

## CLUBES

# Héctor Cruz (Aecnc): “Los clubes no pueden dirigirse con romanticismo; deben gestionarse con estrategias empresariales porque tienen que defenderse”

El gerente de la patronal catalana de clubes de natación, Héctor Cruz, asegura que uno de los grandes pasos adelante dados por estas entidades ha sido darse cuenta de que sus rivales no son los equipos con los que compiten el fin de semana, sino “aquellos con los que compiten por la masa social”.

Patricia López  
31 oct 2019 - 04:56



Criado en el CN Montjuïc, Héctor Cruz ha estado vinculado durante toda su vida al mundo de la natación dentro y fuera de la piscina. Su carrera le ha llevado a ser directivo de clubes, instalaciones deportivas municipales y gestoras privadas de

centros en régimen de concesión administrativa, lo que le ha permitido “ganar un bagaje y una experiencia para ayudar a que los clubes de natación estén dirigidos como empresas”, asegura.

Tras haber sido director adjunto del centro municipal Vall d’Hebrón durante los Juegos Olímpicos de Barcelona, ha asumido cargos de responsabilidad en Duet Sports, GO fit, CN Sabadell y CN Atlètic-Barceloneta, donde ahora ejerce de director de proyectos. Es un puesto que compagina con la gerencia de la Aecnc, la Asociación Empresarial de Clubes de Natación de Cataluña que pretende asesorar a sus 33 afiliados en cuestiones jurídicas, de formación interna y de gestión. El directivo afirma que uno de los grandes pasos adelante dados por estas entidades ha sido darse cuenta de que sus rivales no son los equipos con los que compiten el fin de semana, sino “aquellos con los que compiten por la masa social”

P: Cataluña es una región pionera en el sector de la natación, con tres clubes centenarios. ¿A qué se debe?

R: Probablemente a la proximidad geográfica a otros países europeos, de donde llegaban las tendencias, y porque tenemos salida al mar. También ha pasado con otras disciplinas, como el rugby o el hockey hierba.

## **Cruz: “El rival de los clubes de natación no son los otros equipos, sino el operador con el que se disputa la clientela”**

P: ¿Cómo han cambiado estas entidades a lo largo del tiempo?

R: Hace décadas se dedicaban principalmente a promocionar el aprendizaje de la natación y el resto de modalidades, como el waterpolo, la natación artística y saltos. Los sesenta fueron años dulces porque no había tanta competencia, y los presidentes de las entidades, por iniciativa propia, crecían con instalaciones de agua. En aquel momento empezaron a haber las primeras salas de gimnasio con algo de equipamiento; pero el punto de inflexión fueron Barcelona’92 porque supuso el gran *boom* del deporte; empezó a popularizarse, dejó de ser algo que practicaban unos cuantos atletas. En la época postolímpica es cuando empiezan a adjudicarse las instalaciones, nacen las primeras iniciativas privadas en Barcelona y, a partir de aquí, los clubes de natación se dan cuenta de que no están solos en el sector, y de que habían vivido con mucha tranquilidad.

P: ¿Es ese el momento en el que los clubes de natación empiezan a competir con los gimnasios?

R: Es en ese momento cuando se genera el problema, pero no cuando las juntas directivas se dan cuenta de que hay que mover ficha. La empresa privada fue más ágil, pero los clubes de natación no estuvieron alerta para detectar cómo se movía el sector y las amenazas del entorno. Tenían juntas formadas por directivos que fueron necesarios para el desarrollo de la natación, pero les costó hacer el cambio de chip. Creían que su rival era el equipo contra el que jugaban el fin de semana, cuando la realidad es que los rivales son aquellos con los que compiten por la masa social, que es la que genera los ingresos para que los clubes puedan vivir y mantener el deporte federado, que es la base del deporte de competición.

P: ¿Faltaba profesionalización?

R: La profesionalización llegó de manera asimétrica a los clubes; algunos dieron el paso por necesidad y porque tenían un entorno lleno de amenazas que exigían soluciones, mientras que otros operaban en territorios que no eran objetivo para las empresas privadas, lo que les permitió tener más tiempo. Pero desde hace unos años está claro que los clubes no pueden dirigirse con romanticismo, sino con métodos, sistemas y estrategias empresariales porque tienen que defenderse en su mercado. He trabajado en clubes de natación, instalaciones municipales y en la vertiente privada, y tengo claro que estas entidades deben funcionar como una empresa, en la que no sólo valen los resultados deportivos, sino sobre todo los económicos para que ello revierta en la formación deportiva.

## **Cruz: “El reto de futuro es que no pierdan su esencia ni lo que sus estatutos determinan: promover la natación”**

P: ¿Cómo conviven los clubes de natación con las cadenas de fitness y cuál es su futuro en un momento de cambio en los hábitos de consumo?

R: Será bueno. Por un lado, porque tienen algo diferente a los clubes privados: el entorno familiar, esa esa masa social familiar a la que aspira al operador privado, pero que no es tan fácil de conseguir. Por otro lado, porque tenemos referentes deportivos, a diferencia del ámbito privado. Aquí tenemos las estrellas del waterpolo, de la natación y de la sincro que entrenan junto al resto de socios y la cantera; tenemos que aprovechar estos liderazgos deportivos para garantizar un relevo generacional. Y otra diferenciación es que potenciamos el deporte de competición y de entrenamiento, que

es algo que no forma parte de la estrategia de los clubes privados.

P: ¿Cómo se conjuga la promoción del deporte de élite con el servicio al abonado?

R: Se conjuga en primer lugar compartiendo los mismos espacios. Nuestros atletas de élite entrenan junto a los socios, y eso hace que la interrelación sea muy directa. En segundo lugar, se debe intentar ampliar la lámina de agua para que el socio tenga mucho espacio donde entrenar. Esa es una lucha de otros clubes que no tienen tanto espacio, pero los que sí tenemos debemos llegar al mayor número posible de abonados para generar un negocio que revierta en mayores inversiones para mejorar la instalación. Es vital que el complejo no tenga nada que envidiar a un club privado o de gestión público-privada.

P: ¿Cómo fidelizar el talento y atraer a las nuevas generaciones?

R: Es más fácil hacerlo cuando los jugadores han crecido en la cantera del club, cuando muchos han llegado a la élite y han ganado medallas olímpicas. Ese orgullo de jugar en un equipo por su historia es clave, como lo es la generación de referentes.

## **Cruz: “Los clubes tiene algo diferenciador respecto al operador privado: llegamos a un público familiar y generamos referentes deportivos”**

P: ¿Qué problemas afronta un gestor de un club de natación en la actualidad?

R: Los del día a día. No difieren mucho de los problemas que debe resolver otro operador deportivo público o privado. El reto es darle el mejor servicio posible, y eso pasa por ser muy cuidadoso en que las instalaciones sea idóneas y que los técnicos sean profesionales. Eso es lo que estamos fomentando desde Aecnc: profesionalización del *staff*. Ya no vale el amateurismo de antes en el que el nadador de que apunta maneras era monitor; ahora los técnicos son profesionales, con titulación, y creo que la asociación debe velar para que todos los clubes puedan progresar con estándares de calidad de servicio elevado. Por eso la convivencia con el sector privado es factible; hay espacio para todos, y cada uno debe defender sus valores.

¿Cuál es el reto de futuro de los clubes de natación?

R: La misión más importante es mantener el deporte federado desde la base para hacer posible el deporte de competición. El éxito de que Cataluña sea líder en el país y haya proporcionado tantos deportistas olímpicos en natación, waterpolo y sincro es gracias a los clubes. Y el reto de futuro es que no pierdan su esencia ni lo que sus estatutos determinan: promover la natación desde el aprendizaje, la natación y el

| entrenamiento de alto rendimiento.