



ENCUESTA NACIONAL DE CLUBES 2025

TÀCTICA

LABORATORIO DEL
DEPORTE ARGENTINO

ENCUESTA NACIONAL DE CLUBES 2025

Diseño, realización, análisis e informe:
Ignacio Mazzola y Vittorio Hugo Petri.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

> INTRODUCCIÓN

> PRIMERA PARTE..... 4

Participación
Costo de la participación
Servicios
Material deportivo e infraestructura
Empleados/as y colaboradores/as (no rentados/as)
Sobre las “SAD”, la política pública y la organización
Fortalezas, dificultades y expectativas

> SEGUNDA PARTE..... 15

Sobre la situación económica, por tamaño y región
Sobre la oferta deportiva
Actividades para la recaudación de fondos.
Apoyos económicos públicos y privados
La cuota social/deportiva: principal ingreso
Morosidad en el pago
Valor de las cuotas
La situación económica de los clubes, en síntesis.
Conclusiones

> TERCERA PARTE..... 26

Sobre el relevamiento. Aspectos metodológicos.

INTRODUCCIÓN

¿Cuál es hoy, a mediados de 2025, la situación de los clubes de nuestro país? ¿Hay en ellos más o menos personas practicando deportes que hace poco más de un año? ¿Sus ingresos mejoraron? ¿Recibieron subsidios? ¿Hicieron obras o compraron material deportivo? ¿Cuáles son sus fortalezas, y cuáles sus principales dificultades?

Para conocer la respuesta a estas y otras preguntas desde *Táctica* lanzamos en marzo de este año la *Encuesta Nacional de Clubes*, un cuestionario en el que las instituciones podían dejar constancia de su situación tomando una serie de variables clave. Agregados, esos datos nos sirven ahora para -como se dice- tener una “foto” de la condición en que se encuentran las instituciones fundamentales del deporte argentino.

Pero, como decíamos entonces, y es nuestra vocación, no se trata solo de “sacar la foto”. También queremos abrir una discusión seria, informada, sobre las problemáticas que enfrentan y las mejores maneras de abordarlas. Esa es una de nuestras misiones: recabar información fidedigna, elaborar análisis tan profundos como sea posible, y elaborar propuestas para incidir en la discusión pública.

Presentamos en este informe los resultados de esa encuesta. Resultados que, en algunos casos, son previsibles; en otros, sorprendentes. A dos años de la publicación del *Relevamiento Nacional de Clubes y Entidades Deportivas* (RENACED) por parte del disuelto Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación en articulación con la Universidad Nacional de Gral. San Martín, es importante sostener el esfuerzo de conocer a nuestros clubes; por el valor intrínseco que ello tiene y para que el trabajo que se realice en su promoción y desarrollo pueda apoyarse en algo más que buenas intuiciones e intenciones.

Para facilitar la lectura, adelantamos que el presente informe consta de tres partes. En la primera, realizamos un análisis descriptivo de algunas cuestiones generales relativas a la situación de los clubes entrado el año 2025. En segundo lugar procedemos al análisis del conjunto de respuestas vinculadas a la situación económica que atraviesan. Dejamos para el final los aspectos metodológicos: en la tercera parte damos cuenta del modo en que se realizó el relevamiento y las características de la muestra.

PRIMERA PARTE

Análisis descriptivo de cuestiones generales

Para ganar en profundidad, como se hiciera en el RENACED, hemos segmentado a las instituciones de acuerdo con el número de personas que participan activamente en ellas.¹

Como entonces, el propósito de aplicar esta segmentación al analizar los datos obtenidos en la encuesta es poder realizar un análisis descriptivo más detallado de las variables relevadas, en comparación con lo que se lograría si se analizaran las respuestas como si todas las entidades fueran un grupo uniforme y sin diferencias entre sí. Es claro (y, como veremos, se corrobora en los resultados obtenidos) que clubes de distinto tamaño tienen características, recursos, problemas y posibilidades distintas.

Usando los mismos valores que en RENACED, resultan dos grandes grupos: los clubes “chicos”, con hasta 500 participantes activos. Y los clubes “medianos y grandes” que tienen más de 500 participantes activos.²

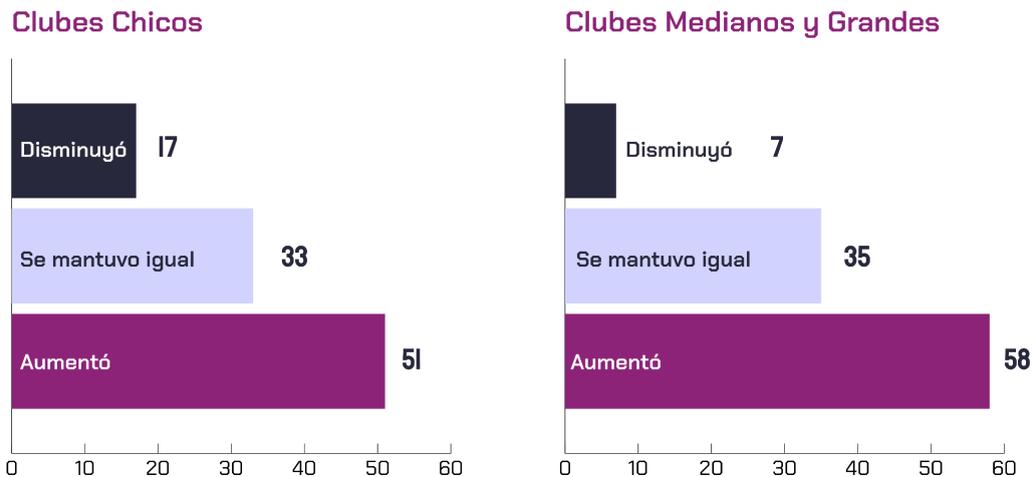
Participación

Partiendo de esta clasificación de las entidades relevadas, una primera pregunta indagaba por la variación, en 2024/25 respecto de 2023, en el número de personas que “participan activamente” en las instituciones.

¹ En el contexto de la pregunta por este número, informábamos a la persona respondente que entendemos por “participantes activos” a *“todas las personas que asisten y/o realizan regularmente alguna actividad en la institución (sea una práctica deportiva, organizativa, administrativa, u otra, lo que incluye a madres y padres colaboradores, entrenadoras y entrenadores, etc.)”*

² Nos pareció importante sostener el criterio utilizado en el RENACED apostando a la *acumulación* de conocimiento. Sin embargo, cuando resulte interesante y útil, además de *coincidente* con lo que muestra esa forma de segmentación, utilizaremos otra clasificación, más diferenciada. En ésta última clubes “chicos” son aquellos con hasta 249 participantes activos. Los “medianos” aquellos que tienen entre 250 y 750 participantes, y los “grandes” aquellos con más de 750 participantes activos.

Variación de Participantes 2024 vs 2023



Como puede observarse, un primer hallazgo, importante y significativo, es que, **en general**, tanto en los clubes chicos como en los medianos y grandes **la cantidad de “participantes activos” aumentó en 2024/25 comparado con 2023**.

Pero también resulta significativo que son más los clubes medianos y grandes que registran un aumento en esa variable fundamental [58%] que los clubes chicos en la misma condición [51%]. Entre estos últimos, a su vez, son más -comparados con los clubes medianos y grandes- los que han visto caer el número de participantes activos [17% contra sólo 7%]. Para ambas categorías es similar la cantidad de instituciones que no han visto crecer ni disminuir a sus participantes [33% y 35% respectivamente].

Como dijimos, nos parece importante y significativo que, en general, la cantidad de participantes activos en clubes ha crecido en este último año y medio respecto de 2023.³ Esto sin dudas invita a nuevas indagaciones, que ayuden a comprender el por qué de esta situación [que es, creemos, para celebrar]. Por lo demás, los datos indican que **son los clubes medianos y grandes los que más captan ese incremento al tiempo que tienen mayor capacidad para evitar la caída en la participación que sus pares más chicos**.

Costo de la participación

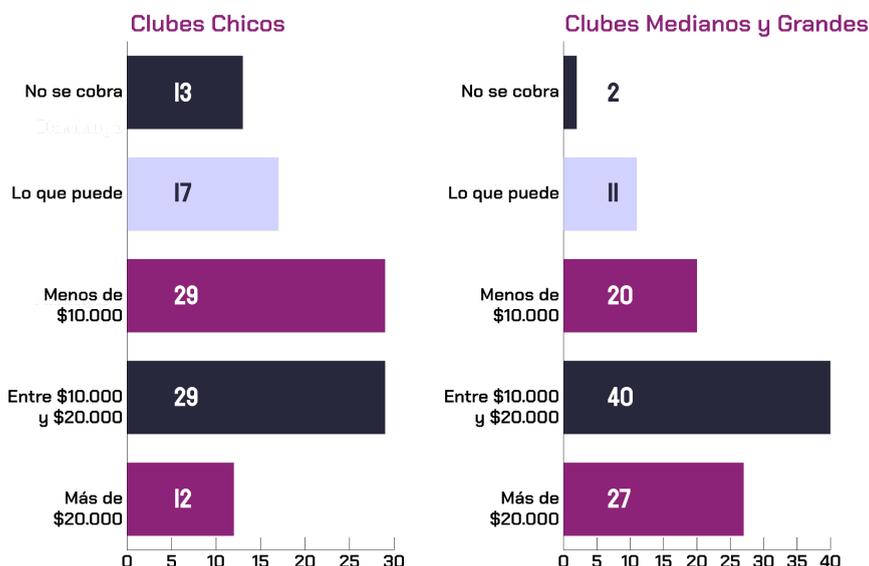
Pasando al análisis del costo que tiene hoy la práctica deportiva en clubes, vemos, por un lado, que en la mayoría de los clubes chicos [el 59%] el costo -cuando lo hay-⁴ es menor a

³ Habría que ver si también la participación en otros espacios deportivos (como gimnasios, polideportivos municipales, espacios públicos o instalaciones privadas-comerciales, i.e. canchas de fútbol, de pádel, etc.) o sociales que no son clubes se ha incrementado, o es un fenómeno propio de los clubes deportivos.

⁴ En el 13% de los clubes chicos no se cobra nada. Estos son los famosos “clubes de cuota cero” (que solo representan el 2% de los clubes medianos y grandes, lo que quizás se podría poner de

diez mil pesos mensuales, contra un 33% entre los clubes medianos y grandes; mientras que la práctica deportiva en estos últimos tiene, en una mayoría aún más marcada (67%), un costo superior a ese número (diez mil pesos mensuales o más).

Abono para actividades



Si “combinamos” esta información con la analizada previamente, resulta algo llamativo: **vemos una mayor disminución y menor incremento de participantes en actividades deportivas en las instituciones que en general tienen los aranceles más bajos. Y, por el contrario, menor abandono y mayor incremento de personas participantes en aquellas entidades que tienden a tener aranceles más altos.** Otra vez tenemos una situación que invita a nuevas indagaciones. Si hubiera que adelantar una hipótesis para explicar esta situación propondríamos la idea de que *existe un condicionamiento de clase en el acceso a la práctica deportiva en clubes*.⁵

Servicios

Por otro lado, nos pareció importante preguntar por la disponibilidad de servicios ya que, en muchos casos, el pago de los mismos representa una importante (cuando no la más importante) erogación regular de las instituciones.⁶

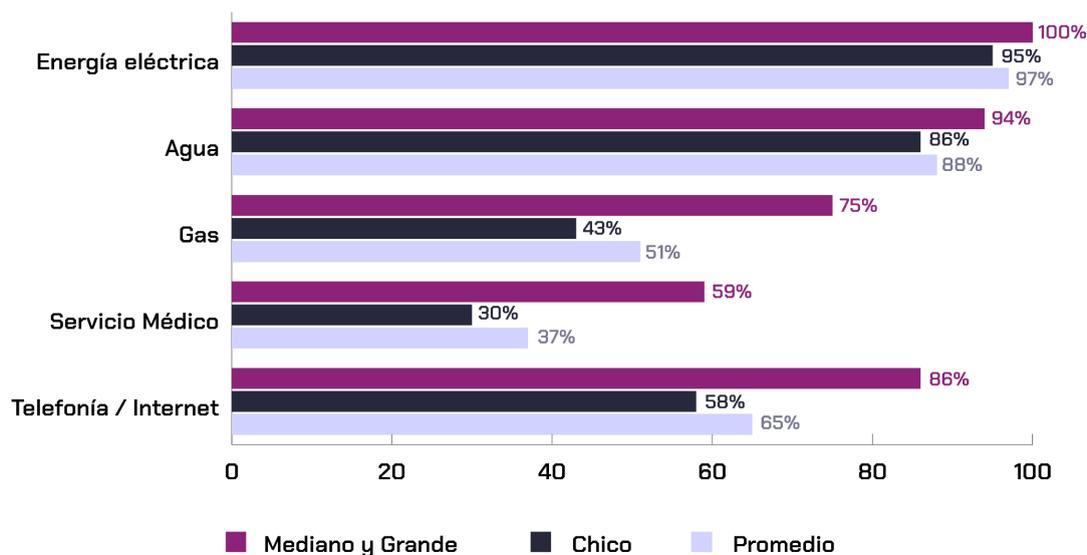
otra manera: solo muy poquitos clubes “de cuota cero” han podido superar los 500 participantes activos]. Y en otro 17% de los casos entre los clubes chicos (contra 11% entre los medianos y grandes) las familias abonan “lo que pueden”. Esto implica ya una gran fragilidad económica en muchos clubes chicos.

⁵ Idea consistente con los resultados obtenidos en las Encuestas Nacionales (ENAFYD 2021, EDAF NNYA 2022 y ENAFYD 2023) realizadas por el Observatorio Social del Deporte en relación al acceso a la práctica deportiva y la realización de actividades física

⁶ Sobre esto puede consultarse el RENACED, págs. 31-34

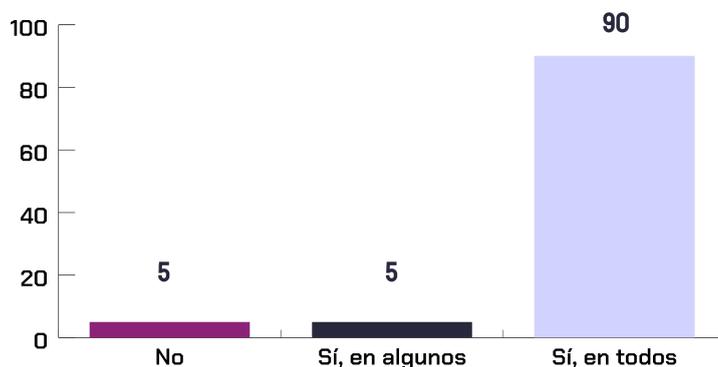
Vemos así que la gran mayoría de los clubes cuentan con los servicios de energía eléctrica y agua (sin que haya en esto grandes diferencias entre clubes “chicos” y “medianos y grandes”), siendo menor la cantidad promedio que cuenta con servicios de telefonía/internet, gas o servicio médico, resultando importante en relación con estos últimos tres servicios la brecha entre los dos segmentos, como se aprecia en el gráfico.

Disponibilidad de Servicios



Ahora bien, además de la disponibilidad, es importante tener en cuenta el costo de estos servicios, por lo anteriormente señalado: en muchos casos, representan su mayor erogación y, en los que no, no deja de ser un gasto importante.

¿Tuvieron aumento en el costo de estos servicios?



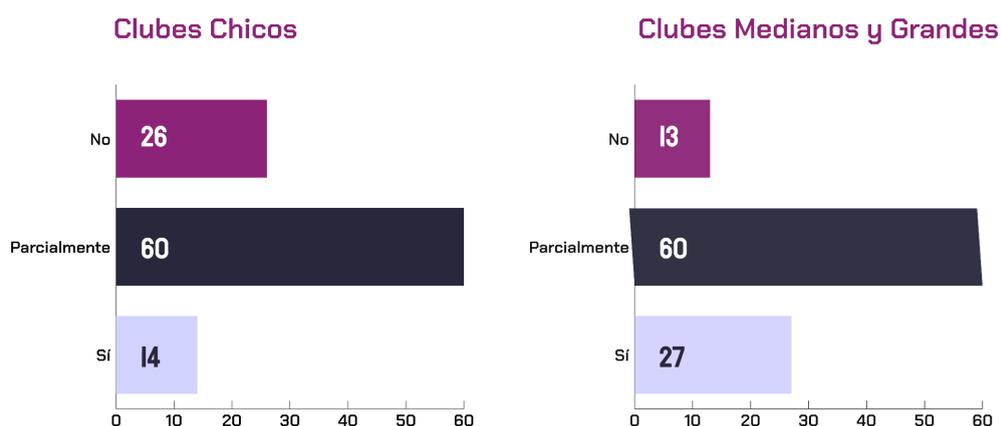
El 90% de los clubes vieron aumentar sus gastos en todos estos servicios (cuando los tienen), y el 95% en al menos algunos de ellos. Solo el 5% dice no haber tenido aumentos. Esto es importante porque, lógicamente, el incremento en ese rubros de gastos debe ser compensado con nuevos ingresos, cualquiera sea la fuente, o bien disminuye la

disponibilidad de fondos que las instituciones pueden destinar a otros gastos (cuando no caen en una situación más grave aún: el déficit).

Material deportivo e infraestructura

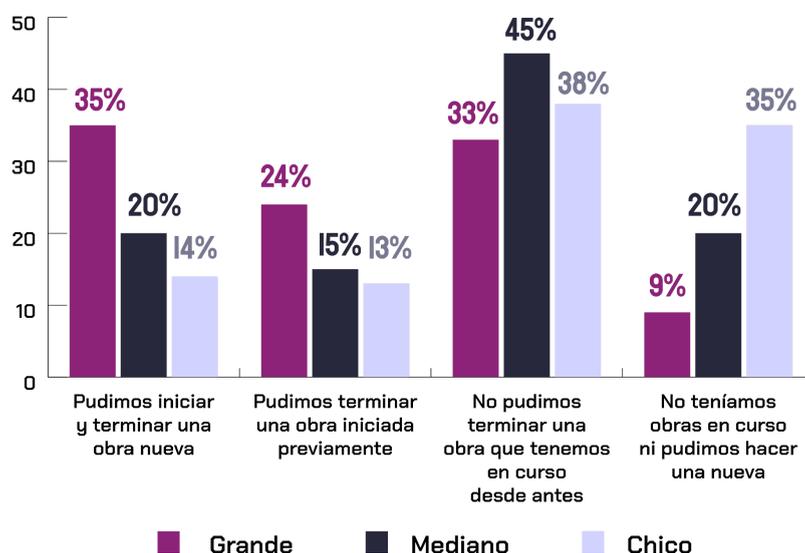
En relación a la renovación del material deportivo, que lógicamente tiene un gran desgaste y se debe hacer con regularidad, **la encuesta indica que son pocos los clubes que han podido hacerlo completamente de acuerdo a sus necesidades, y mayoría los que solo pudieron hacerlo parcialmente (60% para las dos categorías)**. Es significativo sin embargo que la situación, como en general muestran las distintas variables analizadas, es más “fácil” para los clubes medianos y grandes: entre estos, el 27% pudo hacer, en el período 2024/25, una renovación completa (y solo el 13% ninguna renovación), contra un 14% **entre los clubes chicos** (que **en el 26% de los casos no pudieron comprar ningún material deportivo en el último año y medio**).

¿Pudieron renovar materiales?



Otro tanto cabe decir de las obras de infraestructura. Para los clubes chicos es más difícil hacerlas que para los medianos y grandes. Utilizando la segmentación de referencia, casi el 30% de ellos (contra solo el 12% entre los medianos y grandes) no tenía obras empezadas al inicio de 2024. Entre los que las tenían, solo el 13% entre los clubes chicos (contra el 23% entre los medianos y grandes) pudo terminarlas en este último año y medio. Por su parte, el 30% de los clubes medianos y grandes pudo empezar y terminar obras en el mismo período, cosa que solo sucedió con el 16% entre los clubes chicos. **Para ambas categorías, es mayoría el caso de los clubes que las tienen iniciadas desde antes pero no han podido terminarlas (42% y 35% respectivamente), priorizando, sin dudas, otras necesidades.** (El gráfico, utilizando la segmentación tripartita, resulta más que elocuente en relación a la vinculación entre el tamaño de los clubes y sus posibilidades respecto de la infraestructura).

Durante 2024/25, ¿Cómo fue su situación con las obras de infraestructura?



Empleados/as y colaboradores/as (no rentados/as)

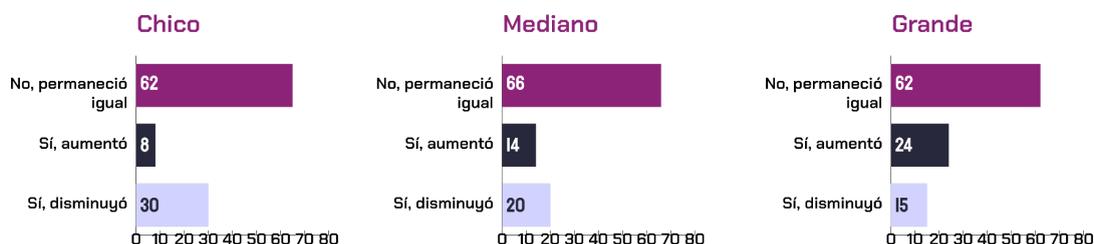
Situaciones del mismo tipo se verifican en relación a los/as empleados/as y colaboradores/as.

Aunque en la mayoría de los casos, para ambas categorías, el plantel de empleados ha permanecido igual entre 2023 y 2024/25, **son los clubes medianos y grandes los que han logrado retener o incrementar sus planteles en mayor medida que los clubes chicos. Dicho en sentido inverso, estos últimos han sufrido una merma mayor en esas variables.** Así, el 19% de los clubes medianos y grandes han sumado empleados en el período 2024/25 respecto de 2023 contra 11% entre los clubes chicos, mientras que el 26% de estos últimos han visto reducido el número de sus empleados, contra solo 16% en la misma situación entre los clubes medianos y grandes.

Que aquí hay una relación clara entre el tamaño de los clubes y las tendencias en relación a sus empleados se deja ver cuando la segmentación distingue entre “chicos” (hasta 250 participantes activos), “medianos” (entre 250 y 750 participantes activos) y “grandes” (más de 750 participantes activos).⁷

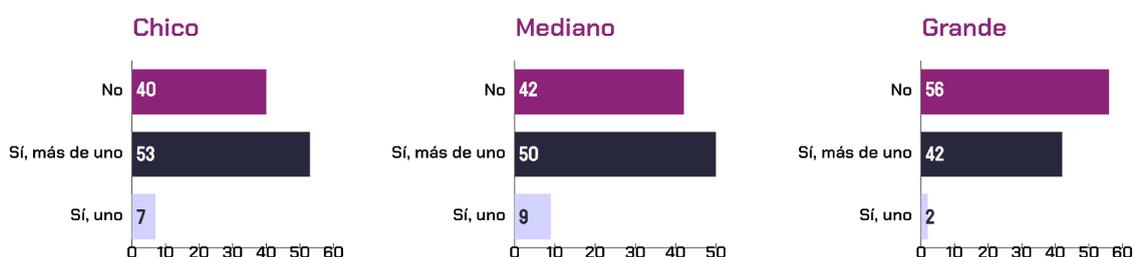
⁷ Volveremos a usar esta segmentación, más diferenciada, en lugar de aquella que se corresponde con el RENACED, cuando en relación a la variable de que se trate en cada caso se vea claramente una “tendencia”.

¿Se modificó el plantel de empleados?



Como decíamos, algo similar sucede en relación con las personas que colaboran (de manera no rentada) en las instituciones. En la mayoría de los clubes medianos y grandes [49%], ninguna persona dejó de colaborar con el club por tener la necesidad de trabajar en otro lado a cambio de un ingreso. Esa situación baja al 41% entre los clubes chicos. Puesto de otra manera, **el 52% de los clubes chicos vió caer en este último año y medio la cantidad de gente que en ellos colabora debido a la necesidad de esas personas de trabajar por un ingreso. Entre los clubes medianos y grandes, esa situación se da en el 45% de los casos.** Una vez más, la vinculación entre variables se deja ver con claridad cuando discriminamos los clubes “medianos” de los “grandes”.

¿Colaboradores tuvieron que irse por trabajo?

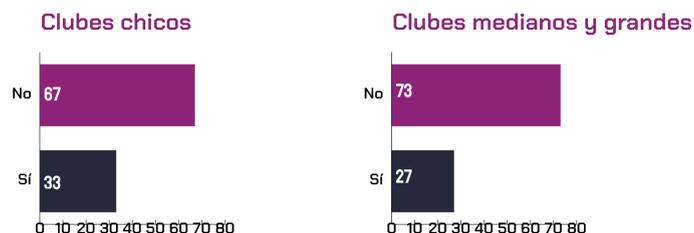


Sobre las “SAD”, la política pública y la organización

En el marco de esta caracterización general de la situación de los clubes hoy, cabe agregar, antes de pasar al siguiente punto del análisis, algunos datos sobre la opinión que las personas a cargo de las instituciones tienen respecto de, por un lado, la posibilidad de habilitar la constitución de “Sociedades Anónimas Deportivas”; en segundo lugar, respecto de lo que debe ser la política pública relativa al sector y, finalmente, respecto del modo en que sus problemáticas deben plantearse y buscar resolverse.

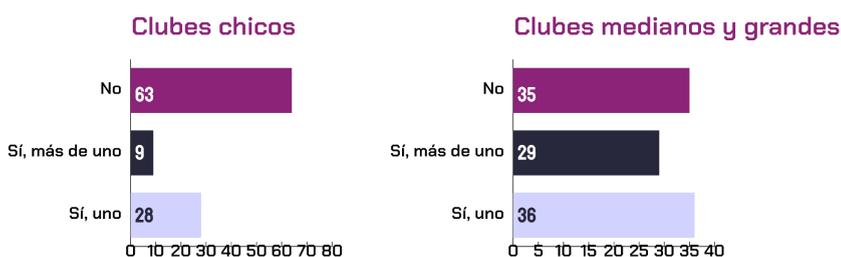
Respecto de las famosas “SAD”, muy en boga en estos días, el rechazo es mayor entre los/as dirigentes de clubes medianos y grandes (73%) que entre sus pares de clubes chicos (67%).

¿Está de acuerdo con la posibilidad de constitución de las SAD?



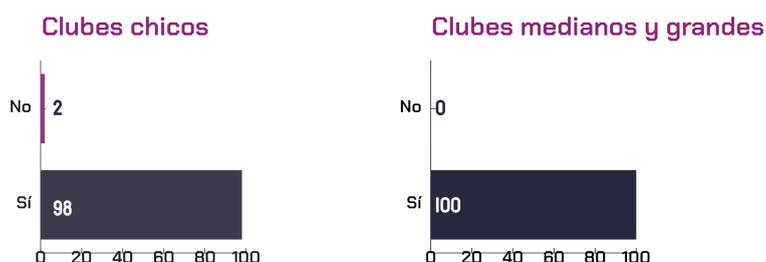
Curiosamente sin embargo, entre los primeros son proporcionalmente muchos más (65% contra 37% entre los clubes chicos) los que tienen al menos un espacio o actividad concesionado, lo que en la práctica representa su “privatización”.

¿Tienen espacios/actividades concesionados?



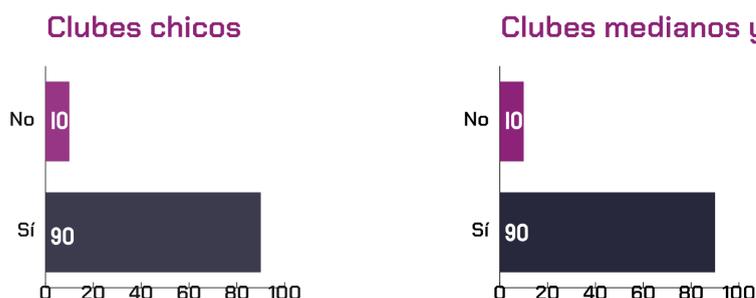
Donde hay una coincidencia muy fuerte es **en la idea de que el Estado (en cualquiera de sus niveles) debe tener una política activa de promoción de los clubes y sus actividades. Prácticamente la totalidad de los clubes (98% entre los chicos, 100% entre los medianos y grandes) cree que así debe ser.**

¿Cree que el estado debe tener una política deportiva activa?



La coincidencia se produce también en torno a la idea de que las instituciones deben organizarse en entidades de segundo o tercer grado para plantear sus problemáticas y reclamar soluciones. El 90% de las personas respondentes, independientemente del tamaño del club en el que participan, es de esa opinión; contra un 10% que no cree que la organización colectiva tenga importancia en este sentido.

¿Cree que los clubes deberían organizarse para reclamar colectivamente?

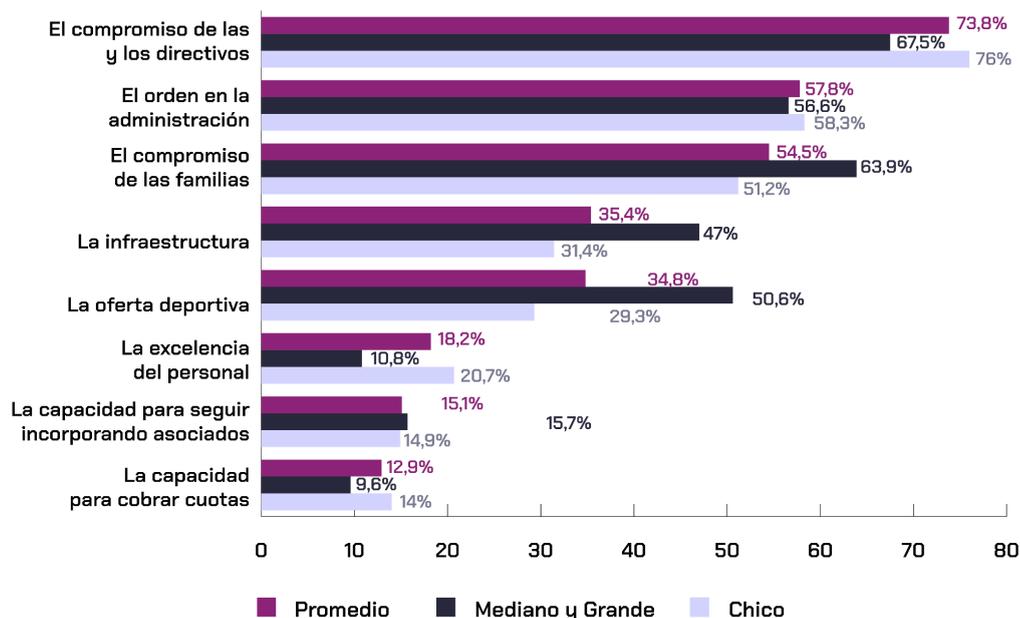


Fortalezas, dificultades y expectativas

Finalmente, veamos cuáles consideran que son sus principales fortalezas, dificultades, y qué expectativas tienen para el resto del año.

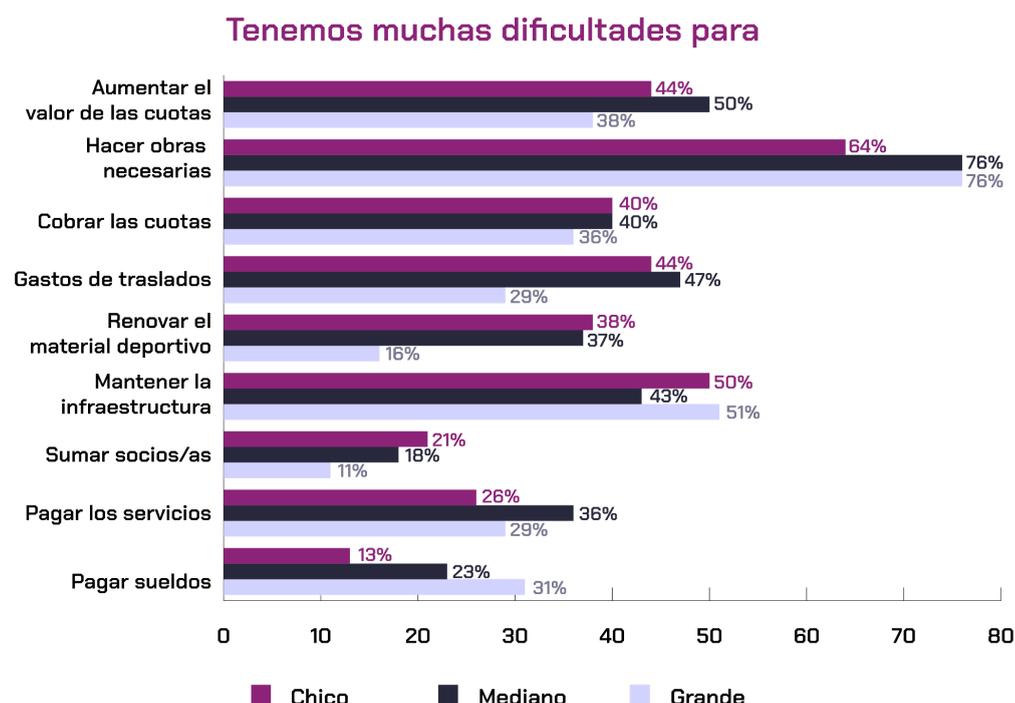
Respecto de las primeras, los clubes podían señalar 3 opciones en un listado de 8, y eventualmente agregar una característica que quisieran destacar y que no había sido contemplada. La encuesta arrojó los siguientes resultados:

Principales fortalezas/virtudes del club



Vemos que, en términos generales, quienes respondieron la encuesta (en su gran mayoría, dirigentes⁸) ponderan sobre todo el compromiso de la propia dirigencia y el orden en la administración (factores con mayor incidencia entre los clubes chicos). También el compromiso de las familias (con mayor incidencia entre los clubes medianos y grandes).⁹ Con porcentajes menores pero también significativos aparecen destacadas (sobre todo por representantes de clubes medianos y grandes) la oferta deportiva y la infraestructura (que suelen ir de la mano).

En lo que hace a las principales dificultades que entienden enfrentar, nuevamente podían seleccionar 3 opciones en este caso sobre un listado de 11 opciones. **Con mucho se destaca la dificultad para hacer obras de infraestructura. En segundo lugar, asociado a ello, las dificultades para mantener la infraestructura existente.** El bajo valor de las cuotas (y la dificultad para incrementarlas) aparece como tercer problemática, y lógicamente está relacionada con las anteriores.

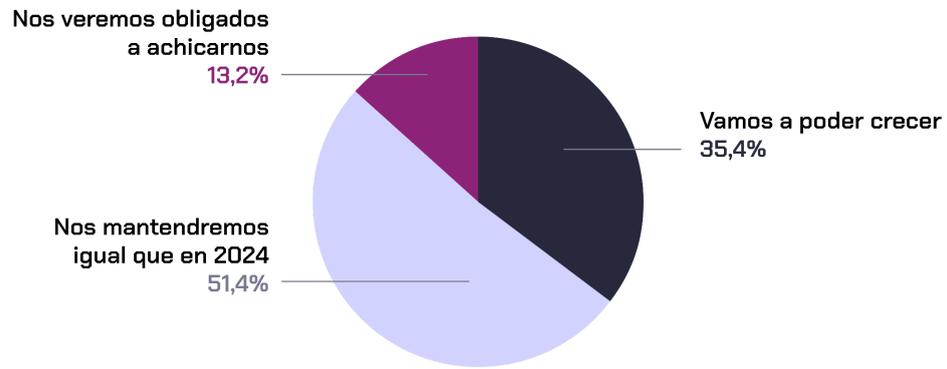


Finalmente, en cuanto a las expectativas que sostienen para lo que resta del 2025, la situación es de relativo optimismo. La mayoría de los clubes (51%) considera que estarán igual que en 2024; un significativo (35%) considera que podrán crecer este año. Y solo (13%) entiende que se verán obligados a achicarse por las circunstancias.

⁸ Consultadas por su función en el club, resulta que casi el 80% de las personas que respondieron la encuesta se encuentran entre sus principales responsables: el 45,3% son presidentes/as de la institución por la que responden, el 21,6% secretarios/as y un 13% tesoreros/as de las mismas.

⁹ Esta pregunta seguramente hubiera encontrado otras respuestas de haber sido planteada a socios/as y/o al personal o colaboradores/as no dirigentes.

Perspectivas para 2025



SEGUNDA PARTE

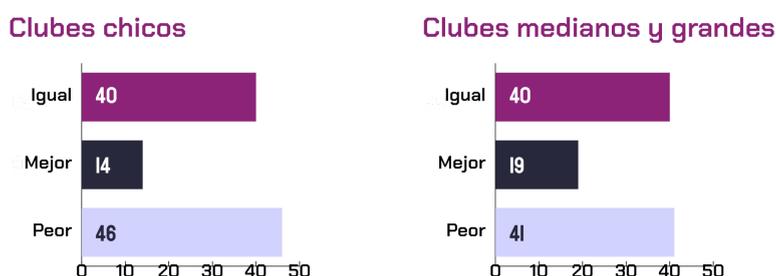
La situación económica general de los clubes, en perspectiva comparada

Llegamos así a la segunda parte de este informe, en la que nos proponemos analizar la situación económica de los clubes en el período 2024/25 respecto de 2023 y algunos de sus condicionantes.

Sobre la situación económica, por tamaño y región

Interrogados en ese sentido, **más del 40% de los clubes manifestó estar peor económicamente en 2024/25 que en 2023** [situación con mayor incidencia sobre los clubes chicos, 46%, que sobre los clubes medianos y grandes, 41%]. ¿Qué sucede con los demás? La otra situación que aglutina a una porción importante de clubes es la de **aquellos que están igual en la comparación “interanual”, que son el 40% de los clubes** [sin diferencias por tamaño]. Y, finalmente, **son los menos los que mejoraron su situación relativa en este último año y medio: el 14% entre los clubes chicos, y el 19% entre los medianos y grandes.**

Situación económica respecto a 2023



Analizando la misma variable en términos regionales vemos que **la Patagonia,¹⁰ CABA y NOA¹¹ registran los mayores porcentajes de “empeoramiento”**. En esas regiones el porcentaje de clubes que se encuentra peor en la actualidad respecto de 2023 escala al 58% para Patagonia; al 57% para CABA; y 52% para NOA]. Por el contrario, **la región con la mejor situación relativa** (entendida como la suma de los que están igual o mejor) **es Cuyo,¹² seguida por NEA¹³ y región pampeana.¹⁴**

¹⁰ Que incluye las provincias del, Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

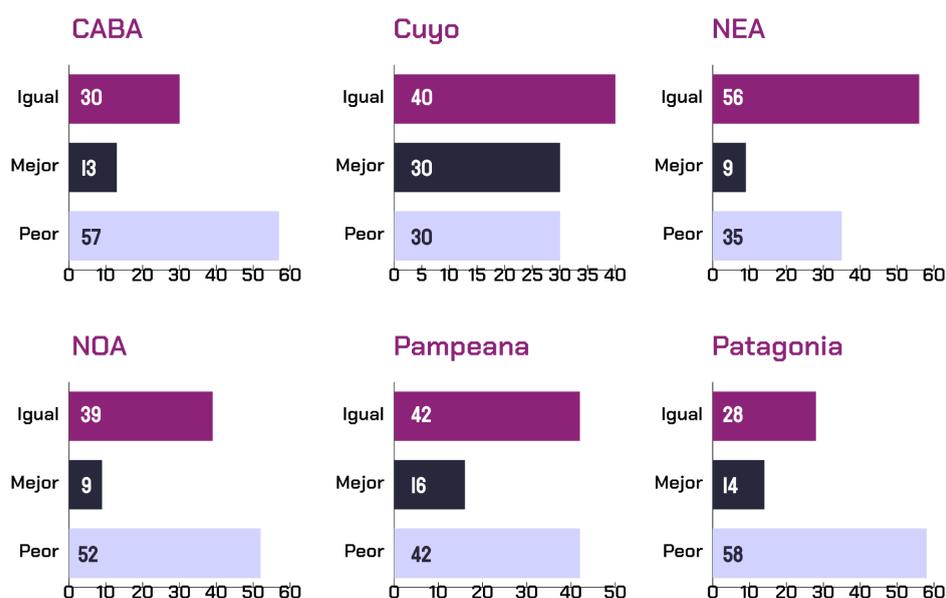
¹¹ Compuesta por La Rioja, Catamarca, Tucumán, Santiago del Estero, Salta y Jujuy.

¹² Que incluye las provincias de Mendoza, San Juan y San Luis.

¹³ Provincias de Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones.

¹⁴ Buenos Aires, Santa Fe, Entre Ríos, Córdoba y La Pampa.

Situación económica respecto a 2023



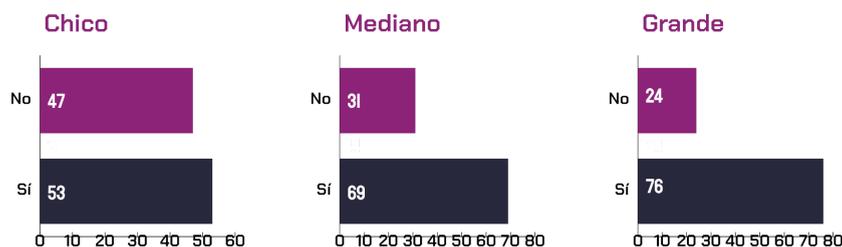
Sin pretender explicar la situación reflejada por estos datos, podemos analizar algunas cuestiones relacionadas que, creemos, resultan significativas de cara a su comprensión.

Como vimos más arriba, en el período 2024/25 aumentó, respecto de 2023, en general, la cantidad de “participantes activos” en los clubes. Veíamos también que este aumento fue tendencialmente mayor en los clubes medianos y grandes al que se registra en los clubes chicos. Esto sin dudas está relacionado [de manera probablemente circular en términos causales] con la tendencia a un incremento en la oferta de actividades deportivas en el mismo período, en la misma comparación y consistentemente en relación a los segmentos.

Sobre la oferta deportiva

Comparada con la oferta de actividades deportivas en 2023, **en el período 2024/25 la mayoría de los clubes empezó a ofrecer nuevas actividades deportivas (o nuevas categorías en actividades ya existentes)**. Y esto se registra más fuertemente entre los clubes medianos y grandes que entre los chicos: mientras que cerca del 80% de los primeros incrementó sus actividades deportivas [o categorías], lo mismo se dió en menos del 60% de los clubes chicos. Que este incremento está relacionado con el tamaño de los clubes, y con el hecho de que “a mayor tamaño, mayor probabilidad de ver un incremento de los participantes”, se ve con claridad cuando -como ya hiciéramos más arriba- distinguimos no dos sino tres categorías de clubes, a saber: clubes chicos, medianos y grandes.

¿Empezaron a ofrecer nuevas actividades o categorías deportivas?

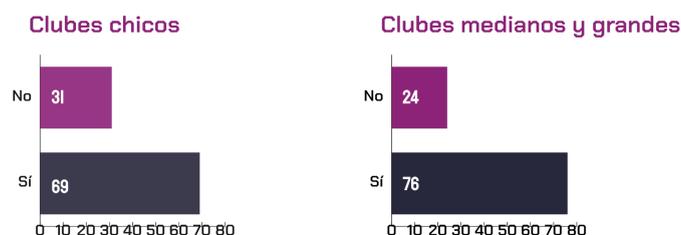


¿Cómo se relaciona esto con la situación económica? Veamos qué pasó con los ingresos.

Actividades para la recaudación de fondos.

En el último año y medio se han incrementado, en general, las actividades desarrolladas para la recaudación de fondos. Una vez más, esta variación se presenta con mayor frecuencia entre los clubes medianos y grandes que entre los chicos. Esto, a pesar de la mayor fragilidad relativa de las finanzas de estos últimos. Así, el 76% de los clubes medianos y grandes realizaron en 2024/25, en comparación con 2023, nuevas actividades de recaudación de fondos (contra 69% entre los clubes chicos). Quizás el contexto socio-económico en el que están inscriptas o emplazadas las instituciones juega un rol [habilitante o limitante] en relación con esto.¹⁵

¿Realizaron nuevas actividades para recaudar?



La necesidad de desarrollar estas actividades probablemente esté relacionada también -entre otras cosas- con la desarticulación prácticamente total de los apoyos económicos que, hasta fines de 2023, brindaba el Estado Nacional¹⁶.

¹⁵ Suponemos, en base a nuestra experiencia, que un mayor número de clubes chicos -en comparación con los medianos y grandes- se encuentran en contextos de vulnerabilidad socio-económica.

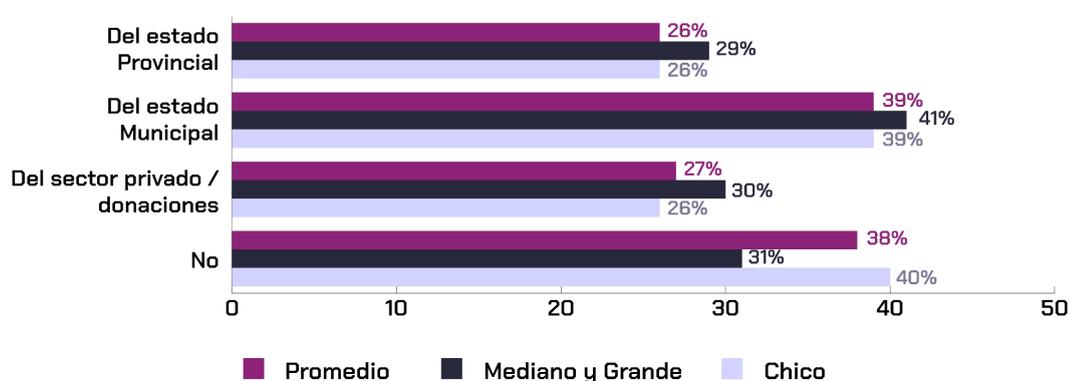
¹⁶ En el primer semestre de 2025, la ejecución presupuestaria de créditos destinados a los Clubes de Barrio y pueblo es del 0%.

Apoyos económicos públicos y privados

Sin embargo, muchos clubes han recibido en este último tiempo apoyos económicos de otras fuentes, tanto públicas como privadas. Destacaremos en relación con esto, no obstante, que casi un 40% de los clubes no recibió aportes “externos” de ningún tipo. No es un número desdeñable, ya que representa más de un tercio de las instituciones.

Entre los que sí recibieron apoyos, se destaca como la fuente más importante de los mismos el aporte municipal [que llegó a casi el 40% de los clubes en esta última condición]. Más atrás se ubican los aportes privados y provinciales.

¿Recibieron algún otro apoyo durante 2024/25?



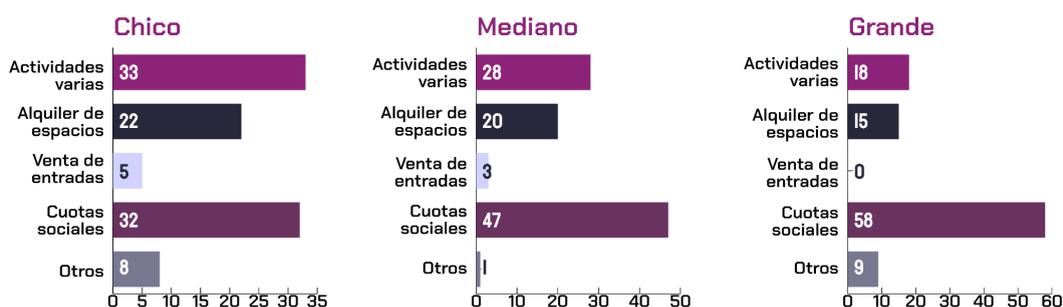
La cuota social/deportiva: principal ingreso

Por otro lado, al preguntar por las principales fuentes de ingresos de las instituciones,¹⁷ resultó -como también en el RENACED-¹⁸ que **las cuotas sociales y deportivas son el principal ingreso, tanto para los clubes chicos como para los medianos y grandes -aunque en mayor medida para estos últimos-**. Así, el 53% de los de mayor tamaño tiene allí su más importante fuente de ingresos, mientras que ese número baja al 39% entre los clubes chicos. [Una vez más, una segmentación más precisa o más diferenciada muestra mejor la asociación entre las variables. Hasta el punto de que los clubes “verdaderamente” chicos, ya no tienen en las cuotas -sino en “actividades varias”- su principal ingreso]

¹⁷ Se les presentó un listado con cinco opciones, entre las que debían elegir una, “la principal”.

¹⁸ Véase su página 29.

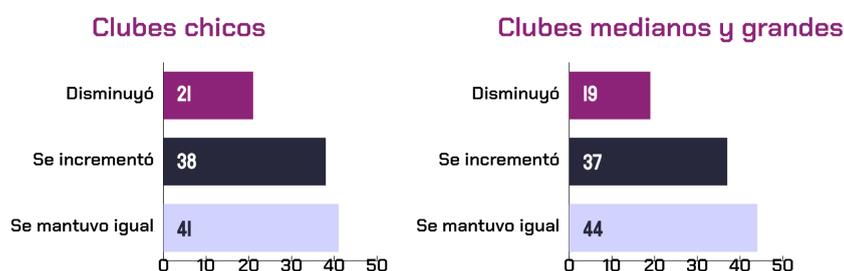
Principales ingresos



Morosidad en el pago

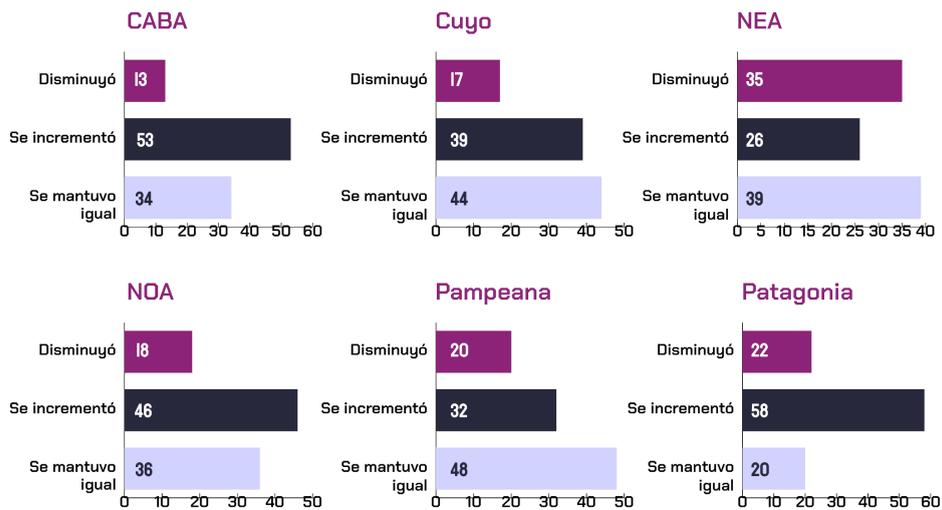
La cuestión de la morosidad, esto es, de la demora en el pago de las cuotas, **se mantuvo igual en 2024/25 respecto de 2023 en la mayoría de los casos** (poco más del 40% de los clubes), se incrementó en poco más del 35% de ellos, y disminuyó en el 20% restante [esta disminución, en esos casos, seguramente responda a una mayor rigurosidad en su control por parte de las instituciones]. Esta variable no reconoce diferencias importantes en relación al tamaño de los clubes.

Morosidad 2024 vs 2023



Ahora bien, **cuando analizamos el comportamiento de la morosidad por región (ya no por tamaño relativo de los clubes) vemos que las regiones en las que más se incrementó son las mismas que aquellas en que los clubes registran mayor empeoramiento de su situación económica**: en Patagonia la demora en el pago de las cuotas se incrementó en el 58% de los clubes, en CABA en el 53%, y el NOA en el 45%. Donde menos se incrementó, y más disminuyó, es en el NEA, la región que registra -después de Cuyo- el mayor porcentaje de clubes en una situación económica igual o mejor en 2024/24 que en 2023.

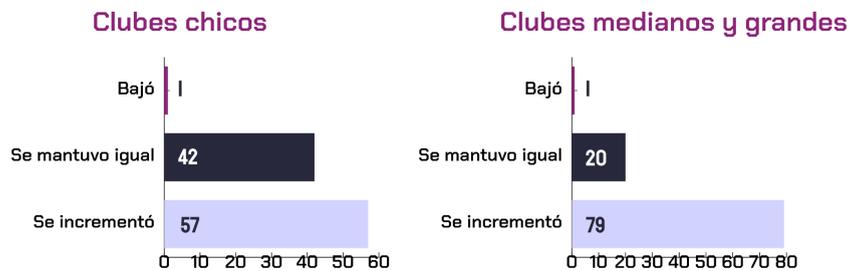
Morosidad 2024 vs 2023



Valor de las cuotas

Por lo demás, de manera totalmente previsible, **el valor de las cuotas aumentó en la gran mayoría de los casos pero**, en línea con lo que venimos viendo, **los clubes medianos y grandes tuvieron muchas más posibilidades de subir sus cuotas -casi el 80% lo hizo- que los chicos -menos del 60%.**¹⁹

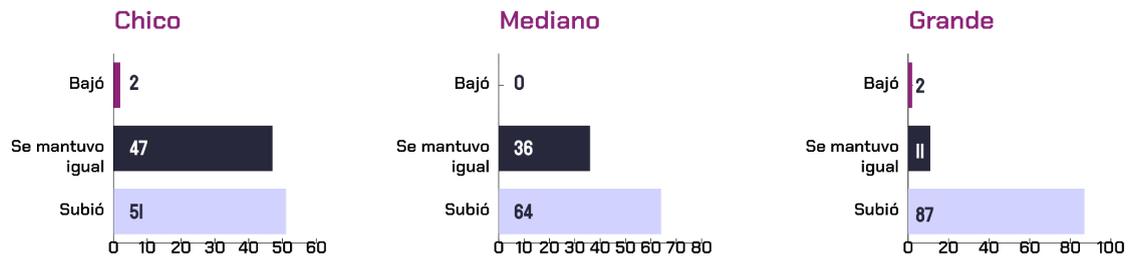
Valor de cuotas 2024 vs 2023



[Una vez más, la distinción entre clubes “chicos”, “medianos” y “grandes” refleja con claridad esta correlación.]

¹⁹ Entre estos últimos, casi el 40% las mantuvo igual, contra solo 20% entre aquellos.

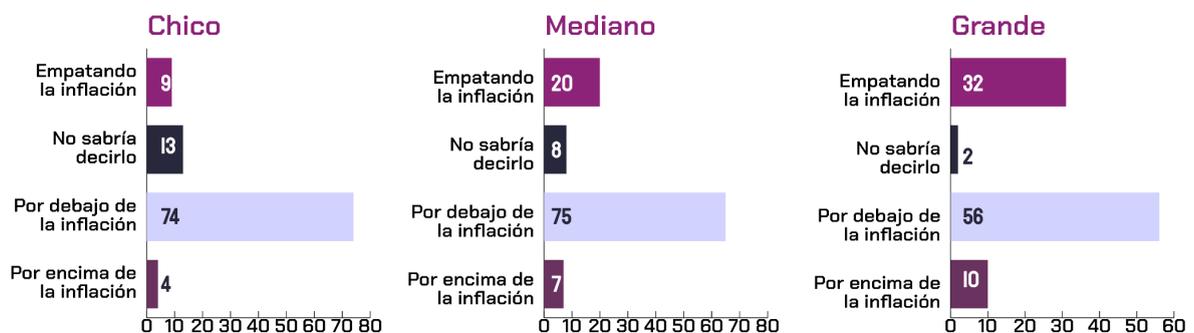
Valor de cuotas 2024 vs 2023



Ahora bien, el mero aumento de las cuotas, en un período de alta inflación como fue el año 2024 (y en mucha menor medida el 2025), no dice mucho. Por eso preguntamos adicionalmente, a los clubes que pudieron incrementarlas (que no son todos, como vimos), de qué manera lo hicieron: “empatando la inflación”, “por debajo de la inflación”, “por encima de la inflación” o, “no sabría decirlo”.

Aquí la pauta general predominante es que **los aumentos se dieron por debajo de los registrados en el “Índice general de precios”** pero, como ya no llamará la atención, esa pérdida afecta más a los clubes chicos (al 69% de ellos) que a los medianos y grandes (58%). Por el contrario, entre estos últimos un 37% pudo empatar o ganarle a la inflación con el aumento de sus cuotas, situación que solo se da en el 21% de los clubes chicos. Estas diferencias se amplían si discriminamos tres tamaños de clubes (que, recordemos, suponen menos de 250 participantes activos para los clubes “chicos”, entre 250 y 750 participantes activos para los “medianos”, y más de 750 para los clubes “grandes”): bajo este último criterio de segmentación, el 41% de los clubes grande pudo empatar o ganarle a la inflación, el 27% de los medianos, y solo el 13% entre los chicos. Inversamente, el 74% de estos últimos quedó por debajo de la inflación en sus aumentos, cuando los implementaron, contra un 65% entre los medianos, y un 56% entre los grandes.

Valor de las cuotas



La situación económica de los clubes, en síntesis.

Podemos volver ahora, con muchas más información, a los datos iniciales para tratar de interpretarlos. El conjunto de variables que hemos analizado parece suficiente para construir una mirada dotada de cierta profundidad.

Empecemos con los clubes que están “peor”. No solo son la mayoría [cuando tenemos a la vista tres situaciones posibles: mejor, igual o peor]. Son también, fundamentalmente, los clubes relativamente más chicos, que son los más [en ese sentido, podríamos decir, mirando el conjunto de los datos, “cuanto más chico, probablemente peor”]. Porque, como vimos, en todas las variables tienen más dificultades que los clubes medianos y grandes: para cobrar cuotas, para subirlas, para incrementar la participación, para sumar actividades o categorías deportivas, para retener empleados y/o colaboradores, para recaudar fondos, para recibir apoyos económicos, para hacer obras, para comprar materiales deportivos. Luego, siempre en el marco de un planteo estadístico, a medida que aumenta el tamaño, los clubes tienen más probabilidades de estar igual o mejor que en 2023. Precisamente porque, a mayor tamaño, menor peso relativo de esas dificultades. O, dicho de otra manera, mayores recursos para contrarrestarlas. Sin embargo, también entre los clubes medianos y grandes los hay que están peor, y en una muy importante proporción. El tamaño no es garantía de nada. Porque claro, la compleja combinación de los factores puede arrojar balances negativos. Mejor desempeño en algunas de las dimensiones analizadas no necesariamente resulta en una igual o mejor situación económica que la que tenían en 2023. Así, se puede pensar que incluso *a pesar de* haber visto -en general- aumentar la cantidad de personas que en ellos participan, las cuotas y la recaudación de fondos; y *a pesar de* haber recibido apoyos económicos públicos y privados, bien puede suceder que todo ello no alcance, y que entonces les cueste más que antes reponer el material deportivo, pagar buenos sueldos, contar con la colaboración voluntaria de un conjunto amplio de personas y mantener la infraestructura, por el aumento en estos costos, sumados al de los servicios y, quizás, a un posible aumento en la morosidad.

Vimos también que hay un muy significativo porcentaje de clubes, chicos y medianos y grandes, que dicen estar “igual” que en 2023. Pero de nuevo, esto *a pesar de* tener, en muchos casos, más participantes, que se traducen en más cuotas cobradas, una mejor -más amplia- oferta deportiva, mayor cantidad de actividades para la recaudación de fondos, contar con apoyos económicos, etc. Todos estos factores, en otro contexto, seguramente hubieran permitido a esos mismos clubes estar mejor que antes. Ahora solo alcanzan para no estar peor.

Finalmente, hay clubes que están mejor. Lo que seguramente se explica en virtud del mismo conjunto de elementos, articulados todos en sentido positivo y virtuoso. Probablemente sean aquellos que lograron captar nuevos participantes (vimos que se

incrementó la participación en la mayoría de los clubes]. Que pudieron evitar, en mayor medida que otros clubes, la caída en la participación. Quizás también lograron reducir la morosidad, y empatar o superar [como vimos que es el caso en cierto número de clubes] la inflación con el aumento de sus cuotas. Si además incrementaron las actividades para la recaudación de fondos [lo que caracteriza fundamentalmente a los clubes medianos y grandes] y obtener apoyos económicos varios [públicos y privados], lo que también sucede mayormente entre los clubes medianos y grandes, bien puede suceder que a pesar de los aumentos en los servicios, en el costo de construcción/mantenimiento, de los salarios o de los materiales deportivos, el balance arroje un saldo positivo, y su situación hoy, habiendo “hecho los deberes”,²⁰ sea mejor.

En definitiva, la situación económica es el producto de la relación entre los ingresos y los gastos, que los hay de distintos tipos en ambos casos, y con comportamientos dispares, condicionados por infinidad de factores. El perfil socio-demográfico de las personas que participan activamente de los clubes es seguramente de los más importante. Como así también el perfil y trabajo de las dirigencias, las características del entramado económico local/regional y los recursos puestos a disposición de los clubes por los distintos niveles de gobierno.

En resumen, si sumamos los clubes que están igual y los que están mejor que en 2023, con lo que tenemos el 54% de los clubes chicos y el 59% de los clubes medianos y grandes, es decir, más de 55% de los clubes en general, la situación económica que atraviesan estas instituciones deportivas no parece ser particularmente mala [si bien es significativamente peor para muchos], aunque tampoco pueda ser calificada como buena -habida cuenta de lo que sucede con las obras, los empleados, etc. y porque el porcentaje de clubes que están “mejor” es bajo.

Si, por el contrario, tenemos en cuenta que *en general* la cuota social es el principal ingreso; que se incrementó *en general* la cantidad de participantes (y en consecuencia de cuotas abonadas); que *en la mayoría de los casos* las cuotas aumentaron (aunque no necesariamente al nivel de la inflación); y que también *en general* se incrementaron los esfuerzos para recaudar fondos de distintas maneras y vemos, al mismo tiempo, que entre los que están igual y los que están peor económicamente tenemos más del 80% de los clubes (más del 85% en el caso de los clubes chicos, que son la gran mayoría de los clubes) la “foto” en relación al sector resulta sumamente preocupante. Los clubes apenas sobreviven.

²⁰ Porque, sin duda, no lo habrán logrado sin esfuerzo.

Conclusiones

Abríamos nuestra introducción con una serie de preguntas. Podemos ahora contestarlas, para concluir, bajo la forma de enunciados breves, resaltando los principales hallazgos de esta nuestra primera Encuesta Nacional de Clubes:

- La cantidad de “participantes activos” en los clubes de nuestro país aumentó en 2024/25 comparado con 2023.
- En el período 2024/25 la mayoría de los clubes empezó a ofrecer nuevas actividades deportivas (o nuevas categorías en actividades ya existentes).
- Son los clubes medianos y grandes los que más captan el primer incremento, al tiempo que tienen mayor capacidad para evitar la caída en la participación que sus pares más chicos.
- En la mayoría de los clubes chicos el costo de realizar una actividad deportiva -cuando lo hay, que no siempre es el caso- es menor a diez mil pesos mensuales, mientras que en la mayoría de los clubes medianos y grandes supera ese monto.
- Las desigualdades de ingresos dejan huella en el acceso a la práctica deportiva en clubes: las instituciones con aranceles bajos presentan mayor disminución o menor incremento de participantes en actividades deportivas. Contrariamente, las instituciones que tienen aranceles más altos, presentan menor abandono y mayor incremento de participantes.
- El 90% de los clubes vieron aumentar sus gastos en todos los servicios que disponen, y el 95% en al menos alguno de ellos (no disponiendo, todos los clubes, de todos los servicios).
- La mayoría de los clubes sólo pudo renovar parcialmente el material deportivo necesario para su normal funcionamiento, mientras que, alrededor del 20%, no pudo comprar ningún material nuevo en 2024/25.
- La mayoría de los clubes tiene obras iniciadas desde 2023 que no han podido terminar en este último año y medio.
- Los clubes medianos y grandes han logrado retener o incrementar sus planteles de empleados en mayor medida que los clubes chicos.
- El 52% de los clubes chicos, en este último año y medio, disminuyó la cantidad de colaboradores debido a la necesidad de esas personas de trabajar por un ingreso. Entre los clubes medianos y grandes, esa situación se presenta en el 45% de los casos.
- En relación al debate sobre las “SAD” el rechazo es mayoritario, superior entre los/as dirigentes de clubes medianos y grandes [73%] que entre sus pares de clubes chicos [67%].

- Prácticamente la totalidad de los clubes cree que el Estado Nacional debe tener una activa política de promoción de los mismos.
- En lo que hace a los principales problemas que tienen las instituciones, se destaca la dificultad para hacer obras de infraestructura. En segundo lugar, asociado a ello, las dificultades para mantener la infraestructura ya existente.
- Casi el 45% de los clubes manifestó estar peor económicamente en 2024/25 que en 2023. Por su parte, los clubes que manifiestan estar igual en la comparación “interanual” son el 40%.
- Son los menos los que mejoraron su situación relativa en este último año y medio: el 14% entre los clubes chicos, y el 19% entre los medianos y grandes.
- La Patagonia, CABA y NOA registran los mayores porcentajes de “empeoramiento”.
- En el último año y medio se han incrementado, en general, las actividades desarrolladas para la recaudación de fondos.
- En el marco de una contracción total de los apoyos económicos brindados por el gobierno nacional, el 60% de los clubes ha recibido algún otro tipo de apoyo, ya sea del gobierno de su provincia, su municipio o del sector privado.
- Las cuotas sociales y deportivas son el principal ingreso, tanto para los clubes chicos como para los medianos y grandes -aunque en mayor medida para estos últimos.
- El valor de las cuotas aumentó en la gran mayoría de los casos pero los clubes medianos y grandes tuvieron muchas más posibilidades de subir sus cuotas -casi el 80% lo hizo- que los chicos -menos del 60%.
- En relación a estos aumentos, la pauta general predominante es que los mismos se dieron por debajo de la inflación acumulada en el período.
- La cuestión de la morosidad en el pago de las cuotas se mantuvo igual en 2024/25 respecto de 2023 en la mayoría de los casos, aunque se incrementó en las mismas regiones en que los clubes registran mayor empeoramiento de su situación económica.
- Las nuevas actividades deportivas y el incremento en la cantidad de participantes son los factores más determinantes en la percepción de una mejor situación económica.
- La morosidad aumenta significativamente la probabilidad de percibir estar peor.

TERCERA PARTE

Sobre el relevamiento. Aspectos metodológicos.

La continuidad con el RENACED²¹ no se dio sólo en el orden de los objetivos. Se partió también de aquel trabajo en términos de decisiones conceptuales y analíticas, e intentamos, aunque con otros recursos [más limitados, lógicamente], *acumular* conocimientos sobre esa base.

Así, aquí se define del mismo modo a un club, a saber, como una *asociación voluntaria de personas (asociación de primer grado), sin fines de lucro, cuyo objetivo principal es la promoción y realización de actividades deportivas, que posee y/o dispone de al menos una sede o predio para la práctica deportiva.*²²

Partiendo de esa definición, y de una base de datos conformada en 2021 y compuesta por 4.128 instituciones de todo el país que se adecuan a la misma, se los contactó por correo electrónico invitándolos a participar en una encuesta a través de un formulario online.

Al cabo de dos meses con el formulario abierto, obtuvimos 325 respuestas en total. Por ello, el carácter de la muestra con la que trabajamos es lo que se conoce como -o se puede denominar- una “muestra autoseleccionada” o “muestra por respuesta voluntaria”. Se trata, claramente, de un muestreo no probabilístico²³ en el que los participantes deciden por sí mismos, en virtud de consideraciones y factores varios, si quieren participar en el estudio; esto es, las personas participantes se auto-seleccionaron, lo que implica que no se puede afirmar con seguridad que los resultados son enteramente “representativos” del universo.

Sin embargo, algunas características de la muestra *resultante* nos permiten tener confianza en los datos obtenidos. Es decir, a pesar de posibles sesgos de autoselección, el conjunto [agregado] resultante tiene características que, entendemos, en alguna medida los “anulan” o, como mínimo, los “suavizan”. De allí que nos permitimos avanzar con el análisis confiando en que la información obtenida ilumina nuestro objeto.

Como se ve en el cuadro a continuación, la distribución de los clubes respondentes en las seis regiones del país no difiere mucho, excepto por la sobrerrepresentación de CABA, de

²¹ Al que se puede acceder *on-line*.

²² Como se aclaraba ya en el RENACED, esta definición es una entre otras posibles. Tiene la ventaja de establecer criterios de demarcación claros y fácilmente operacionalizables. Se corresponde, por lo demás, con lo que comúnmente se entiende por un club deportivo.

²³ Como sí lo fue el del RENACED. Las “muestras probabilísticas” son aquellas donde la selección de los casos es realizada utilizando procedimientos aleatorios, que permiten hacer inferencias sobre el total de la población en base al análisis de la muestra seleccionada.

la distribución que tienen los 11.870 clubes que se registraron²⁴ en el Padrón Nacional de Clubes del que luego se extrajo la muestra probabilística sobre la base de la cual se elaboró el RENACED.

Distribución de clubes por regiones en RENACED y Encuesta Táctica 2025 en relación a la población según Censo 2022

Región	Jurisdicciones	Padrón de clubes		Censo 2022		Encuesta Táctica	
		Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
CABA	CABA	388	3,3%	3.120.612	6,7%	30	9,2%
Pampeana	Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, La Pampa, Santa Fe	7028	59,2%	27.019.930	57,9%	180	55,4%
NOA	Catamarca, Jujuy, La Rioja, Salta, Santiago del Estero, Tucumán	1548	13%	6.303.115	13,5%	33	10,2%
NEA	Chaco, Corrientes, Formosa, Misiones	1018	8,6%	4.228.594	9,1%	23	7,1%
Cuyo	Mendoza, San Juan, San Luis	935	7,9%	3.408.462	7,3%	23	7,1%
Patagonia	Chubut, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz, Tierra del Fuego	953	8%	2.577.161	5,5%	36	11,1%
Total País		11870	100%	46.657.874	100%	325	100%

Por otra parte, tanto en el RENACED como aquí los clubes fueron agrupados según la cantidad de personas activamente participantes en ellos. Se crearon dos segmentos: clubes “chicos” con hasta 500 participantes activos, y clubes “medianos y grandes”, con más de 500 participantes activos. Así definidos los segmentos, casi el 75% de los clubes de la muestra construida para el RENACED eran chicos, y poco más del 25%, medianos y grandes. En nuestra encuesta, el porcentaje de unos y otros no está muy alejado: poco más del 81% y 19%, respectivamente.

²⁴ En base a la misma definición de “club”.

Tamaño	Cantidad de clubes	% Encuesta Táctica	% Encuesta RENACED
Chico	242	74,5%	81,0%
Mediano - Grande	83	25,5%	19,0%

La coincidencia no es total. Pero los porcentajes, tanto en lo que hace a la distribución geográfica como en lo que hace a la cantidad de clubes por segmento, son estructuralmente similares. Nos pareció entonces que se podía avanzar perfectamente con un análisis que resulta informativo respecto de la actualidad de las instituciones.²⁵

²⁵ A diferencia de la segmentación hecha en el marco del RENACED, no hemos utilizado aquí como criterio de distinción la variable “Formalidad” de los clubes (que en aquel caso tenía dos valores: club “*con personería jurídica activa*” o “*sin personería jurídica activa*” -ésta última incluía a los clubes que nunca la tramitaron, o que al momento del relevamiento la tenían vencida o en trámite). No la hemos utilizado porque es muy baja (apenas 5%) la cantidad de clubes “sin personería jurídica activa” entre los que respondieron esta encuesta.

Táctica

Otra mirada del deporte

Táctica nace con la idea de repensar el deporte y la actividad física desde una mirada alejada de las formas tradicionales de investigación y situada en la actualidad.

Reconocemos un profundo malestar social que se manifiesta de diferentes formas, y creemos que el deporte y la actividad física son claves para mejorar el bienestar y generar oportunidades que ayuden al desarrollo de la comunidad.

Creemos en la importancia de aportar al debate público con información clara, basada en la experiencia mediante la creación de espacios de difusión y aprendizaje.

<https://tacticadeporte.com.ar>

<https://www.instagram.com/tacticadeporte>

<https://x.com/tacticadeporte>

contacto@tacticadeporte.com.ar

TÀCTICA

LABORATORIO DEL
DEPORTE ARGENTINO