios higiénicos fuera de uso, fallas en buena parte de las líneas de desagües y los abastecimientos deficitarios.

En sub-suelo existe un tanque acumulador y equipo de bombeo ya que ese nivel está por debajo de la línea del colector. Dicho equipo tiene fallas frecuentes con consecuencias graves para el edificio.

La evacuación de pluviales de cubierta de azotea no funciona apropiadamente.

Eléctrica:

Instalación vetusta absolutamente deficitaria e insuficiente.

Seguridad e incendio:

De acuerdo a lo registrado en la visita, los gráficos y documentación obtenidos no se cuenta con habilitación de la Dirección de Bomberos. No se cuenta con hidrantes, depósito de agua de reserva, extinguidores, detectores de humos y gases ni señalización de evacuación.

Acondicionamiento térmico y ventilación:

No cuenta con sistema de calefacción o refrigeración ni con ventilación mecánica.

Se instalaron un par de mini Split en sectores de oficinas.

Pavimentos

Madera:

Se trata de tablillas de parquet colocadas en salón de baile-cancha de básquet del primer nivel y en gimnasio de sub suelo. El mismo viene sufriendo ataques de la humedad y filtraciones de agua por lo que ha tenido movimientos y desprendimientos de tablillas, especialmente en su perímetro. Resulta un pavimento apropiado para actividad social, no así

Monolítico:

Salvo en el hall de acceso en que está realizado in situ, los pavimentos son de baldosas de monolítico pulido en diversos colores y diseños. La mayor parte se encuentra en buen estado de conservación.

Los escalones del acceso y escalera interna tienen sus huellas y contra-huellas en monolítico pre fabricado presentando muchas fracturas y faltantes en las narices.

Baldosas de portland:

Las aceras de todo el perímetro están pavimentadas con baldosas de portland amarillas de bastones. Las mismas se encuentran en estado regular con un porcentaje alto de faltantes, desniveles y baches.

Conclusión

Modelo de gestión y Plan de Negocios

"Proyecto Ejecutivo para la transformación del Club CYSSA de Juan Lacaze como actor estratégico del desarrollo local: nuevo diseño organizacional, modelo de gestión y plan de negocios"

Julio 2019

Se trata de un edificio de una gran calidad constructiva y de diseño que se encuentra en perfecto estado estructural, pero con serios déficits en sus instalaciones, zonas de uso intensivo y sectores fuera de uso por deterioro.

Nota relevante:

El edificio no cumple con las normativas de accesibilidad universal.

15.2 Propuestas de usos, intervenciones y programa arquitectónico

15.2.1 Base metodológica

Tipología

La organización interna del edificio existente permite su adaptación a diversos usos, principalmente a todos aquellos que tengan similitudes o estén relacionados con el programa original (social y deportivo).

En edificios protegidos como Monumentos Históricos es conveniente y recomendable seleccionar usos y funciones para los mismos que coincidan o armonicen con los usos previstos originalmente.

La organización funcional, entiéndase por esto los accesos, circulaciones, áreas de servicios, y los espacios con carga simbólica vinculados a la vida de la comunidad - tal el caso del salón principal- deben ser respetados integralmente. En caso de incorporarse nuevos usos a esos espacios, los mismos deberán adaptarse a las pre-existencias y no al revés.

Elementos patrimoniales

Deben identificarse todos aquellos aspectos funcionales y materiales que deben ser preservados y puestos en valor. Se requiere un análisis de cada elemento detallando en lo posible su autor, origen, estado de conservación, valoración, maniobras necesarias para su conservación o restauración de ser necesaria.

Entre los elementos a destacar en esta primera instancia se encuentran las fachadas, el acceso y hall principal, el salón de "Actos", el bowling y algunos elementos decorativos.

15.2.2 Programa arquitectónico

Generalidades

Accesibilidad Universal

La solución elegida por los proyectistas de plantar el edificio a medio nivel y no al ras de la acera ofrece un modo de otorgar al hall principal y salones de un horizonte por encima del tránsito y peatones.

El colocar los vestuarios en un semi-subsuelo soluciona ingeniosamente la ventilación natural colocando este servicio a corta distancia del acceso, opción correcta y apropiada para su tiempo.

Analizado el edificio a la luz de las actuales normativas y estándares de servicios en espacios de usos públicos, el mismo presenta importantes barreras arquitectónicas para el uso por parte de personas con capacidades reducidas.

Resulta imprescindible dotar a la edificación con rampas, elevadores y señalización apropiada que permitan el uso de todos los servicios sin obstáculos. (Se adjunta propuesta)

Por otra parte, deben modificarse los servicios higiénicos y duchas de manera de permitir su acceso a usuarios en sillas de ruedas.

Sistemas de evacuación y seguridad contra incendios.

En materia de edificación no se cuenta con escaleras y corredores de evacuación suficientes por lo que deberán modificarse e incorporarse las áreas faltantes. Estas circulaciones no están señalizadas, no cuentan con iluminación de emergencia ni puertas de salida con barras anti-pánico, entre otros dispositivos necesarios.

Deberán instalarse equipos de detección y extinción de incendios y las alarmas correspondientes.

Capacidad.

La capacidad de público por nivel depende directamente de los anchos de escaleras y corredores de evacuación. En este caso se estima que la capacidad de subsuelo no podrá superar a las 450 personas en forma simultánea. En los demás niveles corresponden:

Planta baja: 550/600

Entrepiso: 250

Primer piso: 200

Esto condicionará los posibles usos por nivel.

Actividad deportiva:

Implica contar con espacios destinados a la propia actividad deportiva atendiendo a varias disciplinas y sus consiguientes áreas de apoyo, tales como vestuarios, depósitos y salas de máquinas y equipos.

Espacios deportivos:

La actual distribución de áreas parecería apropiada para los fines perseguidos, debiendo buscarse una optimización de los usos y horarios, evitar las interferencias entre las actividades y mejorar el confort.

Si bien sería deseable contar con sistemas de acondicionamiento térmico en estas áreas, podría diferirse su instalación de contar con mecanismos de ventilación natural y artificial apropiados.

En cuanto al tipo de pavimentos, revestimientos, iluminación y equipamiento de cada espacio en relación a la actividad a desarrollar, se cuenta hoy con apenas elementos básicos, alcanzando apenas estándares mínimos de uso. Por dar un ejemplo, los pavimentos rígidos de parquet engrampado o baldosas de monolítico pulido son incompatibles para casi todas las disciplinas deportivas, funcionando apropiadamente solamente para la vida social.

Corresponde realizar un análisis profundo de la demanda, las opciones espaciales del edificio, sus posibilidades funcionales y la disponibilidad financiera antes de proponer una distribución de áreas, usos y equipamientos.

Vestuarios:

La actual ubicación en el sub suelo resulta apropiada ya que permite una organización interna óptima, iluminación y ventilación natural y correcta vinculación con todos los recintos.

Se entiende apropiado separar vestuarios de niños del de adultos tal como en el proyecto original. De todos modos, la distribución actual deberá revisarse y mejorarse, seguramente incorporando mayores áreas a este fin. El uso de canastos parece hoy día innecesario al igual que el apartamento para profesor residente por lo que se dispone de áreas como para optimizar los usos.

Depósitos:

La manera de tener diversidad de propuestas deportivas en cada espacio es contar con depósitos de equipos y elementos de fácil acceso y comodidad para el acopio cercanos a cada gimnasio o sala. Por otra parte, de instalarse alguna sala de musculación con máquinas es importante contar con un taller de mantenimiento que podría compartirse con el taller de mantenimiento del propio edificio.

Actividad cultural y social

En la planta baja y en el primer nivel se cuenta con buenos espacios que se destinan a estos usos desde su origen. Esta tradición de usos es un aspecto a preservar y significa una fortaleza que merece potenciarse.

Los espacios de apoyo son levemente deficitarios por lo que deberán ser ampliados y mejorados. Se trata de los servicios higiénicos, cocinas, depósitos y equipamientos.

Instalaciones

Sanitaria

La actual instalación se encuentra en el final de su vida útil, tanto en lo que refiere a abastecimiento como a evacuación.

Deberá evaluarse alguna solución para dotar a los vestuarios de agua caliente para duchas en forma eficiente, por ejemplo, la instalación de acumuladores solares.

Deberá sustituirse en su totalidad prestando especial atención al sistema de bombeo del sub-suelo, tanques de reserva y posible instalación de hidrantes que pudiera solicitar la Dirección de Bomberos.

Sería importante contar con suministro de agua de pozo para abastecer los servicios higiénicos, limpieza y duchas.

Eléctrica y señales débiles

Sistema eléctrico vetusto que deberá ser sustituido. Presenta deficiencias tanto en sus materiales constitutivos, capacidad de carga instalada y elementos de seguridad.

Se aconseja dividir los tableros de control desde uno central a tableros secundarios por niveles.

Debería prestarse especial atención a la eficiencia energética.

En cuanto a señales débiles no se cuenta con sistemas de alarmas de ingreso, detectores de humo, y cobertura wi-fi por lo que deberá incluirse en el nuevo sistema.

Modelo de gestión y Plan de Negocios

“Proyecto Ejecutivo para la transformación del Club CYSSA de Juan Lacaze como actor estratégico del desarrollo local: nuevo diseño organizacional, modelo de gestión y plan de negocios”

Deberá instalarse un circuito de luz de emergencia para evacuación.

Acondicionamiento térmico y ventilación:

No se cuenta con equipos de ventilación artificial. Esto no resulta demasiado grave ya que casi todo el edificio tiene buenas posibilidades de ventilación natural al contar con cuatro caras hacia al exterior. Es importante la sustitución de las actuales aberturas por otras que aseguren una buena eficiencia en este sentido.

De todos modos, es importante analizar cada espacio de modo de asegurar las renovaciones hora que exigen las actuales ordenanzas.

15.3 Plan de obras

De acuerdo a lo detallado anteriormente corresponderían una serie de obras de mantenimiento y reparación de patologías previo a la definición de un nuevo programa arquitectónico. Se entiende prioritario la habilitación de vestuarios y reparación de aberturas y filtraciones, además de asegurar la accesibilidad. Para esto se proponen tres etapas iniciales.

15.3.1 Primera etapa (de carácter urgente)

Aberturas de madera de fachada

Se propone la sustitución de la totalidad de las mismas por idéntica formalización en aluminio pintado de blanco. Los cristales deberían ser "DVH" de manera de mejorar el confort térmico, aislación de ruidos y eficiencia energética.

Las actuales aberturas, especialmente las del salón de actos, se encuentran en estado de colapso con riesgo a los ocupantes y hacia la vía pública.

Humedades cimientos y cubierta

Se propone crear un patio inglés mediante la excavación en la fachada del bowling de manera de evitar el contacto directo de este paramento con el talud de tierra. Este espacio permitirá la incorporación de una rampa de acceso.

Sanitaria

Resolver la rápida evacuación de pluviales de azoteas, balcones y aceras.

Eléctrica

Dotar a la instalación de protecciones del tipo disyuntores diferenciales

15.3.2 Segunda etapa

Accesibilidad

La propuesta, de la que se adjuntan gráficos, consiste en la incorporación de una rampa de acceso a sub-suelo y de un ascensor para 8 pasajeros.

El diseño y ubicación de estos elementos respeta la organización interna y externa del edificio, no alterando o dañando elementos patrimoniales y no afectando a futuras decisiones que pudieran tomarse en cuanto al uso y destinos del edificio.

15.3.3 Tercera etapa

Re-organización interna:

La nueva distribución de espacios dependerá del desarrollo del programa arquitectónico que surja del análisis actualmente en curso y la posterior propuesta de gestión.

Del mismo modo, de acuerdo a los nuevos usos y definición de estándares se podrán desarrollar los proyectos ejecutivos de detalle de las instalaciones sanitarias, eléctricas, seguridad e incendio y acondicionamiento térmico y ventilación.

16 PLAN FINANCIERO

En esta sección se incluyen los datos financieros más importantes que muestran la viabilidad y el crecimiento proyectado del negocio del Centro. Se realizará un ejercicio de análisis de pertinencia, eficiencia y eficacia del proyecto a partir de la fijación de determinados supuestos. Así, la evaluación recopila información relevante para el análisis del negocio desde la perspectiva de este objetivo.

La evaluación identificará, desde el punto de vista del inversionista o un participante del proyecto, los ingresos y egresos atribuibles a la realización del proyecto, y, en consecuencia, la rentabilidad generada por el mismo. Se juzga el proyecto, desde la perspectiva del objetivo de generar rentabilidad financiera y, juzga el flujo de fondos generado por el proyecto. También se evaluarán las distintas formas potenciales de financiamiento.

El estudio desde el punto de vista financiero se efectúa en una plataforma Excel (Modelo financiero), la cual se adjunta al presente documento. En el presente capítulo se incluyen los resultados principales.

16.1 Parámetros

Mediante la definición de los principales supuestos del modelo se determinan los resultados alcanzados. Incluyen los parámetros económicos principales, como tipo de cambio de dólar, las tasas impositivas y variaciones proyectadas de costos e ingresos. También definen algunos costos previos del proyecto. En la siguiente tabla se muestran los adoptados para el ejercicio del proyecto del Centro CYSSA.

Tabla 12: Supuestos del modelo financiero

Variable	Valor
Moneda de la Evaluación	Dólares Americanos
Plazo de la evaluación	15 años
\$ Uy x Dólar	34,0
IVA	22%
Impuesto a las Utilidades	25%
ITP	1,5%
Variación promedio anual IPC	8,0%
Variación estimada anual de U\$S / \$	5,0%
Tasa de retorno requerida	10,0%
Tipo de Depreciación	Lineal
Vida útil de la construcción (años)	50
Vida útil de la maquinaria (años)	10
Crecimiento anual promedio de ventas	5,0%

16.2 Inversiones

Como forma de estimar los montos que la empresa deberá invertir en capital inicial en la siguiente tabla se presentan los valores de las erogaciones en diferentes conceptos para el funcionamiento del Centro.

Las mismas corresponden al Plan de Obras definido anteriormente, y el detalle de las misas se puede observar en el análisis arquitectónico adjunto al presente documento. Estas son las inversiones que se entienden necesarias para el funcionamiento del Centro como fue definido a lo largo del plan de negocios.

Tabla 13: Inversiones iniciales

Inversiones (USD)	2020	2021	2022
Inversión en Obra Civil (USD)	507.627	62.149	136.884
Inversión en Equipamiento (USD)	80.000	20.000	15.000
Capital de trabajo (USD)	160.000		
Costos estructuración Fideicomiso (USD)	8.000		
Honorarios estructuración (USD)	7.476		

Se plantea un esquema de obras por fases, donde se podrán ejecutar las mismas en 3 etapas. La primera de ellas es la que acondiciona el Centro a las condiciones mínimas para poder operar. Se entiende que en la Fase 0 parte de las inversiones pueden ser solventadas por fondos públicos, existentes para esta clase de emprendimiento. En el Capítulo 4 se detallaron algunas de las alternativas.

Tabla 14: Fases de las inversiones

Inversiones (USD)	Fase 0	Fase 1	Fase 2
Inversión en Obra Civil (USD)	507.627	62.149	136.884

Conforme crezcan las actividades y los resultados es pareados, se podrá seguir invirtiendo y ajustado a la realidad del Centro. A estas inversiones se les incorpora un rubro de mantenimiento y adecuación a lo largo de la vida de la concesión.

En la sección de Análisis de sensibilidad se analiza el impacto de la asignación de obras en cuanto al impacto en la rentabilidad de la empresa responsable de la gestión.

16.3 Costos

En el siguiente cuadro se presentan los costos operativos del primer año que deberá incurrir el Centro. Se incluyen los costos de RRHH, los pagos por servicios públicos, un concepto general de gastos varios, y unos honorarios que pueda captar la empresa gestora por la administración del Centro.

Tabla 15: Fases de las inversiones, año 1

Variable	Valor (USD)
Salarios (USD)	302.487
Aportes patronales (USD)	99.821
UTE(USD)	11.704
ANTEL (USD)	2.340
OSE (USD)	14.045
Gastos varios (USD)	23.408
Honorarios gestión (USD)	52.941
TOTAL	506.745

A estos costos se agregará el pago de un canon mensual por el uso del espacio en forma de arrendamiento, desde la empresa gestora hacia la SND. Se plantea una exoneración en los primeros 5 años de la concesión, de forma de que la empresa responsable tenga una ventaja en los primeros años. Este costo se estima en los \$ 100.000 por mes.

16.4 Ingresos

Para la estimación de ingresos se prevén diversas fuentes de generación de los mismo, como fue definido anteriormente, cada unidad de negocio tendrá su mecanismo para captar recursos hacia el Centro. Para el caso deportivo, se estipulan tres tipos de usuarios, los cuales tendrán la misma relación comercial pero un menor/mayor uso de los espacios y actividades deportivas. Se ponen estos tres tipos para simplificar el análisis, pero podrán ser más los casos que se presenten. También se estipula el pago de una matrícula por cada uno.

Tabla 16: Socios deportivos, año 1

Tipo de usuarios	Valor de la cuota (\$)
Usuarios mensuales - Tipo A	750
Usuarios mensuales - Tipo B	1.000
Usuarios mensuales - Tipo C	1.500
Costo matrícula	500

En base a la proyección de demanda se estiman un total de 1.252 usuarios al final del primer año, los cuales en a las tarifas definidas anteriormente proyectan una generación de ingresos que se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 17: Ingresos por usuarios deportivos, año 1

Ingresos por usuarios deportivos (\$)	Valor
Número de socios	
Tipo A	388
Tipo B	475
Tipo C	388
Ingresos (\$)	
Tipo A	84.785
Tipo B	141.308
Tipo C	169.570
Matrícula	20.630
TOTAL	416.293

Por otra parte, las otras líneas de negocios muestran otra fuente de ingresos. Para cada una de ellas se proyectan los mismos para el primer año. Se estipula el pago de un flujo mensual por la actual ACYSSA, la cual mantendrá sus actividades y socios actuales, pero con la reducción de todos los costos de gestión, los cuales pasarán a manos de los administradores del Centro.

Tabla 18: Ingresos totales, año 1

Ingresos por otro concepto (\$)	Valor
Ingresos de ACYSSA	22.129

Ingresos por otro concepto (\$)	Valor
Arrendamientos de espacio gastronómico	14.118
Arrendamiento Local Comercial	5.294
Arrendamiento espacios formación	8.824
Arrendamiento espacios Salud	5.294
Arrendamiento Maroñas	5.294
Otros ingresos	1.765
TOTAL	62.718

16.5 Financiamiento

En cuanto a la estructuración de financiamiento del proyecto por parte del privado, se propone un esquema de aportes propios del 30% de los valores y un 70% mediante una deuda bancaria. La tasa de interés de financiamiento es del 8,5%, con un plazo de 10 años.

Tabla 19: Financiamiento del proyecto

Variable	Valor
Fondos propios	30%
Deuda bancaria	70%
Tasa de Interés	8,50%
Año inicio desembolsos	2020
Plazo del préstamo	10

16.6 Análisis de rentabilidad

Bajo las condiciones definidas anteriormente, se efectuó el cálculo de la rentabilidad del proyecto. Los dos parámetros utilizados para calcular la viabilidad de un proyecto son el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno). Ambos conceptos se basan en lo mismo, y es la estimación de los flujos de caja que tenga la empresa.

El VAN es la herramienta financiera que diferencia entre el dinero que entra a la empresa y la cantidad que se invierte en un mismo producto para ver si realmente es un proyecto que puede dar beneficios a la empresa. El VAN cuenta con una tasa de interés que se llama tasa de corte y es la que se usa para actualizarse constantemente.

El TIR, es la tasa de descuento que se tiene en un proyecto y que nos permite que los flujos actualizados sean como mínimo igual a la inversión. Esta tasa mide la rentabilidad que tenga el inversor por la inversión efectuada.

A continuación, se plantean escenarios, ajustando los valores de inversión y el pago del canon de la empresa gestora del Centro hacia la SND, y como esto afectan los indicadores de rentabilidad.

Tabla 20: Análisis de sensibilidad de rentabilidad

Escenario	Descripción del escenario	VAN	TIR
Escenario 1	La empresa gestora se hace cargo del 100% de las obras de la fase 0 y se paga canon desde el primer año	-608.739	1,4%

Escenario	Descripción del escenario	VAN	TIR
Escenario 2	La empresa gestora se hace cargo del 50% de las obras de la fase 0 y se paga canon desde el primer año	-297.103	4,8%
Escenario 3	La empresa gestora se hace cargo del 50% de las obras de la fase 0 y no paga canon hasta el año 5	-142.404	7,2%
Escenario 4	La empresa gestora se hace cargo del 0% de las obras de la fase 0 y no paga canon hasta el año 5	159.449	14,9%

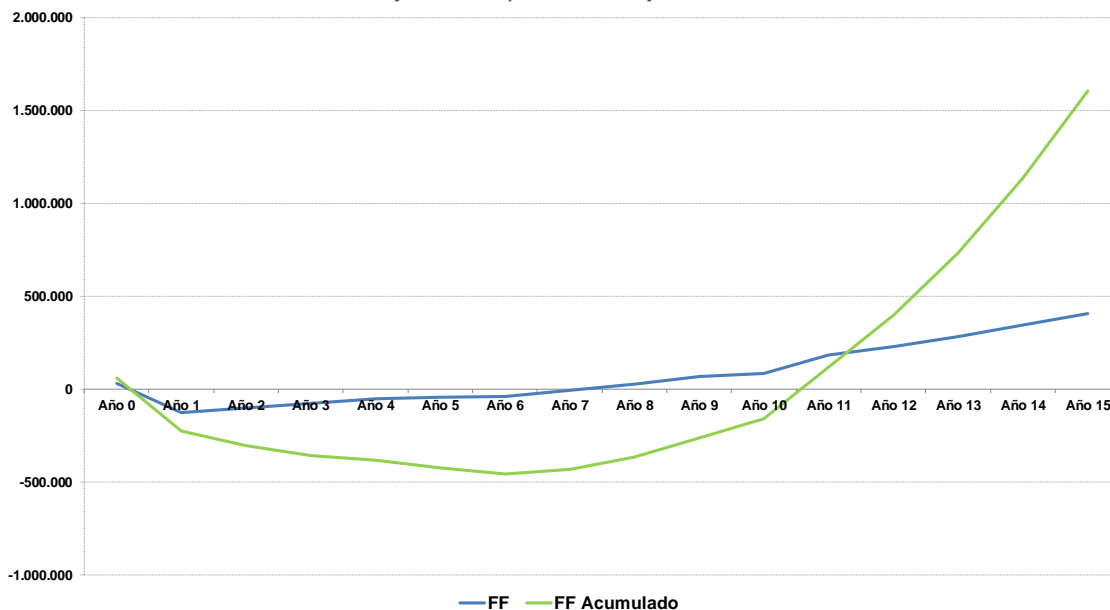
Como se puede observar en el análisis anterior, el escenario 4, donde la empresa que desarrolle el Centro está exenta del pago por el uso de espacio por 5 años y las obras de la fase 0 no se encuentran bajo su responsabilidad, es el único donde se muestran indicadores de rentabilidad atractivos para una empresa privada. En el resto de los escenarios, no se muestran valores atractivos para generar un proyecto como el planteado en el presente modelo de negocios.

16.7 Proyección de flujos de fondos

Una vez definidos los parámetros anteriores y por medio de algunos supuestos adoptados para proyectar los mismos para el futuro, se realiza una evaluación del flujo de fondos de la empresa que gestione el Centro para los próximos años, de forma de analizar la viabilidad del negocio y ver qué resultados encuentran los participantes del emprendimiento. Se considera solamente el escenario 4, ya que es el que muestra valores atractivos el desarrollo privado.

En base a los resultados anteriores se llega a un flujo de fondos que se exhibe su evolución en el siguiente gráfico. A partir del año 10 se recuperan las inversiones incurridas y se compensan los costos anteriores.

Gráfico 15-Proyección del Flujo de Fondos



17 CONCLUSIONES

A lo largo del documento se definió el perfil de un Centro de actividades que actualmente funciona de forma parcial, solamente captando actividades deportivas, y con pocos antecedentes en la región. El perfil de la propuesta se basó en el estudio de demanda y de entrevistas con actores relevantes que se efectuó en Juan Lacaze y en la zona de influencia del proyecto. Esto arrojó una serie de necesidades que podrán ser cubiertas por esta nueva propuesta.

El plan de gestión estableció una serie de flujos de costos y de ingresos que demuestran la viabilidad del negocio. Cuando este proyecto madure los mismos podrán ser ajustados y buscando alternativas nuevas de negocio que se pueda basar en el perfil de la empresa que explote el Centro.

Los resultados muestran que la viabilidad del mismo está sujeta al apoyo que provenga de fondos públicos, tanto en la fase de construcción como en el potencial subsidio al arrendamiento del espacio desde la empresa a la SND. Para que una empresa privada tenga el atractivo de invertir y desarrollar la infraestructura deberá contar con esta contribución.

Si efectivamente se decide ejecutar la recomendación legal de desarrollar el proyecto, la SND deberá realizar un trabajo importante para promocionar el proyecto entre potenciales inversores generando instancias de diálogo y negociaciones previas a la etapa de licitación. En esta, la elaboración de los pliegos y, dentro de estos, la inclusión de indicadores de seguimiento y cumplimiento será importante para el correcto funcionamiento del Centro de acuerdo a los fines que se están buscando, de promover el deporte, la cultura, comercial y social que Juan Lacaze necesita.

18 ANEXOS

18.1 Anexo - Breve reseña de la historia del Club

El Club Social y Deportivo CYSSA con personería jurídica desde el 7 de junio de 1939, fue fundado en 1938 por los obreros y empleados de la Empresa Campomar y Soulas S.A. Formó parte del emprendimiento industrial más importante del siglo XX que se radicó en esa zona del país, cuyas plantas manufactureras figuraron en la vanguardia de sus similares del continente.

Fue construido a instancias de Miguel Campomar para satisfacer las necesidades locativas del que fuera fundado en el año 1938 por los obreros y empleados de la textil para desarrollar sus actividades culturales, sociales y deportivas. Este aporte a la comunidad tenía por fin contribuir a conciliar el trabajo con una vida sana e integral de los trabajadores y su familia, con el tiempo se extendió a prestar servicios a organismos estatales y otras instituciones sociales, culturales y deportivas del departamento de Colonia y de todo el país⁷.

El edificio del club CYSSA representa uno de los recintos más significativos de la localidad de Juna Lacaze. Se inauguró en el año 1946 con la idea original de ofrecer un programa de servicios y actividades sociales y deportivas a los más de 2.500 obreros de la empresa, expandiéndose luego al resto de los habitantes de la ciudad.

Ilustración 11 – Plano del proyecto de construcción del Club



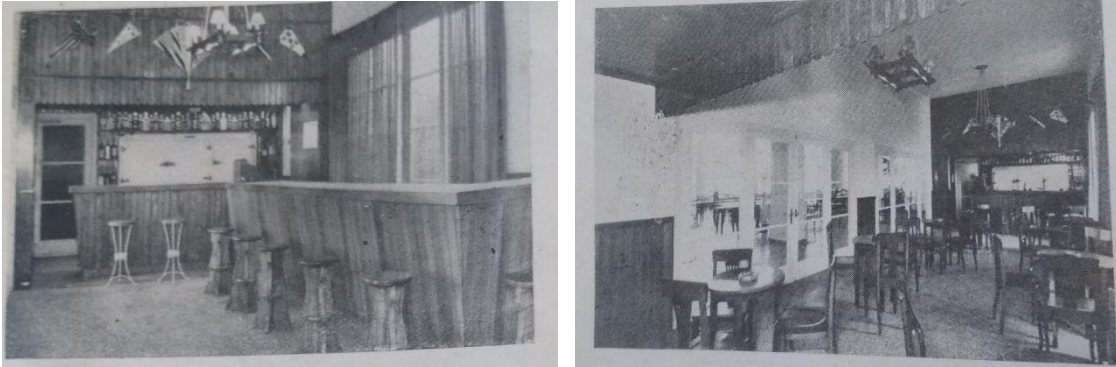
Fuente: extracción del banco de imágenes del Club

Durante aproximadamente 45 años el Club fue sostenido por la empresa, cumpliendo un rol muy activo en la vida deportiva, social y cultural de la localidad, e inclusive del departamento. Desde el punto de vista deportivo se practicaban deportes de alta competencia, haciéndolo en el propio Club y en el resto de Colonia y del país.

⁷ Información extraída de la declaración de monumento histórico. Club Social y Deportivo C.Y.S.S.A. de Juan Lacaze.

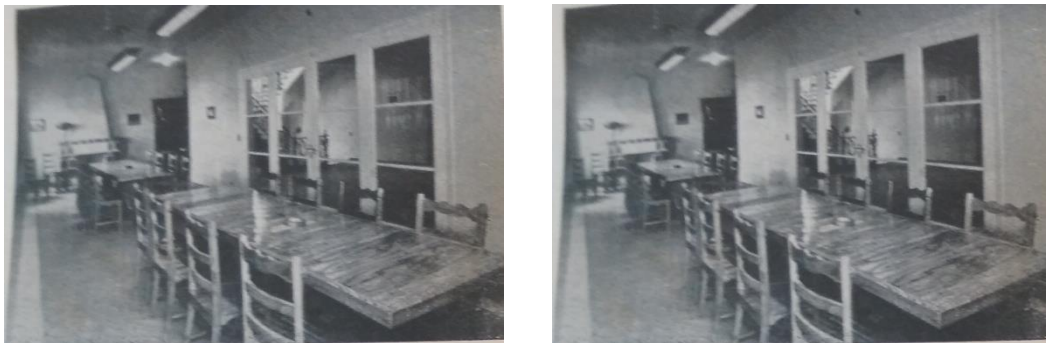
A su vez, era el punto de referencia para todas las generaciones para efectuar actividades recreativas, donde los bailes celebrados eran famosos en toda la región, el rol cumplido por la comisión de fiestas se entendía como fundamental para esto. También se celebraban actos culturales que significan atracciones para los habitantes de Juan Lacaze y su zona de influencia.

Ilustración 12 – Bar y restaurante del Club en el año 1946.



Fuente: Extracción del banco de imágenes del Club

Ilustración 13 – Biblioteca y sala de entretenimiento en el año 1946.



Fuente: Extracción del banco de imágenes del Club

La empresa textil quebró y en 1992 cerró sus puertas sin poder cumplir con las obligaciones de los contratos laborales de sus trabajadores, razón por la cual la sede del Club fue incluida en el paquete de liquidación de la empresa.

En el año 2010 fue declarado como monumento por la Comisión de Patrimonio Histórico y Cultural de Uruguay. La Comisión del Patrimonio Cultural de la Nación compartió la solicitud de las autoridades del Club, por entender que la Institución está inserta en la memoria de todas las generaciones de la comunidad y del departamento de Colonia en general. Siguiendo esa línea, el Poder Ejecutivo planteó, con el propósito de preservar los bienes que son referentes para la comunidad, al Club Social y Deportivo CYSSA como testigo de una etapa importante del país en el campo económico industrial y social.

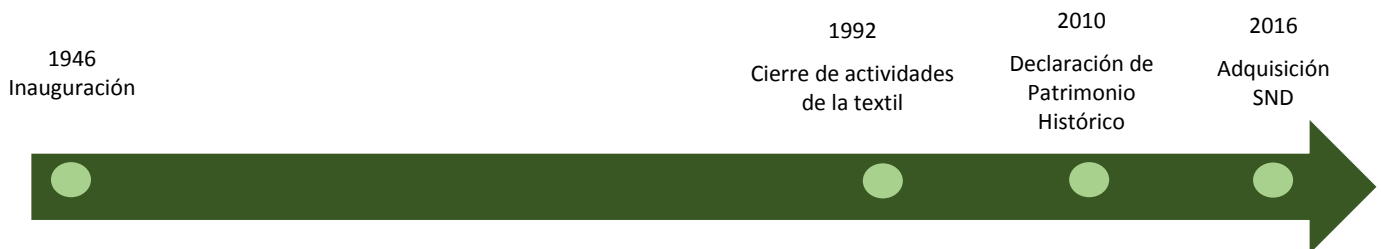
Previo al remate del año 2016, el Club adquirió el estadio Miguel Campomar, mediante la iniciativa de un grupo de socios, donde se acordó con la Dirección Nacional de Catastro (propietario del mismo) el pago de 8,5 Unidades Reajustables (UR) mensuales, con un financiamiento a 30 años. Actualmente, una parte la solventan los socios que iniciaron esta

propuesta (en el entorno de 15 aportantes, que erogan 200 pesos por mes) y el Club que paga la diferencia.

La Secretaría Nacional del Deporte (SND) adquirió el inmueble del club en remate público realizado en el mes de agosto del año 2016. La SND tomó esa decisión, considerando la necesidad de mantener un espacio utilizado por la comunidad para usos deportivos, sociales, culturales y preservarlo de eventuales adquirentes que entendieran que esos fines no debían ser tenidos en cuenta en el futuro de esas instalaciones.

Hasta la fecha la Asociación Civil Club CYSSA (ACYSSA) sigue funcionando como antes de la compra utilizando las instalaciones sin que medie aún un convenio o contrato. La situación institucional actual, es un factor que conlleva a que el Club no se encuentre en las mejores condiciones, ya que la ACYSSA no invierte en mantenimiento de la infraestructura porque el edificio es de la SND, y la SND realiza las obras mínimas de mantenimiento porque no está gestionando la misma.

Ilustración 14 – Evolución del Club CYSSA

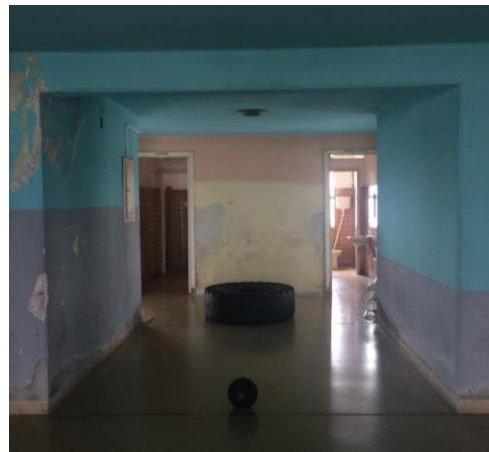


Fuente: elaboración propia en base a material bibliográfico y entrevistas

La superficie construida es de aproximadamente 3000 mts², fue diseñada y construida para ser destinada al Club en tres plantas y un subsuelo, comprendiendo un gimnasio, bowling, salas de gimnasia, vestuarios, baños, sala de reuniones, oficinas, cantina, etc.

Actualmente las condiciones del Club no son las mejores, combinando espacios donde se desarrollan actividades en buen estado, con lugares en total abandono como los vestuarios o algunas salas utilizadas anteriormente. En el capítulo del análisis del espacio edilicio se profundiza en estos aspectos.

Ilustración 15 – Imágenes de algunos espacios del Club.



90

Fuente: fotografías tomadas por el equipo de Polos

Las actividades deportivas que se desarrollan actualmente se cubren en los espacios habilitados, donde el mayor flujo de personas se observa en los horarios de la tarde/noche. La cantina del Club no está explotada en las mejores condiciones y en el lugar anterior a esta se celebran actividades de apuestas de caballos, siendo el Club uno de los centros de Maroñas Entertainment.

18.2 Anexo – Proyectos similares del PDGS

Diversión, deporte y salud – Rosario

Descripción

Realizar una intervención en el Barrio El Pastoreo, instalando infraestructura para el deporte y la recreación, donde los vecinos puedan disfrutar sin discriminación de edad, sexo, condición física, social, cultural o económica, reuniendo a las familias vecinas.

Objetivos

Potenciar el Deporte Social como forma de colaborar al desarrollo humano, expandiendo las oportunidades de recreación de los ciudadanos del Municipio a través de la habilitación de espacios públicos saludables.

Beneficiarios

Todos los vecinos del barrio El Pastoreo

Financiamiento

PRESUPUESTO POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO Subvención OPP \$ 1.319.200
Municipio \$ 202.000
PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO \$ 1.521.200

Construcción de un gimnasio polideportivo y piscina climatizada - Tacuarembó

Descripción

Construcción de un edificio de 2.500 m², con estructura general en base a pórticos de hormigón armado, muros de bloque y techo liviano de 14m de altura máxima. El destino principal consiste en una cancha polideportiva reglamentaria para la práctica de voleibol y básquetbol y una piscina climatizada semiolímpica.

El sector de servicios incluye un hall de acceso de deportistas, con vestuarios, SSHH, consultorio médico y oficinas para gestión administrativa; el sector de acceso al público comprende una cantina, así como SSHH públicos y accesibles. Se prevé asimismo un sector para construcción a futuro, de dormitorios y SSHH para albergar delegaciones de deportistas. Los espacios exteriores se acondicionarán, y se preverá un espacio para estacionamiento de vehículos.

Se conformará de esta forma en la capital departamental, un complejo deportivo junto con el Estadio Municipal, el Velódromo y la Plaza de Deportes existentes y anexos.

El edificio cumplirá con las ordenanzas vigentes en materia de energía solar térmica e instalación de combate contra incendios.

Objetivos

Construir un edificio de 2.500 m² con destino gimnasio con cancha multiuso y piscina semiolímpica climatizada. Acondicionar los espacios exteriores y estacionamiento de vehículos.

Beneficiarios

92

Modelo de gestión y Plan de Negocios

“Proyecto Ejecutivo para la transformación del Club CYSSA de Juan Lacaze como actor estratégico del desarrollo local: nuevo diseño organizacional, modelo de gestión y plan de negocios”

Julio 2019

Población cercana a la zona del proyecto y deportistas de la ciudad de Tacuarembó.

Financiamiento

Monto total: \$ 169.180.397

OPP: \$ 128.804.755

Intendencia de Tacuarembó: \$ 40.375.642

Construcción de gimnasio cerrado en Villa del Carmen

Descripción

La propuesta consiste en construir un edificio de 980 m², con estructura mixta; fundaciones de hormigón armado, muros de bloque y cerramiento superior y laterales en base a estructura metálica y chapa. El sector de servicios, conforma un bloque de menor altura, con muros de bloque y cerramiento superior en base a paneles térmicos autoestructurales. Se realizarán las instalaciones eléctricas y sanitarias correspondientes, así como terminaciones de albañilería, pintura y acondicionamiento de espacios exteriores.

El proyecto es financiado a través del Programa Fondo de Desarrollo del Interior.

Objetivos

Dotar a la localidad de Villa del Carmen, de 2.700 habitantes, con un local cerrado acorde para el desarrollo de actividades deportivas, culturales y recreativas. El edificio a construir comprende un gimnasio, así como una cantina y SSHH y vestuarios. Se ubicará en la plaza de deportes de la localidad, complementando las instalaciones existentes, como lo son la piscina abierta municipal, cancha de fútbol de césped, y el Centro MEC.

Beneficiarios

Población habitante de la localidad de Villa del Carmen.

Financiamiento

Monto total: \$ 14.631.144

OPP: \$ 12.436.473

Intendencia de Durazno: \$ 2.194.671

18.3 Anexo - Análisis de la estructura organizacional actual

La actividad del Club CYSSA es gestionada por la ACYSSA. Como se detalló anteriormente, la SND adquirió el inmueble en remate público en agosto del año 2016. Bajo este esquema la SND es la propietaria de la infraestructura del Club, pero las acciones deportivas, comerciales y administrativas son llevadas adelante por ACYSSA, con comunicaciones en algunos casos muy puntuales al momento de tomar decisiones con la SND. Por otra parte, el mobiliario existente dentro del recinto es propiedad de la ACYSSA.

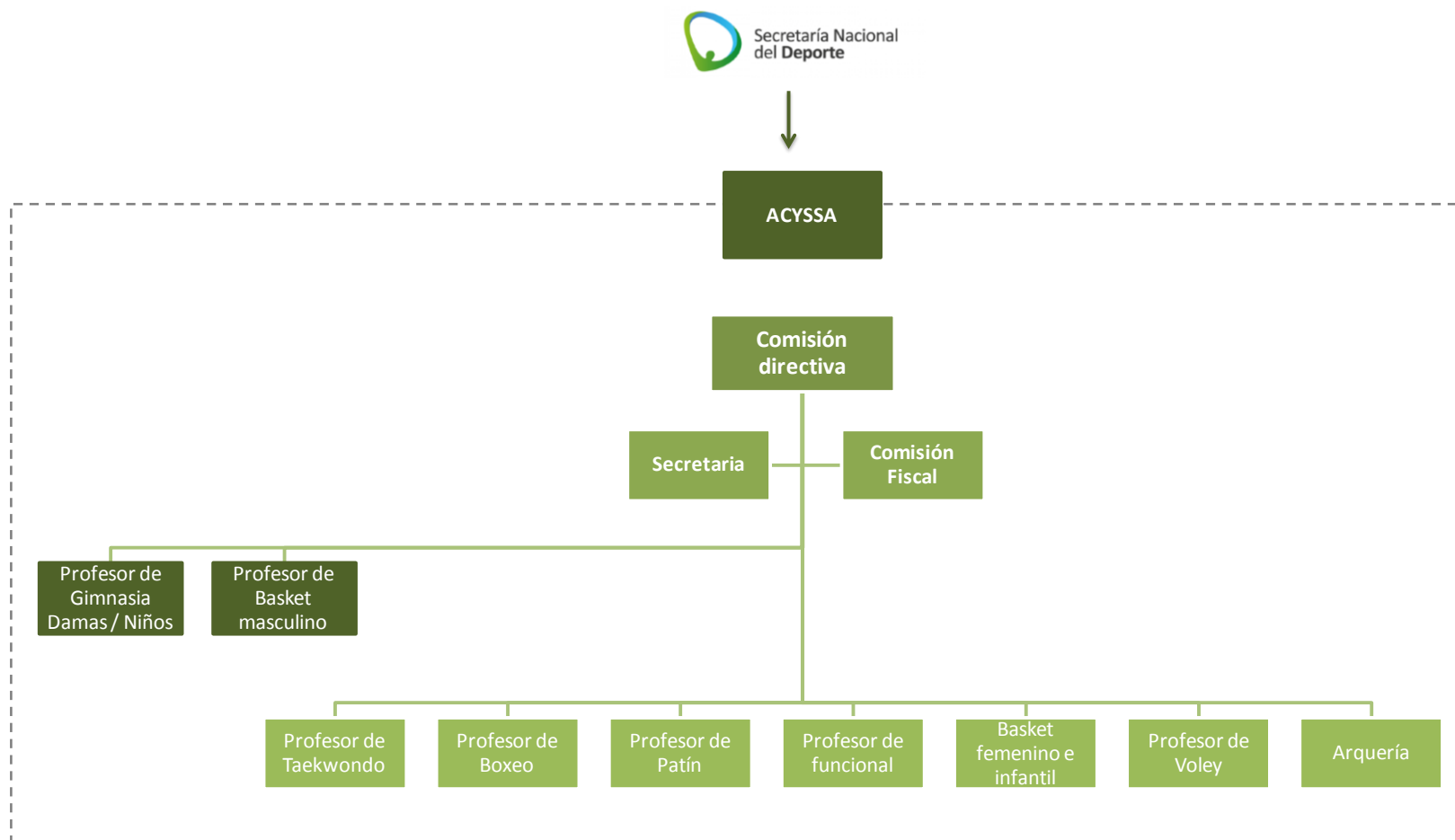
ACYSSA es un club que se rige bajo el derecho privado, pero no realiza una erogación por el uso del edificio a la SND. No existe un acuerdo por derecho de uso entre las partes registrado en forma legal.

La SND tiene un funcionario trabajando en el recinto que es el nexo entre ambos. Este funcionario está fuertemente vinculado con la historia del Club, y es un referente a nivel de todo Juan Lacaze. También es el encargado de la plaza de deportes y es profesor de tenis de mesa.

Al día de hoy ACYSSA no utiliza el estadio, y se lo prestó al fútbol infantil que lo usa a cambio de su mantenimiento.

A nivel del orden institucional, en la siguiente ilustración se presenta el organigrama identificado del Club. Donde la SND brinda sin ninguna contraprestación el uso del Club a ACYSSA. La Asociación Civil está compuesta por una Comisión Directiva, la cual tiene apoyo en la Secretaría del Club que desempeña distintas actividades y de una Comisión Fiscal.

Ilustración 16 – Organigrama Institucional del Club



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Desde el punto de vista de las actividades deportivas, el Club ofrece con el pago de la cuota mensual la posibilidad de hacer gimnasia para mujeres y para niños y básquetbol para hombres adultos, con profesores que son contratados por parte de la ACYSSA. De acuerdo a lo manifestado en las entrevistas, la profesora de Gimnasia es contratada pero no es empleada de AYCSSA. El profesor de básquetbol comenzó sus actividades recientemente y no se logró identificar el vínculo contractual con la Asociación Civil.

A su vez, para el resto de las actividades deportivas son los profesores los que gestionan sus actividades, realizando un aporte por cada ingreso de los socios que practican deportes con ellos a la Comisión Directiva. Estas son:

- Taekwondo
- Boxeo
- Patín
- Gimnasia funcional
- Básquet femenino e infantil
- Voleibol
- Arquería

La actual Comisión Directiva se observa muy débil desde el punto de vista Institucional, donde está conformada por 4 integrantes, donde son 2 los que participan activamente. En talleres y entrevistas los mismos manifestaron un elevado compromiso con el Club, producto de su tradicional familiar, pero con poca energía para implementar un cambio para mejorar la situación. Se manifiesta que al no haber personas que quieran seguir trabajando, ellos continúan en sus posiciones, pero entienden que sería positivo un recambio generacional en la Comisión Directiva.

La Comisión fiscal, que está integrada por dos personas (un contador socio del Club y el profesor de karate que trabaja en una Cooperativa de Ahorro y Crédito) interviene una vez al año para ver el balance, pero después no participa en las actividades administrativas.

Si bien las elecciones se celebran cada 2 años, desde hace 5 períodos no hay otra lista, y tampoco otras personas que quieran integrar la Comisión Directiva, que tengan intenciones de participar.

Se manifestó el escaso involucramiento de los socios, donde en las Asambleas son muy pocas personas (se habló de una concurrencia de entre 3 y 5 personas en las últimas 5).

La Secretaria desempeña varios roles en forma simultánea, donde cuenta con apoyo de una anterior funcionaria que trabajó durante varios años.

El Club es el responsable de cobrar las cuotas mensuales, lo hace a través de un cobrador o los socios pagan en la Secretaría. La cuota social se paga en la sección de secretaria o se coordina un cobrador a domicilio. El cobrador es un empleado del Club. El valor de la cuota se ajusta por estatuto cada 2 años.

Los profesores de actividades que no brinda el Club, les cobran a sus alumnos y luego los primeros vierten al Club un porcentaje de la cuota que perciben. Esto genera una necesidad de control por parte de Club y una sobre actividad para los profesores que, según lo plasmado en las reuniones, les genera un esfuerzo adicional que es ajeno a su profesión. La falta de centralización del cobro de esto genera inconvenientes para ambas partes.

Se diferencian dos tipos de socios, los que pagan la cuota y no utilizan los espacios del Club y los que pagan la cuota y hacen deporte, por lo cual una parte paga una sobre cuota a cada profesor. A su vez, también están aquellos que pagan un adicional por el concepto de la adquisición del estadio. Esta

situación implica cierta complejidad, que, si bien el Club logra resolverlo de buena manera, no se visualiza como la forma más eficiente. Si bien no se cuentan con datos oficiales de socios del Club, se relevó en las reuniones que los mismos ascienden a aproximadamente a 500, los cuales no representan un número menor. Sin embargo, se entiende por parte del equipo consultor que la potencialidad de nuevos asociados puede ser mayor en la medida que se generen nuevos servicios y se mejoren algunos aspectos del Club.

El actual espacio de la cantina es la cara visible del Club y es uno de los sitios con mayor exposición. Actualmente se entiende que esta concesión se encuentra sub utilizada, ya que el pago mensual a ACYSSA por parte de los explotadores es bajo y se encuentra con una actividad muy deteriorada. Sumado a esto, en este lugar se celebran apuestas a carreras de caballos, con un centro de Maroñas Entertainment. Las apuestas son los sábados entre las 13 y 19 horas, domingos entre las 16 y las 21 hs. Los jueves y viernes generalmente se hacen después de las 18 hasta las 22 horas, pero depende si hay carreras. Si bien esto le genera al ACYSSA uno de sus principales ingresos, implica que no se genere el clima propicio para la participación de mujeres y niños en la circulación dentro del Club.

Desde el punto de vista de la imagen Institucional, los socios y referentes locales no identificaron ningún cambio cuando el edificio pasó a ser propiedad de la SND. Esto fue en parte producto de la estrategia adoptada por de la SND. Como consecuencia del proceso de remate, desde algunos colectivos de la sociedad lacacina se generó una percepción negativa hacia el CYSSA. El Club significaba uno de los principales activos de donde los acreedores de la textil Campomar esperaban recuperar sus deudas impagas mediante su venta. El proceso fue largo y el precio en el cual se concretó el remate (\$6.000.000) según estos fue muy inferior al valor inmobiliario real del edificio (inicialmente fue tasado en USD 750.000). Las personas que tienen esta visión argumentan que se llevaron adelante una serie de acciones para que se produzca esto, como por ejemplo la declaración del edificio como patrimonio histórico, y que el concepto del activo rematado no fue el correcto (terreno con mejoras).

18.3.1 Actividades deportivas actuales del Club

En el hall de entrada, en la cartelera del Club, se exhiben las actividades semanales que se pueden practicar, diferenciando los salones donde se desarrollan las mismas y los distintos horarios. En la presente sección se muestra cada una de ellas y al final se analiza en forma integral la oferta deportiva que plantea el CYSSA.

En el salón principal son dos los deportes que están planteados: Básquetbol y Vóleibol, diferenciándose entre tramos de edad y por sexo.

Tabla 21 – Actividades en Salón principal

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
10:00-11:00		Básquet 6 a 9 años Mixto		Básquet 6 a 9 años Mixto	
16:45-17:45		Básquet 9 a 12 años Mixto		Básquet 9 a 12 años Mixto	
17:45-18:45		Básquet 6 a 9 años		Básquet 6 a 9 años	
18:30-20:30	Voleibol 8 a 15 años		Voleibol 8 a 15 años		

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
18:45-19:45	Básquet 13 a 15 años Damas				Básquet 13 a 15 años Damas
20:00-21:00	Básquet Damas				Básquet Damas
20:15-21:15		Básquet Caballeros		Básquet Caballeros	

Fuente: Elaboración propia en base datos extraídos del Club

En el salón denominado subsuelo se llevan adelante tres actividades deportivas: Gimnasia, para damas y niños, Boxeo y Karate. Los lunes y miércoles se observa un mayor nivel de propuestas, mientras que los martes, jueves y viernes son pocas las horas ocupadas en este espacio.

Tabla 22 – Actividades en Salón Subsuelo

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
10:00-11:00	Boxeo		Boxeo		Boxeo
15:30-16:30	Gimnasia Damas		Gimnasia Damas		
17:15-18:00	Gimnasia Niños		Gimnasia Niños		
19:30-20:30	Gimnasia Damas		Gimnasia Damas		
19:30-21:00		Karate		Karate	
20:30-21:30	Boxeo		Boxeo		Boxeo

Fuente: elaboración propia en base datos extraídos del Club

La denominada terraza es donde mayor porcentaje de ocupación del espacio se observa, ofreciendo mayor cantidad de posibilidades para practicar distintos deportes. Aquí se brindan clases de Gimnasia funcional (mixto y masculino), Taekwondo y Patín. Los martes y jueves se dan clases de patín en horario extendido, donde se agrupan los alumnos por edades y niveles de aprendizaje.

Tabla 23 – Actividades en Terraza

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
14:00-21:30		Patín		Patín	
14:30	Funcional Mixto		Funcional Mixto		Funcional Mixto
15:30	Funcional Mixto		Funcional Mixto		Funcional Mixto
16:00-21:30			Arquería		
16:30	Taekwondo Juveniles y Adultos +14 años		Taekwondo Juveniles y Adultos +14 años		Taekwondo Juveniles y Adultos +14 años

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
17:30	Taekwondo Mini 4 a 7 años		Taekwondo Mini 4 a 7 años		Taekwondo Mini 4 a 7 años
18:15	Taekwondo Mini 8 a 13 años		Taekwondo Mini 8 a 13 años		Taekwondo Mini 8 a 13 años
19:15	Funcional Masculino		Funcional Masculino		Funcional Masculino
20:00	Funcional Mixto		Funcional Mixto		Funcional Mixto
21:00	Taekwondo Juveniles y Adultos +14 años		Taekwondo Juveniles y Adultos +14 años		Taekwondo Juveniles y Adultos +14 años

Fuente: elaboración propia en base datos extraídos del Club

Según lo relevado en las entrevistas, la planificación de estas actividades busca que no se generen molestias en el desarrollo de las diferentes clases. Ya que en alguna oportunidad la música utilizada o los ruidos de los propios alumnos incomodan a los de clases que están en salones aledaños.

En base a esta información se sistematizó en una única tabla el cronograma de las diferentes actividades deportivas que ofrece el Club, mostrando los horarios potenciales y discriminado por color el sexo y las franjas etarias de los socios que pueden asistir a las clases.

Se denota la falta de actividades en los horarios de la mañana entre semana, donde son pocos los días/horas ocupadas en este tramo del día. Los fines de semana no se realizan ninguna actividad deportiva dentro del Club.

No hay deportes planteados específicamente para los adultos mayores, y pocas propuestas para niños pequeños (Karate a partir de 4 años y Basquetbol de 6 años). Esto es un factor que se contradice con la pirámide poblacional de la zona de influencia del CYSSA, donde los segmentos que predominan son los de los extremos de la misma, con un rezago en los tramos de edades medias/iniciales.

Los salones principales y subsuelo se muestran con baja frecuencia, lo que muestra que los mismos son subutilizados, en particular en horarios de alta demanda. Caso contrario se plantea en la terraza.

De lunes a viernes las actividades terminan en un horario donde los socios podrían utilizar el espacio de la cantina para seguir con actividades sociales. Se manifiesta que actualmente no lo hacen.

El Club cobra vida después de las 17:00 entre lunes y viernes, antes de ese horario y los fines de semana se observa otra realidad, mostrando una imagen que no se asimila a la de un recinto deportivo.

Tabla 24 – Actividades del Club por Sexo y Edades

	Lunes			Martes			Miércoles			Jueves			Viernes			Sábado	Domingo
	Principal	Subsuelo	Terraza	Principal	Subsuelo	Terraza	Principal	Subsuelo	Terraza	Principal	Subsuelo	Terraza	Principal	Subsuelo	Terraza		
07:00 - 08:00																	
08:00 - 09:00																	
09:00 - 10:00																	
10:00 - 11:00		■		■				■		■				■			
11:00 - 12:00																	
12:00 - 13:00																	
13:00 - 14:00																	
14:00 - 15:00			■			■			■			■				■	
15:00 - 16:00		■	■			■			■	■						■	
16:00 - 17:00		■	■	■		■			■	■	■					■	
17:00 - 18:00		■	■	■		■			■	■	■					■	
18:00 - 19:00	■		■	■		■	■		■	■	■					■	
19:00 - 20:00	■		■	■	■	■	■		■	■	■	■	■		■	■	
20:00 - 21:00	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
21:00 - 22:00		■	■	■				■	■	■	■			■	■		
22:00 - 23:00																	
23:00 - 0:00																	

Masculino	
■	Niños / Adolescentes
■	Adultos
■	Adultos mayores

Femenino	
■	Niñas / Adolescentes
■	Adultos
■	Adultos mayores

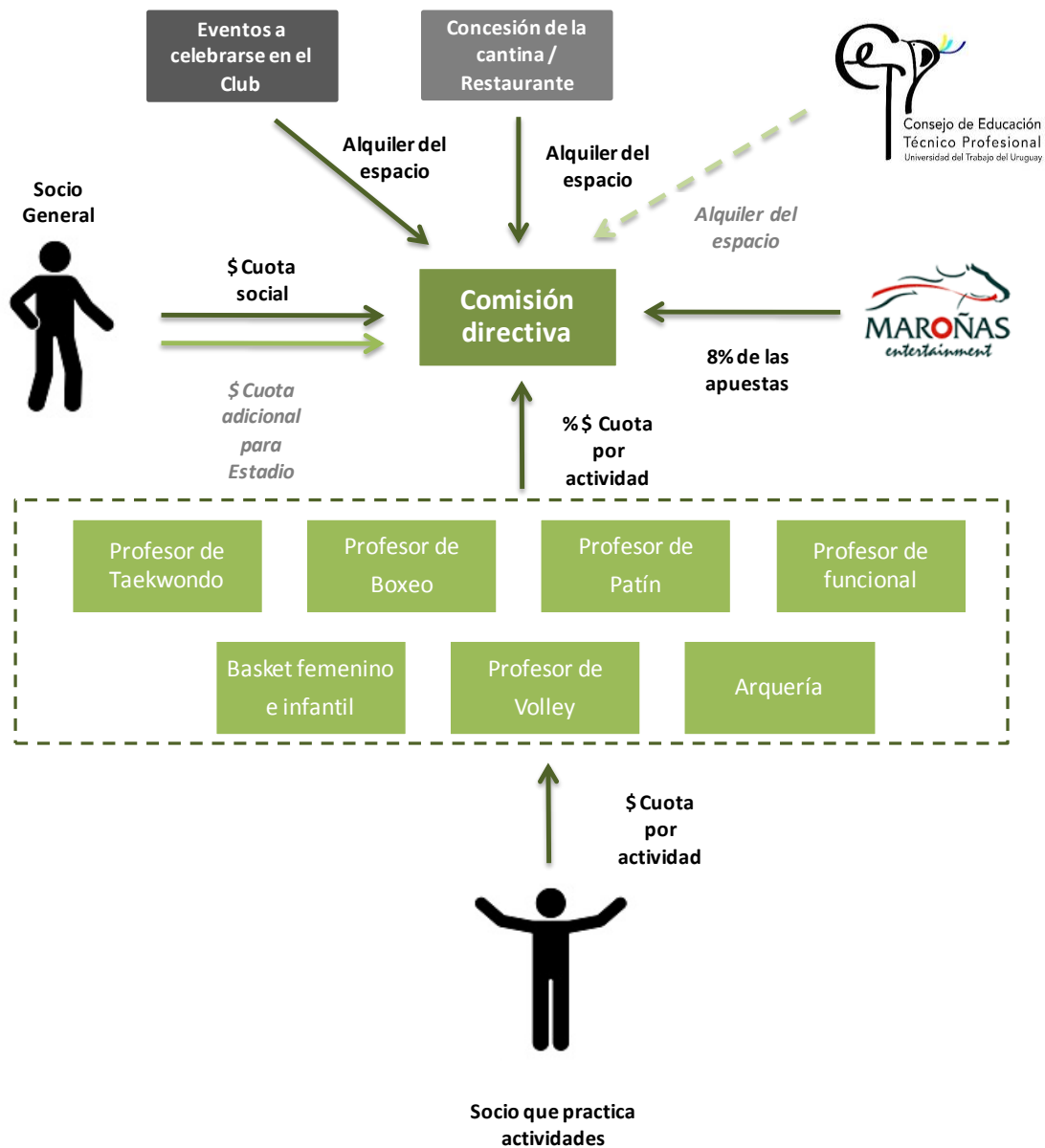
Mixto	
■	Niños / Adolescentes
■	Adultos
■	Adultos mayores

Fuente: elaboración propia en base datos extraídos del Club

18.3.2 Fuentes de ingresos y costos

La ACYSSA muestra una serie de ingresos provenientes de distintas fuentes, las cuales en base a los talleres y reuniones con la Comisión Directiva se ordenaron en la siguiente ilustración. En esta instancia el objetivo es mostrar de manera conceptual dicho esquema, cuantificándose en la etapa posterior del estudio donde se elabore el Plan de Negocios correspondiente.

Ilustración 17 – Mecanismo de ingresos de ACYSSA



Fuente: elaboración propia en base datos extraídos de las entrevistas y talleres.

Se identificaron 5 grandes fuentes de ingreso:

- Cuota social pagada por los socios, donde un porcentaje menor aporta para el pago de la cuota mensual a la DNC por la adquisición del estadio.
- Porcentaje del aporte que hacen los socios de deportes adicionales a los profesores y estos vuelcan al Club.
- Ingreso por las apuestas de Maroñas Entertainment.

- Concesión de la Cantina.
- Ingresos por alquiler de espacio para eventos (casamientos, cumpleaños de 15, u otros).

El Club tiene la siguiente estructura de valor de la cuota social:

- \$140 por núcleo familiar.
- \$ 90 por persona.
- \$ 50 para jubilados.

Si bien la cuota base del Club se visualiza como baja, con las clases adicionales ese valor se incrementa a un valor más acorde con las cuotas sociales de los clubes de otras localidades. Por ejemplo, el profesor de Karate percibe \$ 650 por alumno.

La recaudación por las apuestas de Maroñas Entertainment representa uno de los principales ingresos del club, donde ACYSSA percibe el 8% de la totalidad de lo que juega. De acuerdo a la información recabada en las reuniones, si bien depende del número de carreras, se apuesta en el entorno de \$150.000 por fin de semana.

El contrato mensual de la concesión de la cantina es de \$20.000, donde el concesionario no paga los gastos de electricidad ni agua. Según la Comisión Directiva, el costo de la electricidad es de aproximadamente \$7.000 por mes, lo que arroja un valor neto muy bajo por la explotación de uno de los principales espacios del Club. Se está pensando en cambiar el concesionario, ya que el actual ofrece pocos servicios, alternativas gastronómicas y se han realizado pocas inversiones en mantenimiento.

En el Club se siguen realizando eventos, como casamientos y cumpleaños de 15 años, donde se le paga a ACYSSA por el uso del espacio por concepto de alquiler. Los bailes tradicionales que anteriormente se celebraban en este recinto, son cada vez más esporádicos y desde la Directiva se manifestó que se prefiere cobrar un alquiler y que estos eventos los organice un tercero, ya que implican un esfuerzo importante para ellos y lo recaudado es muy bajo.

Hasta comienzos del año 2018 ACYSSA percibía un aporte mensual por parte del Consejo de Formación Técnico Profesional por el uso de las instalaciones para los alumnos de UTU de Juan Lacaze para desarrollar las clases de gimnasia. Si bien durante este último año se continuaron dichas actividades, no se realizó el pago porque se entendió desde la Institución educativa que al ser un edificio de propiedad de la SND no se debería efectuar ese aporte mensual. Desde la Directiva de ACYSSA se manifestó que los costos de limpieza, mantenimiento y materiales los tenía que efectuar de todas formas, por lo que se debería pagar ese aporte. La suma del mismo rondaba los \$16.000. Para el ejercicio 2019 se está negociando esta situación.

Por otro lado, la estructura de costos presenta cuatro grandes conceptos a los cuales deberán agregarse los imprevistos, estos son:

- Salarios y Gastos de administración por la gestión del Club
- Salarios y Gastos por las actividades deportivas
- Pago de servicios
- Cuota mensual por la compra del estadio Miguel Campomar a la DNC.

La actividad de administración se corresponde a los pagos de salarios de la secretaria, la encargada de limpieza, el portero y el cobrador, con aportes personales y patronales incluidos, más los costos por insumos afectados a esta actividad. Se genera una situación especial con una de las personas que trabaja en la cantina, la cual es empleado en planilla de la ACYSSA. Según lo manifestado, esta situación se traslada desde los años que la Asociación explotaba directamente el local gastronómico.

También son parte del personal administrativo del CYSSA tres empleados que desarrollan labores relacionados a las apuestas de Maroñas Entertainment.

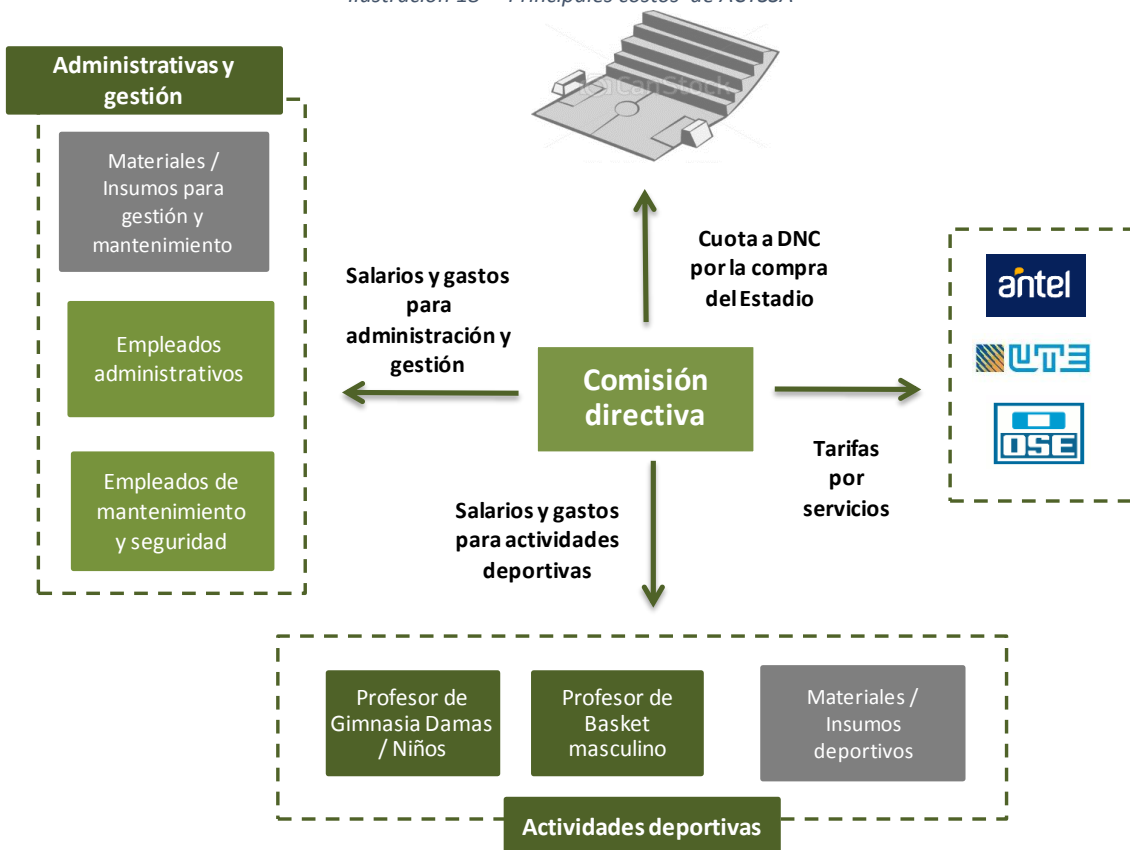
Dentro de los costos afectados a los servicios deportivos, figuran los pagos a los profesores directamente de ACYSSA (con una relación precaria desde el punto de vista legal) y los materiales que deban adquirirse para llevar adelante las clases de gimnasia y de basquetbol.

Las tarifas a los entes autónomos y otras empresas públicas o privadas por los servicios utilizados (agua, electricidad, telefonía, internet, seguros, etc.) representan costos significativos para la operativa del Club.

Las 8,5 UR del pago a la Dirección Nacional de Catastro por la adquisición del estado, que a finales de febrero de 2019 representan \$8.681⁸, son en gran medida erogados por la ACYSSA.

⁸ 1 UR = \$ 1.021,37

Ilustración 18 – Principales costos de ACYSSA



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y talleres

18.4 Anexo - Análisis del entorno del proyecto y de su zona de influencia

El futuro Centro CYSSA (actual Club CYSSA) se encuentra en la ciudad de Juan Lacaze. La zona donde se ubica, sureste del departamento de Colonia, presenta la particularidad de una elevada movilidad de sus habitantes entre las distintas localidades, lo que implica un mayor radio de cobertura de la influencia de cualquier proyecto. Diversos factores demuestran una gran interrelación entre las ciudades de Juan Lacaze, Rosario y Nueva Helvecia, principalmente, así como también Colonia Valdense, Santa Ana y otras más pequeñas. Por esta razón, la zona de influencia analizada abarca estas tres localidades: Juan Lacaze, Rosario y Nueva Helvecia. A continuación, se presenta el mapa del departamento donde se exhiben los principales centros poblados y rutas nacionales.

Ilustración 19 – Mapa del departamento de Colonia con identificación de Juan Lacaze



Fuente: Cámara Hotelera de Colonia

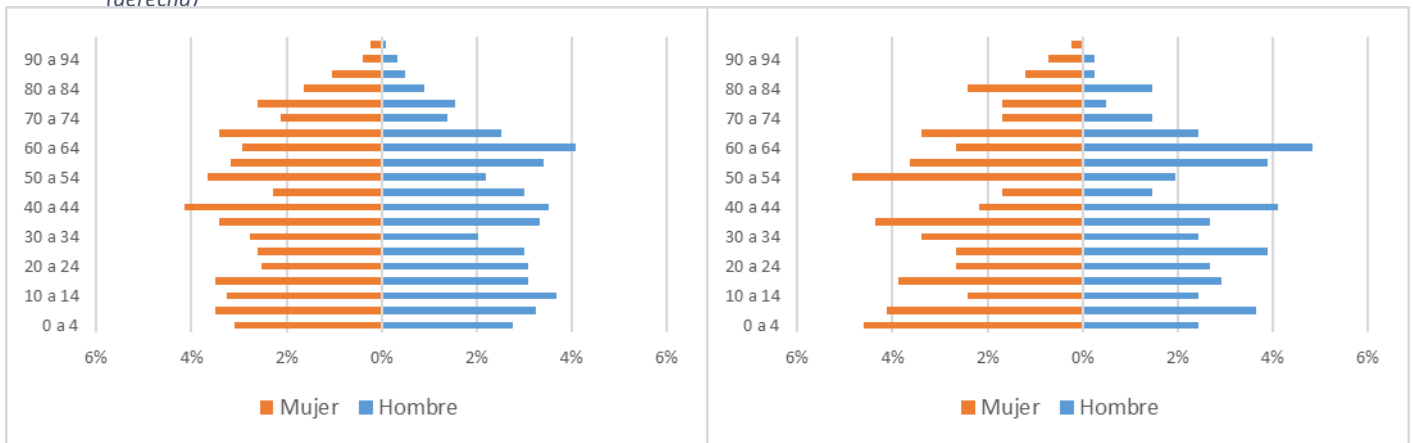
El departamento de Colonia está situado al suroeste del territorio nacional. Es limítrofe con el departamento de Soriano al norte, con Flores al noreste, con San José al este, y al sur y al oeste con el Río de la Plata. La ciudad de Juan Lacaze se ubica al sur este del departamento, sobre las costas del Río de la Plata. Las ciudades de Rosario y Nueva Helvecia se encuentran a aproximadamente 20 y 30 kilómetros respectivamente de Juan Lacaze.

18.4.1 Aspectos sociodemográficos

De acuerdo a los datos relevados por el Censo de 2011 (último Censo realizado por el INE en Uruguay), el departamento de Colonia cuenta con 123.023 habitantes. La ciudad de Juan Lacaze nuclea al 10% de la población, mientras que Nueva Helvecia y Rosario concentran el 9% y 8% respectivamente (33.216 personas).

La estructura de la población de la región en estudio se visualiza en las siguientes pirámides de población, las cuales muestran la distribución de la población por sexo y edad. La pirámide de la izquierda presenta la estructura de la población de la zona de influencia que incluye las tres localidades previamente mencionadas. La segunda se focaliza en la estructura de población de Juan Lacaze.

Gráfico 16 – Pirámide de población de la zona de influencia (izquierda) y pirámide de población de Juan Lacaze (derecha)



Fuente: Encuesta Continua de Hogares (ECH) 2017

La pirámide poblacional de la zona de influencia muestra en forma de campana o estable, con una base ancha que va disminuyendo lentamente propia de una población que tiende al envejecimiento. La pirámide de Juan Lacaze presenta una forma más irregular. En ambos casos se observa un gran descenso relativo de la población joven de entre 20 y 30 años, lo que se explica por la migración que experimenta la región hacia otros puntos del país, debido, en mayor medida, a la migración estudiantil hacia Montevideo y la búsqueda de oportunidades y profesionales en otras localidades. Asimismo, en ambas pirámides, se acrecientan las diferencias entre ambos sexos, a favor de la población de sexo femenino, a medida que se incrementan los años de edad.

18.4.2 Indicadores sociales

Para dimensionar la calidad de vida de la población se utiliza el Índice de Desarrollo Humano (IDH). Éste representa una medida resumen de la evaluación de progreso a largo plazo en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: una vida larga y saludable, acceso a educación, y un nivel de vida digno. El indicador de una vida larga y saludable se mide por la esperanza de vida; el acceso a la educación se mide a través de la media de años de escolaridad para la población adulta y los años esperados de escolarización para los niños en edad de ingreso escolar; y el nivel de vida se mide por el Ingreso Producto Interno Bruto (PIB) per cápita expresado en dólares internacionales constantes de 2011, convertidos utilizando la paridad del poder adquisitivo (PPA). El IDH está comprendido en un rango entre 0 y 1, creciendo con el nivel de desarrollo humano. En 2017 Uruguay alcanzó un IDH de 0,804, lo que lo ubica dentro de la categoría de muy alto desarrollo humano. La última desagregación del IDH en Uruguay por departamento fue realizada en el año 2010, donde Uruguay presentaba un valor de 0,79 y Colonia un valor de 0,775, alcanzando el segundo puesto más alto detrás de Montevideo.

La pobreza es la situación socioeconómica de la población caracterizada por la carencia de recursos para satisfacer las necesidades básicas que permiten un adecuado nivel y calidad de vida. Según datos del Instituto Nacional de Estadística, en el año 2017 la estimación puntual de la Incidencia de la Pobreza en los hogares fue de 5,2% para el total del territorio nacional. Al observar el departamento de Colonia, los datos revelan que el 1,8% de los hogares se encuentran por debajo de la línea de pobreza. Colonia se encuentra entre los tres departamentos con menor proporción de hogares en situación de pobreza. En la zona de influencia la pobreza es de 2,8%, mientras que, si se considera solamente la ciudad de Juan Lacaze, la pobreza se incrementa a 3,6%.

18.4.3 Indicadores educativos

Según datos presentados por el Observatorio Territorial de OPP, el 1,5% de la población de 15 años y más de la ciudad de Juan Lacaze es analfabeta. A su vez, la tasa neta de asistencia (TNA) a educación primaria, es sensiblemente superior a la TNA departamental, así como a la TNA nacional. La TNA a educación media del municipio presenta igual comportamiento. El municipio tiene una TNA a educación primaria de 93,3%, para el departamento es 92,9%. Para educación media, la TNA es de 71,2% para el municipio, mientras que para el departamento es 69,9%.

En relación al promedio de años de educación en personas de 25 años y más, los datos del Censo 2011 revelan que para el total departamental el promedio es de 8,3 años. El área rural tiene menor promedio de años de educación que el departamento en su conjunto (7,6 años). Para la ciudad de Juan Lacaze el promedio de años de educación de las personas de 25 años y más es de 8,1 para las mujeres y 7,7 para hombres. Siendo está ampliamente inferior a la del total del país (9,2 y 8,8 respectivamente).

A continuación, se presenta una tabla con el porcentaje de población de 25 años y más según máximo nivel educativo alcanzado para la localidad de Juan Lacaze.

Tabla 25: Porcentaje de población de 25 años y más según máximo nivel educativo alcanzado para la localidad de Juan Lacaze

Nivel educativo	Porcentaje de la población
Preescolar	0,0
Primaria común	40,8
Primaria especial	1,1
Ciclo Básico	27,5
Bachillerato	16,2
Educación Técnica	5,0
Magisterio o Profesorado	2,9
Terciario no universitario	1,5
Universidad o similar	3,8
Postgrado	0,2
Nunca asistió	1,0

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Observatorio de OPP

Se observa entonces que la mayor parte de la población de la ciudad no ha completado educación secundaria. Asimismo, solamente el 8,4% ha completado una formación profesional.

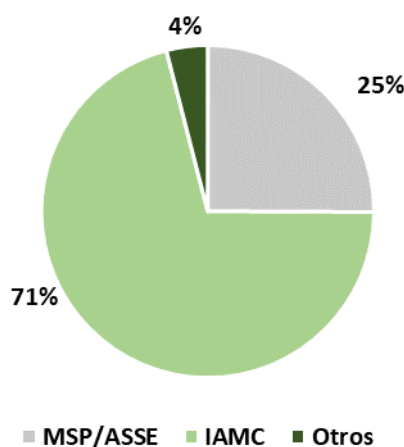
A nivel de la oferta educativa del departamento, de acuerdo a las estadísticas publicadas por el Ministerio de Educación y Cultura para 2017, Colonia cuenta con 6 Centros para la Primera Infancia (5 públicos y 1 privado), 139 establecimientos de educación primaria (127 públicos y 12 privados), 35 de educación media básica (17 liceos públicos, 7 privados y 11 escuelas técnicas), 33 de educación media superior (19 liceos públicos, 1 privados y 13 escuelas técnicas) y 2 centros de educación terciaria (UTEC y Universidad de la Empresa). El departamento también cuenta con 3 Institutos de Formación en Educación, el IFD Carmelo, el IFD Rosario y el CERP Colonia (Suroeste).

18.4.4 Servicios de salud

Con respecto a los servicios de salud, la mayor parte de la población de Juan Lacaze accede a los servicios de salud en las Instituciones de Asistencia Médica Colectiva (IAMC), seguido lejanamente por los servicios brindados por el Ministerio de Salud Pública (MSP)/Administración de los Servicios de Salud

del Estado (ASSE). La categoría residual “Otros” incluye los servicios brindados por el Hospital Policial/Militar y el BPS.

Gráfico 17– Servicios de salud en donde se atiende la población en la zona de influencia



Fuente: ECH 2017

18.4.5 Perfil económico y productivo

La última medición del Producto Interno Bruto en Uruguay por división geográfica presentada en el Observatorio Territorial del Uruguay de la OPP para el año 2011 permite analizar la participación de Colonia en el marco de la actividad total del país. Este relevamiento muestra que Colonia genera el 4,7% de la riqueza el país, siendo un 10% de la riqueza generada por todos los departamentos del interior. En la siguiente tabla se detalla la participación de cada sector de la economía en el PIB total del departamento de Colonia, para el interior en su conjunto y para todo Uruguay.

Tabla 26: Participación de Colonia en el PIB Nacional (en millones de pesos corrientes, año 2011)

Departamentos	Primario	Secundario	Comercio, Transporte, Hoteles y Restaurantes	Adm. Pública, Enseñanza y Salud	Otros	PIB 2008	
						Pesos corrientes	% respecto al PIB de Uruguay
Colonia	6.412	16.148	6.781	4.084	10.364	43.789	4,7%
	15%	37%	15%	9%	24%	100%	n/a
Todo el Interior	82.059	119.413	72.491	60.146	126.400	460.508	50%
	18%	26%	16%	13%	27%	100%	
Uruguay	85.842	207.680	203.290	135.985	293.559	926.356	100%
	9%	22%	22%	15%	32%	100%	

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Observatorio de OPP

El sector que aporta más al PIB del departamento es el sector secundario (industria), con una participación del 37% respecto al total de producción generada en Colonia. Al compararlo con el resto de los departamentos del interior, donde la participación del sector secundario en el PIB es del 26% en promedio, se constata que Colonia es un departamento con una actividad industrial elevada. Respecto al sector primario presenta un porcentaje bajo de participación relativa en el PIB departamental (15%) en comparación con el resto del interior (18% en promedio), a pesar de tener una intensa actividad primaria.

En lo que respecta al mercado laboral, los datos relevados en la ECH 2017 permiten conocer la condición de actividad económica de la población mayor de 14 años tanto para la zona de influencia en su totalidad como para Juan Lacaze.

Tabla 27 – Condición de actividad económica de la población mayor de 14 años

Condición de actividad económica	Zona de influencia	Juan Lacaze
Ocupado	54%	50%
Desocupado	4%	6%
Inactivo	42%	44%

Fuente: ECH 2017

Se observa que la ciudad de Juan Lacaze presenta una situación más desfavorable que la zona de influencia, ya que presenta menor nivel de ocupación y mayor nivel de desocupación e inactividad. Para comprender mejor esta realidad se muestra el siguiente gráfico.

Gráfico 18– Condición de actividad económica de la población mayor de 14 años

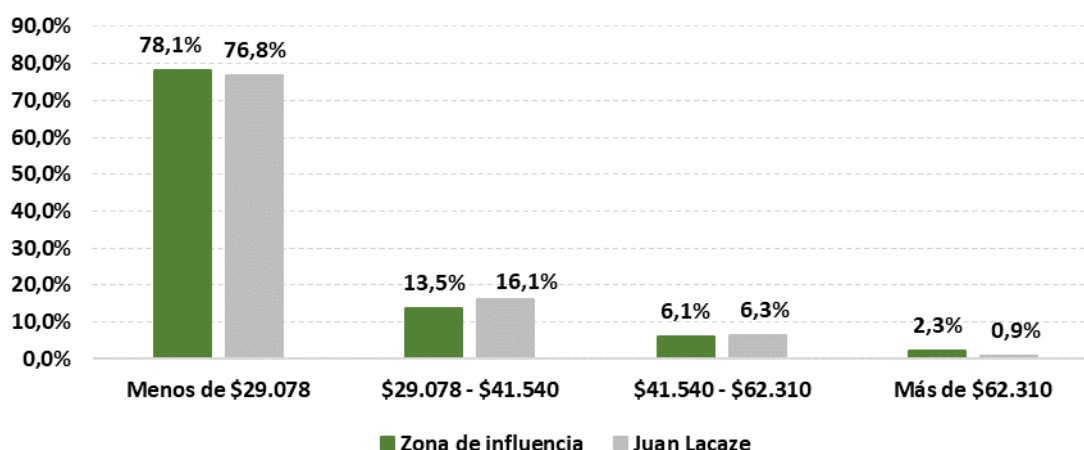


Fuente: ECH 2017

Se entiende que el mayor nivel de desocupación de los habitantes de Juan Lacaze se explica por los desocupados propiamente dichos (personas que trabajaron antes, pero perdieron su empleo y en el período de referencia no tenían trabajo, buscaban un trabajo remunerado, y estaban disponibles en ese momento para comenzar a trabajar), y por las personas que se encuentran en seguro de paro. En cuanto al nivel de inactividad, Juan Lacaze cuenta con una mayor proporción de personas que se dedican a los quehaceres del hogar y pensionistas.

Para comprender la realidad económica de los habitantes de la zona de influencia se hace referencia a los ingresos nominales de las personas mayores de 18 años en el mes anterior a realizada la ECH. Los intervalos considerados obedecen a las franjas utilizadas en el Impuesto a la Renta de las Personas Físicas (IRPF).

Gráfico 19– Ingresos nominales de las personas mayores de 18 años en el mes anterior a realizada la ECH



Fuente: ECH 2017

Tanto al analizar la zona de influencia en su totalidad como al poner foco en la ciudad de Juan Lacaze, se arriban a conclusiones similares de la situación económica de la población. Se observa una relación inversa entre niveles de ingreso y cantidad de personas, una amplia mayoría ganan menos de 29.078 pesos nominales.

Juan Lacaze contaba hasta comienzos del año 2017 con una importante empresa de fabricación de papel denominada FANAPEL. En el año 2012 la empresa contaba con 1.080 empleados mientras que al momento del cierre (2017) trabajaban 260 personas de forma directa y 30 de forma indirecta.

Asimismo, la industria textil fue de gran relevancia en Juan Lacaze. Este rubro tiene una importante historia ya que entre los años 1939 y 1992 estaba instalada una importante empresa en este rubro (Campomar y Soulas S.A.) que producía aproximadamente la mitad de los tejidos que se consumían en Uruguay. Según datos publicados en la página web del Parque Industrial de Juan Lacaze, en ese momento trabajaban aproximadamente 2.000 personas en la planta. Esta fábrica tuvo su cierre en el año 1993 donde quedaron más de 1.000 personas sin trabajo. Luego, se instaló la empresa Agolan, del mismo rubro la cual cerró en el año 2013.

En función de estos hechos y utilizando las instalaciones de las antiguas fábricas, se creó una cooperativa de trabajadores denominada Textil Puerto Sauce que comenzó a operar en octubre del año 2014, dando trabajo a aproximadamente 100 personas. Sin embargo, esta ha cerrado el 31 de enero de 2018.

En la actualidad, Juan Lacaze cuenta con un Parque Industrial situado en las instalaciones de las ex fábricas Campomar y Soulas. Según datos publicados en su página web oficial este parque cuenta con 12 empresas instaladas, teniendo aún capacidad para que se instalen nuevas.

Las firmas localizadas en el Parque son: Cooperativa textil Puerto Sauce, Cooperativa textil ETHOS, Tecnobelt, Futsa, Cierres Mix, Grupo textil Mercosur, Vanoray, Dimena, Nautiplan, Fatichos S.A., Barnest, MSI, y Talleres UTU. Se observa una gran presencia de empresas textiles.

18.4.6 Agendas estratégicas de Juan Lacaze

Dada la coyuntura actual que vive la ciudad de Juan Lacaze, se decidió en el año 2017 bajo el nombre *Pensemos Juan Lacaze*, realizar un esfuerzo conjunto entre la sociedad civil, sindicatos, actores privados

y los diferentes niveles de gobierno para idear un plan que le permita a la ciudad salir adelante, construyendo nuevos escenarios posibles. El Gobierno Municipal lidera este proceso con el apoyo de organizaciones locales, la Intendencia Departamental y la OPP. Para esto, se encomendó al CLAEH la coordinación técnica de esta iniciativa.

El principal objetivo de *Pensemos Juan Lacaze* es delinear una estrategia de desarrollo de la ciudad con agenda de largo, mediano y corto plazo, construida en forma participativa y de gobernanza multinivel. Para ello se plantearon tres ejes estratégicos:

- Puerto Comercial y Parque Industrial
- Turismo y Puerto Deportivo
- Ciudad del conocimiento y Polo Educativo

Las acciones que se han llevado a cabo en materia de los tres ejes planteados, se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 28 – Acciones acordadas por *Pensemos Juan Lacaze*

Puerto Comercial y Parque Industrial	Turismo y Puerto Deportivo	Ciudad del conocimiento y Polo educativo
Promover ampliación de actividades en el Puerto a través de Decreto de Puerto Libre: Presidencia, OPP y ANP	Creación de Grupo Local de Turismo	Instalar y ampliar la fibra óptica: MIEM y ANTEL
Promover ampliación de actividades en el Parque Industrial a través de Decreto de Ley: Presidencia, MIEM y OPP	Realizar estudio etnográfico sobre los distintos Juan Lacaze: CLAEH	Adquirir infraestructura de residencia para actividades sociodeportivas – CYSSA: SND
Analizar necesidad de obras de dragado en el acceso al puerto: ANP	Adquirir travellift para la operativa en el puerto deportivo: MTOP	Conformar un Consejo de Deporte Local: SND
Realizar estudio de ordenamiento territorial: MVOTMA – IDC	Realizar estudio de mercado potencial del puerto deportivo y servicios: ANDE Realizar estudio de ordenamiento territorial: MVOTMA e IDC	

Fuente: *Pensemos Juan Lacaze*

Para cada uno de los tres ejes ya se han delineado nuevas líneas de acción. Se han dividido en tres grupos dependiendo del momento a ser ejecutado: acciones a iniciar para generar las condiciones básicas, acciones como segunda etapa de acciones y acciones a mediano plazo. Desde *Pensemos Juan Lacaze*, se observa al club CYSSA como un actor deportivo, con una destacable infraestructura.

Como acción ya acordada se muestra en este proyecto la adquisición de la infraestructura de referencia para actividades socio deportivas por parte de la SND. Además, se plantea como acción a mediano plazo la implementación de obras de mantenimiento edilicio en infraestructuras deportivas, dentro de las cuales entraría el Club CYSSA.

Por otro lado, las *Agendas Municipales de la Cultura (AMC)*, realizadas por la Dirección de Descentralización e Inversión Pública de la OPP, son el resultado de la implementación de un proceso de planificación participativa en donde municipios y ciudadanía analizan un plan de trabajo para la promoción de la identidad y la cultura local. En marzo de 2018 se dedicó una AMC a los municipios de Juan Lacaze y Tarariras.

En esta lista se destacan el Municipio de Juan Lacaze, Biblioteca José Enrique Rodo, Centro MEC, Club Independiente, Plaza Juan Lacaze, CECAP, Liceos 1 y 2, Centros CAIF Los Sabalitos y Olof Palme, y la Escuela Técnica de Juan Lacaze. El CYSSA es reconocido como un actor cultural, categorizado como una agrupación informal. El club comparte categoría junto con la Agencia de Desarrollo, el Club de Abuelos Joaquín Suarez y la Iglesia San Francisco de Asís y Salón Parroquial, entre otros.

Modelo de gestión y Plan de Negocios

“Proyecto Ejecutivo para la transformación del Club CYSSA de Juan Lacaze como actor estratégico del desarrollo local: nuevo diseño organizacional, modelo de gestión y plan de negocios”

Julio 2019