Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Trabajo de Graduación

PLAN DE MARKETING – DESARROLLO DEL BUENOS AIRES LAWN TENNIS CLUB

Autor: Cristian Auroux

Mentor: Diego Regueiro

- Buenos Aires, Abril de 2017 -

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN……4

1.1 Razones personales de la elección del tema……..5

1.2 Agradecimientos……...6

1.3 Salvedades y aclaraciones……..6

1.4 Metodología utilizada……...7

1.4.1 Fuentes de información……....7

1.4.2 Marco teórico……..8

2. PRÓLOGO……10

3. DIAGNÓSTICO……..…12

3.1 Descripción de la organización……13

3.1.1 Historia……...…14

3.1.2 Estructura e Instalaciones……..16

3.1.3 Empleados……17

3.1.4 Socios – categorización y evolución……18

3.1.5 Administración……..24

3.1.6 Situación financiera……..25

3.1.7 Actividades y Servicios……...29

3.1.8 Estrategia de comunicación……33

3.1.9 Problemática……34

3.2 Análisis PEST……..37

3.2.1 Político / Legal……..37

3.2.2 Económico……39

3.2.3 Social……..40

QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

3.2.4 Tecnológico……..43
3.3 Mercado y competencia……46
3.3.1 Mercado……..…46
3.3.2 Competidores……48
3.4 Sinopsis del diagnóstico y FODA……...…62
4. PLAN DE MARKETING……...66
4.1 Estrategia……..…67
4.1.1 Consideraciones previas……67
4.1.2 Resumen de estrategia……...67
4.2 Target……71
4.3 Objetivos……..…73
4.4 Planes de acción……76
4.4.1 Producto……77
4.4.2 Promoción……..…86
4.4.3 Precio……87
4.5 Inversión y Retorno de la Inversión……..…91
4.5.1 Supuestos……..…91
4.5.2 Presupuesto – P&L……..…92
4.5.2.1 Ingresos……..…92
4.5.2.2 Costos……..…93
4.5.2.3 P&L Proyectado……94
4.5.2.4 Calendario de Inversiones……...95
4.5.3 Retorno de la Inversión……..……97
5. CONCLUSIONES……..…98
BIBLIOGRAFÍA……..….100

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

- **INTRODUCCIÓN**

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1.1 Razones personales de la elección del tema

Decidí efectuar el trabajo final sobre un Plan de Marketing para el Buenos Aires Lawn Tennis Club (BALTC), que es el club del cual soy socio al igual que toda mi familia desde hace 45 años.

El club es como mi segunda casa, donde crecí y forjé amistades para la toda la vida, dentro de un espacio de camaradería y contención social, que espero se mantenga en el tiempo ya que son cuestiones muy valiosas.

Son por estas razones que ante las problemáticas que más adelante desarrollaré, opté por plantear una propuesta como plan de marketing para intentar solucionar la situación en la cual se ve inmersa la institución y presentarla ante la Comisión Directiva con la humilde esperanza de que se puedan llevar a cabo algunas de las iniciativas propuestas en este trabajo.

Otro motivo por el cual realicé el trabajo es para proveer al club de información que hasta el momento no se contaba ni se analizaba, que ayuda a entender la situación que atraviesa el BALTC, debido a que es una organización sin fines de lucro y todo el trabajo hecho por la Comisión Directiva es ad-honorem, por voluntad y esfuerzo propio, sin haber una profesionalización del management del club.

Finalmente considero que para el desarrollo de este Plan de Marketing, puedo aplicar y son necesarias variadas herramientas vistas durante la Maestría en Marketing y Comunicación de la Universidad, para la descripción del diagnóstico, entorno, competencia y finalmente la confección de las acciones a tomar previamente habiendo definido la estrategia y objetivos a seguir, para la recuperación y futuro crecimiento del Buenos Aires Lawn Tennis Club.

1.2 Agradecimientos

Quisiera agradecer en primer lugar a mi mentor Diego Regueiro que dedicó su tiempo y se tomó la molestia de sumergirse e interesarse dentro de la temática propuesta, en aconsejarme y guiarme a través del arduo camino que representa realizar una tesis; a todas aquellas personas que colaboraron con este trabajo brindando información, opiniones y consejos como son mis amigos, compañeros, docentes, socios, empleados del BALTC y miembros de la Comisión Directiva por medio de entrevistas, encuestas y charlas; finalmente pero no menos importante a mi familia y novia que me apoyan en cada una de las decisiones que tomo, alientan y me guían en la vida.

1.3 Salvedades y aclaraciones

- A lo largo del trabajo se hará mención de los términos “entidad”, “organización”, “institución” y “club” haciendo siempre referencia al Buenos Aires Lawn Tennis Club y encontrarán siglas y abreviaciones tales como:

  BALTC: Buenos Aires Lawn Tennis Club

  CD: Comisión Directiva

  AAT: Asociación Argentina de Tenis

- También en los análisis referidos a la masa societaria, se omitirán los “Socios Ausentes” ya que es una base que no está depurada en el sistema que viene acumulándose de años y no presentan impacto alguno en el club ya que no utilizan el mismo ni hacen aportes a las cuotas.

1.4 Metodología utilizada

1.4.1 Fuentes de información

Como fue visto en la materia de Investigación de Mercado con el profesor Julio Fresno Aparicio existen diferentes fuentes de información según quien haya generado los informes, auditorías, reportes, encuestas, entrevistas, etc. Las mismas se dividen en:

- *Secundarias:*

  Hice uso de registros e informes previamente realizados por terceros que me ayudaron a complementar la investigación propia sobre distintos temas y los empleados fueron:

  - Memorias y Balances del BALTC: donde figuran los estados contables y balances financieros de años anteriores.
  - RUID: Registro Único de Instituciones Deportes llevado a cabo por la Secretaría de Deporte de la Nación
  - Padrón de clubes de la AAT: es el registro de todos las organizaciones inscriptas en esta asociación para la práctica y desarrollo del tenis

- *Primarias* (de elaboración propia)*:*

  Con esta información fue posible complementar el relevamiento y análisis de datos para formular el diagnóstico y también establecer los planes de acción.

  La metodología seleccionada fue la aprendida en las materias de Investigación de Mercado para definir la muestra sobre el universo además de realizar los cuestionarios y Marketing Avanzado para la realización del mapeo de posicionamiento

  - Encuestas en profundidad realizadas durante los meses de Agosto y Septiembre de 2016, a tres miembros de la Comisión Directiva como son el Presidente, el Capitán de Tenis también siendo vocal titular y a un vocal suplente (ver Anexo). Las mismas me permitieron darle un cierre al entendimiento de la situación actual del club, conocer

antecedentes, descubrir potenciales conflictos y proponer recomendaciones dentro de un marco acorde a los objetivos de la organización.

Las preguntas plasmadas sirvieron de guía para la conversación ya que eran abiertas y estas podían disparar otros tópicos de información, dándole al entrevistado la posibilidad de explayarse sobre los temas que consideraba necesarios.

- Encuestas online con método de recolección CASI a socios y no socios interesados por el tenis y detectados como target objetivo, para el entendimiento de sus motivaciones y necesidades a ser satisfechas por un club en la actualidad. Estas encuestas además ayudan a construir el mapping de posicionamiento del BALTC frente a sus competidores. Realizadas entre los meses de Agosto y Septiembre de 2016.

  Fue una muestra de 30 socios activos encuestados de un total de 921, bajo un modelo de opciones múltiples ya que se buscaban respuestas concretas a las temáticas planteadas. Luego analicé estos datos y los inferí para el resto del universo de socios. La población fue seleccionada aleatoriamente y como consecuencia se han obtenido respuestas de diferentes rangos etarios, status y sexo por lo que genera representatividad en el universo de socios y no hay sesgo de una determinada segmentación.

1.4.2 Marco teórico

Para la realización del plan de marketing utilicé principalmente los siguientes conceptos de sus respectivos autores para poder argumentar y fundamentar tanto el análisis inicial del diagnóstico como el plan de acción a desarrollarse para resolver la problemática planteada:

Diagnóstico organizacional y de contexto

- Análisis PEST – Igor Ansoff
- Tendencias sociales – Zygmunt Bauman y Guillermo Oliveto
- Entorno competitivo – Michael Porter
- Análisis FODA – Kenneth Andrews

Estrategia

- Matriz BCG – Bruce Henderson
- Fidelización y retención de clientes – Gupta Suntil, Donald Lehmann, Reichheld y Sasser
- Avenidas de crecimiento – Igor Ansoff
- Ventaja competitiva – Michael Porter
- Modelo de negocio – Joan Magretta, Alexander Osterwalder, Linder y Cantrel

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

- **PRÓLOGO**

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Prólogo

El Buenos Aires Lawn Tennis Club fundado en 1892 por la comunidad británica residente en Buenos Aires, es una asociación civil sin fines de lucro que tiene como objeto primordial la práctica y fomento del tenis a nivel profesional y amateur.

A lo largo de su historia han pisado sus canchas los mejores jugadores del tenis mundial y transcurrido los hitos más relevantes para el tenis en Argentina, por lo tanto la historia del BALTC se une estrechamente con la del tenis nacional.

En la actualidad cuenta con 921 socios y 27 empleados, más las actividades efectuadas por terceros, administrados por una Comisión Directiva y de ella se desprenden diversas subcomisiones para su apoyo en materias específicas.

Respecto al plano personal desde que nací el club es parte de mi vida y anteriormente así lo fue para mis padres, por eso es que me veo totalmente involucrado con la institución y también comprendo la situación por la que está viviendo.

El presente Plan de Marketing tiene como objetico desarrollar una estrategia que permita el crecimiento sostenido del club con planes de acción que respeten a sus socios, valores, historia e identidad. Entendiendo el contexto competitivo en el que se encuentra y sus nuevas formas de consumo en cuanto al deporte y ocio, planteando un diagnóstico integral de la organización y finalmente proponiendo posibles soluciones al círculo vicioso en el cual está inmerso el BALTC, que hasta el momento no se ha podido romper y convertirlo en una espiral positiva de crecimiento.

Encuentro en este plan de marketing una herramienta tal que me permite desarrollar y demostrar los conceptos aprendidos en la Maestría y a la vez complementarlos con la pasión que representa el Buenos Aires Lawn Tennis Club en mi vida.

Universidad de San Andrés

- **DIAGNÓSTICO**

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Para la obtención del resultado final del Diagnóstico utilicé herramientas vistas en las materias de Marketing Avanzado, Management Estratégico y Procesos de Cambio, Investigación de Mercado, Marketing y Finanzas y Comunicación Institucional, que a medida que las vaya empleando las iré detallando.

Esta sección de estructurará con una descripción de la organización, luego con un análisis PEST del contexto actual y su impacto en el Club, que dará lugar al entorno competitivo conceptualizando los distintos posicionamientos de los competidores y sus modelos, sumado a un entendimiento del consumidor que permitirá finalmente hacer un resumen FODA que englobe las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el BALTC.

3.1 Descripción de la organización

Lo desarrollado en este apartado proviene de la información recabada a través de entrevistas con miembros de la Comisión Directiva, Memorias y Balances de años anteriores, libro de los cien años del Club, Estatuto y la observación y experiencia del funcionamiento de la organización durante mis 30 años de concurrencia. Apoyándome para describir a la organización, lo aprendido en los trabajos de Marketing Avanzado en el análisis de la primera fragmentación y Management Estratégico y Procesos de Cambio en lo que respecta a los casos de estudio de Modelos de Negocio.

Como comencé detallando anteriormente el Buenos Aires Lawn Tennis Club es una asociación civil sin fines de lucro fundada en 1892 en la ciudad de Buenos Aires por los británicos que aquí residían en su momento.

Según está descripto en los artículos primero y

segundo del Estatuto constitutivo, su principal objeto es la práctica y el fomento del tenis a nivel profesional como amateur, quedando prohibidas todas las actividades de juego de azar, proselitismo político o religioso.

El club históricamente se caracterizó por su elevado nivel tenístico por donde transitaron los mejores jugadores de la historia mundial y transcurrieron los eventos más importantes del tenis nacional, es por esto que se lo conoce como “La Catedral del tenis”.

3.1.1 Historia

Resumiendo las vastas páginas de la historia del BALTC descriptas en el libro de Mauricio Solama “Cien años del Buenos Aires Lawn Tennis Club”, podemos comenzar por su fundación en 1892 a través de la circular del 5 de Abril por los señores Arthur Herbert, W.H. Watson, Adrian Penard, C.R. Thursby, H.M Mills y F.L´E. Wallace, todos ellos miembros de la comunidad británica residente en Buenos Aires.

Como una primera propuesta de predio se optó por la calle Alvear entre Callao y Ayacucho sugiriéndose el nombre de “Alvear Lawn Tennis Club”, pero visto que el lugar no iba a poder ampliarse, el inicio de las actividades del club se dio en una propiedad de Federico Leloir en Vicente López y Ayacucho.

Las primeras instalaciones fueron una casa de madera con un salón, dos vestuarios, un baño y cuatro canchas de tenis, construidas por el dinero reunido de sus fundadores.

Enterados de la fundación del Buenos Aires Lawn Tennis Club, los miembros del Rosario Lawn Tennis, desafiaron al nuevo club a realizar un match mediante el cual se inauguró oficialmente la sede en Junio de 1892.

Visto el crecimiento que fue logrando el club, los dirigentes decidieron realizar el primer torneo de tenis para todos los socios de los clubes vecinos del Río de la Plata y así fue que comenzó la tradición y el renombre de este torneo, protagonizado por jugadores de ranking mundial, que al día de hoy se sigue realizando y no hubo nunca un corte en toda su historia.

A través de los años la sede fue quedando pequeña ante el crecimiento de socios, y fue en 1909 cuando se obtiene la concesión del predio actual en la estación Lisandro de la Torre (ex Estación Golf) del Ferrocarril Mitre (ex Central Argentino), en Palermo, y ante la suscripción de bonos por parte de los socios para la construcción del edificio y actual clubhouse en 1919 comienzo una nueva etapa para el BALTC.

Desde los primeros años, el club promovió las competencias a beneficio de instituciones de bien público como la liga contra la Tuberculosis, el Consejo Nacional de Mujeres, la Cruz Roja Británica, el Taller Monserrat y la Archicofradía de Nuestra Señora del Huerto y desarrolló el primer Campeonato Sudamericano para promover el acercamiento de los países, acumulándose desde 1918 a1921 más de 25 torneos.

En 1926 comienza la construcción de un estadio para 3.000 espectadores mediante la suscripción de bonos de los socios, siendo este le segundo estadio

del continente luego de Forest Hills en Estados Unidos. Finalmente en 1953 el estadio fue ampliado convirtiéndose en la Tribuna Central con un doble de capacidad.

Durante los siguientes años en el Buenos Aires Lawn Tennis Club se han desarrollado los torneos más importantes del tenis argentino como Abierto de la República, Río de la Plata, ATP, Copa Davis, desfilando las grandes figuras del tenis mundial.

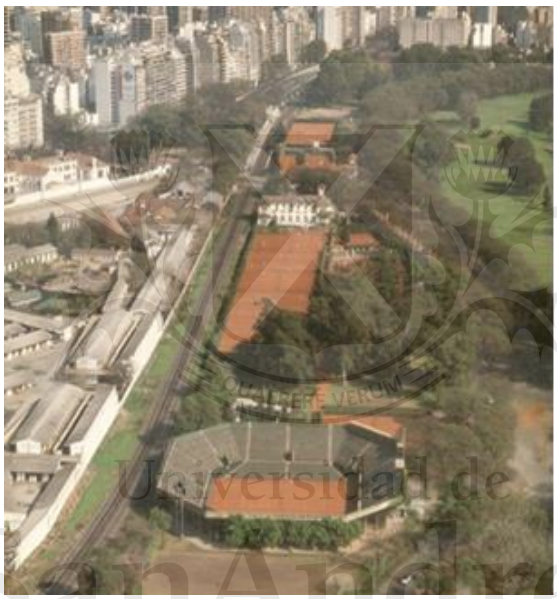
Por todas estas cuestiones hablar de la historia de esta Institución es detallar la historia del tenis argentino, las cuales transitan por el mismo camino.

3.1.2 Estructura e Instalaciones

El predio del Club se encuentra enclavado en los Lagos de Palermo entre el Hipódromo y el Golf, al cual se ingresa a través de un estacionamiento de adoquines con capacidad para 100 autos, el cual deriva en el clubhouse centenario de estilo inglés. Este edificio cuenta con dos bar / comedores, un salón principal, sala de estar, dos amplios vestuarios con roperos de madera, una secretaría y tres terrazas con vistas a las canchas de tenis, las cuales son 20 incluyendo a la Tribuna Central y a la Tribuna Bullrich con capacidades de 6.500 y 300 personas sentadas.

Las canchas de tenis fueron construidas a principio de siglo y luego acondicionadas, destacándose su calidad, firmeza y drenaje en días de lluvia.

Mediante un sendero central se accede a las canchas de tenis, atravesando también una frondosa arboleda que repara el sector de juegos para los menores, la pileta con vestuarios incluidos, un pro-shop destinado a la venta de accesorios deportivos, una cancha de futbol y finalizando en la Tribuna Central “Guillermo Vilas” la cual además comprende vestuarios de jugadores, un salón VIP, baños públicos para los evento y oficinas debajo de la tribuna para la organización de los torneos.



Universidad de SanAndrés

3.1.3 Empleados

El Club cuenta con una dotación de 27 empleados divididos en las tareas de mantenimiento del predio como los cancheros, asistencia en los vestuarios, limpieza, cuidado de niños, estacionamiento y administración.

La distribución de los empleados se puede observar en el siguiente gráfico donde la mayor cantidad de contratados se encuentra en los cancheros con un 45%, seguidos de los vestuaristas con 15%:

Empleados y su distribución

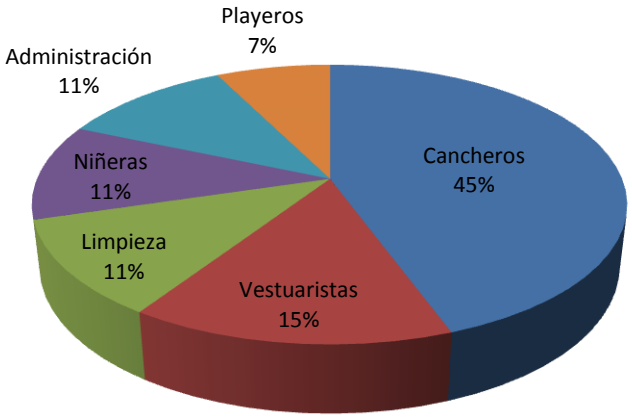


Gráfico de elaboración propia

En los últimos años se ha intentado reducir el número de empleados en relación de dependencia con el club para mitigar el gran impacto que tienen los sueldos y cargas sociales en el balance del BALTC, como describiré en apartados futuros. Pero esto se logra progresivamente, mediante la jubilación de los empleados para no recaer en indemnizaciones que agraven la situación financiera.

A este detalle deben sumarse las actividades de seguridad, limpieza general, pileta para las cuales se contratan empresas y son tercerizadas.

Por último los profesores de tenis de la escuela de tenis facturan al club en categoría de honorarios.

3.1.4 Socios - categorización y evolución

Según Memoria y Balance N° 124 con cierre el 30 de Junio de 2016, el club cuenta con la cantidad de 921 socios totales divididos en las siguientes categorías con sus respectivos valores absolutos según lo demuestran los cuadros:

Universidad de San Andrés

Peso por categoría de socios

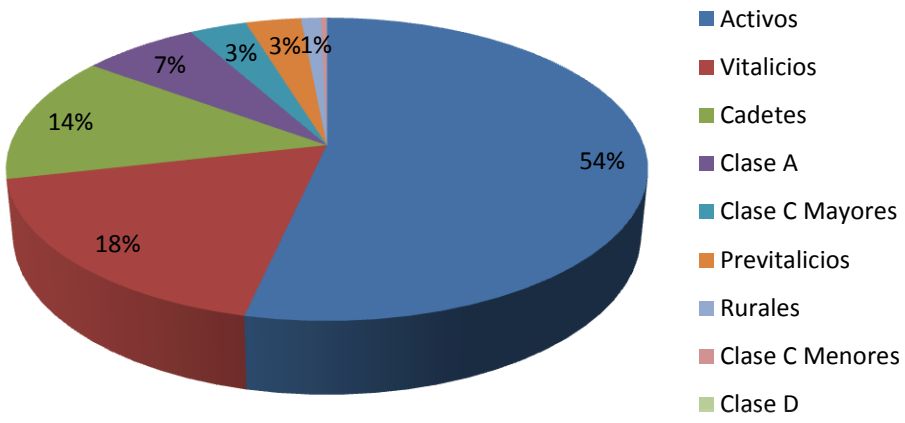


Gráfico de elaboración propia

Cantidad de socios por categoría

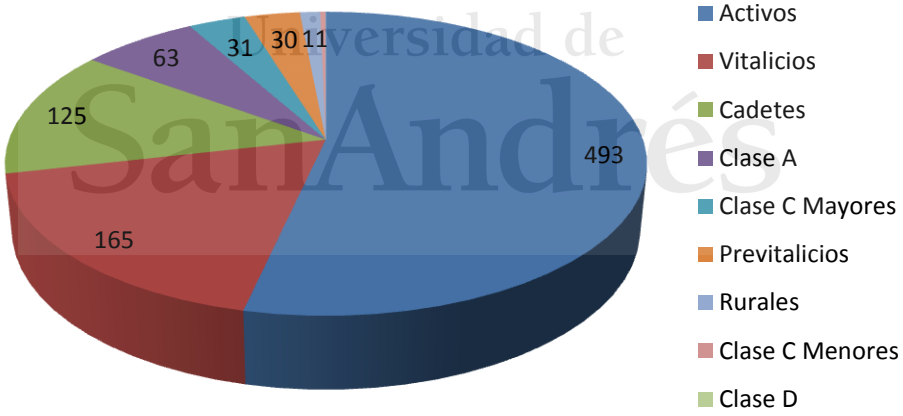


Gráfico de elaboración propia

Tal como lo describe el Estatuto, las diferentes categorías de socios se clasifican de las siguientes formas:

Artículo 25: la categoría de “vitalicios” se dividen en “previtalicios” y “vitalicios plenos”. A) Previtalicios: son aquellos socios que tengan 30 años de antigüedad sin interrupciones en la categoría de “socio activo”. B) Vitalicios plenos: son quienes presenten 30 años de antigüedad ininterrumpida como “socios activos” y hayan cumplido los 60 años de edad. Los “previtalicios” abonan una cuota mensual del 50% de la cuota de un socio activo y los “vitalicios” no pagan cuotas.

Artículo *27*: para ser “socio activo” se requiere a) ser mayor de 18 años b) ser presentado por dos socios no miembros de la Comisión Directiva que tengan más de dos años de antigüedad como socios c) abonar la cuota de ingreso y las cuotas mensuales d) no haber sido expulsado anteriormente del club.

Artículo 28: para ser “socio rural” se debe tener más de 18 años, residir fuera de un radio de 150 km de Capital Federal y no tener sus ocupaciones en ese radio. Abonan la mita de la cuota

Artículo 29: dentro de los considerados “socios especiales” están quienes a) sean familiares de socios activos o vitalicios y no hagan uso de las canchas de tenis (Clase A), pagan el 50% de la cuota; b) jugadores que se destaquen por su performance en el circuito y representen al club en las competencias nacionales (Clase C), pagan el 50% de la cuota.

Artículo 30: para ser “socio cadete” se debe tener menos de 18 años y pueden hacer uso de todas las instalaciones del club abonando 50% de la cuota.

Artículo 37: “socio ausente” es quien permanezca en el extranjero por más de 6 meses y será eximido de la cuota mensual, perdiendo su condición de socio y antigüedad.

Cuota de ingreso: $14.000

Cuota social: $2.300

Existe una diversidad de categorías que suman a la totalidad de socios, teniendo familias que generación tras generación aportan socios cadetes y luego activos al

club quienes utilizan el club principalmente los fines de semana y en el verano donde toda la familia disfruta de la pileta y las instalaciones; los cadetes disfrutan los días de semana del entrenamiento de tenis y la escuela de tenis los sábados; también hay un gran números de socios activos que no integran una familia cuyo uso del club es mayormente los días de semana a la mañana o a la noche fuera de sus horarios laborales; un pequeño grupo de jóvenes hacen uso del club la mayor parte del día debido a su necesario entrenamiento como jugadores profesionales, semiprofesionales o menores que compiten en el ranking nacional; los fines de semana son los días elegidos por los socios vitalicios y muchos integrantes de las familias que no juegan al tenis.

A pesar de estas diferencias en cuanto a los socios, el club se destaca por su ambiente de camaradería, sociabilidad y amistades de años que hacen al Buenos Aires Lawn Tennis un lugar privilegiado entre muchos otros clubes donde no se llegan a formar lazos y vínculos tan fuertes como se generan en éste.

Si analizamos la evolución a lo largo de los últimos años (detallada en el gráfico contiguo) podemos observar que el número total de socios fue disminuyendo (-5% el último año y si comparamos contra 2010 un -6%) principalmente por la merma de los socios "activos" que sostienen el club. Estos fueron manteniendo una tendencia decreciente (-8% vs el año anterior y también -8% vs 2010), tanto en valores absolutos como su peso en el total de los socios, proveniente de los años 80 cuando se logró tener aproximadamente 800 socios activos. Además otro punto a destacar es el porcentaje de "activos" vs la totalidad de socios decreció de 54,7% a 53,5% en seis años. En cambio las categorías que si crecen son los "vitalicios" (+2% vs 2010) y sobretodo "Clase A" (+17% vs 2010) lo que es perjudicial para la organización ya que son aquellos socios que abonan la mitad de la cuota social o no la pagan.

La Comisión Directiva mediante una proyección que han confeccionado, en la cual no se contemplan aumentos en la cantidad de socios "Activos", llegaron a la conclusión de que en 2036 se igualarán los "Activos" con los "Vitalicios". Esto se

logra a través de calcular con la masa societaria actual, edades y períodos para convertirse en Vitalicios (ver en Anexo)

Evolución del peso por categoría

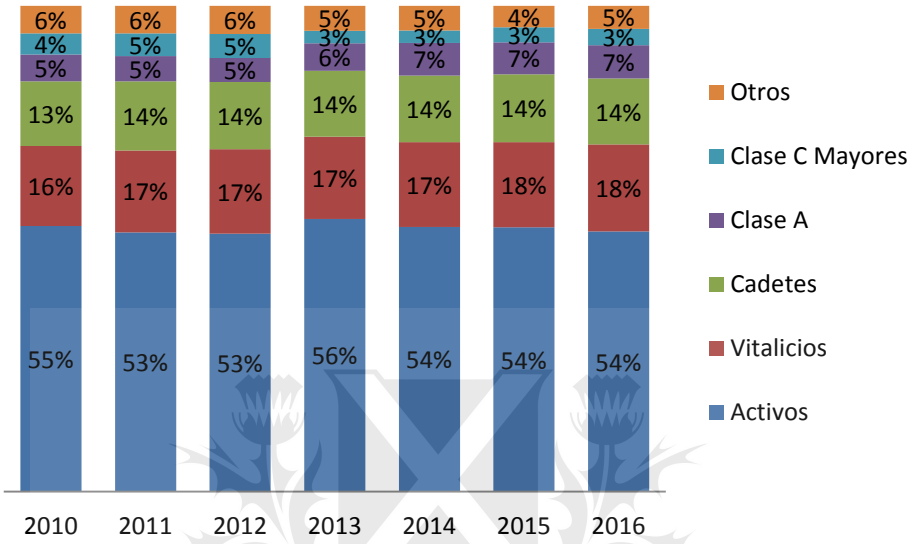


Gráfico de elaboración propia

Evolución de socios por categoría

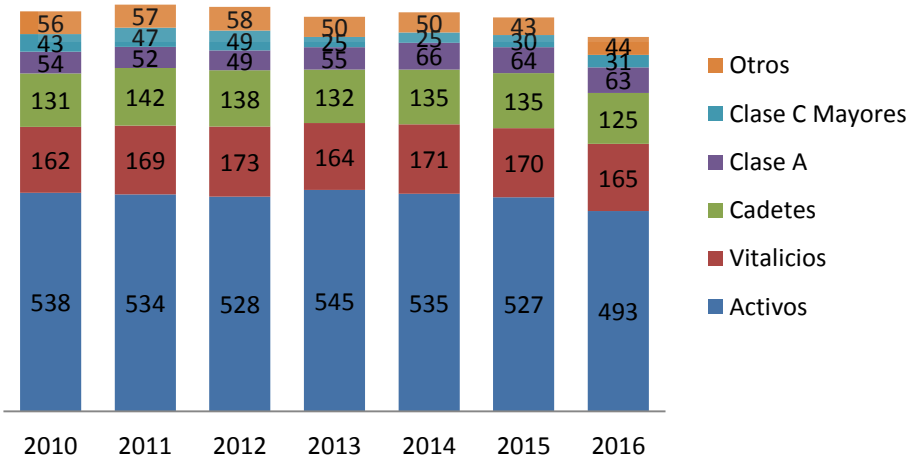


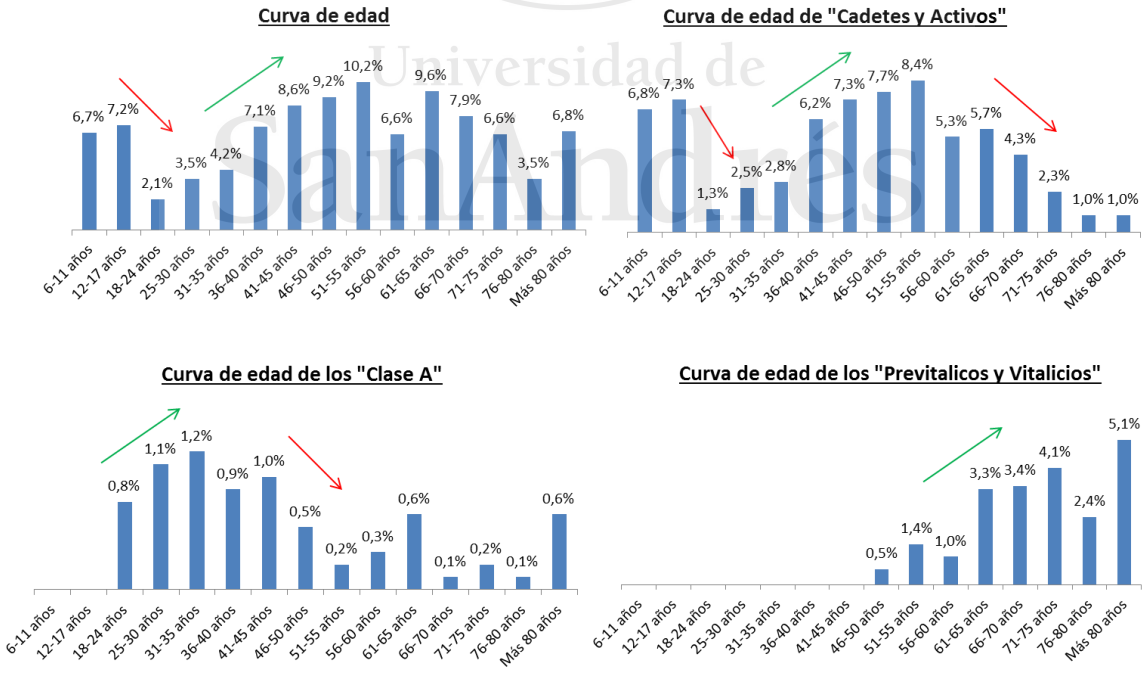
Gráfico de elaboración propia

Universidad de SanAndrés

También podemos analizar la composición de los socios a través de los rangos etarios por categorías en los siguientes cuadros, donde **se observa una gran caída en los socios luego de pasar de ser "Cadetes" a "Activos" ya que la cuota es muy elevada frente a la oferta brindada por el Club.** Por ende muchos de esos socios que al momento de efectivizarse como Activos no encuentran lo necesario, deciden ser "Clase A" para pagar la mitad de la cuota y es en el rango de 18 a 45 años donde mayor peso tiene esta clase de socios. Si comparamos las curvas, "Activos y Cadetes" contra "Clase A" son casi opuestas, cuando gana peso una, lo pierda la otra.

Por último los "Previtalicios" y "Vitalicios" logran su mayor influencia en mayores de 61 años.

Ver matriz de Categorías por edad en Anexo



Gráficos de elaboración propia

3.1.5 Administración

Según el *Artículo 6* del Estatuto del Club, éste será dirigido por una Comisión Directiva cuyos miembros son elegidos en una Asamblea General Ordinaria de socios por simple mayoría. La CD está compuesta por el Presidente, Vicepresidente, Secretario General, Prosecretario, Tesorero, Protesorero, y seis vocales, que serán miembros titulares. También hay tres Vocales Suplentes. Los doce miembros titulares duran 2 años en sus funciones y los suplentes uno, con la posibilidad de ser reelegidos indefinidamente.

La Comisión además de sus 12 miembros cuenta con dos revisores de cuentas, completándose un número total de 14 miembros con las facultades de: velar por el cumplimiento del Estatuto junto con los Reglamentos; resolver la admisión, rechazo o expulsión de socios; convocar a Asamblea Ordinario o Extraordinaria; dictar y modificar reglamentos internos; nombrar subcomisiones, preparar Memoria y Balance General; fijar cuotas, autorizar inversiones y gastos; etc.

Junto a la CD existen 16 subcomisiones que se encargan de diferentes temas particulares como: Obras y Mantenimiento, Recursos, Administración, Contratos, Tenis, AAT, Canchas e Infraestructura, Gimnasio, Pileta y Parques, Interior y Bar, Fútbol, Admisión de Socios, Fiestas y Eventos, Vitalicios, Convivencia y Asuntos Laborales.

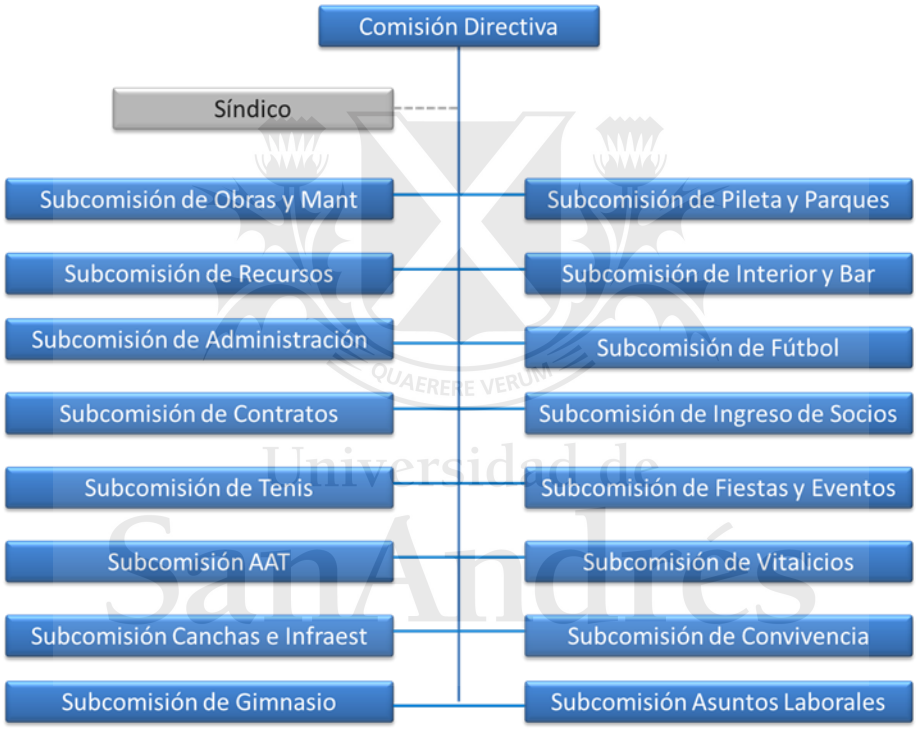
Cada uno de los miembros de la Comisión Directo como de las Subcomisiones son socios voluntarios que trabajan ad-honoren, dedicando su tiempo libre al cuidado y administración del Club

La toma de decisiones de rutina para el funcionamiento y mantenimiento del club está a cargo de la Comisión Directiva, que fue elegida por los socios para que los representen. Dentro de ésta, el Presidente tiene un peso muy importante dentro del proceso decisorio. Pero en cuanto a las ocasiones, eventos o situaciones que puedan afectar la historia y el desarrollo de la entidad, estamos hablando de decisiones trascendentes en la vida de la misma, es convocada una Asamblea General donde se pone en tela de juicio el orden del día, en el cual está incluida la

Universidad de San Andrés

decisión a tomar y para lograr la resolución debe ser votada por la mayoría de los socios presentes que dan quórum para que se efectúe dicha asamblea.

Cabe destacar que desde hace 2 años el Club no cuenta con un Gerente, como históricamente se acostumbraba. Este cargo era rentado y se encargaba del control diario de las tareas de mantenimiento y funcionamiento del Club, limpieza y las actividades administrativas, con las respectivas personas a su cargo.



Cuadro de elaboración propia

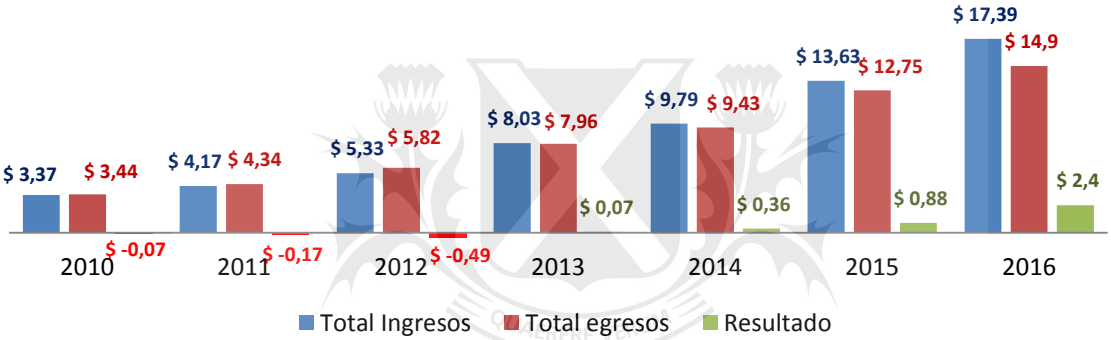
3.1.6 Situación financiera

Según lo que expresaron los miembros de la Comisión Directiva entrevistados y observando la evolución de los últimos años de la situación financiera del BALTC (ver cuadros siguientes confeccionados con Memorias y Balances de años anteriores), el club se encuentra en un punto ordenando y con superávit en los

últimos cuatro años (AR$MM 2,4 cierre de 2016). Igualmente este superávit en relación a las obras que se necesitan para mantener el predio y no caer en deterioro, no da un gran margen de maniobra. Ante cualquier eventualidad extraordinaria, la organización se ve afectada y por ende repercute en los socios.

Luego de varios años de gestión de la nueva C.D. se obtuvieron nuevas fuentes de ingreso por eventos, renegociaciones de contratos, mayor control de gastos y se efectuó una mayor inversión en infraestructura y mantenimiento que había quedado relegada por muchos años.

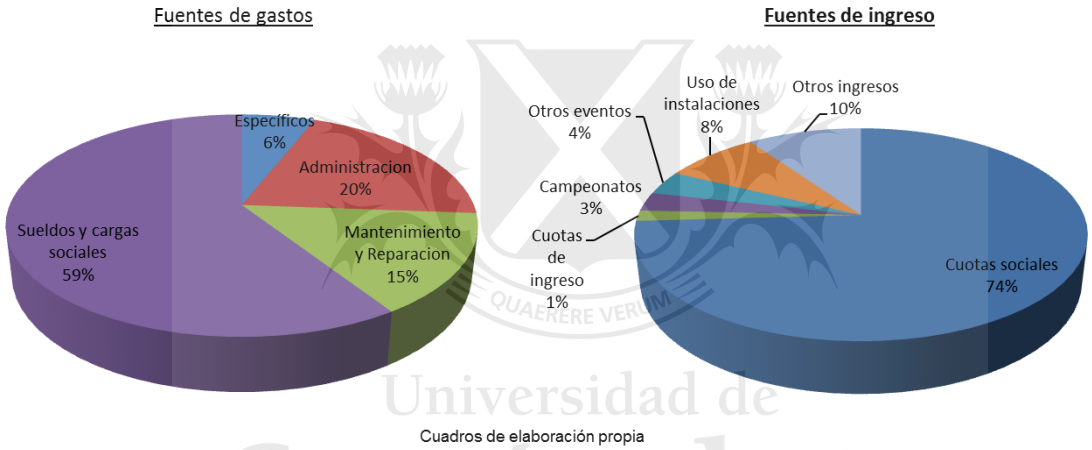
Evolución de situación financiera (AR$MM)



A pesar de mostrar superávit en la actualidad, existe una problemática en las fuentes de ingreso y egresos. Hoy en día e influenciado por el contexto de inflación en que vivimos, los aumentos en las cargas sociales (59% del gasto) son muy altos y el club debe hacer frente a estos ajustes continuamente. Cabe destacar el esfuerzo por disminuir ese peso sobre el total de gasto (-8 pp vs 2010), pero es un avance progresivo que se va logrando a medida que pasan los años y no se renuevan aquellos empleados que se jubilan. **Para solventar dicho gasto, son necesarios ajustes en las cuotas sociales (una de las cuotas más elevadas del sector) y se ha llegado a un punto crítico, en que los socios no pueden más hacer frente a esta situación y terminan desligándose de la organización, en el último año fueron 56 personas obteniendo una tasa de renuncia del 6% (Cadetes 10%, Clase A 22% y Socio Activo 6%). Esto conlleva a un círculo vicioso en donde el nivel**

de socios decae pero los costos siguen aumentando y en consecuencia se aumenta la cuota social llevando nuevamente a la espiral negativa.

La teoría indica que a los gastos ordinarios de mantenimiento y funcionamiento del club, se los debe hacer frente con las cuotas ordinarias mensuales (76% de los ingresos), quedando los ingresos extraordinarios de eventos y sesión de instalaciones (12% de los ingresos) para cubrir gastos extraordinarios de eventualidades o inversión en infraestructura. Como expliqué anteriormente hoy se está supliendo el aumento en las cargas sociales y mantenimiento del club con subas en las cuotas sociales.



Cuadros de elaboración propia

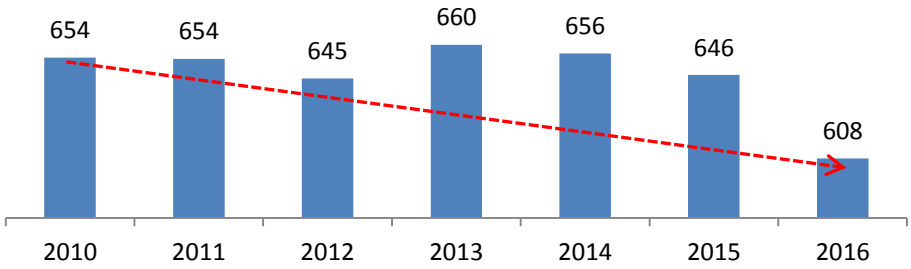
Como se observa en los cuadros anteriores la mayor fuente de ingresos son las cuotas sociales que representan un 74% y luego en segundo lugar el uso de instalaciones y eventos con un 12% (en aumento desde 2012 +8pp). Por lo tanto estas dos fuentes de ingresos son las que se tienen que fomentar para mejorar las finanzas el club y evitar seguir subiendo la cuota mensual para frenar la pérdida de socios.

Retomando lo descripto en el apartado de “Socios” y la problemática de tener menos Socios Activos, más Vitalicios y Clase A; confeccioné la siguiente evolución de la cantidad de cuotas totales por mes que tiene el club por año. Considerando a los “Activos” como valor 1, “Previtalicios”, “Clase A” y “Cadetes” como 0,5 y finalmente a los “Ausentes” y “Vitalicios” como 0. En la misma se puede notar la disminución a través de los años de la cantidad de cuotas mensuales que percibe

Universidad de San Andrés

el club (-6% vs año anterior y -7% vs 2010), aportando al círculo vicioso que se mencionó previamente.

Evolución de cuotas mensuales



Cuadro de elaboración propia

Finalmente para concluir con este apartado de análisis de Situación Financiera, detallo un cuadro comparativo de la evolución desde 2010 a 2016 de los ingresos y egresos abierto por categorías confeccionado de las Memorias y Balances del BALTC (brindados por la CD), a través del cual validé los números y la explicación mencionada en los párrafos anteriores.

Concepto	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cuotas sociales	$ 2.550.940	$ 3.293.093	$ 4.194.715	$ 5.570.342	$ 7.473.742	$ 10.233.572	$ 12.885.438
Cuotas extraordinarias	$ -	$ -	$ -	$ 721.597	$ 1.250	$ -	$ -
Cuotas de ingreso	$ 218.575	$ 209.445	$ 231.100	$ 371.630	$ 336.536	$ 309.185	$ 280.200
Campeonatos	$ 61.785	$ 51.852	$ 85.190	$ 132.266	$ 204.337	$ 379.974	$ 496.440
Otros eventos	$ 229.547	$ 138.600	$ 87.750	$ 309.746	$ 361.122	$ 605.621	$ 634.981
Uso de instalaciones	$ -	$ 77.075	$ 139.977	$ 158.984	$ 454.392	$ 767.500	$ 1.406.039
Otros ingresos	$ 311.048	$ 400.300	$ 586.809	$ 768.984	$ 956.225	$ 1.338.269	$ 1.689.521
Total Ingresos	**$ 3.371.895**	**$ 4.170.365**	**$ 5.325.541**	**$ 8.033.549**	**$ 9.787.604**	**$ 13.634.121**	**$ 17.392.619**
Gastos específicos	$ 188.956	$ 115.048	$ 210.402	$ 280.151	$ 422.743	$ 584.246	$ 897.176
Gastos de administración	$ 671.400	$ 747.162	$ 1.055.504	$ 1.676.320	$ 2.095.582	$ 2.198.405	$ 3.014.728
Gastos Mantenimiento y Reparaciones	$ 269.462	$ 332.464	$ 395.942	$ 845.853	$ 891.616	$ 1.729.280	$ 2.189.611
Sueldos y cargas sociales	$ 2.206.754	$ 2.998.718	$ 3.913.112	$ 4.792.603	$ 5.501.674	$ 7.682.377	$ 7.995.967
Sueldos y cargas sociales especificas	$ 104.381	$ 147.410	$ 241.064	$ 367.825	$ 518.497	$ 555.912	$ 848.321
Total egresos	**$ 3.440.953**	**$ 4.340.802**	**$ 5.816.024**	**$ 7.962.752**	**$ 9.430.112**	**$ 12.750.220**	**$ 14.945.803**
Resultado	**$ -69.058**	**$ -170.437**	**$ -490.483**	**$ 70.797**	**$ 357.492**	**$ 883.901**	**$ 2.446.816**
Cotización U$D a Diciembre	3,99	$ 4,3	$ 4,9	$ 6,5	$ 8,5	$ 13,2	$ 14,9
Resultado en U$D	**$ -17.308**	**$ -39.637**	**$ -100.201**	**$ 10.883**	**$ 41.910**	**$ 67.217**	**$ 163.886**
Peso de las Cuotas en los ingresos	82%	84%	83%	83%	80%	77%	76%
Peso de Uso de Inst y Eventos en Ingresos	7%	5%	4%	6%	8%	10%	12%
Peso de Sueldos y Cargas en Gastos	67%	72%	71%	65%	64%	65%	59%
Margen de contribución	-2%	-4%	-9%	1%	4%	6%	14%

3.1.7 Actividades y Servicios

Dentro de la entidad podemos encontrar las siguientes actividades que se desarrollan a lo largo del año.

Práctica del tenis: durante todos los días del año salvo los lunes que el club está cerrado y algunos feriados, se puede hacer uso de las canchas de tenis e instalaciones indiscriminadamente. Para el uso de las canchas de tenis existe un reglamento o código de convivencia con el cual no hace falta reserva cancha, si está libre, se puede usar todo el tiempo que quiera habiendo un máximo de dos sets por partido.

Para el uso nocturno de las canchas iluminadas, se debe hacer una reserva previa en Secretaría con un cargo extra por el uso de luz.

Escuela de y entrenamiento de menores: durante tres días a la semana y los sábados, se realizan la escuela de tenis y entrenamiento para menores de 18 años que está a cargo de los profesores del BALTC tanto de tenis como de preparación física, que promueven las actividades lúdicas, de formación y competencia. Además de realizar estas tareas, la Escuela también organiza torneos en fechas específicas para alentar el entendimiento de situaciones de competencia entre los alumnos y también frente a otros clubes amigos de la zona. Los horarios de los entrenamientos son Miércoles, Jueves y Viernes de 17:30 a 19:00 hs y los Sábados de 14:00 a 16:00 hs.

Los socios deben abonar una cuota mensual además de la cuota ordinaria para hacer uso de este entrenamiento.

Clases de tenis: el Club no se involucra en las mismas, son otorgadas por cuatro profesores de amplia trayectoria en el circuito profesional, autorizados por la Comisión Directiva a realizar dicho servicio al socio y éste es quien contrata a los profesores según lo acordado entre las partes. Es una relación entre el socio y el profesor.

Torneos internos: se realizan torneos entre los socios en las modalidades de singles, dobles y por equipos tanto para hombres y mujeres que promueven la competencia dentro de un ambiente de divertimento y camaradería. Para poder participar, los socios deberán abonar una inscripción y se les otorgarán aguas y pelotas para sus partidos, además de tener un relevamiento fotográfico y en video del evento.

Torneos de menores Nacional G3 y Rìo de la Plata:

Escuela de árbitros: durante muchos años, los árbitros de tenis fueron tenistas que, a partir de su experiencia práctica, dirigían los más importantes encuentros aplicando las reglas y el sentido común. Cuando el tenis se hizo profesional, la demanda de jueces de línea y umpires (juez de silla o árbitro principal) aumentó en proporción al crecimiento del deporte. Surgieron entonces en todo el mundo cursos y escuelas para formar a profesionales capacitados para esta tarea.

Desde 1998, el Buenos Aires Lawn Tennis Club ha sido el ámbito donde se desarrolló una escuela que dicta cursos para los jueces según normas internacionales. De estos cursos surgen la totalidad de los árbitros argentinos que se desempeñan en partidos nacionales e internacionales.

Esta actividad no es realizada por el Club, pero si sede su espacio para el desarrollo a cambio de una contraprestación no dinerario como aporte de materiales para la escuela de tenis o árbitros para las competencias.

Profesorado de tenis: desde 1990, con el auspicio del club y en sus instalaciones, Alejo Rusell (h) dirige la formación de profesionales para entrenar jugadores de tenis. Los cursos, que se dictan según lineamientos de la Asociación Argentina de Tenis, otorgan títulos de Profesor de Tenis y de Entrenador Nacional de Tenis.

Nuevamente no hay ingresos por este profesorado, funciona de la misma manera que la Escuela de Árbitros.

Torneos de fútbol: la Subcomisión de fútbol se encarga de realizar pequeñas competiciones durante el año con los clubes aledaños al Parque Tres de Febrero, para fortalecer los vínculos que entre ellos existen junto con el espíritu de amistad y compañerismo. En estos eventos se participa por categorías de sub14 y sub16, sin cargo alguno, solamente pudiendo participar los socios en las mismas.

Pileta: la temporada se lleva a cabo entre los meses de Noviembre y Marzo ya que no es una pileta cubierta y los horarios de apertura y cierre son las 10:00 y 20:00 hs. Cuenta con guardavidas y médicos tercerizados, además de dos vestuarios y un bar en el sector.

Para poder ingresar a la misma, se debe ser socio y haber abonado el carnet de pileta además de haber pasado una revisación médica cada 15 días.

Existen clases de natación que cumplen con la misma funcionalidad que la descripta para los profesores de tenis, es un arreglo entre los guardavidas y los socios.

Universidad de San Andrés

Los abonos de pileta pueden ser por mes o temporada completa, individual como familiar y a ser pagados en uno o 4 pagos. Tanto el plan familiar como el de temporada completa presenta descuentos frente a los individuales y de abonos mensuales.

Cesión de instalaciones para eventos: existe la posibilidad para socios y no socios de alquilar los salones y terraza para eventos a través de un pago dependiendo la modalidad del evento. Estas se dividen según sea eventos con música (se deberá abonar el costo de SADAIC y AADI - CAPIF) o sin música y luego de acuerdo a la cantidad de personas subdividiéndose en niños, hasta 30 personas, hasta 50 personas, hasta 80 personas y hasta 120 personas.

También existe la posibilidad de realzar eventos empresariales como jornadas de trabajo y workshops con o sin uso de las canchas de tenis y los parques.

El solicitante si requiere servicio de gastronomía deberá contratar el concesionado por el Club.

Para la contratación de los espacios para eventos, los socios tendrán un precio preferencial frente a los no socios y organizaciones ajenas al BALTC.

La mayor parte de las actividades y servicios que brinda hoy en día el BALTC están plenamente alineadas a la práctica y desarrollo del tenis, objetivo por el cual fue creado el club, pero dichas opciones no contemplan todas las necesidades que hoy demanda un socio / "consumidor" y su familia que no necesariamente quieren jugar al tenis, pero si pertenecer a un ámbito social.

Por ejemplo podemos mencionar como actividades faltantes y que son de interés para los socios: masajista para ambos sexos, ofrecimiento de actividades culturales como talleres de lectura, teatro, etc; crear un ambiente propicio para que la gente pueda utilizar como salida nocturna (restaurant con ambientación y funcional para dicha oferta); tener un gimnasio con distintas actividades para quienes no deseen practicar tenis o quienes quieran complementarlo; entrenamientos de tenis para mayores; preparador físico y kinesiólogos disponibles para los socios y por último un SUM / quincho para que los socios puedan reservar al mediodía o a la noche para reunirse.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

3.1.8 Estrategia de comunicación

La organización no realiza inversión en comunicación ni promueve la incorporación de socios basada en un programa de medios.

Cada potencial socio que se interesa es por la recomendación de un amigo con el "boca en boca", debido al prestigio, historia y calidad de tenis que promueve el BALTC.

La única forma de promocionar el club es indirectamente cuando se efectúan torneos o eventos que tengan sede en el predio y por ende se comunica el logo y dirección.

Como antecedente se puede mencionar una iniciativa en 2015 por parte de un miembro de la C.D, que realizó una campaña de Google Adwords para promover el ingreso de socios. Esta campaña se impulsó con una segmentación basada en temáticas y puntos de interés como "Roland Garros", "tenis", "clubes", etc además de geolocalizada en el corredor norte (zona de clubes y countries) para lograr captar al target que busca el club.

Dicha campaña atrajo 150 interesados que ingresaron dentro del funnel de conversión a socios, pero lamentablemente por falta de profesionalización en la materia muchos de los prospectos no concretaron el circuito de entrevista y conversión a socio. **No hubo un seguimiento asiduo de los potenciales socios, ya que no hay una persona encargada de llamar a los prospectos, coordinar reuniones, invitarlos al club para que lo conozcan, otorgar facilidades para que prueben hacer uso de las instalaciones ni cerrar la asociación de los candidatos.**

Como números finales de la campaña podemos destacar los siguientes:

- Inversión: AR$ 26.000
- Clicks: 54.610
- Prospectos: 150 que lograron completar el formulario de ingreso
- Ingreso de socios: 4

Esto nos indica que la campaña funcionó y trajo una ganancia incremental ya que hubo una tasa de conversión del 3% de los prospectos, obteniendo así un ingreso anual de AR$ 126.000 (teniendo en cuenta cuota de ingreso y cuotas mensuales ordinarias anualizadas). Por lo tanto el Retorno de la Inversión (ROI) fue de 3,86 sobre los AR$ 26.000 de la inversión inicial.

Por último cabe destacar la diferencia que existe entre las estrategias de comunicación utilizadas por los demás competidores de la categoría, pero será desarrollado en el apartado de análisis de competencia y mercado.

3.1.9 Problemática

Resumiendo los puntos antes tratados en el diagnóstico y correspondientes a la descripción de la organización se encuentran los siguientes problemas o bien oportunidades de mejora para el Club:

Socios

- Tendencia decreciente de “Socios Activos” (-6% vs 2010) y acentuándose en 2016 con una merma de 34 socios, debido al aumento constante de la cuota social.
- Aumento de socios “Clase A”, muchos provenientes de los “Activos”, lo que representa una reducción en los ingresos del club ya que aquellos abonan la mitad de la cuota de un “Activo”.
- Siguiendo este mismo hilo, los “Vitalicios” también están en aumento de su peso relativo en la totalidad de la masa societaria, también diluyendo las cuotas mensuales.
- Brecha de fuga de socios entre los 18 y 45 años
- Oportunidad para retener a los socios actuales e incrementar la masa societaria con ingresos hasta un techo de 800 socios.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Situación financiera

- Existe un superávit pero a costas de aumentos constantes de cuotas y también gracias al aporte de eventos y uso de instalaciones.
- Pérdida de socios y aumento de gastos debido al contexto creando un círculo vicioso con el aumento de cuotas.
- El 60% de los egresos proviene de los Sueldos y Cargas Sociales, que a través de los años viene reduciéndose, pero todavía existen oportunidades en esta materia
- Oportunidad para explotar y hacer crecer la fuente de ingresos de Eventos y Uso de Instalaciones que hoy representa el 12%.

Actividades y Servicios

- Todas las opciones que ofrece el Club están basadas en el tenis y aquellos familiares que no juegan este deporte, no tienen actividades para realizar. El Club ha quedado desactualizado frente a las nuevas demandas de quienes buscan una vida saludable en un club.
- Aumentar la oferta social y cultural
- No se realizan actividades nocturnas y por ende el Club queda desaprovechado.
- Promover opciones para socios entre 18 y 45 años para reducir la tasa de abandono.

Estructural

- Los miembros de la CD aportan su tiempo libre ad-honoren y no son funciones rentadas ni profesionalizadas
- Desde hace dos año no hay un Gerente que coordine, ordene y controle las funcione de los empleados

- No existe una estrategia clara de retención de socios ni incorporación de nuevos prospectos.
- Oportunidad en lo que respecta a Estrategia de Comunicación, debido a que no se efectúan campañas de ningún tipo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

3.2 Análisis PEST

El diagnóstico interno lo complementaré con un análisis externo del contexto entendiendo las diferentes variables del ecosistema en el cual está inmerso el Club. Está decisión surge de lo aprendido en la materia Management Estratégico y Procesos de Cambio en cuanto al Análisis PEST expuesto por el autor Igor Ansoff para el entendimiento del medio en el cual se desarrolla la organización y poder desarrollar la Estrategia de Negocio, descripto en su libro "Corporate Strategy" de 1965. Siendo las siguientes temáticas coyunturales a considerar: situación político/legal, económica, social y tecnológica.

Para los apartados Económico y Social me he basado en lineamientos obtenidos del estudio realizado por la Universidad Católica en Abril de 2016 "Pobreza y Desigualdad por Ingresos en la Argentina Urbana 2010-2015.Tiempos de Balance"

3.2.1 Político / Legal

El predio del Buenos Aires Lawn Tennis Club al igual que los diversos clubes de la zona, están emplazados en el Parque Tres de Febrero o bien conocido como los "Lagos de Palermo". Esto implica que estas organizaciones están **bajo la influencia de la Ordenanza Municipal N° 330919 de 1977 (Ver Anexo III), la cual estipula los usos y condiciones para las habilitaciones de las instituciones, que tipo de actividades se pueden desarrollar y las autorizaciones necesarias para poder efectuar modificaciones o nuevas construcciones al predio ya que es un área categorizada dentro de la preservación urbanística de la Ciudad y también protección de espacios verdes.**

Además de dicho marco normativo existen distintas asociaciones civiles como por ejemplo "Los Amigos del Lago" que velan por dichos intereses y con los años han ganado cada vez más apoyo político, sumado a la tendencia del Gobierno de la Ciudad del interés por los espacios verdes y urbanismo de la Ciudad.

Antecedentes:

Como antecedente se mencionará un proyecto planteado por la anterior Comisión Directiva como iniciativa para mejorar la inversión en infraestructura y generar nuevos ingresos al Club, ofrecido por un grupo inversor de terceros.

Fue vetado por decisión mayoritaria de los socios, dentro de una Asamblea Extraordinaria en la cual figuraba en el orden del día la consideración del proyecto de **reforma y ampliación del Club House más su financiación, y de la propuesta de ampliación, Cesión parcial y utilización de la Tribuna Dr. Horacio Billoch Caride (Tribuna Central).**

El objetivo del contrato del proyecto, a 25 años con opción a renovación, constaba de la cesión de la Tribuna Central y terrenos aledaños con sus instalaciones, para el uso de los mismos por parte del grupo empresario propietario del capital inversor. El uso mencionado, estaría comprendido para la realización de eventos y espectáculos culturales, musicales y deportivos con preferencia de los tenísticos, previa habilitación que a tal efecto realice el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, quedando como decisión final frente a la realización de los mismos, la aprobación por parte del Club generando así antecedentes para futuros eventos de similares características y teniendo el veto discrecional con justa causa de rechazar los espectáculos propuestos. Dentro del período de utilización por evento, los socios no podían hacer uso de las instalaciones de ese sector, quedando a discernimiento del grupo inversor la cantidad de eventos a realizar por semana. La cesión de uso era parcial, cuando no haya eventos, el Club y sus asociados podrían hacer uso el estadio. Los impuestos y seguros ocasionados por los eventos quedarían a cargo del grupo empresario.

A cambio, el Club recibiría un canon anual pagadero en forma mensual, durante la vigencia del contrato, neto de impuestos. También obtendría un pago variable por espectáculo dependiendo de la recaudación de entradas del mismo, estipulando una base mínima. Además los inversores se comprometían a remodelar el estadio, ampliando su capacidad, iluminación y proceder a cerrar el mismo con un

techo corredizo, a construir una cancha de fútbol y un salón para niños en reemplazo del espacio ocupado que utilizaría a estas últimas construcciones. Finalmente adelantarían el monto necesario para la construcción de las obras de remodelación del Club House, que sería descontado de los pagos fijos y variables a pagar por el grupo inversor.

Los motivos, de la mayoría de los socios, por los cuales dieron su voto negativo fueron: vacíos legales dentro del contrato que perjudicaban seriamente la vida de la institución, modificación del ámbito social del Club viéndose afectado por la realización de los espectáculos, diferentes puntos de vista frente a las necesidades que presenta la entidad y por ende los planes a seguir, conflictos en materia de los efectos económicos relacionados al período de duración del contrato, habilitaciones necesarias tanto urbanísticas como legales para el desarrollo de los eventos, en las cuales se hizo un hincapié muy importante. Estas habilitaciones son de gran importancia por lo mencionado anteriormente del marco normativo, ya que sin éstas cualquier organización dentro de este espacio sería penalizada por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires hasta perdiendo el Club.

Universidad de SanAndrés

3.2.2 Económico

Para seguir describiendo el entorno, en lo que respecta a al contexto Económico las principales variables que afectan la vida y el desarrollo del Club son las siguientes:

- **Pérdida del poder adquisitivo de las personas en los últimos años debido a las políticas económicas, inflación galopante en todos los segmentos de la economía y sin un ajuste salarial acorde a los aumentos del costo de vida.** Esto afecta de manera directa a la masa societaria del BLATC, por lo mencionado al inicio del diagnóstico, ya que los socios deben elegir si continuar en el club con una erogación mensual onerosa y mismo los potenciales socios se reducen ya que los primeros

recortes en momentos de ajustes son los gastos no indispensables, de esparcimiento y lujo.

- **Incremento en el peso, la injerencia y la fuerza de los sindicatos**, en este caso UTEDYC (Unión de trabajadores de entidades deportivas y civiles) que conglomera a los cancheros del club, haciendo las paritarias cada vez mayores año a año y por ende aumentando los costos significativamente, como se describió en la situación financiera de la descripción de la organización.

- Si analizamos el presente con el cambio de gobierno y las nuevas políticas económicas, podemos observar que en 2016 y 2017, tendremos un **ajuste en la economía nacional, reduciéndose el consumo y enfriando progresivamente la inflación**. Esto implica que a corto plazo es perjudicial para el Club en cuanto a la restricción de gastos y generar potenciales socios además de retener a los actuales. Pero si en el mediano plazo, la economía se recupera, hay inversiones, la confianza aumenta y se reactiva el mercado, será un período de oportunidad para el desarrollo del Buenos Aires Lawn Tennis.

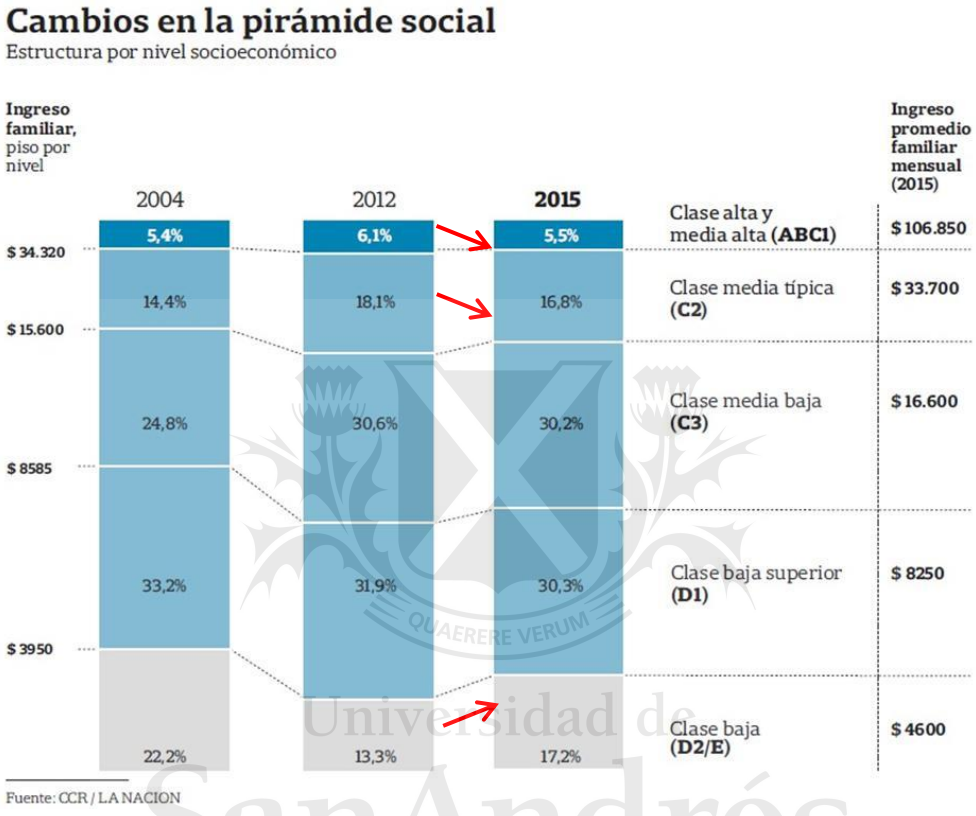
Universidad de SanAndrés

3.2.3 Social

En cuanto al contexto social y su evolución en los últimos años destaco lo siguiente:

- Como se observa en el gráfico comparativo debajo, obtenido de la Nota del Diario La Nación “La Clase Media ya lleva tres años de retroceso” (fuente: CCR), se ha producido una **reducción en niveles porcentuales sobre el total de la Pirámide Social, de las Clases Media y Alta con un incremento de la Clase Baja desde el 2012.**

Esto es producto de lo mencionado en el análisis Económico e **impacta directamente al BALTC ya que la constitución de su masa societaria está anclada en estas clases sociales** y su merma afecta a la retención y captación de potenciales socios.



El cuadro también refleja lo desarrollado por la UCA en su estudio, cuando describe un **aumento de la indigencia y la pobreza, agudizándose la brecha y desigualdad entre clases sociales**

- Otro factor clave del contexto social existente es el **nivel de inseguridad** que, según la publicación de Infobae en Abril del corriente año “Tras ocho años, difundieron las estadísticas criminales”, entre 2008 y 2015 aumentó un 10% contemplando también el mayor avance de las drogas en la sociedad.

Universidad de San Andrés

El Club presenta una fortaleza y a futuro una oportunidad frente a esta situación, ya que dentro del predio las familias están contenidas y existe un ambiente social y de camaradería que alienta la formación de vínculos, valores, cultura por el deporte y la vida sana.

- **Existe una tendencia y concientización mundial en aumento, no siendo Buenos Aires la excepción, cada vez más fuerte sobre el estilo de vida que uno lleva y por ende formas para mejorarlo.** Contemplándose dentro de esta saludabilidad, la vida al aire libre, la realización de deporte, una buena alimentación y actividades que balanceen el ritmo de trabajo para que se complementen.

  Aquí es donde se plantea una **oportunidad a ser explotada por el Club, a desarrollar en el plan de acción, en donde tiene que ofrecer distintas alternativas de vida saludable con actividades de todo tipo y para todas las personas de la familia.**

  Pero también existe una amenaza en el desarrollo de los grandes gimnasios que ofrecen actividades variadas como natación, musculación, clases aeróbicas, baile, equipos de running, etc que compiten plenamente en acaparar a las personas que quieren desarrollar una vida sana.

  Por último sumado a esta tendencia, se destaca el crecimiento de los campeonatos de futbol tanto masculino como femenino, los cuales ocupan un rol además del deportivo, social, en donde los jugadores pueden pasar el día al aire libre en un ambiente ameno, relajado y en grupo. Llegando a competir por el mismo espacio de demanda contra el ofrecimiento que tiene el Club frente a estas personas.

- Tal como lo indica el Diario La Nación en su publicación de Mayo 2016 “El futuro de los countries, según los especialistas”, **en la década de 1990 el fenómeno de los barrios cerrados explotó y sigue hasta el día de hoy en aumento**, con una cantidad de 593 en Buenos Aires con factibilidad otorgada y otros 300 en trámite. Muchos de estos emplazamientos

urbanísticos fuera de la Capital Federal, ofrecen facilidades deportivas y sociales dentro del mismo complejo de viviendas, **convirtiéndose en un competidor directo y amenaza para la retención de socios y captación de futuros ya que contemplan lo que muchos integrantes de un club buscan. Potenciándose desde la mirada del BALTC, ya que el target al que apuntan los countries es muy similar al buscado por el Club**

- Por último se puede mencionar como tendencia general de la sociedad lo desarrollado por los autores Zigmunt Bauman en su libro "Modernidad Líquida" del año 2000 y retomado por Guillermo Oliveto en "Argenchip" 2014, quienes determinan que **el consumo genera identidad en la actual "sociedad de consumidores"** en la que vivimos.

  Por lo tanto pertenecer a una institución u organización complementa y da forma a esa generación de identidad por parte de un ciudadano-consumidor.

  Es aquí donde el BALTC con su aval histórico, de prestigio a nivel social y deportivo juega un rol importante en la identidad de los socios, siendo un diferencial frente a otros clubes u organizaciones.

Universidad de SanAndrés

3.2.4 Tecnológico

En lo que respecta tendencias del contexto tecnológico, centré el análisis en el cambio social / cultural de los últimos años con la explosión de las redes sociales, pero también en el desarrollo de herramientas que permiten a las entidades (principalmente las organizaciones con fines de lucro que buscan optimizar su inversión en un contexto competitivo cada vez más complejo) hacer un seguimiento mucho más detallado de los clientes y usuarios. Por lo tanto podemos detallar los siguientes puntos con impacto en el BALTC:

- Como lo menciona el artículo "Los Argentinos en el podio mundial de uso de las redes sociales" del diario digital Los Andes en Octubre de 2016, los argentinos pasamos más de 3 horas diarias consumiendo redes sociales

ocupando el cuarto lugar a nivel mundial luego de Filipinas, Brasil y México, siendo la red mayoritaria Facebook seguida por Twitter, Instagram y en crecimiento Snapchat entre los más jóvenes.

Basado en la explicación del Sociólogo Roberto Stahringer del mencionado artículo, esta introducción **ha modificado la forma de involucrarnos tanto en el mundo on como off line, logrando una reducción del contacto físico, las relaciones personales y alterando las formas de comunicación e información.**

Llevándolo al extremo, sobretodo en los jóvenes, **el contacto comienza por lo virtual antes que en el mundo rea**l y se entablan relaciones con "amigos de Facebook".

Se puede seguir desarrollando este tema bastamente, pero los pocos puntos expuestos, permiten exponer el impacto que genera en la vida y desarrollo del BALTC, el cual pregona el contacto físico y la generación de una comunidad de socios a través de las relaciones personales. Pero no obstante, esto no es algo totalmente opuesto, **el Club debe amoldarse a las nuevas tecnologías y redes para poder hacer uso de ellas, fomentando el desarrollo de una vida social dentro del Club.**

A su vez **las redes sociales permiten encontrar a las personas individualizadas**, a las cuales la organización quiere llegar. Esto anteriormente no se podía hacer ya que no se contaban con las herramientas necesarias. Hoy si quiero llegar a una persona con determinados intereses, nivel socioeconómico, estilo de vida, etc puedo hacerlo, logrando hacer mucho más eficiente el mensaje alcanzando al target correcto y no desperdiciando la inversión impactando a personas que así no lo desean o no les interesa.

Hoy **la competencia moderna (a desarrollar en el siguiente apartado) como gimnasios de última generación, torneos de futbol y countries, se nutren de estas herramientas para enviar mensajes personalizados** a quienes ellos consideran que deben alcanzar, siendo una comunicación muy efectiva y captando a sus potenciales consumidores.

- Tal como lo desarrolla Google en Adwords “Targeting your ads”, en todas sus plataformas y también ya lo está haciendo Facebook con las suyas, se pueden pautar **mensajes a determinado público en particular segmentándolo por palabras claves, intereses, locación, dispositivos utilizado para la conexión, idioma, audiencia demográfica, etc** logrando lo que mencionaba anteriormente, un uso más eficiente de los recursos ya que la **persona correcta hará contacto con el mensaje adecuado**. Ahorrando inversión al cliente y también tiempo / molestias al receptor de la comunicación.

  Aquí se genera una oportunidad que hoy el Club no está acaparando, **la posibilidad de alcanzar al target buscado y potenciales socios, mediante una comunicación muy selectiva y personalizada, para no caer en la masificación no buscada como estrategia marcaria.**

- Como tercer punto mencionaré el desarrollo y utilización cada vez más asiduo de **herramientas y softwares**, de utilización interna de las organizaciones, que permiten hacer un seguimiento de los clientes / socios continuo. Esto **permite entender su comportamiento y detectar patrones** para poder segmentar a dichos socios y ofrecer tratos personalizados, beneficios, etc. con el fin de entregarles lo que ellos quieren y mejorar los servicios que ya utilizan con el objetivo de fidelizar y retenerlos. Lo que conlleva, como se expuso en la materia Retención y Fidelización del Cliente, a una mayor rentabilización de los clientes / socios a largo plazo, ya que conseguir nuevos socios puede costar entre 5 a 7 veces más que retener a los existentes.

  Aquí es donde hago hincapié en la **posibilidad presentada para el BALTC, el cual debe entender y conocer a sus socios para poder brindarles un mejor servicio acorde a sus necesidades para evitar la progresiva merma de los mismos y darles un trato personalizado**.

Universidad de San Andrés

3.3 Mercado y competencia

El siguiente análisis de mercado y por ende la descripción de los jugadores que se encuentran envueltos en el mismo, fue construido a través de una investigación propia entendiendo las distintas variables más relevantes de cada entidad y su diferencial frente a los competidores, sumado al aporte de información por parte de la Secretaría de Deporte de la Nación, el Registro Único de Instituciones Deportivas (R.U.I.D) y padrón de clubes de la Asociación Argentina de Tenis.

Complementaré lo descripto con un esquema de percepciones del consumidor, graficado en un mapa de posicionamiento para poder visualizar sobre que pilares están basadas las estrategias de los diferentes competidores seleccionados. Este mapping matemático (generado con una matriz FODA destacando las fortalezas relativas) lo construí a través de lo aprendido en la materia Marketing Avanzado bajo el profesor Fernando Moiguer y con ayuda de su Cátedra.

Por último, siguiendo los conceptos expuestos por Michael Porter en su libro "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries & Competitors" de 1980, analizado en la materia Management Estratégico y Proceso de Cambio; detallaré la competencia del BALTC tanto directa, como indirecta, además de entender las posibles amenazas en la entrada de nuevos competidores, explicando los jugadores detallados en el mapping.

Universidad de San Andrés

3.3.1 Mercado

En lo que respecta al universo de entidades deportivas en el que se ve inmerso el Buenos Aires Lawn Tennis Club, se puede enumerar la existencia de 6.040 organizaciones en Argentina, 1.900 en la Provincia de Buenos Aires, teniendo Capital Federal y GBA 307 clubes.

Finalmente de los clubes de GBA y CABA, 186 (61%) son aquellos en los que se puede practicar tenis, sin ser clubes exclusivamente de este deporte. Siendo GBA

el territorio con mayor cantidad de asociaciones con 144 (77%) y luego CABA con 42 (23%).

Entidades deportivas

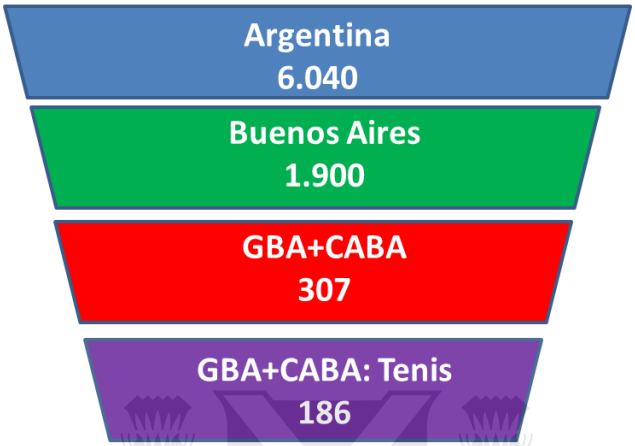
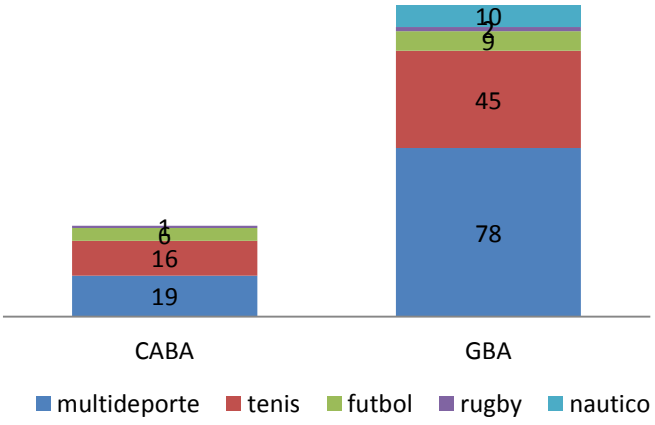


Gráfico de elaboración propia

También en Capital Federal coexisten otras 121 organizaciones sociales dentro de las cuales el 87% son Clubes Barriales, en los cuales no se puede practicar tenis pero si otros deportes como fútbol, natación, bochas, gimnasia, patín, etc.

En el siguiente cuadro se puede observar el desglose de los clubes de GBA+CABA donde se puede practicar tenis.

GBA+CABA - Clubes donde practicar tenis



Cuadro de elaboración propia

3.3.2 Competidores

Para describir a los competidores del BALTC, realicé una encuesta a 76 individuos de ambos sexos y diversas edades con conocimiento de entidades deportivas, potenciales o no socios del Buenos Aires Lawn Tennis, para obtener su percepción sobre cada organización, que consideré relevante para el análisis. Escogí clubes u organizaciones que entiendo son representativas de los modelos de clubes que existen en el universo antes mencionado y también incluí aquellas que son competidores directos.

La encuesta constaba de una grilla en la cual figuran atributos varios para ser alineados con las distintas alternativas propuestas. Cada atributo podía estar presente en las respuestas de todas las alternativas, eran opciones múltiples no excluyentes.

Con estas después generé la Matriz Observada, luego la Esperada y finalmente la FODA para entender las fortalezas y debilidades relativas de cada competidor (en el Anexo I se describe el mecanismo para obtener las matrices y los resultados de las mismas)

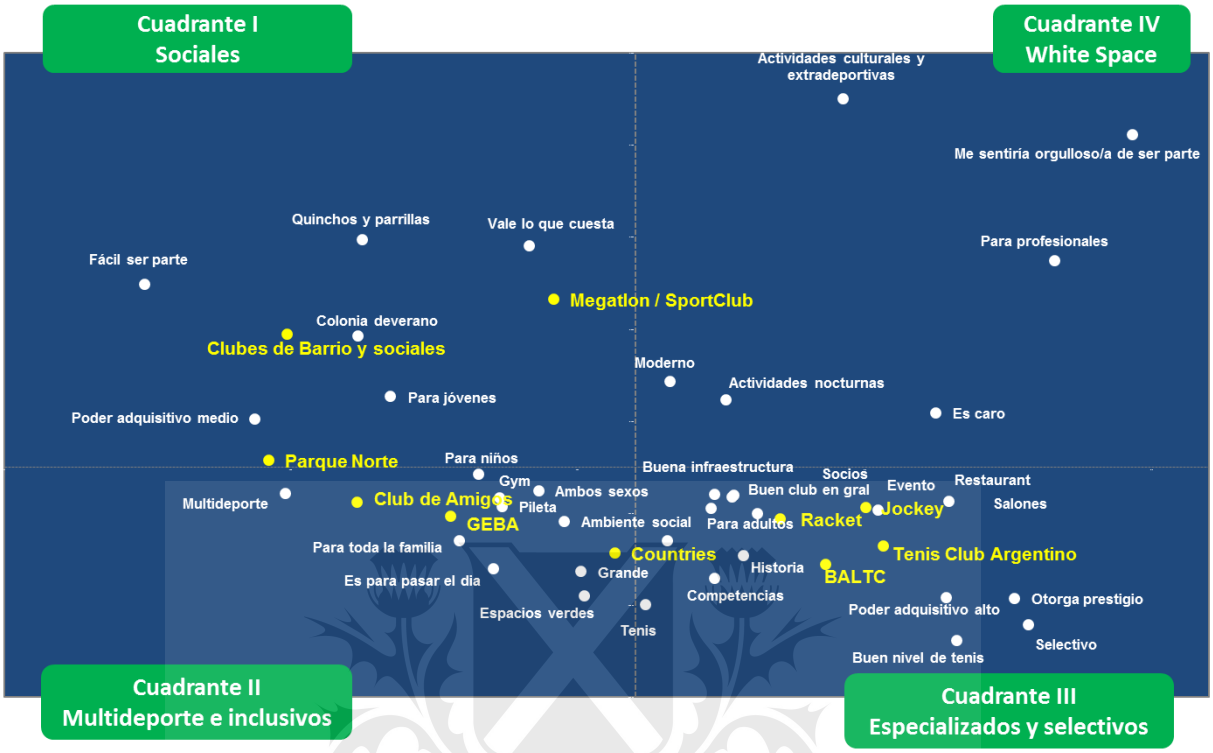
Universidad de San Andrés

Además de la Matriz FODA, el objetivo de realizar la encuesta era poder esquematizar en un gráfico los posicionamientos de los jugadores según la percepción actual de los consumidores.

Con este gráfico se puede vislumbrar como está ubicado el BALTC, en la mente del consumidor, frente a sus competidores directos y respecto de aquellas opciones más alejadas en cuanto a modelo de oferta, facilitando a futuro la decisión en cuanto a la elección de planes a desarrollar para el crecimiento de la organización y satisfacer a los socios actuales y potenciales.

A continuación expongo el mapa de posicionamiento, realizado con la ayuda del equipo de trabajado de la Cátedra Moiguer:

Mapping de posicionamiento de entidades deportivas



En el gráfico se pueden observar cuatro cuadrantes nombras según el resultado de las organizaciones que figuran en los mismos, siendo el Cuadrante I las “entidades sociales”, el Cuadrante II las organizaciones “Multideportes e Inclusivas”, el Cuadrante III aquellas “Especializadas y Selectivas” y finalmente el Cuadrante IV es el “White Space” ya que no presenta resultados de clubes o instituciones que adopten los atributos que figuran en dicho espacio y presenta una oportunidad para quien quiera desarrollarlos.

Según los distintos Cuadrantes mencionadas podemos encontrar la siguiente distribución de organizaciones:

<u>Cuadrante I “Sociales”:</u> Clubes Sociales y Barriales además de las cadenas de gimnasios como Megatlón y SportClub, que si bien se posicionan en este Cuadrante, están al límite con el IV y teniendo rasgos de especialización. Los atributos que forman este espacio son que “valen lo que cuestan”, tienen

“quinchos y parrillas”, son para niños y jóvenes, presentando un poder adquisitivo medio.

Cuadrante II “Multideporte e Inclusivos: encontramos a Parque Norte, Club de Amigos y GEBA, cuyas características son para toda la familia, tienen la posibilidad de realizar diversos deportes, tienen espacios verdes donde se puede pasar el día.

Cuadrante III “Especializados y Selectivos”: figuran los clubes tales como El BALTC, Racket, Jockey Club y Tenis Club Argentino, que para este caso son especializados en tenis, de alto poder adquisitivo, con organizaciones históricas y prestigiosas, de perfil adulto.

Cuadrane IV “White Space”: no presenta resultados ya que como mencioné anteriormente no hay quien haga propios los atributos resultantes del cuadrante y presentan una oportunidad para aquella entidad que quiera acaparar los mismos y trabajar en un diferencial sobre ellos. Estos son ser moderno, tener actividades nocturnas, culturales y extradeportivas

Universidad de SanAndres

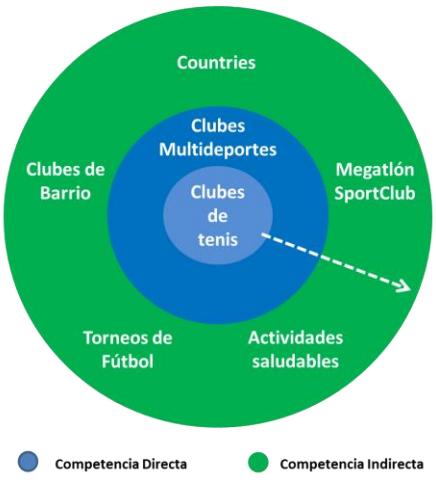
Luego de haber contextualizado el universo de las entidades deportivas de Capital Federal más GBA y haber mapeado, según las percepciones de los consumidores, los posicionamientos que cada organización presenta; describiré brevemente cada uno de los competidores que figuran en el mapping, resaltando sus diferencias en cuanto a oferta, socios, servicios, además de detallar en que se destaca según la matriz FODA construida para el mapping matemático.

También como resultado de la encuesta y para la formulación del mapping, surge la Matriz FODA anteriormente mencionada, la cual establece las fortalezas y debilidades relativas de cada institución.

MATRIZ FODA										
Atributos	Megatlon / SportClub	Clubes de Barrio y sociales	Countries	Buenos Aires Lawn	Vilas Racket	Tenis Club Argentino	Jockey Club	GEBA	Parque Norte	Club de Amigos
Tiene historia	-11	12	-25	30	-19	15	21	10	-18	-6
Pertenecer otorga prestigio	-3	-15	-2	32	0	21	34	-23	-18	-18
Me sentiría orgulloso/a de ser parte	-7	1	-9	23	-10	8	8	-11	-10	-10
Tiene un ambiente social	-3	26	3	6	-13	-2	3	4	-9	0
Es para toda la familia	-25	23	17	-5	-13	-9	-13	17	6	13
Es selectivo	-5	-20	11	18	10	28	32	-26	-18	-21
Es para profesionales	-1	-14	-10	17	9	15	-2	-10	-11	-13
Es para gente de poder adquisitivo alto	8	-25	17	8	21	26	27	-31	-24	-17
Es para gente de poder adquisitivobajo	-10	53	-14	-17	-14	-16	-15	0	32	2
Es para gente de poder adquisitivo medio	24	14	-9	-5	-20	-24	-26	19	15	21
Es para jóvenes	35	4	-7	-16	-5	-18	-20	8	11	13
Es para adultos	5	3	5	7	0	8	11	-12	-11	-9
Es para ambos sexos	26	7	8	-10	-2	-7	-35	-1	19	14
Es sólo para hombres	-5	-3	-7	-8	-6	-5	23	-8	-5	-7
Vale lo que cuesta	7	11	-9	-5	-10	-7	-12	3	7	0
Es caro	17	-16	-1	1	17	12	12	-22	-14	-12
Es un buen club en general	-3	-6	-13	11	-3	10	3	10	-10	1
Es fácil ser parte	29	33	-16	-22	-22	-30	-30	10	30	18
Se puedepracticar varios deportes	-5	15	10	-36	-15	-30	-7	34	15	28
Tiene Tenis	-30	-18	8	10	17	13	-6	7	8	9
Tiene buen nivel de tenis	-15	-16	-18	42	15	37	-15	-1	-8	-16
Tiene pileta	21	-6	9	-10	-7	-22	-9	7	19	14
Tiene gimnasio	35	-4	1	-30	12	-4	-10	5	5	7
Tiene buenos salones	-11	-14	3	6	7	13	22	-7	-9	-15
Tiene buen restaurant	-14	-10	-5	5	20	19	20	-11	-14	-15
Tiene buena infraestructura	18	-23	-5	-6	15	10	8	-6	-6	-1
Tiene spa	11	-8	-5	-14	3	3	0	-12	-9	-8
Tiene espacios verdes	-26	-11	15	9	-4	-10	8	6	13	15
Es para pasar el dia	-26	6	14	-4	-9	-10	-4	11	16	21
Es moderno	45	-13	12	-18	27	-6	-15	-18	-9	-1
Tiene quinchos y parrillas	-14	17	4	-17	-14	-18	-13	12	17	5
Puedo ir a la noche a practicar deporte o comer	-4	-3	-4	-1	13	5	-5	-3	-5	-6
Tiene estacionamiento	-9	-22	9	9	8	1	2	-5	14	-2
Es posible reallizarun evento (fiesta)	-19	2	8	11	5	1	17	-6	-4	-16
Es un predio chico	36	20	-12	-7	-2	-8	-14	-13	-8	-9
Es un predio grande	-24	-21	12	2	-13	-8	11	15	17	17
Tiene actividades para los niños	-16	14	11	-14	1	-13	-14	9	9	13
Tiene colonia de verano	-13	8	7	-22	-1	-21	-18	14	15	18
Tiene actividades culturales y extradeportivas	-10	7	-2	-3	-5	-1	8	-5	-9	-8
Participa de competencias	-24	-1	-2	19	-1	16	6	21	-16	-7
Es necesario ser socio para entrar	17	-8	-7	6	9	8	9	8	-23	-13

Esta matriz me ayudará a describir en los próximos párrafos las características de cada organización del universo competitivo del BALTC.

En el siguiente esquema se refleja el escenario competitivo del BALTC y sus sustitutos, discriminando la competencia directa (azul) de la indirecta (verde).



Como se observa en el cuadro, la competencia directa se conforma de los clubes de tenis que ofrecen servicios y un estilo / modelo de club similares al del Buenos Aires Lawn Tennis Club a un target específico de potenciales socios, sumado al resto de clubes multideportes cercanos geográficamente.

Detallando los "modelos de clubes" recién mencionados podemos encontrar clubes:

a) *Según el deporte:*
   - Especializados en un deporte. Ej: BALTC
   - Multideportes. Ej: GEBA

b) *Según forma de ingreso:*
   - Con Membresía: se necesita ser socio para ingresar
     i. Selectivo: existen restricciones de admisión Ej: TCA
     ii. Inclusivo: no hay barreras para asociarse. Ej: Club de Amigos
   - Sin membresía: pagando el pase diario o la actividad a realizar uno puede ingresar al Club. No hay exclusvidad. Ej: Paque Norte / El Clú

c) *Según forma de pago:*
   - Cuota mensual integradora: habilita a poder hacer uso de todos los servicios con un único canon mensual.
   - Cuota mensual más un abono por la actividad a realizar: se debe abonar la cuota ordinaria para ser socio y aparte según lo el deporte o categoría en la que uno esté debe pagar por el incremental a utilizar (carnet de tenis, pelita, futbol, gimnasio, etc). Ej: Club Ciudad de Buenos Aires.

Dentro de los clubes de tenis específicos que considero como principales competidores y que también tienen modelos parecidos, se pueden nombrar al:

Universidad de San Andrés

Tenis Club Argentino: entidad centenaria fundada en 1913, que cuenta actualmente con dos sedes y su objetivo principal es la **práctica del tenis**. **En sus inicios fue la primera casa del tenis argentino a contraposición de los clubes ingleses.**

Cuenta con más de 5.000 socios, los cuales deben abonar mensualmente una cuota social de $1.200 y para asociarse una cuota de ingreso en dólares de U$D 50.000, que implica una barrera de entrada y un filtro en la selección del target al cual apunta el club, necesitando un poder adquisitivo elevado. También cuenta con pileta, gimansio, spa y un ClubHouse acondicionado para diferentes usos como eventos, restaurant, etc.

Presenta un modelo de club muy similar al del Buenos Aires Lawn Tennis Club en el cual un socio abona una cuota integral que le permite hacer uso de la totalidad de los servicios e instalaciones, basado principalmente en la práctica del tenis, que encuentra en los códigos y valores familiares, de camaradería y caballerosidad un gran pilar en el cual posicionarse frente a otros clubes siendo de los más selectos del país. Sumado a esto para el ingreso de un socio es necesaria un vínculo de hijo o cónyuge además de la recomendación de seis socios activos con al menos diez años de antigüedad como tales.

Pero se diferencia en que el TCA otorga un prestigio y un status social por encima del BALTC, lo que genera que muchos socios mantengan su membresía por el único hecho de pertenecer y ser parte del selecto grupo de socios del Tenis Club Argentino, teniendo en cuenta que familias históricas tanto en la tradición de tenis como en el ámbito aristocrático de Bs As han sucedido generaciones en el TCA. Esto se suma a la basta oferta de actividades extra-tenísiticas del club como teatro, eventos sociales, diferentes talleres para mujeres, niños y adultos, gimnasio equipado, sala de proyección, playrooms, guarderías, torneos de fútbol, spa y tener la posibilidad de utilizar el restaurant de forma nocturna.

Universidad de San Andrés

En lo que respecta a los resultados obtenidos en la Matriz FODA, se distingue en tener historia y otorgar prestigio a sus socios, ser un club de alto poder adquisitivo, para profesionales, adultos y selectivo, tener buena infraestructura y poder practicar tenis a un alto nivel.

Vilas Racket: situado en los Lagos de Palermo, es un club que se creó en 1993 con multiplicidad de opciones desde tenis, gimnasio, spa, fitness, pileta, futbol, squash y otras actividades al aire libre, destacando su **moderno** equipamiento. Para ser parte uno debe abonar las cuotas mensuales de $4.300 más la de ingreso de $ 25.000 pero aparte abonar por la actividad que realice dependiendo del horario (horarios no picos están incluidos en la cuota básica)

Presenta también una oferta de **gastronomía internacional y actividades extradeportivas dentro del predio.**

En cuanto a su modelo de club coincide con el del BALT en ser selectivo, de alto poder adquisitivo y con una estilo de membresía, además de especializarse en un deporte como el tenis, pero se diferencia en que el Vilas tiene la opción de tener una cuota all inclusive o bien abonar una cuota menor pero ir agregando adicionales según la actividad a realizar.

Otra diferencia es que es un club moderno complementando al tenis con variados servicios y actividades de moda, cuya masa societaria es reciente / joven al igual que la institución, no teniendo una historia de tenis y por ello los valores, códigos o estilo de otros como el BALTC y el TCA

Destaca en la Matriz FODA en cuanto a ser un club de alto poder adquisitivo para profesionales, moderno, con buena infraestructura, con posibilidad de tener actividades nocturnas y en sus restaurants y salones.

Jockey Club: constituido en **1882 con la intención de regir la actividad turfística de la nación y ser un centro social de primer orden.** Presenta diversas sedes pero siendo la central San Isidro, en donde se encuentra el hipódromo, golf, clubhouse, tenis y pileta entre otros.

Cuenta con más de 7.000 socios y para poder asociarse, se debe abonar una cuota de ingreso de $400.000 si no existe un vínculo de sangre con un socio y se reduce sustancialmente a $35.000 en el caso de un hijo. Además se pagan cuotas mensuales de $4.000 y sumar el deporte que se desea realizar, además de haber sido recomendado y abalado por diversos socios activos.

Se caracteriza por ser un club de sexo masculino al cual las mujeres pueden ingresar siendo familiares de un socio.

En cuanto al modelo de club es con membresía y altamente selectivo ya que para ingresar se necesita cancelar la elevada cuota de ingreso, también entra en la categoría de multideporte por poder practicarse diversas actividades, pero anclado en el turf.

Al igual que en el TCA y en menor medida en el BALTC, las familias que transitaron y lo hacen por este club, son las integrantes de la alta alcurnia de Buenos Aires con un estilo de vida elevado y por ende un gran nivel de poder adquisitivo.

En la matriz FODA destaca por su historia, prestigio, ser selectivo, de alto poder adquisitivo, con un perfil más adulto, por las competencias que se llevan a cabo además de contar con una infraestructura bien evaluada.

Las diferencias que presenta el BATC frente a estos clubes son:

- **Posibilidad de uso de las canchas de tenis ilimitadamente sin reserva ni carnet.**

Universidad de San Andrés

- **Elevado nivel medio de tenis, siendo el mayor baluarte del tenis a nivel nacional, sumado a las diversas competencias nacionales e internacionales que se realizan en el Club.**
- **Menor cantidad de socios**
- **En cuanto a Infraestructura está por debajo de su oferta en cuanto a gimnasio, spa, salones, mobiliario, etc.**
- **No ofrece actividades extracurriculares**
- **No explota el uso del Club fuera de las horas diurnas**
- **No hay una diferenciación en la oferta de cuotas y se abona por todo concepto una única cuota (no se adhieren servicios a excepción de la pileta)**

También dentro de los competidores directos se encuentran los demás clubes multideportes cercanos geográficamente pero acorde a la segmentación utilizada serán competidores más cercanos o de segunda línea. Podemos nombrar dentro de estos jugadores a:

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

GEBA: Gimnasia y Esgrima de Buenos Aires es un club **multideporte con tres sedes y con más de treinta disciplinas**, cuya sede central se encuentra en los Lagos de Palermo establecido en 1880, siendo uno de los clubes más grandes y antiguos de Argentina.

Brinda un oferta multifacética para toda la familia, convirtiéndose en un club muy grande y numeroso.

Para hacer uso de las instalaciones se debe ser socio pagando una cuota anual y luego diversas cuotas por actividad sin la necesidad de presentar requisitos extra para la afiliación.

Existen ocho diferentes categorías dentro de las cuatro membresías posibles para ser socio. Además existen beneficios y planes de pagos según la actividad desarrollada, grupo familiar, etc.

En la matriz FODA sobresale en cuanto a su historia, a tener un perfil de socios joven de poder adquisitivo medio, donde se considera que es un club para la familia y con variadas actividades para los niños, de fácil acceso y en el cual se pueden practicar múltiples deportes.

Parque Norte: entidad deportiva y recreativa de más de 30 hectáreas, perteneciente al Sindicato de Empleados de Comercio en Costanera Norte, de **entrada libre y gratuita para los empleados de Comercio** y para quienes no lo sean deben abonar un arancel diario.

Comprende múltiples actividades como tenis, futbol, paddle, básquet, volley, piletas varias, gimnasios, salones, quinchos y parrillas, entre otras y para realizar cada una de ellas se debe abonar lo estipulado por hora o por actividad sin necesidad de estar asociado.

En lo referente a la matriz FODA, como puntos destacados se pueden nombrar su público joven para ambos sexos de NSE bajo y medio, en el cual se puede pasar el día y realizar diversas actividades deportivas tanto niños como adultos.

Club de Amigos: asociación civil fundada en 1985 en el corazón de los Lagos de Palermo, **enfocada principalmente en los jóvenes y niños. Ofrece una variada opción de actividades para ambos sexos y todo tipo de edades**, desde gimnasio, deportes, colonia de verano, centro de fitness, entrenamiento, desarrollo físico, etc

Tiene abierta sus puertas de Lunes a Domingo de 8 a 23hs y para poder acceder se debe tener abonado un pase anual (base $4.200) con diferente opciones según la categoría e que se encuentre (sólo presentando DNI) y luego por cada actividad se abona un canon acorde a lo que uno decida hacer.

Si analizamos sus fortalezas desde la matriz FODA, encontramos sus pilares en un perfil de nivel socioeconómico medio, para jóvenes y la familia, de fácil acceso, con múltiples deportes y espacios verdes, pudiendo realizar actividades de todo tipo en un predio grande.

En cuanto a la competencia indirecta en lo que respecta a ejercitarse para tener una vida balanceada y saludable existen distintas alternativas como por ejemplo los Torneos de Fútbol, Countries, Redes de Gimnasios, Running Teams, Clubes de Barrio:

Megatlón / SportClub: redes de gimnasios multidisciplinarios e integrados, que según la sucursal de cada zona, presentan más o menos servicios y actividades. **En toda su red contemplan más de 200.000 socios** que pagan una cuota mensual fija según el plan que elijan acorde a sus necesidades, con la posibilidad de tener descuentos por pagos adelantos y bonificaciones corporativas debido a los convenios firmados con empresas y sponsors.

Abiertos de 7 am a 11 pm, ofrecen actividades de musculación, aeróbicas, natación, canchas de futbol, spinning y clases de variada oferta como pilates, aerobox, baile, etc. Estas opciones el socio puede realizarlas con un profesor o por su cuenta, con la posibilidad de contratar un entrenador personal para las rutinas diarias.

Las infraestructuras y equipamientos son de última generación, sumado a un **servicio personalizado potenciado por herramientas digitales, que a la vez agudizan la comunicación on-line targeteada.**

Desde la matriz FODA sobresale en ser un ambiente joven para ambos sexos, de fácil acceso pero con un nivel socioeconómico medio y alto, con una infraestructura moderna.

Clubes Barriales: son asociaciones civiles sin fines de lucro caracterizadas por ser parte de la identidad del barrio, creadas y mantenidas por los vecinos, en las cuales se pueden practicar deportes en ambientes techadas como natación, futbol, pelota paleta, bochas, patín, etc. Pero también presentan actividades culturales como bibliotecas, cine, talleres de lectura, teatro, etc.

Son ambientes de tradición, por lo general pequeños y con un gran sentido de pertenencia que da lugar a la formación de un espacio social.

Son sustentados a través de programas de fomento, subsidios y por los aportes de quienes practican las actividades, aunque muchas veces son simbólicos.

Según la matriz FODA, destacan en la historia, el ambiente social que presenta para toda la familia, de NSE bajo y medio, tener oferta para los niños y sobretodo actividades culturales y extradeportivas.

Torneos de Fútbol: estos espacios han cobrado mucho impulso en los últimos años y continúan su crecimiento, sobretodo en zona norte aledaños a Pilar. Los mismos presentan una oferta deportiva y social en la cual quienes se inscriben en los torneos pueden hacer uso del predio durante todo el día, jugando al futbol y socializando con otros grupos en los paradores donde pasan música y ofrecen comida creando un ambiente descontracturado.

Los torneos son masculinos y femeninos con diferentes categorías y niveles, apuntados a un target de jóvenes adultos de 18 a 35 años de target ABC1, que buscan hacer ejercicio, estar con amigos y pasar un buen momento al aire libre los fines de semana.

La comunicación e impulso se sustenta principalmente en las **redes sociales**, donde promueven las comunidades y generan contenido previo, post y de los partidos, personalizando los mensajes. Además utilizan sus sitios oficiales, revistas del target y la recomendación boca a boca.

Su sustento es a través de las inscripciones de los equipos, los importes por partido jugado, sponsors, venta de comida y bebida.

Countries: como mencioné anteriormente, se encuentran en auge desde la década del 90 y no se centran en una zona específica, sino que proliferan a lo largo y ancho de GBA.

Dentro de los countries existen segmentaciones de nivel socioeconómico, infraestructura, etc pero en su mayoría son niveles medios y altos que buscan salir del bullicio y ajetreo de las grandes ciudades haciendo de su hogar los barrios cerrados o también como opción de fin de semana.

Muchos de estos predios tienen incluidos campos de deportes con diferentes opciones para toda la familia y múltiples actividades en cuanto a elegir una vida saludable, además de generar comunidad dentro de sus propietarios.

En cuanto al destaque en la matriz FODA, se distingue el nivel socioeconómico alto, para toda la familia, su modernidad, espacios verdes y multiplicidades de actividades.

Considero a los countries y barrios cerrados como grandes sustitutos ya que apuntan al mismo target y ofrecen similares o mejores condiciones que el BALTC, tanto para quienes deciden descansar el fin de semana o bien vivir en estas comunidades.

Universidad de San Andrés

Actividades saludables: dentro de estas actividades conglomero a todas aquellas ofertas que sean formales y estén profesionalizadas como Equipos de Runnig, Rollers, Grupos de Entrenadores Personales, etc que compiten por la demanda de ejercitación en espacios verdes subiéndose a la tendencia de saludabilidad.

Estos grupos generan comunidad y pertenencia entre sus miembros, potenciándose en las redes sociales y en el vínculo que los une por la vida sana y el ejercicio.

Tanto los countries, torneos de fútbol, gimnasios y actividades saludables atentan contra la vida de los clubes y son una amenaza latente en la medida que sigan su crecimiento y las entidades deportivas no se modernicen en cuanto a su oferta, entendimiento y satisfacción de las necesidades de los consumidores.

Potenciando esta amenaza, las barreras de entrada y salida para los torneos de fútbol, gimnasios y actividades saludables, son mucho menores a las de un club como el BALT, por lo tano presentan una ventaja frente a este.

Universidad de SanAndrés

3.4 Sinopsis del diagnóstico y FODA

Para concluir con la sección de Diagnóstico resumiré los puntos más importantes de lo desarrollado hasta el momento, que permitirán luego construir el análisis FODA de Kenneth R. Andrews expuesto en su libro “The Concept of Corporate Strategy” de 1971 y visto en las materias de Management Estratégico y Poceso de Cambio y Marketing Avanzado.

En base a dicho análisis quedarán expuestas las problemáticas de la organización que posibilitarán la construcción del desarrollo estratégico para la solución de las mismas a plasmarse en el Plan de Marketing.

Descripción de la organización:

- Club ligado a la historia del deporte y su desarrollo a nivel nacional lo que genera un atributo muy valorado en la comunidad tenística en el posicionamiento como club especializado en tenis.

- Infraestructura clásica de estilo inglés, antigua y con necesidad de mejora y manutención. No presenta una oferta acorde a las necesidades actuales en cuanto a servicios por ejemplo gimnasio equipado, spa, entretenimientos, etc.

- Escasa masa societaria (-5% vs 2015) con tendencias decrecientes en los socios Activos (-8% vs 2105) en términos absolutos como en peso relativo sobre el total de los socios (-1,2 pp en seis años); e increyentes en aquellos que son Ausentes y Sociales (+17% vs 2010) que abonan la mitad de la cuota o no lo hacen.

  Brecha en el número de socios entre edades de 18 a 40 años, debido a que no existe una oferta que los contemple y haga que se queden en el club.

QUAERERE VERUM
Universidad
SanAndres

- Miembros de Comisión Directiva que trabajan ad-honorem en sus tiempos libres y no existe un Gerente ni personal profesional especializado en las distintas actividades que necesita la organización.

- El BALTC presenta superávit pero debido al aumento progresivo de las cuotas sociales y en menor medida, de los ingresos por eventos más sesión de instalaciones. Esto es necesario para poder sustentar los pesados aumentos en las cargas sociales y gastos inflacionarios. Estos constantes aumentos generan pérdida de socios y promueven una espiral negativa provocando un círculo vicioso.

  La mayor fuente de ingresos del club son las cuotas sociales que representan un 74% y en segundo lugar con 12% Eventos y sesión de instalaciones, por lo tanto existe la necesidad de incrementar los segundos ingresos y otros para poder quitar peso a los socios con las cuotas mensuales.

- Actividades y servicios volcados únicamente a la práctica del tenis lo que genera un elevado nivel de tenis otorgando jerarquía al club (legitimizado por los resultados en las competencias), pero quedando insatisfechas las necesidades de muchos socios y potenciales consumidores promoviendo la no inclusión de los mismos o la no retención de familiares que no juegan al tenis.

- El BALTC no presenta una estrategia clara de comunicación, obtención y retención de socios.

Universidad de San Andrés
QUAERERE VERUM

Contexto:

- Estricta regulación por parte del gobierno en cuanto al uso y condiciones de las actividades del club debido a la ubicación en la cual se encuentra y por el objeto por el cual fue creado.

- Pérdida de poder adquisitivo de la sociedad debido a un proceso inflacionario que no estuvo acompañado de un ajuste salarial acorde.

- Poder sindical en aumento

- Reducción del consumo y enfriamiento de la economía

- Disminución de la Clase Media y Alta en los últimos años

- Niveles de inseguridad en aumento

- Aumento en la sociedad de la concientización de la salud y por ende el intento de lograr llevar una vida más equilibrada, balanceando el trabajo con una alimentación saludable y actividades que complementen ese bienestar.

- A partir de la década del 90 fue la explosión del modelo de barrios cerrados o countries, los cuales siguen en aumento con aproximadamente 900 potenciales competidores para el BALTC.

- Surgimiento de competidores nuevos como redes de gimnasios, torneos de futbol y otras actividades al aire libre organizadas, que tiene una oferta actual, amoldándose a las necesidades de cada uno y potenciado por el uso de la tecnología en cuanto al seguimiento, control y comunicación.

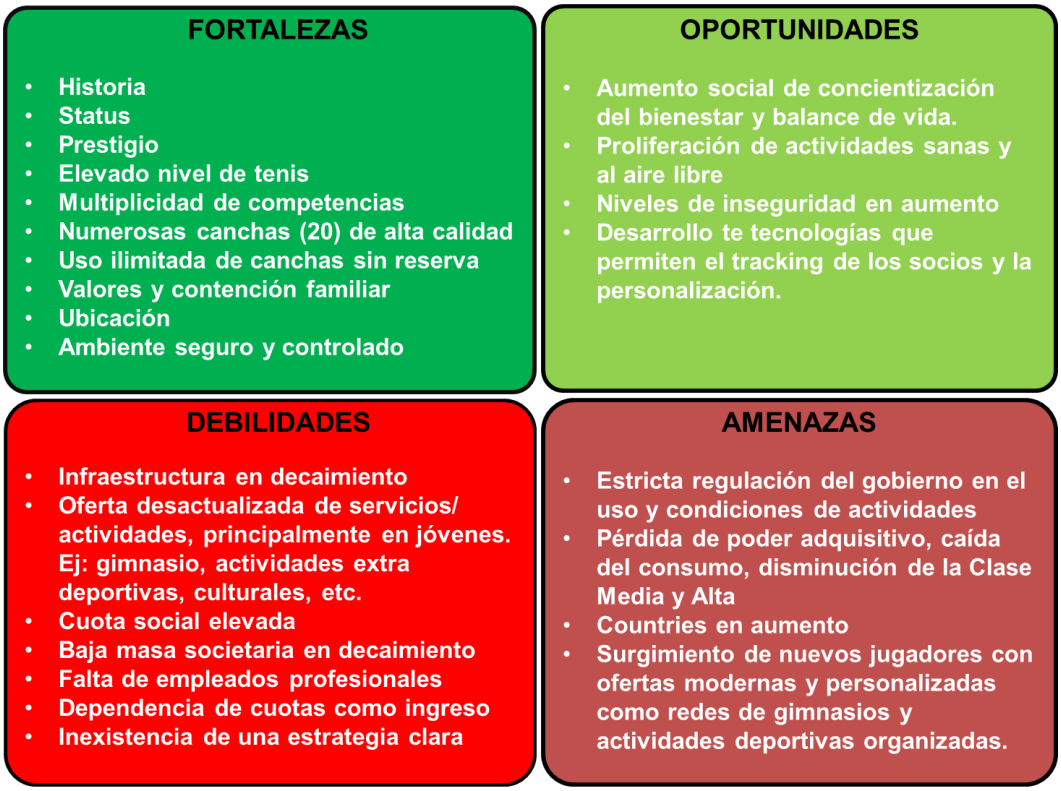
Universidad de San Andrés

Mercado y competidores:

- El Buenos Aires Lawn Tennis Club es uno de los pocos clubes especializados en tenis, exclusivos y de alto poder adquisitivo que mantiene un status y jerarquía por encima de la media (aunque en descenso) basado en la historia y un sistema de valores que complementan a estos pilares. Únicamente es superado en percepción de status por el Tenis Club Argentino y el Jockey Club.

- Fortaleza en cuanto al sistema o modelo que presenta el club diferenciándose del resto en el uso ilimitado de canchas de tenis y en su cuota integrada.

- Necesidad de actualizarse y modernizarse en la oferta de nuevos servicios y actividades, además de flexibilizar o personalizar las metodologías para asociarse para captar nuevas oportunidades.



- **PLAN DE MARKETING**

4.1 Estrategia

4.1.2 Consideraciones previas

Habiendo determinado, en base al diagnóstico previo, las problemáticas que afronta en el Buenos Aires Lawn Tennis Club, enumeraré ciertos parámetros que ayudarán a dar marco a la posterior estrategia a plantear.

El modelo de club no cambiará radicalmente, la idea será seguir basando su actividad principal en el tenis (ventaja competitiva y diferencial) y profundizar en su desarrollo, ya que otros clubes como el Tenis Club Argentino o el Racket Club tienen un esquema similar vigente generando mucho rédito y siento un modelo sustentable. Si propondré una modificación en el complemento de actividades que apuntalarán la práctica del tenis, modernizando la oferta e incluyendo al resto de los miembros de la familia que no necesariamente quieren practicar tenis.

También es necesario el ajuste de las fuentes de ingreso y su mix, modalidades y opciones que se amolden más a las necesidades de cada persona y su familiar, teniendo en cuenta la nueva competencia descripta anteriormente.

Por último cabe destacar que la estrategia propuesta no debe alterar el sistema de valores y entramado social que históricamente presentó el club, ya que son pilares fundacionales de la institución, ni tampoco el nombre / marca del Buenos Aires Lawn Tennis Club en la percepción que tienen los socios / consumidores, que es un atributo fundamental para su posicionamiento destacando el status y prestigio del club.

4.1.2 Resumen de estrategia

Si analizamos la situación del club bajo la óptica de Bruce Henderson y su matriz de crecimiento BCG descripta en el libro “Experience Curve Effects” de 1968 y vista en la materia de Management Estratégico y Proceso de Cambio, se puede inferir que debido a tener una porción de mercado chica dentro de un segmento

también de nicho, sumado a un crecimiento bajo o decrecimiento, el BALTC se encuentra en estadío de Perro y es necesario formular una estrategia que potencie su crecimiento y sea sustentable.

Esquema de elaboración propia

Dicha estrategia estará dividida en dos pilares principales:

1. Llevar a cabo un camino de retención y fidelización de los actuales socios para evitar la fuga de los mismos y que siga retroalimentándose el círculo vicioso mencionado en el diagnóstico y en paralelo desarrollar la segunda vía que será de crecimiento.

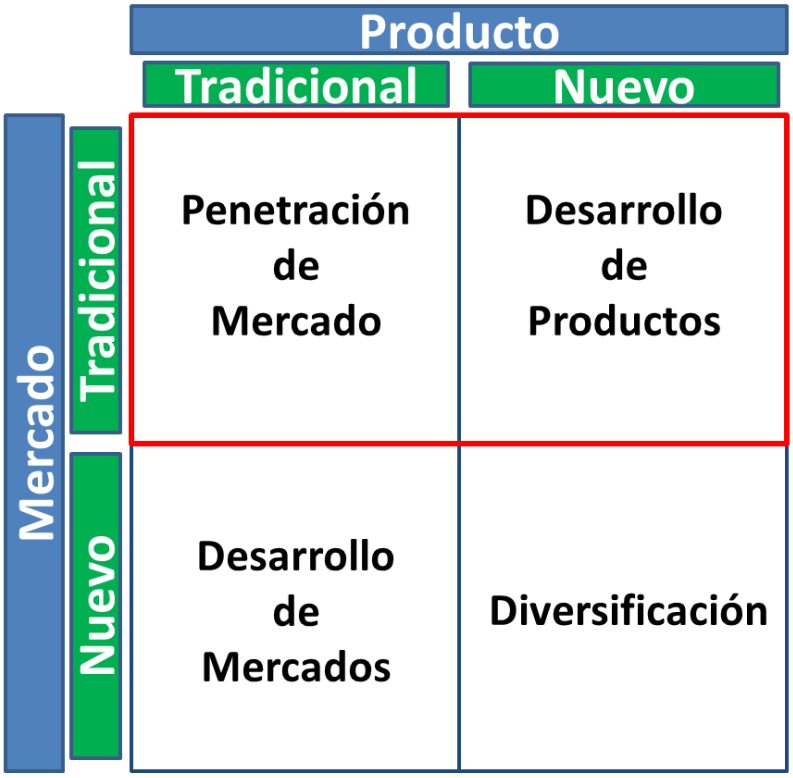
   Evitar la merma de socios es clave para la organización para no seguir perdiendo cuotas activas que van minando la situación financiera del club.

   Como sustento teórico ante esta estrategia puedo mencionar lo aprendido en el Seminario de Retención y Fidelización bajo los autores Sunil Gupta y Donald R. Lehman en su libro de 2005 “Managing Customers as Investments” los cuales aseveran que la participación de mercado se ve afectada a largo plazo por la tasa de retención de clientes, sumado a lo expuesto por Reichheld & Sasser en Harvard Business Review de 2000,

donde afirman que captar nuevos clientes cuesta entre 5 y 12 veces más que retener uno existente.

2. Desarrollar una vía de crecimiento que potencie la adquisición de socios y la captura de nuevos ingresos, con el fin de obtener un nuevo balance en las fuentes de beneficios. Estas acciones serán efectuadas con el objetivo de que no recaiga todo el peso sobre las cuotas sociales, que se ven afectadas cada vez que se produce un aumento en los gastos y se debe compensar con aumentos en las cuotas para equilibrar las finanzas.

   Esta estrategia está fundamentada en una de las avenidas de crecimiento planteadas por Igor Ansoff en 1957 “Strategies for diversification”, basada en la Penetración (captar nuevos socios) y también en el Desarrollo de productos que hoy el Club no tiene, dentro de un marco de mercado tradicional y no buscando un nuevo mercado.



Esquema de elaboración propia

Una vez concretada esta estrategia en el largo plazo, generará una diferenciación junto con las ya mencionadas fortalezas (status, prestigio, historia y nivel tenísitco, ambiente de camaradería y generación de vínculos, beneficios en cuanto al uso de canchas, etc.) que hoy el BALTC brinda, generando una propuesta de valor distinta a lo que ofrecen otros competidores para satisfacer las necesidades de los socios. Esto otorgará al club una ventaja competitiva en un segmento de nicho según las palabras de Michael Porter en su libro “Competitive Advantage” de 2011, que sostendrá el crecimiento de la organización en el entorno competitivo descripto.

Luego de haber logrado esto, tanto la propuesta de valor, el mix de las fuentes de ingreso y la relación con los clientes / socios habrá cambiado por ende se verá afectado el modelo de negocio estipulado por Joan Magretta y Alexander Osterwalder en sus respectivos libros “Why Business Model Matter?” 2002 y “Business Model Generation” 2007.

Estos ajustes del modelo de negocio se encuentran contemplados dentro de las categorías que establecen Linder y Cantrel en su libro “Changing Business Model”, las cuales serán de Renovación en algunos aspectos cuando cambien los atributos de ciertos servicios y también Extensión al agregar nuevas actividades que complementen la actividad principal del club siguiendo con la misma lógica de inicial del modelo de negocio.

4.2 Target

Según lo visto en las materias de Investigación de Mercado, Estrategias de Comunicación y Comunicación Institucional, se debe definir una segmentación determinada de la población, conocido como target, a la cual estará orientada la estrategia a desarrollar.

El core target propuesto para la implementación de las acciones del plan de marketing serán las familias de nivel socioeconómico alto ABC1, con cabezas de familia entre los 35 y 45 años, idealmente con hijos, preferentemente localizadas en Capital Federal y Zona Norte debido al fácil acceso al club.

En cuanto al perfil de consumidores / socios buscado, serán aquellos que quieran desarrollar un vida saludable balanceando el ejercicio y vida social frente a las exigencias de la rutina diaria, principalmente orientadas a la práctica del tenis sin ser esto excluyente. Personas que busquen para sus familias un ambiente controlado, seguro y de contención social en el cual puedan despreocuparse de la inseguridad y problemas que aquejan hoy en día a la sociedad expuestos en el análisis PEST.

Se apuntará a familias que quieran inculcar a sus hijos los valores asociados con el deporte, amistad, compañerismo e integración de un entorno social mayor al núcleo familiar.

En cuanto al target secundario o SVC (Stretegic Value Consumer), no implica que no se busque destinar planes para jóvenes o profesionales solteros sin la concepción de una familia, ya que por ejemplo para poder cumplir con el primer camino de la estrategia será necesario volcar planes para jóvenes. Pero se define como core target a la familias antes mencionadas, debido a que estos núcleos familiares generan mayores réditos para la institución y son potenciales flujos de ingreso, sumado a que son eslabones de una sustentabilidad a lo largo del tiempo del club ya que los hijos crecerán siendo parte del club y es muy probable que sus familias nuevamente ingresen al BALTC, generándose un crecimiento exponencial de nuevos socios.

También cabe destacar que al tener familias dentro del club fortalece el tejido social de la organización, estando todos imbuidos de los valores buscados que se irán transmitiendo de generación en generación, manteniendo uno de los pilares fundamentales del BALTC. Tanto hijos como padres forjarán amistades y lazos que robustecerán los vínculos con el club y sus integrantes.

4.3 Objetivos

Los objetivos buscados con la estrategia planteada anteriormente se pueden dividir, tal como los caminos mencionados, en objetivos de Fidelización y en objetivos de Captación de nuevos ingresos:

Fidelización:

- Reducir progresivamente la tasa de abandono de 6% a 0% en 5 años, para eso es necesario ir mejorando progresivamente año a año, pero con un impulso inicial importante apuntando a reducir el ratio a la mitad.
  A su vez esto buscará disminuir la potencial propensión a renuncia de los socios reduciendo 10 puntos porcentuales de la encuesta de satisfacción realizada por cada año.

  Para ello serán necesarios concretar por ejemplo planes como:

  - Conocer al socio y su perfil de uso del club, para poder brindar opciones personalizadas según sus preferencias.

  - Aumentar los niveles de seguridad para que los socios puedan confiar su tranquilidad y la de los integrantes de su familia, en la organización potenciando un ambiente seguro.

  - Otorgar beneficios exclusivos para socios, que alienten ser miembro de la institución y aumenten la fidelización de los clientes.

  - Efectuar una encuesta de satisfacción anual para monitorear los ánimos de los socios y sus opiniones sobre diferentes temas a ser tratados por la Comisión Directiva.

  - Mantener y potenciar el espíritu, valores y entramado social que presenta el Club y por el cual se ha caracterizado.

Captación de nuevos ingresos:

Captar al menos 45 socios activos (9% sobre la base actual) por año para lograr luego de 5/6 años alcanzar la mayor marca obtenido en los años 80 con aproximadamente 800 socios activos. Este será el tope máximo para no alterar el normal funcionamiento del Club en cuanto a la oferta correcta de los servicios brindados.

- Balancear el mix de fuentes de ingresos, aumentando el peso que tienen los flujos provenientes de “cesión de instalaciones” y “eventos”, para disminuir la carga que representan las cuotas sociales y compensar los aumentos de costos de la organización.
  Se apunta a mejora el porcentaje de estos ingresos sobre el total del Club en 5 puntos porcentuales por año.

  Dentro de este objetivo se pueden nombrar los siguientes:

  - 12 casamientos al año
  - Un evento empresarial por mes conglomerando out days, festejos de fin de año, charlas, sesión de trabajo, congresos, etc.
  - Crear torneos para empresas
  - Generar ingresos los lunes que es el día que está cerrado el club.

Logrando dichos objetivos, la institución seguirá con su curso de superávit pero no a costa de seguir aumentando el peso sobre las cuotas sociales, sino que lo hará sobre las nuevos ingresos obtenidos de terceros y no de los socios, evitando la fuga de socios que generaba el círculo vicioso.

Todo acompañado de una modernización y ajuste en los servicios brindados que alentarán el ingreso de nuevos socios además de retener a los actuales, siempre

teniendo en cuenta y sin destruir, los pilares de valores y status que el BALTC ha sabido construir a través de los años, sobre los cuales basa su posicionamiento.

4.4 Planes de acción

Para poder lograr los objetivos planteados describiré los planes de acción a realizar y ajustes necesarios en la estructura del BALTC, para poder brindar los servicios que hoy demandan los consumidores, modernizar la institución sin derrumbar los pilares esenciales de su creación y personalizar la oferta.

Dichos planes no serán descriptos en el orden que fueron planteados en la Estrategia, divididos por objetivos, sino que los agruparé según la clásica clasificación de los conceptos de Marketing de las cuatro “P”: Producto, Promoción, Precio y Plaza (no aplica para el caso) visto en diversas materias de la cursada. Finalmente dentro de estas categorizaciones, estarán desarrollados por orden cronológico.

En esta instancia para poder entender la opinión de los socios sobre los temas planteados y evitar proponer posibles soluciones que no concuerden con el aval de los socios, llevé a cabo una encuesta de opciones múltiples a 54 integrantes del Club de diversas edades, familias, hombres y mujeres. La misma logra captar resultados sobre valorización de los servicios actuales del club, aumentos de cuotas, demanda insatisfecha, beneficios posibles, etc. En el Anexo se encuentran las preguntas y los gráficos de torta y barras resumiendo las respuestas.

Como principales resultados se pueden enumerar los siguientes:

- Según el ranking de lo que más se valora del club es la Ubicación (69%), Ambiente Social (63%) y en tercer lugar la Disponibilidad de Canchas (54%)
- El 81% de los encuestados siente que le faltan servicios, ponderando en primer lugar un gimnasio (85%), luego Spa (30%) y Actividades para Niños (22%) para dejar lugar a otras actividades.
- 43% de los socios no estaría dispuesta a pagar una cuota extraordinaria para desarrollar los mencionados servicios. Pero el 59% está de acuerdo con tercerizar los mismos.

- Ante futuros aumentos de cuotas sociales 26% de los socios considerarían borrarse del club y un 15% no supo que responder, presentando un alto potencial de desvinculaciones
- Casi la totalidad de los socios con un 94% de aceptación le parece correcto ceder instalaciones para obtener ingresos extra y un 76% están abiertos a la incorporación de nuevos socios.
- La posibilidad de tener una cuota diferenciada por actividad fue aceptada por un 67% de la muestra.
- Por último a 76% de los socios, le gustaría tener beneficios específicos por ser parte del BALTC.

4.4.1 Producto

En esta categorización, comentaré los planes relacionados a mejorar la oferta de los servicios brindados por el club, que aporten tanto a la fidelización de los socios actuales como alentar la captación de potenciales socios y obtener ingresos extraordinarios por eventos y cesión de instalaciones.

Cuadro de elaboración propia

Como demuestra el cronograma de actividades para el año 2017, tanto las actividades deportivos como extradeportivas y culturales son de rápida implementación y por ende encabezan el calendario. Pero no significa que el resto de los planes comenzarán a ejecutarse después, simplemente el orden cronológico que asigno a cada acción, es la fecha en la cual estará disponible el servicio.

Cabe destacar que todas las actividades planteadas buscarán inicialmente impactar los menores gastos posibles al club para no agravar la situación económica, teniendo la opción a largo plazo de hacerse cargo de las mismas si se obtiene una adecuada respuesta.

Por lo tanto los planes a desarrollarse serán:

- ***Actividades deportivas:***

    - Academia de Tenis de Alto Rendimiento:

      Tener dentro de la institución una academia de tenis de alto rendimiento para el desarrollo de jugadores semiprofesionales y profesionales que compiten en los torneos tanto nacionales como internacionales.

      Existen ofertas de Escuelas o Centros de Entrenamientos para mudar sus academias al predio del Buenos Aires Lawn Tennis Club.

      Efectuar esta implementación le dará a la organización un mayor movimiento y destaque en el nivel tenístico profesional siendo una vidriera en el entorno nacional promoviendo al club.

      La Academia tendría lugar en la semana en como máximo cuatro canchas, que hoy es una capacidad ociosa en esos días. Cobrando el club un canon por el uso de sus instalaciones de $48.000.

      Detalle numérico en Anexo

- Entrenamiento de Tenis para mayores:

  Realizar un entrenamiento de tenis, similar a la Escuela de menores, pero para mayores de 18 años, dividida por nivel, teniendo lugar 2 días a la semana de 19 a 20:30 hs.

  Fundamentalmente será un entrenamiento de tenis grupal con un costo para el club de $16.760 y necesitando 10 personas para su punto de equilibro cobrando $1.600 por mes, lo que representa menos de la mitad de una clase particular promedio en el BALTC.

  Detalle numérico en Anexo

- Colonia de verano relacionada con el tenis:

  Efectuar una colonia para los menores de 12 años de Lunes a Viernes entre las horas de 9 a 13 desde mediados de Diciembre a mediados de Marzo.

  Se buscará brindar un servicio tanto a padres como niños durante esos meses donde no acuden al colegio, en un ambiente de amigos y aprovechando para ir reforzando el deporte con juegos dentro de la cancha y en el parque.

  Inicialmente puede efectuarse un acuerdo con un club vecino para entender la aceptación de la colonia, costando $3.000 por niño. Pero en esta primera instancia, las finanzas del club no se verán afectadas ya que tanto los costos como los ingresos impactarán en el club vecino.

- Efectuar torneos de tenis empresariales:

  Ofrecer a empresas e instituciones la realización de torneos mensuales llave en mano de tenis interempresa mediante el abono de un fee de $15.000 por la utilización de las canchas, instalaciones y servicios de coordinación. El club incurriría en un gasto de $10.160

  Detalle numérico en Anexo

- Alquiler de canchas de tenis:

  El Lunes es el día en el que el club está cerrado para dar franco a sus empleados y no puede ser usado por los socios.

  Lo que planteo en esta situación es utilizar una dotación mínima de empleados (administración, estacionamiento, vestuaristas y cancheros) que deberán cobrar el doble por ser su día franco, y poder habilitar el uso de las canchas de tenis pero con un sistema de alquiler.

  Con este sistema personas no socias podrán usar las canchas mediante el pago de $300 la hora de la cancha y el club además de recibir un ingreso, tendrá la posibilidad de generar potenciales socios.

  Los costos diarios serían de $14.000 y con este monto será necesario al menos tener alquiladas 47 hs (18% del total de hs potenciales) para lograr el punto de equilibrio. Estas horas serán divididas en las 20 canchas del club con un rango de 13hs disponibles por canchas (260 hs potenciales) de 8hs am a 21hs pm.

  De tener toda la capacidad ocupada, el club obtendría ingresos por $104.000 por lunes.

  Detalle numérico en Anexo

- Torneo de fútbol:

  Llevar a cabo dos torneos internos de cuatro meses al año para mayores de 17 años con la posibilidad de incorporar a no socios en el equipo. El precio de la inscripción al torneo será de $1.600 para los socios y $3.000 para los no socios con el requisito de tener un socio integrante por equipo.

  El torneo se llevará a cabo los días sábados y domingos de 9 a 13:30 con tres turnos de 1 hs y 20 minutos cada uno. Se proponen estos días y horarios debido al nulo uso de la cancha de futbol, por lo

que es una capacidad ociosa y a que los costos ya están hundidos, exceptuando al árbitro y al organizador.

Al realizarle en un extremo del club con acceso restringido el control puede ser efectivo evitando el ingreso de no socios al resto del predio del club y sólo pudiendo acceder a la cancha de fútbol, vestuarios, bar y estacionamiento.

El costo mensual para el club será de $13.320 con dos gastos únicos por torneo de $2.500 para pelotas.

Detalle numérico en Anexo

- Running team:

  Se propone organizar un equipo de corrida por los Lagos de Palermo, regulado por un preparador físico profesional, los martes, jueves y sábados de 1hs 30 minutos, de 19 a 20:30 hs lo días de semana y de 9 a 10:30 los sábados

  El mismo trabajará como complemento de la preparación física para tenis o bien para aquellas personas que prefieran ejercer una actividad física fuera del tenis.

  El costo para el club será de $10.000 por mes

  En este caso no se trasladará al socio el costo ya que considero que es un complemento que se puede otorgar debido a la elevada cuota social. De no considerarse esta posibilidad, el punto de equilibrio sería de 25 personas abonando un valor de $400 mensual. Este valor es un 33% menos que el costo de Running team en Palermo.

  Detalle numérico en Anexo

- Clases de natación:

  Durante el verano en la temporada de pileta es posible ofrecer a los socios clases particulares y/o grupales con uno de los dos guardavidas con los que cuenta el club por disposición legal.

Las clases serán un acuerdo entre las partes al igual que se coordinan las clases de tenis y el BALTC no forma parte de la contratación.

Los horarios para dicha actividad serían de 19 a 20hs los días de semana y de 9hs a 11hs los fines de semana debido a la alta concurrencia que presenta la pileta fuera de esos rangos.

En este caso el club no incurriría en gastos.

- ***Actividades extradeportivas y culturales:***

Estos planes de acción estarán avocados principalmente a complementar la actividad deportiva del club y destinados a aquellos integrantes de las familias que por algún motivo no desarrollen la práctica del tenis.

Plantean alternativas más sociales y de grupo, diversificando la oferta de servicios pero sin minar el tenis.

  - Clases de Yoga:

    A desarrollarse a media mañana todos los días, inicialmente en el Salón VIP debajo de la Tribuna Central o bien, cuando los días lo posibiliten, en el parque al aire libre.

    Luego con la construcción del Gimnasio, lo ideal sería tener un salón destinado a esto.

    El costo que absorbería el club sería de $2.400 por mes y teniendo por única vez un gasto inicial de $6.000 para colchonetas. Nuevamente no se trasladaría al socio. Estaría incluido dentro de la cuota.

    Detalle numérico en Anexo

- Taller de Teatro y Fotografía:

  Es factible utilizar uno de los salones del clubhouse para establecer estos talleres dos días cada uno, entre lunes y viernes por la tarde de 19 hs a 21hs.

  Sería necesario contratar el servicio de un profesor de fotografía y otro de teatro contando con la participación esporádica de dos socios como Jorge Martinez y Martín Bossi.

  Costo mensual a cargo del club de $11.200 y no se trasladaría al socio inicialmente hasta equilibrar la cuota social.

  Detalle numérico en Anexo

- Eventos nocturnos:

  Una vez por mes debe efectuarse un evento social a partir de las 19hs con el fin de convocar a los socios a reunirse y compartir un espacio más en un horario poco utilizado.

  Estos eventos serán organizados por el club y la participación de los socios estará supeditada, dependiendo el tipo y costo del evento, a una inscripción previa.

  Son ejemplos de estas reuniones sociales cenas en fechas conmemorativas, fiestas temáticas, torneo de truco, cine en pantalla gigante, espacios de exposición y talento de socios como arte, cocina, etc.

- ***Restaurant nocturno:***

  Se propone realizar una propuesta conjunta con el concesionario actual del Club, para generar un ambiente propicio para que el restaurant esté habilitado durante la noche, que hoy no lo está, y que los socios puedan invitar a no socios cualquier día de la semana. Para eso es necesario tener acondicionado y ambientado el bar para poder satisfacer las necesidades mayores al bar usual diurno.

Es una acción asociada ya que el club debe afrontar los gastos para la ambientación, además de acomodar el sistema para que esto funcione, y el concesionario correrá con los costos de personal y los referentes a la gastronomía.

Inversión en ambientación por única vez: $300.000 (según cotización de arquitecta)

- ***Tracking de socios:***

  Como se mencionó anteriormente es vital poder entender al socio, hacerle un seguimiento para conocer cómo, cuándo y cuánto hace uso de los servicios que brinda el club y de esta forma poder ofrecerle oportunidades personalizadas tanto de producto como de precio, que realmente le sean de su utilidad y valore.

  Lo que se plantea es crear un software de Database que no sólo sirva de monitoreo del socio sino también aportará a la seguridad de los mismos ya que para entrar al predio habrá que registrarse ya sea con una tarjeta o huella dactilar (característica que surge de la encuesta, la seguridad que valoran los socios pero con necesidad de incrementarla). De esta forma se sabrá en que momentos el socio ingresa y se retira, luego el sistema estará linkeado a la base de datos de la Secretaría y Bar para poder cruzar no sólo ingresos al club sino servicios usados.

  Otros beneficios del conocimiento del socio es entender quiénes son propensos a abandonar la entidad o establecer segmentaciones para determinar el valor del socio para el club y en contrapartida el esfuerzo necesario para retenerlo.

  Costo por única vez de desarrollo: $ 200.000

  Costo de mantenimiento mensual: $6.000

  Según cotización de Ingeniero en Sistemas con experiencia en desarrollo de softwares ad-hoc para empresas.

- ***Jornadas empresariales, Casamientos y Eventos***

  Se recomienda hacer explotación de los salones y espacios libres del club para la cesión de instalaciones a cambio de un alquiler con mayores beneficios para los socios ante los externos.

  Para ello será necesario adaptar el clubhouse para tener una oferta acorde a los precios del mercado y poder aprovechar la locación e historia de la organización, siendo esta un diferencial frente a otros salones.

  Luego de esta remodelación el club dispondrá de salones y espacios para fomentar por ejemplo las charlas, congresos o jornadas empresariales, casamientos y fiestas nocturnas, siempre y cuando no afecten el funcionamiento y la vida diaria de la entidad.

  Costo de remodelación: $ 3.000.000

  Según presupuesto estimado presentado a la Comisión Directiva para la remodelación del Clubhouse con dicho fin.

- ***Gimnasio:***

  El desarrollo de un gimnasio y spa fueron los principales puntos que resultaron de la encuesta a socios como oferta faltante, por ende es vital para el club contar con un complejo que integre un gimnasio, spa, sala de masaje y kinesiólogo, que complementen la práctica del deporte además de ofrecer al resto de la familia opciones dentro del BALTC.

  Poder llevar a cabo dicha propuesta representa una inversión onerosa que hoy el club no está en condiciones de absorber, por lo tanto lo que se recomienda es crear una alianza estratégica con SportClub o Megatlón de forma tal que el BALTC dispone del espacio y la empresa estará a cargo de la inversión con una concesión de 10 años de explotación en uno de los puntos neurálgicos del deporte de la Ciudad de Buenos Aires.

  Los socios podrán hacer uso de las instalaciones sin cargo alguno, pero la empresa también podrá integrar a no socios en sus actividades gracias al nuevo sistema de software y control para que no ingresen los externos al club.

Con todos estos planes se busca generar mayor movimiento en el club durante los períodos en los que hoy el club no se encuentra con actividad y son espacios muertos. De esta forma el BALTC cobra vida y encuentra oportunidades donde hoy no las está aprovechando robusteciendo el ambiente social que tanto valoran los socios y caracteriza a la organización, otorgándoles mayor valor a los integrantes del club y a su vez obteniendo nuevas formas de ingresos.

4.4.2 Promoción

Dentro de esta categoría propongo la creación de un área de Marketing por el momento unipersonal, que luego acorde a los resultados puede ir aumentando sus recursos.

El objetivo de este cargo será poder una vez implementadas las reformas y mejoras en la oferta de servicios, generar una campaña de renovación de imagen que incluya:

- Cambio de logo e imagen
- Modernización del sitio web y moderación de redes sociales
- Creación de contenido digital para las redes sociales y sitios especializados, acompañado de un plan de medios enfocado a digital (por el costo y su retorno de la inversión)
- Desarrollo de un newsletter o revista digital

A su vez esta persona tendrá dentro de sus responsabilidades:

- Fomentar el ingreso de nuevos socios, a través del seguimiento de las campañas digitales, atado a un porcentaje del sueldo móvil según rendimiento.
- Seguimiento de la database de socios para encontrar oportunidades y aumentar la tasa de fidelización personalizando la oferta.

- Desarrollar un club de beneficios, cuyo interés en los socios es alto.
- Explotar el uso del Estadio con nuevos acuerdos para eventos.

Costo mensual: $ 50.000

Costo mensual de agencia: $ 20.000

Costo de campaña digital: $ 240.000

Costo: Cambio de logo, imagen y website: $47.000

Según cotización de agencia digital especializada en campañas y medios digitales. Detalle numérico en anexo

4.4.3 Precio

En lo que respecta a cuestiones de la variable Precio propondré los siguientes planes de acción que complementen los anteriores mencionados de Producto y Promoción, en dirección a reducir la tasa de abandono de socios y captar nuevos ingresos:

- ***Cuota diferenciada:***

  Actualmente existe una gran merma de socios que al no disponer de la oferta de servicios que necesitan, abandonan el club ya que presenta una cuota social cara únicamente para mantener su membresía en la institución. Por ende aquellos que consideran un costo excesivo mensual una cuota de este calibre, deciden dejar el club ya que no ven retribuido el esfuerzo de sostener la cuota por la contraoferta que ella otorga.

  Principalmente este problema surge en lo jóvenes que dejan de ser “Cadetes” y deben empezar a abonar una cuota de socio “Activo” al 100%, sin tener sus necesidades satisfechas, lo que se potencia cuando se trata de un núcleo familiar con dos o más hijos.

  El plan propuesto constituye un sistema de cuotas diferenciadas según el uso que se le dé al club y la categoría en que el socio se encuentre (se verá

complementado con el nuevo sistema de seguimiento del socio propuesto para ofrecer una oferta personalizada).

Dentro de las diversas cuotas que estarán habilitas se pueden nombrar:

- Cuota por membresía: únicamente mantiene la antigüedad como socio.
- Cuota Social: se mantiene la antigüedad pero también puede hacer uso de las facilidades no deportivas del club.
- Cuota Deportiva: conglomera todas las anteriores pero sumado al uso de canchas.

Estas son las cuotas que hoy se pueden diversificar debido a que no existe una oferta completa de servicios. Pero luego de los planes planteados, el Club dispondrá de una nueva oferta de producto que posibilitará la apertura de nuevas cuotas según la actividad a realizar:

- Cuota Deportiva específica: membresía más uso social y la actividad detallada que se quiera desarrollar (entrenamiento de adultos, gimnasio, spa, etc)
- Cuota Deportiva Total: incluye la posibilidad de utilizar todas las instalaciones, actividades y facilidades que el club ofrezca.

- ***Plan de Vitalicios:***

  El sistema de socios “Vitalicios” existente representa un beneficio para aquellas personas que durante 30 años apostaron por el Club y como devolución están exentos de abonar la cuota social luego de los 60 años.

  Este reconocimiento es una barrera de salida de socios, en los casos en que no estarían en condicione de abonar la cuota y siguen generando vida al club, status y continúan con los valores de la institución.

  También hay que reconocer que esta categoría de socios se creó junto con el estatuto hace muchos años y la expectativa / calidad de vida ha aumentado considerablemente, por lo tanto propongo el aumento a 65 años

de edad para convertirse en socios Vitalicios y con un cupo establecido para dicha categoría.

Para no generar inconvenientes con los socios actuales, se mantendrá el beneficio para aquellos que ya sean Previtalicios o estén en condiciones de ingresar en los próximos años.

El plan se complementa con la opción del “Plan de Ahorro Vitalicio” que consiste en abonar cuotas sociales mayores con el objetivo de lograr ser Vitalicio si la edad no lo permitiese, según las condiciones de hoy. Por ejemplo, una persona de asocia con 55 años y por ende debería esperar a los 90 años para ser Vitalicio, entonces con este plan, el socio abonando incrementales puede llegar a entrar en la categoría siempre y cuando complete 15 años de antigüedad y supere los 65 años.

A estos socios se les cobraría un 10% extra por este sistema versus los socios que obtienen el status debidamente.

A continuación presento una tabla de doble entrada, la cual explica el valor de las cuotas mensuales (a valores actuales) que debería abonar una persona dependiendo su edad para ser Vitalicio a diferentes edades:

		Edad para ser vitalicio										
		65	**66**	**67**	**68**	**69**	**70**	**71**	**72**	**73**	**74**	**75**
Tabla de Edad de Asociado actual	**36**	$ 2.549										
	37	$ 2.640	$ 2.549									
	38	$ 2.738	$ 2.640	$ 2.549								
	39	$ 2.843	$ 2.738	$ 2.640	$ 2.549							
	40	$ 2.957	$ 2.843	$ 2.738	$ 2.640	$ 2.549						
	41	$ 3.080	$ 2.957	$ 2.843	$ 2.738	$ 2.640	$ 2.549					
	42	$ 3.214	$ 3.080	$ 2.957	$ 2.843	$ 2.738	$ 2.640	$ 2.549				
	43	$ 3.360	$ 3.214	$ 3.080	$ 2.957	$ 2.843	$ 2.738	$ 2.640	$ 2.549			
	44	$ 3.520	$ 3.360	$ 3.214	$ 3.080	$ 2.957	$ 2.843	$ 2.738	$ 2.640	$ 2.549		
	45	$ 3.696	$ 3.520	$ 3.360	$ 3.214	$ 3.080	$ 2.957	$ 2.843	$ 2.738	$ 2.640	$ 2.549	
	46	$ 3.891	$ 3.696	$ 3.520	$ 3.360	$ 3.214	$ 3.080	$ 2.957	$ 2.843	$ 2.738	$ 2.640	$ 2.549
	47	$ 4.107	$ 3.891	$ 3.696	$ 3.520	$ 3.360	$ 3.214	$ 3.080	$ 2.957	$ 2.843	$ 2.738	$ 2.640
	48	$ 4.348	$ 4.107	$ 3.891	$ 3.696	$ 3.520	$ 3.360	$ 3.214	$ 3.080	$ 2.957	$ 2.843	$ 2.738
	49	$ 4.620	$ 4.348	$ 4.107	$ 3.891	$ 3.696	$ 3.520	$ 3.360	$ 3.214	$ 3.080	$ 2.957	$ 2.843
	50		$ 4.620	$ 4.348	$ 4.107	$ 3.891	$ 3.696	$ 3.520	$ 3.360	$ 3.214	$ 3.080	$ 2.957
	51			$ 4.620	$ 4.348	$ 4.107	$ 3.891	$ 3.696	$ 3.520	$ 3.360	$ 3.214	$ 3.080
	52				$ 4.620	$ 4.348	$ 4.107	$ 3.891	$ 3.696	$ 3.520	$ 3.360	$ 3.214
	53					$ 4.620	$ 4.348	$ 4.107	$ 3.891	$ 3.696	$ 3.520	$ 3.360
	54						$ 4.620	$ 4.348	$ 4.107	$ 3.891	$ 3.696	$ 3.520
	55							$ 4.620	$ 4.348	$ 4.107	$ 3.891	$ 3.696

proTabla de elaboración propia

Los valores de las cuotas de la tabla surgen de calcular el valor total de cuotas que debe abonar un socio Vitalicio a lo largo de su vida para convertirse en tal, multiplicado por un 10% incremental y dividiéndolo por la cantidad de cuotas restantes según la edad del solicitante.

De esta forma un socio que por su edad no ingresaría a ser Vitalicio o por considerar que a la fecha tiene un pasar económico que duda de seguir manteniéndolo, puede ejercer el “Plan Ahorro” con el fin de garantizarse su estadía en el Club en una edad más avanzada y así la tasa de fidelización sería más alta ya que se evitarían abandonos de alta edad.

- ***Cuota de ingreso y social:***

  Como último plan de acción sugiero, una vez implementadas todas las mejoras y entendiendo que se empieza a generar un círculo virtuoso de captación de socios e ingresos, es elevar la cuota de ingreso por lo menos a $30.000 con el fin de potenciar el sentido de posicionamiento Premium del Club frente a otras entidades, demostrando el status recuperado y modernizado que presentará,

  Así mismo, alcanzado el nivel de socios propuesto y teniendo un mix de ingresos más balanceado por eventos y cesión de instalaciones, posibilitará junto con el plan de cuotas diferenciadas, dejar de aumentar la cuota social hasta llegar a reducirla para seguir alentando el no abandono por parte de los socios.

4.5 Inversión y Retorno de la Inversión

El siguiente apartado y como última herramienta del Plan de Marketing, desarrollaré el Presupuesto, donde se estiman las inversiones a realizar para poder llevar a cabo los planes de acción planteados y así mismo los ingresos que se proyectan obtener gracias a los planes ya descriptos.

Según lo visto en las materias “Estrategias de Comunicación” y “Marketing y Finanzas” con los profesores Mary Teahan y José Pagés, mediante el indicador del Retorno de la Inversión podemos entender la eficacia de la campaña de Marketing.

El ROI como bien lo explica Jeff Winsper en su artículo “Rethinking Marketing ROI” – Noviembre 2013, es el Retorno de la Inversión y consiste en un número resultante de la división de la ganancia obtenida a través de una inversión realizada. Si el indicador es mayor a 1, el resultado es positivo y significa que se obtuvo un repago del desembolso efectuado.

A continuación describiré los supuestos sobre los que trabajé los números tanto de inversiones como ingresos para conformar el Presupuesto y luego el cálculo del ROI.

4.5.1 Supuestos

- Para la base de cálculo me enfocaré solamente en aquellas líneas del P&L y planes que presenten variantes frente a las finanzas actuales de la institución, por lo tanto las inversiones e ingresos serán incrementales.
- Los ingresos plasmados se construyen a través del logro de los objetivos planteados en el Plan de Marketing.
    - Disminución de la tasa de abandono de 6% a 0% en 5 años. Teniendo el primer año una merma a la mitad.
    - Incorporación de 45 Socios Activos por año.

    - Aumento de 5 puntos porcentuales en el Mix de Ingresos para el concepto de Cesión de Instalaciones y Eventos.
- Los costos provienen de todas las acciones que generen un impacto financiero en la organización y el detalle de los mismos se encuentra en los Anexos como se mencionó anteriormente.
- Se proyectan 5 años a valores actuales en pesos argentinos, sin un ajuste por inflación tanto para costos como ingresos, ya que la relación entre ambos conceptos no cambia si multiplicamos ambos valores por un coeficiente de inflación.
- El ROMI se calculará sobre el primer año por lo tanto como se estudió en la materia “Estrategias de Comunicación”, no es necesario aplicar el ajuste financiero del valor tiempo en el dinero. Por lo tanto para su cálculo utilicé la fórmula: ROMI = Ganancias / Inversión.

4.5.2 Presupuesto – P&L

4.5.2.1 Ingresos

Comenzando por los Ingresos, como mencioné anteriormente, son el cumplimiento de los objetivos del Plan de Marketing. Por lo tanto se proyectarán menos socios que abandonen el club, captación de socios y nuevos ingresos por eventos y cesión de instalaciones.

La proyección de socios resultante es la siguiente:

Acción	Año 1	Ano 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nuevos Socios	45	45	45	45	45
Reducción tasa de abandono*	15	11	6	6	0

* porcentaje sobre la base de socios activos

Esquema de creación propia

Luego como segundo pilar de Ingresos se encuentra el nuevo mix, ganando cada año 5 puntos porcentuales la línea de “Eventos” y “Cesión de Instalaciones”. Por

ende al aumentar los ingresos por la incorporación de socios y la merma en el abandono de socios existentes, es necesario aumentar la facturación obtenida por los conceptos mencionados gracias a los planes propuestos.

Como resumen de esta explicación se presenta a continuación la estimación de Ingresos para los próximos cinco años:

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Cesión de Instalaciones + Eventos	***$ 1.593.961***	***$ 1.300.000***	***$ 1.500.000***	***$ 1.700.000***	***$ 2.000.000***	***$ 8.093.961***
Socios	***$ 2.286.000***	***$ 2.175.600***	***$ 2.037.600***	***$ 2.037.600***	***$ 1.872.000***	***$ 10.408.800***
Incorporaciones*	$ 1.872.000	$ 1.872.000	$ 1.872.000	$ 1.872.000	$ 1.872.000	$ 9.360.000
Menor Tasa de Abandono	$ 414.000	$ 303.600	$ 165.600	$ 165.600	$ -	$ 1.048.800
Total	**$ 3.879.961**	**$ 3.475.600**	**$ 3.537.600**	**$ 3.737.600**	**$ 3.872.000**	**$ 18.502.761**

* Cuota de Ingreso de $14.000 y cuota Social de $2.300

Esquema de creación propia

4.5.2.2 Costos

En cuanto a las inversiones que son necesarias para llevar a cabo los planes planteados, su detalle se encuentra en los Anexos y el resultado para los cinco años es el siguiente:

Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Actividades deportivas	***$ 1.164.440***	***$ 1.164.440***	***$ 1.164.440***	***$ 1.164.440***	***$ 1.164.440***	***$ 5.822.200***
Entrenamiento de tenis para mayores	$ 201.120	$ 201.120	$ 201.120	$ 201.120	$ 201.120	$ 1.005.600
Torneos empresariales	$ 60.960	$ 60.960	$ 60.960	$ 60.960	$ 60.960	$ 304.800
Alquiler de canchas los lunes	$ 672.000	$ 672.000	$ 672.000	$ 672.000	$ 672.000	$ 3.360.000
Torneo de Fútbol	$ 111.560	$ 111.560	$ 111.560	$ 111.560	$ 111.560	$ 557.800
Running team	$ 118.800	$ 118.800	$ 118.800	$ 118.800	$ 118.800	$ 594.000
Actividades extradeportivas y culturales	***$ 169.200***	***$ 169.200***	***$ 169.200***	***$ 169.200***	***$ 169.200***	***$ 846.000***
Clases de Yoga	$ 34.800	$ 34.800	$ 34.800	$ 34.800	$ 34.800	$ 174.000
Curso de Teatro y Fotografía	$ 134.400	$ 134.400	$ 134.400	$ 134.400	$ 134.400	$ 672.000
Restaurant nocturno	***$ 300.000***	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 300.000**
Tracking de socios	***$ 272.000***	***$ 72.000***	***$ 72.000***	***$ 72.000***	***$ 72.000***	***$ 560.000***
Remodelación Clubhouse para eventos	***$ 3.000.000***	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	***$ 3.000.000***
Promoción	***$ 600.000***	***$ 1.127.000***	***$ 1.080.000***	***$ 1.080.000***	***$ 1.080.000***	***$ 4.967.000***
Sueldo área de Mkt	$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 3.000.000
Fee agencia	$ -	$ 287.000	$ 240.000	$ 240.000	$ 240.000	$ 1.007.000
Campaña online	$ -	$ 240.000	$ 240.000	$ 240.000	$ 240.000	$ 960.000
TOTAL	**$ 5.505.640**	**$ 2.532.640**	**$ 2.485.640**	**$ 2.485.640**	**$ 2.485.640**	**$ 15.495.200**

Esquema de creación propia

4.5.2.3 P&L proyectado

Habiendo descripto los Ingresos y Costos marginales, que tendrán impacto en las líneas del P&L, desarrollé un Balance proyecto de los cinco años establecidos como objetivos, para entender de qué forma afectan las acciones planteadas al resultado de la organización.

(El mismo mantiene invariable todos los conceptos tanto de Ingresos como Costos que no se ven afectados y solamente modifiqué las que tienen un efecto en el resultado (nuevos Ingresos y Costos provenientes del Plan de Marketing) – Ceteris Paribus.

La resultante de este análisis es la siguiente:

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Cuotas sociales	$ 10.233.572	$ 12.885.438	$ 14.541.438	$ 14.431.038	$ 14.293.038	$ 14.293.038	$ 14.127.438	1
Cuotas extraordinarias	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	2
Cuotas de ingreso	$ 309.185	$ 280.200	$ 630.000	$ 630.000	$ 630.000	$ 630.000	$ 630.000	3
Campeonatos	$ 379.974	$ 496.440	$ 496.440	$ 496.440	$ 496.440	$ 496.440	$ 496.440	4
Otros eventos	$ 605.621	$ 634.981	$ 634.981	$ 634.981	$ 634.981	$ 634.981	$ 634.981	5
Uso de instalaciones	$ 767.500	$ 1.406.039	$ 3.000.000	$ 4.300.000	$ 5.800.000	$ 7.500.000	$ 9.500.000	6
Otros ingresos	$ 1.338.269	$ 1.689.521	$ 1.689.521	$ 1.689.521	$ 1.689.521	$ 1.689.521	$ 1.689.521	7
Total Ingresos	**$ 13.634.121**	**$ 17.392.619**	**$ 20.992.380**	**$ 22.181.980**	**$ 23.543.980**	**$ 25.243.980**	**$ 27.078.380**	
Gastos específicos	$ 584.246	$ 897.176	$ 2.502.816	$ 3.029.816	$ 2.982.816	$ 2.982.816	$ 2.982.816	8
Gastos de administración	$ 2.198.405	$ 3.014.728	$ 3.014.728	$ 3.014.728	$ 3.014.728	$ 3.014.728	$ 3.014.728	9
Gastos Mantenimiento y Reparaciones	$ 1.729.280	$ 2.189.611	$ 5.489.611	$ 2.189.611	$ 2.189.611	$ 2.189.611	$ 2.189.611	10
Sueldos y cargas sociales	$ 7.682.377	$ 7.995.967	$ 7.995.967	$ 7.995.967	$ 7.995.967	$ 7.995.967	$ 7.995.967	11
Sueldos y cargas sociales especificas	$ 555.912	$ 848.321	$ 1.448.321	$ 1.448.321	$ 1.448.321	$ 1.448.321	$ 1.448.321	12
Total egresos	**$ 12.750.220**	**$ 14.945.803**	**$ 20.451.443**	**$ 17.678.443**	**$ 17.631.443**	**$ 17.631.443**	**$ 17.631.443**	
Resultado	**$ 883.901**	**$ 2.446.816**	**$ 540.937**	**$ 4.503.537**	**$ 5.912.537**	**$ 7.612.537**	**$ 9.446.937**	

Peso de las Cuotas en los ingresos	77%	76%	72%	68%	63%	59%	54%
Peso de Uso de Inst y Eventos en Ingresos	10%	12%	17%	22%	27%	32%	37%
Peso de Sueldos y Cargas en Gastos	65%	59%	46%	53%	54%	54%	54%
Margen de contribución	6%	14%	3%	20%	25%	30%	35%

Cuadro de elaboración propia

(*) Líneas 2, 4, 5, 7, 9 y 11: no varían

(*) Línea 1: refleja el aumento de cuotas socias proveniente de los nuevos socios más la suma de las cuotas por la disminución de socios debido a la merma en la tasa de abandono.

(*) Línea 3: cuotas de ingreso generadas por los 45 socios nuevos anuales

(*) Línea 6: mejora en los Ingresos por Cesión de Instalaciones, alquiler de espacios, salones, etc

(*) Línea 8: aumento de costos debido a las Actividades Deportivas y Extradeportivas más tracking de socios e Inversión en Marketing en el segundo año.

(*) Línea 10: incremento en el primer año generado por las inversiones en remodelar los salones y preparar el restaurant para uso nocturno.

(*) Línea 12: modificación por agregar cargas sociales del área de Marketing.

Como resultado de las acciones planteadas podemos observar la mejora en el margen de contribución de la institución en el quinto año (35%) de 21 puntos porcentuales sobre el 2016 (14%). Además de presentar un incremento en el resultado del balance absoluto de 286% (2021 vs 2016) pasando de AR$MM 2,4 a AR$MM 9,4.

Por último también se puede vislumbrar el cambio en el mix de los ingresos, cumpliendo los objetivos, transitando un camino de volcar 5% año tras año hacia "Cesión de Instalaciones" para no depender únicamente de las "Cuotas sociales". Migrando un mix de 76% y 12% en 2016 en favor de "Cuotas Sociales", a uno de 54% y 37% en 2021. Teniendo un incremento "Cesión de Instalaciones" del 576% (AR$MM 8).

4.5.2.4 Calendario de Inversiones

Ya descriptos los Ingresos, Costos y P&L Proyectado, resta detallar como estará planificada la inversión mencionada.

Para ello esquematicé, en una apertura mensual, como se realizarán los "lanzamientos de productos" que será la nueva oferta de servicios y actividades que el Club otorgará, además de la inversión en una nueva imagen:

Planes (fecha de lanzamiento)	2017												2018											
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
Actividades Deportivas																								
Academia de tenis de alto rendimiento																								
Entrenamiento de tenis para mayores																								
Colonia de verano																								
Alquiler de canchas																								
Torneo de fútbol																								
Running team																								
Clases de natación																								
Actividades extradeportivas y culturales																								
Clases de Yoga																								
Teatro y fotografía																								
Eventos nocturnos																								
Restaurant																								
Tracking de socios																								
Jornadas y Eventos empresariales																								
Casamientos																								
Gimnasio																								
Nueva Imagen																								

Esquema de creación propia

La descripción para la Inversión en la nueva imagen se detalla de la siguiente manera, la cual también se refleja en los Anexos:

Agencia		
Cambio de logo e imagen	$	12.000
Modernizar sitio web	$	35.000
Fee mensual de agencia (*)	$	20.000
Pauta digital mensual (**)	$	20.000
Total mensual	**$**	**40.000**

(*) Consiste en la moderación de las redes sociales, creación de contenido para las mismas, newsletter y revista digital.

(**) Compuesto de Posteos patrocinados e implantación de contenido en redes como Facebook, Instagram y Youtube. Además de tener una campaña de Google Search y captación de nuevos prospectos a socios.

4.5.3 Retorno de la Inversión

Como mencioné anteriormente para medir financieramente el éxito de los planes, utilizaré el indicador de ROI como herramienta para tal fin y entender el retorno de la inversión.

Para ello consideré la ganancia y la inversión destinada para el total del plan de los 5 años, resultado el cálculo de la siguiente forma:

ROI = Ganancia / Inversión
ROI = $18.502.761 / $15.495.200
ROMI = 1,19

Esquema de creación propia

Los totales se pueden encontrar en los cuadros de la página 93.

Como se observa el ROI es de “1,19” y mayor a “1”, por ende la campaña fue positiva y eficiente, ya que el retorno es mayor a la inversión entonces se repaga. Si considero toda la inversión realizada para llevar a cabo el Plan de Marketing, ($15.495.200) obtengo un repago de dicho monto al cabo del tercer año, permitiendo los año futuros absorber todo el incremental positivo y volcarlo a la Institución.

- **CONCLUSIONES**

5. Conclusiones

Este trabajo lo comencé como un desafío tanto personal como profesional debido a la necesidad de concluir con el ciclo de la Maestría desarrollando un plan de marketing y además poder realizar un aporte al Club al cual pertenezco y tantos momentos satisfactorios me brindó en la vida.

En primer lugar concreté un diagnóstico integral en el cual se describió la situación actual y evolutiva de la organización a nivel estructural, financiero y competitivo con el resto del mercado y escenario en el cual conviven las distintas entidades. Esto me permitió establecer las fortalezas, debilidades y potenciales oportunidades de crecimiento en cuanto al posicionamiento marcario especificado, para poder romper con el ciclo vicioso descripto.

Al poder determinar las necesidades a suplir para poder tener un crecimiento progresivo y robusto en el largo plazo, describí ciertos planes de acción para el cumplimiento de los objetivos tanto cualitativos como cuantitativos, alineados a una estrategia sustentable.

Por último mediante el análisis numérico de los planes, cotizando inversiones necesarias y estimando posible ingresos, calculé el retorno de la inversión para determinar si las mencionadas acciones serían eficientes desde un punto de vista financiero.

Como se demuestra en el desarrollo del trabajo, se encuentran las oportunidades y amenazas que presenta el Club argumentadas y como contraparte las acciones potenciales para resolver la solución con su justificación analítica.

- **BIBLIOGRAFÍA**

Bibliografía

Autores

- Igor Ansoff, “Corporate Strategy”, 1965
- Igor Ansoff, “Strategis for diversification”, 1957
- Zygmunt Bauman, “Modernidad Líquida”, 2000
- Guillermo Oliveto, “Argenchip”, 2014
- Michael Porter, “Competitive Advantage”, 2011
- Kenneth Andrews, “The Concept of Corporate Strategy”, 1971
- Bruce Henderson, “Experience Curve Effects”, 1968
- Gupta Suntil y Donald Lehmann, “Managing Customers as Investments”, Pearson Education Publishing as Prentice Hall, 2005
- Reichheld y Sasser, “Harvard Business Review”, 2000
- Joan Magretta, “Why Business Model Matter?”, 2002
- Alexander Osterwalder, “Business Model Generation”, 2007
- Linder y Cantrel “Changin Business Model”, 2000
- BUENOS AIRES LAWN TENNIS CLUB. Estatutos.2008.
- BUENOS AIRES LAWN TENNIS CLUB. Memoria y Balance Número 118°, 119°, 120°, 121°,122°, 123° y 124º. Ejercicios terminados el 30 de Junio de 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 201 y 2016.
- SOLAMA, Mauricio C. Cien años del Buenos Aires Lawn Tennis Club (1892-1992). Ed. Buenos Aires Lawn Tennis Club. 1992.

Clubes y organizaciones

http://racketclub.com/

http://www.jockeyclub.org.ar/JockeyNeWeb/

https://www.tenisclubargentino.com/

http://www.portaldegeba.com/

http://www.parquenorte.com/

http://www.clubdeamigos.org.ar/

http://www.megatlon.com.ar/

www.sportclub.com.ar

Notas y artículos

http://www.gcba.gov.ar/areas/leg_tecnica/sin/index.php?menu_id=21623

http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo68/files/2016-Obs-Informe-n1-Pobreza-Desigualdad-Ingresos-Argentina-Urbana.pdf

http://www.lanacion.com.ar/1813770-la-clase-media-ya-lleva-tres-anos-de-retroceso

http://www.infobae.com/2016/04/25/1807026-tras-ocho-anos-difundieron-las-estadisticas-criminales/

http://www.lanacion.com.ar/1896586-el-futuro-de-los-countries-segun-los-especialistas

http://www.losandes.com.ar/article/los-argentinos-en-el-podio-mundial-de-uso-de-las-redes-sociales

https://support.google.com/adwords/answer/1704368?hl=en

http://www.cmo.com/features/articles/2013/11/15/rethinking_marketing.html#gs.yE8I4bI

ANEXO I

RELEVAMIENTO DE DATOS

- **Entrevista**
- **Transcripción de entrevistas**
- **Encuesta de percepción**
- **Matrices Observada, Esperada y FODA**
- **Encuesta a socios**
- **Resultados de la encuesta**

Entrevista

A continuación detallaré las preguntas realizadas a los miembros de la Comisión Directiva que sirvieron como guía para complementar el entendimiento del diagnóstico del Club.

1) ¿Cómo entiende la situación del Club hoy?
2) ¿Comparado con años anteriores?
3) ¿Cuál es la problemática del club si es que la tiene?
4) ¿Cuáles son los objetivos de la actual Comisión Directiva?
5) ¿Qué hacen para alcanzarlos?
6) ¿Hay algún método para captar nuevos ingresos?
7) ¿Cómo incentivan la incorporación de socios?
8) ¿Hay un posicionamiento claro del BALTC?
9) ¿Cuál es la competencia del Club?
10) ¿Cómo ve la proyección a futuro de la organización?

Transcripción de entrevistas en profundidad a miembros de la Comisión Directiva

- *Presidente:*

Hoy vivimos una situación totalmente diferente por el contexto a lo que era en el pasado. Antes ser socio era más fácil y accesible, uno podía ser socio de varios clubes y hoy eso es restrictivo. Ese escenario cambió, es distinto y es por la situación actual. La curva de abandonó es más abrupta que varios años atrás porque los socios tienen que elegir y si no tienen lo que ellos necesitan se van porque no pueden darse el lujo de afrontar una o varias cuotas, en el caso de una familia.

Creo que esa es la problemática más importante, el abandono de socios y el cambio estructural en la sociedad sumado a que cambiaron también las necesidades de la personas.

Otro problema claro es el desfasaje de las edades de los socios, donde hay una caída de los cadetes cuando se tienen que pasar a socios Activos y a pagar una cuota 100%. Es el momento en que se evalúa que ofrece el club por la cuota demandada y entonces no podemos contenerlos. Hasta los 35 hay un muy bajo nivel de socios (hay que hacer algo para retenerlo, con cuotas diferenciales o algo) y después la cantidad de socios vuelve a bajar después de los 65 ya que los que no llegan a ser Vitalicios y usan poco el Club se dan de baja.

Esto es claramente una amenaza a futuro

En cuanto a los objetivos deberían ser retener principalmente a los socios y luego conseguir nuevos socios pero que estén imbuidos de los valores, principio, idiosincrasia y estilo que quiere mantener el Club. Es un target determinado, ni muy masivo ni tampoco restrictivo, debe ser familiar, social pero siempre con un espíritu de compañerismo y camaradería.

Buscamos un nivel de socios constante que nos permite estar por encima del punto de equilibrio y luego con los ingresos de Eventos poder hacer inversiones y el mantenimiento que necesita el Club.
En una segunda etapa, teniendo una mayor masa crítica de socios, apuntamos a no aumentar más la cuota y sería ideal hasta bajarla.
Pero tampoco tenemos que saturar el nivel de socios posible, para no dejar de ofrecerle al socio actual las comodidades que tiene.

Buscamos fuentes de ingresos constantes más allá de los Eventos esporádicos que podemos tener. Hay que tener un ingreso constante además de las cuotas que nos permita tener previsibilidad. Para eso estamos evaluando inversiones para poder aprovechar mejor las instalaciones del Club y alquilarlas para fiestas, casamientos, etc.
Siempre estamos abiertos a escuchar propuestas que nos traen para hacer Eventos por ejemplo en la Tribuna, pero no hay un plan proactivo para lograr esto, es más bien receptivo
En 2018 van a ser los Juegos Olímpicos de la Juventud y nosotros vamos a ser la sede del tenis, por lo tanto tenemos una oportunidad para aprovechar la mejora en infraestructura y darle valor al estadio para generar más flujos de fondos.
Con el afán de generar nuevos ingresos tampoco queremos ser como el Vilas que tiene múltiples actividades y se basa en la alta rotación de socios que se complementan con estas actividades pero que no lograr armar un núcleo social como el que tenemos acá.

Si me preguntas por los ingresos de socios, primero intentamos recuperar exsocios, familiares y amigos de los actuales, con beneficios en la cuota de ingreso, siempre con la idea de mantener el estilo del Club.
También hicimos una prueba con publicidad en Google, buscando el target específico que buscamos, pero hay que tener en cuenta de no salir a buscar socios a lo loco para no empobrecer la marca que tenemos como

Buenos Aires Lawn Tennis Club. Es un activo que se mantiene y es el prestigio que lo consolida.
Ahora también estamos apuntando a instituciones y sectores que pueden ser potenciales semilleros de socios del target que buscamos como por ejemplo el IAE, Universidad Austral, empleados expatriados de las empresas, diplomáticos, etc. Estamos iniciando las negociones y entablando relaciones con las mismas.

La competencia principal son los countries ya que es el mismo target y esa una gran masa de potenciales socios con alto poder adquisitivo. Otros jugadores pueden ser los grandes gimnasios porque ofrecen distintas actividades para todos los miembros de la familia integral quienes buscan una vida saludable.

Si nos mantenemos en el esquema, en el futuro, no sé si podremos mantener la cantidad necesaria de socios para llegar al punto de equilibrio para el funcionamiento del Club.

- *Capitán de Tenis y Vocal titular:*

Desde el punto de vista financiero, logramos terminar con el déficit operativo que veníamos arrastrando y por primera vez en muchos años, tenemos Superavit. El club tiene sus finanzas en orden y destina estos fondos para mejorar las instalaciones. Ya sea, reparaciones, obras, mantenimiento o arreglos en general. A su vez, tenemos un sistema de gestión que nos permite hacer un seguimiento de nuestro presupuesto y así identificar y ordenar administrativamente todo el Club.
Conseguimos Sponsors, que realizan un aporte importante y nos permite realizar las obras de infraestructura necesarias.

Realizamos eventos en el Estadio (capacidad para 5.500 personas), que nos permiten también destinar esos ingresos a infraestructura. Deberíamos poder realizar aún más actividades allí, ya que es una fuente de ingreso directa.

Financieramente el club esta ordenado. Pero la cantidad de socios cada vez es menor? ¿Por qué? Tenemos una de las cuotas más caras del segmento. Es casi inviable para los jóvenes mantenerse en el club. Por otro lado, es poco atractivo ya que ofrece un solo servicio (el tenis). Una familia, con 2 hijos, gasta en promedio 6 mil pesos por mes. El club tiene una lógica de hace 50 años, antigua, no está actualizado en cuanto a que ofrecer

Hoy en día, tenemos varias amenazas o competidores que no existían hace medio siglo. Estos son los Gimnasios, los clubes de Barrio, las torres con amenities o los Torneos de Fútbol. Todas estas organizaciones, son modernas, saben comunicar, hacen hincapié en los servicios, integran tanto a las mujeres, como chicos, como hombres. Tienen un mensaje y servicio personalizado para cada uno de los rangos etarios y géneros.
El BALTC (cómo el 90% de los clubes) no leyó este cambio en los últimos años. Quedó obsoleto en cuanto a servicios/infraestructura. Con comisiones amateurs, las iniciativas comienzan en personas ad honorem que emplean lo que les queda de su tiempo para intentar conducir algo que debería ser profesional.
No sabemos leer al socio. No contamos aún con sistemas, que nos permitan hacer seguimiento ni encuestas de satisfacción que nos permitan conocer cuáles son sus inquietudes.

El desafío será adaptarnos a las nuevas demandas. El tenis, por sí solo, no será atractivo. Cada vez menos personas practican este deporte y la población tenística está envejeciendo. Por lo tanto, tendremos que reconvertir el mensaje. Dejaremos de vender "tenis", para vender "Vida

Saludable" o "Actividad Física". Esto lo lograremos si rodeamos al tenis de otras actividades complementarias, como puede ser el Gimnasio, con infinitas actividades para nuestros asociados. Debemos buscar nuestro "clientes" quizás en otro lado. Familias que quieren mejorar su calidad de vida. No podemos ofrecer una sola cosa, debemos personalizar la oferta para cada uno de las personas y ofrecerles una buena experiencia.
Por otro lado, será importante tener una estructura Profesional, con personas rentadas por cada área, que cumplan metas específicas. Una persona encargada de la administración, otra de las finanzas y otra se debe ocupar de la comunicación por ejemplo. Todo esto liderado por un Gerente o Director Ejecutivo especializado en Organizaciones Deportivas. La comisión, solamente debe actuar como Directorio, sin ninguna responsabilidad operativa.

Hoy en día los nuevos ingresos son de boca en boca, es decir, familiares, amigos o personas cercanas a los actuales socios. Presentan su solicitud, y luego de una pequeña entrevista, son aceptados por la Comisión Directiva. Nuevamente, competimos con formas mucho más efectivas, agresivas y personalizadas para este objetivo.

Nuestros competidores, utilizan redes sociales, invierten en marketing digital, segmentan su búsqueda para encontrar su público objetivo, realizan alianzas con tarjetas, con bancos. Tienen tarifas personalizadas. (No es lo mismo una persona que juega una vez x semana de la que juega el fin de semana). Además de las actividades deportivas ya nombradas, ofrecen gastronomía internacional, guarderías, actividades para los jóvenes, espacios múltiples de juegos, en fin, permanentemente, están generando estímulos en sus asociados.

El club, (o mejor dicho los clubes/clubes de barrio), si no se adaptan, lamentablemente tienden a desaparecer. La tendencia es en baja en

cantidad de socios. Los Estatutos, llenos de polvo, sólo generan vitalicios y pocas soluciones para resolver conflictos actuales.

Campaña Digital

Trabajo en una Agencia de Marketing Digital, y propuse en el 2015 realizar una Campaña de Google Adwords para promover el ingreso de socios. Era la única forma de llegar, de forma efectiva, a un universo amplio de personas para que vean nuestra propuesta.
Realizamos una segmentación buscando usuarios que tengan un patrón de navegación que se asemeje a nuestra "industria", por lo tanto los usuarios que realizaban estas búsquedas (Roland Garros tickets, Del Potro, Federer, canchas de tenis, clases de tenis, Copa Davis, Wimbledon, etc), visualizarían nuestro anuncio.
A su vez, la segmentación geográfica la ubicamos dentro de Capital Federal y partidos cercanos (Vte Lopez, Martinez, Olivos, San Isidro, San Fernando). Esto lo llamamos el "corredor Tenístico", ya que muchos clubes o canchas de tenis se concentran en estas localidades

La campaña trajo alrededor de 150 posibles candidatos. La mayoría, correspondían al segmento que buscábamos. Pero fallamos en la parte "analógica" de la campaña. No teníamos las herramientas físicas ni las personas capacitadas para saber "cerrar" la venta de ese posible candidato. Por lo tanto, no se lo atendía como correspondía ni había una estrategia de seducción para que se asocie. Se llamó por teléfono a algunos y a otros, ni siquiera se insistía.
Necesitamos una persona responsable, que tenga una comisión por cada uno de los Socios que cierre

<u>Resultados Google Search, Display y Remarketing</u>
Inversión: ARS 26,188.75

Clicks: 54.610
Conversión (gente que lleno el formulario en nuestro sitio):150
Gente que ingreso: 4

- *Vocal Suplente:*

  Al club hoy lo veo con su nueva gestión más estancado que en su recambio, pero igualmente está mejor que hace 5 años antes de que asuma la nueva CD.
  Esto es debido a que en el momento de asumir, el club estaba en una situación crítica, luego se estabilizó y se empezaron a hacer obras necesarias para el club, otras que creo que no eran primordiales, pero existía un ánimo de hacer y mejorar el club. Hoy en día veo que esa fuerza inicial se está quedando y por más que vengan bien las reformas actuales son de fachada y no cambios estructurales que marquen una diferencia.
  A nivel económico el club tiene superávit pero está yendo hacia una situación de estancamiento, ya que para mantener la situación actual hay que aumentar la cuota o generar ingresos extraordinarios (que hoy no estamos captando), esto hace que actualmente perdamos socios y no tengamos nuevos. A nivel socios absolutos contra el año anterior perdimos el equivalente a 50 cuotas activos.
  Últimamente con la rotación de socios, se van socios históricos e ingresan nuevos y se va desintegrando el tejido social desmembrando uno de los valores más importantes del club por lo cual se destaca, atentando contra su posicionamiento e imagen.

  La problemática es lo que comenté antes, del continuo aumento de las cuotas y la falta de ingresos de nuevos socios más un constante aumento de costos fijos, lo que genera una necesidad de aumentar la cuota social, además del deterioro del entramado social.

Un punto importante es que el club hace 2 años que no tiene un Gerente lo cual complica la operatoria diaria y tampoco tiene una organización profesional en cuanto a la gestión de nuevos ingresos sean tanto para socios como por eventos lo que genera ineficiencias en estos procesos.
Los objetivos son: 1- generar ingresos nuevos de socios, 2- aumentar los ingresos a través de eventos y 3- generar recursos para ofrecer más servicios al socio.

La CD tiene mucha energía, pero no están claros los objetivos entonces no todos trabajan alineadamente y se pierde el foco. Se van tratando los puntos como parches sin una estrategia clara y de forma desorganizada.

Intentamos captar nuevos ingresos en forma receptiva, abiertos a propuestas pero sin tener una actitud proactiva al respecto sin un método o estrategia.

Últimamente se planteó la problemática anterior y se analizó la posibilidad de fomentar el ingreso de nuevos socios mediante invitaciones dirigidas a ciertas instituciones u organismos.

Últimamente se planteó la problemática anterior y se analizó la posibilidad e fomentar el ingreso de nuevos socios mediante invitaciones dirigidas a ciertas instituciones y organismos.

Siento que si no cambiamos las problemáticas, el club a futuro será cada vez más difícil de sostener porque estamos compitiendo con distintas instituciones y creo que ya se está perdiendo la diferenciación selectiva que era uno de los atributos principales del club y generador de nuevos socios. Por lo tanto hay que lograr posicionar nuevamente al club como un club selectivo, de alto nivel tenístico para además de ofrecer otros servicios

adicionales como gimnasio y tratar de captar nuevos ingresos y lograr un futuro más auspicioso.

Encuesta de percepción

Para obtener el mapping de posicionamiento utilizado en el apartado de Mercado y Competencia, fue necesario construir, mediante una encuesta realizada al target, las matrices Observada, Esperada y FODA.

La Encuesta contempla una grilla con diversos atributos a ser asignados a las organizaciones según la percepción de los encuestados sobre las mismas. Las respuestas eran de opciones múltiples y en un mismo atributo podían convivir distintas entidades.

La grilla empleada es la que figura a continuación:

Atributos	Megatlon / SportClub	Clubes de Barrio y sociales	Countries	Buenos Aires Lawn Tennis	Vilas Racket	Tenis Club Argentino	Jockey Club	GEBA	Parque Norte	Club de Amigos	No sabe / No contesta	Ninguna de las anteriores
Tiene historia												
Pertenecer otorga prestigio												
Me sentiría orgulloso/a de ser parte												
Tiene un ambiente social												
Es para toda la familia												
Es selectivo												
Es para profesionales												
Es para gente de poder adquisitivo alto												
Es para gente de poder adquisitivobajo												
Es para gente de poder adquisitivo medio												
Es para jóvenes												
Es para adultos												
Es para ambos sexos												
Es sólo para hombres												
Vale lo que cuesta												
Es caro												
Es un buen club en general												
Es fácil ser parte												
Se puedepracticar varios deportes												
Tiene Tenis												
Tiene buen nivel de tenis												
Tiene pileta												
Tiene gimnasio												
Tiene buenos salones												
Tiene buen restaurant												
Tiene buena infraestructura												
Tiene spa												
Tiene espacios verdes												
Es para pasar el dia												
Es moderno												
Tiene quinchos y parrillas												
Puedo ir a la noche a practicar deporte o comer												
Tiene estacionamiento												
Es posible reallizarun evento (fiesta / casamiento)												
Es un predio chico												
Es un predio grande												
Tiene actividades para los niños												
Tiene colonia deverano												
Tiene actividades culturales y extradeportivas												
Participa de competencias												
Es necesario ser socio para entrar												

Las matrices mencionadas anteriormente se detallan a continuación y fueron todas de creación propia a través de las respuestas obtenidas de la encuesta a 76 personas.

Matriz observada

Es el resultado de las respuestas tal cual surgieron de la encuesta:

MATRIZ OBSERVADA													
Atributos	Megatlon / SportClub	Clubes de Barrio y sociales	Countries	Buenos Aires Lawn Tennis Club	Vilas Racket	Tenis Club Argentino	Jockey Club	GEBA	Parque Norte	Club de Amigos	No sabe / No contesta	Ninguna de las anteriores	**Promedio**
Tiene historia	8	34	3	65	10	48	54	42	3	18	0	1	**23,8**
Pertenecer otorga prestigio	14	4	22	62	25	49	63	5	0	3	1	1	**20,8**
Me sentiría orgulloso/a de ser parte	2	12	4	40	4	24	24	4	0	1	5	18	**11,5**
Tiene un ambiente social	25	58	43	56	29	45	51	50	22	34	0	0	**34,4**
Es para toda la familia	1	53	55	42	26	35	32	60	35	45	2	0	**32,2**
Es selectivo	12	0	36	49	36	57	62	2	1	0	1	0	**21,3**
Es para profesionales	12	1	8	40	28	37	20	11	3	3	13	13	**15,8**
Es para gente de poder adquisitivo alto	30	0	48	47	54	63	64	5	0	9	0	0	**26,7**
Es para gente de poder adquisitivobajo	0	64	0	0	0	0	1	16	42	14	3	1	**11,8**
Es para gente de poder adquisitivo medio	41	34	16	26	6	5	4	48	34	42	2	0	**21,5**
Es para jóvenes	54	25	20	18	23	14	12	39	32	36	4	1	**23,2**
Es para adultos	28	30	39	49	35	48	51	27	15	20	3	2	**28,9**
Es para ambos sexos	67	54	67	64	60	62	36	67	64	64	1	1	**50,6**
Es sólo para hombres	1	4	2	3	3	6	34	2	2	1	21	13	**7,7**
Vale lo que cuesta	22	28	12	22	12	18	13	27	23	18	21	3	**18,3**
Es caro	32	1	21	28	39	37	38	3	2	6	12	2	**18,4**
Es un buen club en general	14	14	12	42	23	39	33	39	9	22	10	0	**21,4**
Es fácil ser parte	47	53	10	10	5	0	1	39	50	40	6	3	**22,0**
Se puedepracticar varios deportes	17	40	42	4	18	7	31	70	39	55	1	0	**27,0**
Tiene Tenis	4	21	57	71	68	70	52	63	45	50	0	0	**41,8**
Tiene buen nivel de tenis	0	1	4	69	38	62	11	24	8	2	3	0	**18,5**
Tiene pileta	56	34	59	53	45	37	51	64	57	57	2	0	**42,9**
Tiene gimnasio	68	34	49	30	62	52	47	60	42	48	1	0	**41,1**
Tiene buenos salones	6	6	28	37	33	42	51	21	10	6	13	0	**21,1**
Tiene buen restaurant	2	8	18	34	44	46	47	15	3	5	14	0	**19,7**
Tiene buena infraestructura	42	4	30	37	51	51	49	34	20	28	9	0	**29,6**
Tiene spa	19	1	6	0	15	16	14	1	0	2	41	1	**9,7**
Tiene espacios verdes	2	21	56	60	39	38	57	53	44	50	0	0	**35,0**
Es para pasar el dia	2	38	55	47	34	38	45	58	47	56	0	0	**35,0**
Es moderno	57	1	30	4	45	15	6	2	4	14	3	1	**15,2**
Tiene quinchos y parrillas	0	33	24	8	7	5	11	35	32	22	24	2	**16,9**
Puedo ir a la noche a practicar deporte o c	14	17	22	31	40	35	25	26	14	16	21	0	**21,8**
Tiene estacionamiento	19	10	49	59	50	48	50	41	45	32	9	0	**34,3**
Es posible reallizarun evento (fiesta / casa	0	24	35	45	33	33	49	25	17	7	11	0	**23,3**
Es un predio chico	44	29	0	8	10	6	0	0	1	1	15	7	**10,1**
Es un predio grande	3	9	50	50	27	37	57	59	46	50	6	0	**32,8**
Tiene actividades para los niños	8	42	46	30	37	28	28	49	36	43	12	0	**29,9**
Tiene colonia deverano	2	26	29	6	22	5	9	39	32	37	22	0	**19,1**
Tiene actividades culturales y extradeport	0	18	12	15	10	16	25	11	2	4	32	1	**12,2**
Participa de competencias	2	28	35	65	38	59	50	63	12	24	3	1	**31,7**
Es necesario ser socio para entrar	45	24	34	57	51	56	57	54	8	21	8	1	**34,7**
Promedio	**20,0**	**22,9**	**29,0**	**36,2**	**30,1**	**33,9**	**34,5**	**33,0**	**22,0**	**24,5**	**8,7**	**1,8**	**24,7**
Equity	**0,81**	**0,93**	**1,17**	**1,46**	**1,22**	**1,37**	**1,40**	**1,34**	**0,89**	**0,99**	**0,35**	**0,07**	

A esta matriz se calculan los promedios por columna y por fila para obtener el promedio para cada atributo y para cada organización, con lo cual se puede discriminar el efecto Equity de aquellas entidades de mayor renombre y sean comparables los resultados a la hora de graficar en el mapping de posicionamiento.

Al quitar el halo de Equity de cada organización se obtiene la Matriz Esperada, la cual detallaré a continuación.

Matriz Esperada

MATRIZ ESPERADA												
Atributos	Megatlon / SportClub	Clubes de Barrio y sociales	Countries	Buenos Aires Lawn Tennis Club	Vilas Racket	Tenis Club Argentino	Jockey Club	GEBA	Parque Norte	Club de Amigos	No sabe / No contesta	Ninguna de las anteriores
Tiene historia	19	22	28	35	29	33	33	32	21	24	8	2
Pertenecer otorga prestigio	17	19	24	30	25	28	29	28	18	21	7	1
Me sentiría orgulloso/a de ser parte	9	11	13	17	14	16	16	15	10	11	4	1
Tiene un ambiente social	28	32	40	50	42	47	48	46	31	34	12	2
Es para toda la familia	26	30	38	47	39	44	45	43	29	32	11	2
Es selectivo	17	20	25	31	26	29	30	28	19	21	7	2
Es para profesionales	13	15	18	23	19	22	22	21	14	16	6	1
Es para gente de poder adquisitivo alto	22	25	31	39	33	37	37	36	24	26	9	2
Es para gente de poder adquisitivobajo	10	11	14	17	14	16	16	16	10	12	4	1
Es para gente de poder adquisitivo medio	17	20	25	31	26	29	30	29	19	21	8	2
Es para jóvenes	19	21	27	34	28	32	32	31	21	23	8	2
Es para adultos	23	27	34	42	35	40	40	39	26	29	10	2
Es para ambos sexos	41	47	59	74	62	69	71	68	45	50	18	4
Es sólo para hombres	6	7	9	11	9	11	11	10	7	8	3	1
Vale lo que cuesta	15	17	21	27	22	25	25	24	16	18	6	1
Es caro	15	17	22	27	22	25	26	25	16	18	6	1
Es un buen club en general	17	20	25	31	26	29	30	29	19	21	8	2
Es fácil ser parte	18	20	26	32	27	30	31	29	20	22	8	2
Se puedepracticar varios deportes	22	25	32	40	33	37	38	36	24	27	9	2
Tiene Tenis	34	39	49	61	51	57	58	56	37	41	15	3
Tiene buen nivel de tenis	15	17	22	27	23	25	26	25	16	18	6	1
Tiene pileta	35	40	50	63	52	59	60	57	38	43	15	3
Tiene gimnasio	33	38	48	60	50	56	57	55	37	41	14	3
Tiene buenos salones	17	20	25	31	26	29	29	28	19	21	7	2
Tiene buen restaurant	16	18	23	29	24	27	27	26	17	20	7	1
Tiene buena infraestructura	24	27	35	43	36	41	41	40	26	29	10	2
Tiene spa	8	9	11	14	12	13	14	13	9	10	3	1
Tiene espacios verdes	28	32	41	51	43	48	49	47	31	35	12	3
Es para pasar el dia	28	32	41	51	43	48	49	47	31	35	12	3
Es moderno	12	14	18	22	18	21	21	20	13	15	5	1
Tiene quinchos y parrillas	14	16	20	25	21	23	24	23	15	17	6	1
Puedo ir a la noche a practicar deporte o c	18	20	26	32	27	30	30	29	19	22	8	2
Tiene estacionamiento	28	32	40	50	42	47	48	46	31	34	12	2
Es posible reallizarun evento (fiesta / casa	19	22	27	34	28	32	32	31	21	23	8	2
Es un predio chico	8	9	12	15	12	14	14	13	9	10	4	1
Es un predio grande	27	30	38	48	40	45	46	44	29	33	12	2
Tiene actividades para los niños	24	28	35	44	36	41	42	40	27	30	10	2
Tiene colonia deverano	15	18	22	28	23	26	27	25	17	19	7	1
Tiene actividades culturales y extradeport	10	11	14	18	15	17	17	16	11	12	4	1
Participa de competencias	26	29	37	46	39	43	44	42	28	31	11	2
Es necesario ser socio para entrar	28	32	41	51	42	48	48	46	31	34	12	2

Luego de haber obtenido la Matriz Esperada, que es el resultado de restarle a la Matriz Observada el efecto Equity, se debe comparar esta Matriz con la anterior para finalmente lograr la Matriz FODA.

Dicha Matriz FODA esquematiza las fortalezas y debilidades relativas de cada organización, por lo tanto a través de ella podemos especificar los pilares en los cuales se encuentran sostenidos los diferenciales de cada entidad y las oportunidades de mejora si quisiera capturar un determinado posicionamiento.

La Matriz FODA resulta de la siguiente manera:

MATRIZ FODA												
Atributos	Megatlon / SportClub	Clubes de Barrio y sociales	Countries	Buenos Aires Lawn Tennis Club	Vilas Racket	Tenis Club Argentino	Jockey Club	GEBA	Parque Norte	Club de Amigos	No sabe / No contesta	Ninguna de las anteriores
Tiene historia	-11	12	-25	30	-19	15	21	10	-18	-6	-8	-1
Pertenecer otorga prestigio	-3	-15	-2	32	0	21	34	-23	-18	-18	-6	0
Me sentiría orgulloso/a de ser parte	-7	1	-9	23	-10	8	8	-11	-10	-10	1	17
Tiene un ambiente social	-3	26	3	6	-13	-2	3	4	-9	0	-12	-2
Es para toda la familia	-25	23	17	-5	-13	-9	-13	17	6	13	-9	-2
Es selectivo	-5	-20	11	18	10	28	32	-26	-18	-21	-6	-2
Es para profesionales	-1	-14	-10	17	9	15	-2	-10	-11	-13	7	12
Es para gente de poder adquisitivo alto	8	-25	17	8	21	26	27	-31	-24	-17	-9	-2
Es para gente de poder adquisitivobajo	-10	53	-14	-17	-14	-16	-15	0	32	2	-1	0
Es para gente de poder adquisitivo medio	24	14	-9	-5	-20	-24	-26	19	15	21	-6	-2
Es para jóvenes	35	4	-7	-16	-5	-18	-20	8	11	13	-4	-1
Es para adultos	5	3	5	7	0	8	11	-12	-11	-9	-7	0
Es para ambos sexos	26	7	8	-10	-2	-7	-35	-1	19	14	-17	-3
Es sólo para hombres	-5	-3	-7	-8	-6	-5	23	-8	-5	-7	18	12
Vale lo que cuesta	7	11	-9	-5	-10	-7	-12	3	7	0	15	2
Es caro	17	-16	-1	1	17	12	12	-22	-14	-12	6	1
Es un buen club en general	-3	-6	-13	11	-3	10	3	10	-10	1	2	-2
Es fácil ser parte	29	33	-16	-22	-22	-30	-30	10	30	18	-2	1
Se puedepracticar varios deportes	-5	15	10	-36	-15	-30	-7	34	15	28	-8	-2
Tiene Tenis	-30	-18	8	10	17	13	-6	7	8	9	-15	-3
Tiene buen nivel de tenis	-15	-16	-18	42	15	37	-15	-1	-8	-16	-3	-1
Tiene pileta	21	-6	9	-10	-7	-22	-9	7	19	14	-13	-3
Tiene gimnasio	35	-4	1	-30	12	-4	-10	5	5	7	-13	-3
Tiene buenos salones	-11	-14	3	6	7	13	22	-7	-9	-15	6	-2
Tiene buen restaurant	-14	-10	-5	5	20	19	20	-11	-14	-15	7	-1
Tiene buena infraestructura	18	-23	-5	-6	15	10	8	-6	-6	-1	-1	-2
Tiene spa	11	-8	-5	-14	3	3	0	-12	-9	-8	38	0
Tiene espacios verdes	-26	-11	15	9	-4	-10	8	6	13	15	-12	-3
Es para pasar el dia	-26	6	14	-4	-9	-10	-4	11	16	21	-12	-3
Es moderno	45	-13	12	-18	27	-6	-15	-18	-9	-1	-2	0
Tiene quinchos y parrillas	-14	17	4	-17	-14	-18	-13	12	17	5	18	1
Puedo ir a la noche a practicar deporte o c	-4	-3	-4	-1	13	5	-5	-3	-5	-6	13	-2
Tiene estacionamiento	-9	-22	9	9	8	1	2	-5	14	-2	-3	-2
Es posible reallizarun evento (fiesta / casa	-19	2	8	11	5	1	17	-6	-4	-16	3	-2
Es un predio chico	36	20	-12	-7	-2	-8	-14	-13	-8	-9	11	6
Es un predio grande	-24	-21	12	2	-13	-8	11	15	17	17	-6	-2
Tiene actividades para los niños	-16	14	11	-14	1	-13	-14	9	9	13	2	-2
Tiene colonia deverano	-13	8	7	-22	-1	-21	-18	14	15	18	15	-1
Tiene actividades culturales y extradeport	-10	7	-2	-3	-5	-1	8	-5	-9	-8	28	0
Participa de competencias	-24	-1	-2	19	-1	16	6	21	-16	-7	-8	-1
Es necesario ser socio para entrar	17	-8	-7	6	9	8	9	8	-23	-13	-4	-1

Encuesta a socios

Luego de haber realizado el Diagnóstico y planteado la Estrategia a desarrollar, realicé diez preguntas a 54 socios actuales del BALTC de distinto estrato etario, tanto hombres como mujeres, teniendo a cargo una familia o siendo un socio individual.

Llevé a cabo esta encuesta de opciones múltiples para analizar sus opiniones sobre el club y frente a posibles escenarios que ayudarán a sostener los planes de acción planteados.

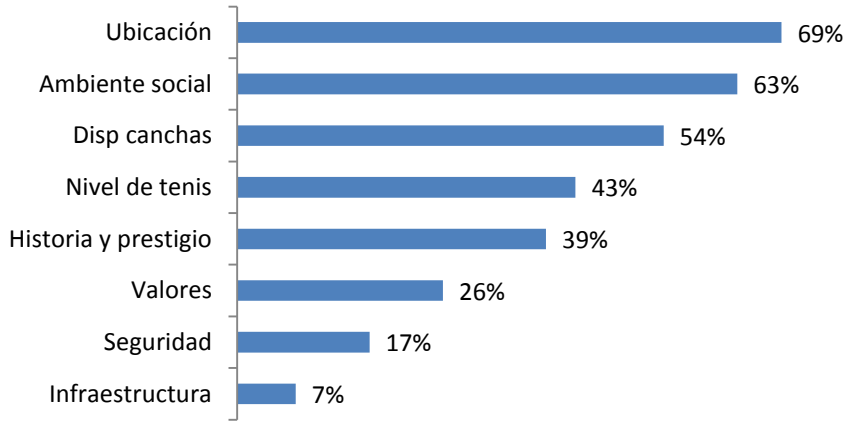
Las preguntas tratadas fueron:

1) ¿Qué es lo que usted valora más del club?
2) ¿El BALTC le ofrece los servicios que usted necesita?
3) ¿Si no fuera así, cuáles necesitaría?
4) ¿Estaría dispuesta a pagar una cuota extraordinaria para desarrollar eso?
5) ¿Está de acuerdo con tercerizar actividades?
6) ¿Consideraría borrarse del club frente a futuros aumentos de cuota social?
7) ¿Está de acuerdo si existiese una cuota diferenciada por actividad?
8) ¿Cedería instalaciones para obtener ingresos extraordinarios?
9) ¿Potenciaría el ingreso de nuevos socios?
10) ¿Le gustaría tener beneficios con marcas de indumentaria, bancos o restaurants por ejemplo, por ser socio del BALTC?

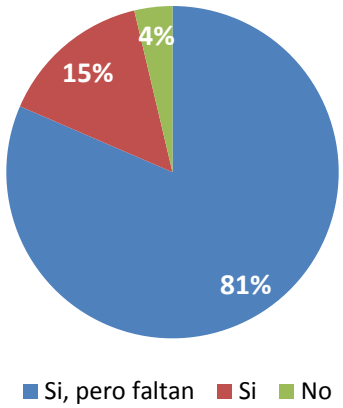
Resultados de la encuesta

A continuación detallaré las respuestas a las preguntas:

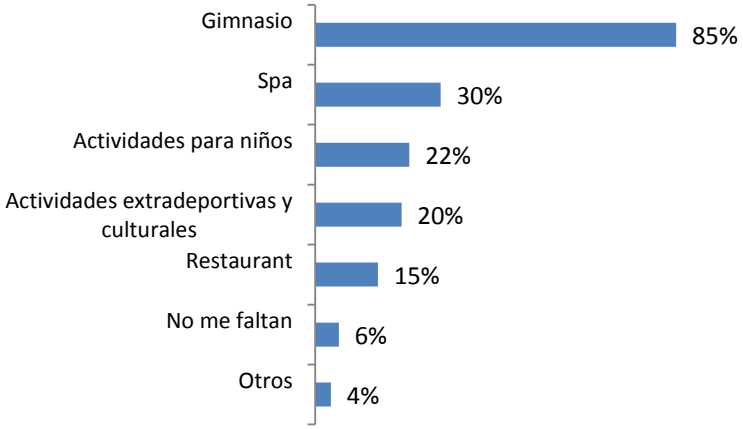
1- ¿Qué es lo que usted valora más del club?



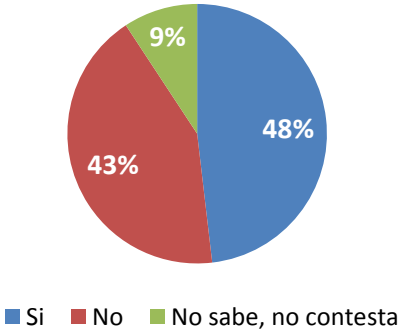
2- ¿El BALTC le ofrece los servicios que usted necesita?



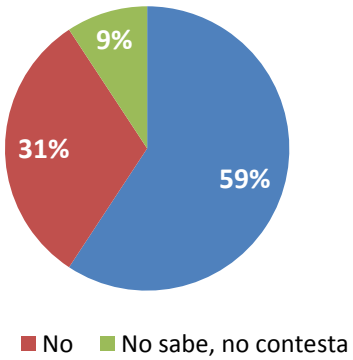
3- ¿Si no fuera así, cuáles necesitaría?



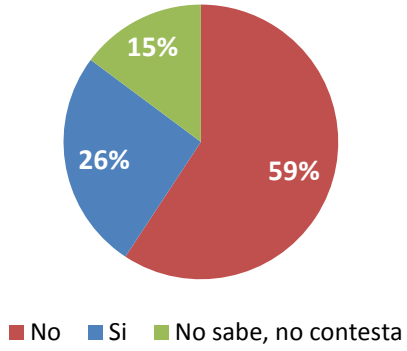
4- ¿Estaría dispuesta a pagar una cuota extraordinaria para desarrollar eso?



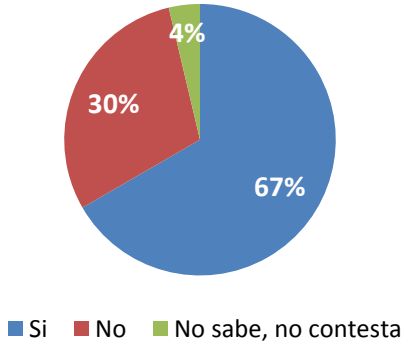
5- ¿Está de acuerdo con tercerizar actividades?



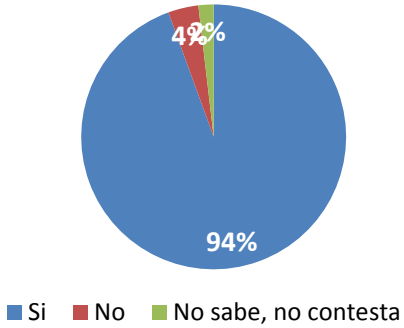
6- ¿Consideraría borrarse del club frente a futuros aumentos de cuota social?



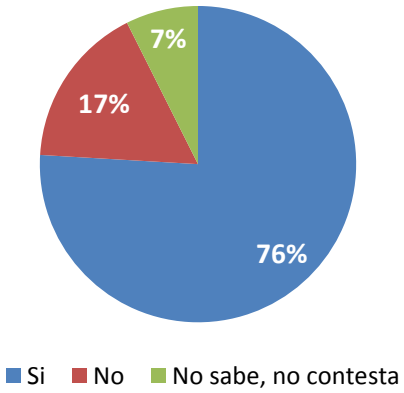
7- ¿Está de acuerdo si existiese una cuota diferenciada por actividad?



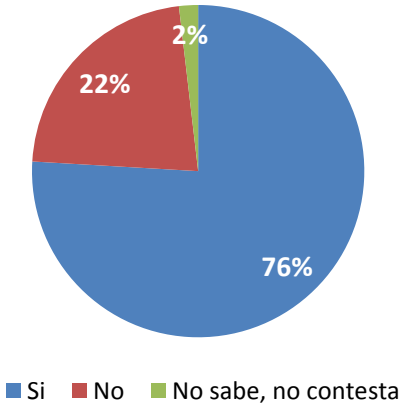
8- ¿Cedería instalaciones para obtener ingresos extraordinarios?



9- ¿Potenciaría el ingreso de nuevos socios?



10- ¿Le gustaría tener beneficios por ser socio del BALTC?



Gráficos de elaboración propia

ANEXO II

Descripción de la Organización

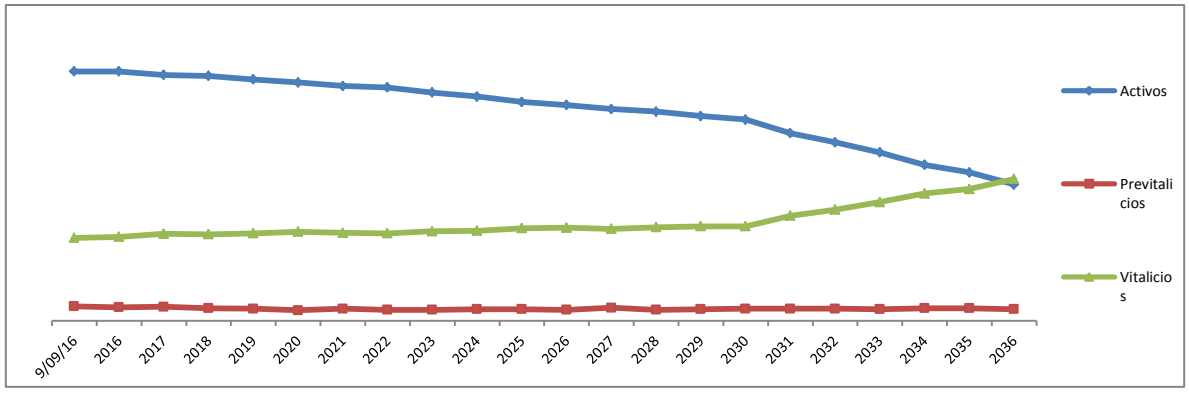
- **Proyección de socios Vitalicios**
- **Matriz de categoría de socios por edades**

Proyección de Socios Vitalicios

La siguiente proyección fue realizada por la Comisión Directiva, asumiendo el no ingreso de nuevos Socios Activos, para entender como impactaría en la masa societaria la continuación de la tendencia del aumento de Socios Vitalicios.

Los números alcanzadas surgen de calcular en que año se efectivizarán como Vitalicios los actuales Socios Activos y Previtalicios, teniendo en consideración la edad necesaria para entrar a Vitalicios y la antigüedad como socio Activo.

N° SOCIOS	9/09/16	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
Activos	496	496	489	487	480	474	467	464	454	446	435	429	421	416	407	400	373	355	335	310	295	271
Previtalicios	29	27	28	25	24	21	24	22	22	23	23	22	26	22	23	24	24	24	23	25	25	23
Vitalicios	165	167	173	172	174	177	175	174	178	179	184	185	183	186	188	188	209	221	236	253	262	282



Matriz de categoría de socios por edades

La siguiente matriz refleja la situación actual de los socios clasificados en sus distintas categorías y a la vez abierto por rango de edad, siendo la información provista por la Comisión Directiva, proveniente del sistema de gestión al 2016.

TOTAL	*Activos*	*Clase A*	*Rurales*	*Previtalicios y vitalicios*	*TOTAL*
6-11 años	7%	0%	0%	0%	7%
12-17 años	7%	0%	0%	0%	7%
18-24 años	1%	1%	0%	0%	2%
25-30 años	2%	1%	0%	0%	4%
31-35 años	3%	1%	0%	0%	4%
36-40 años	6%	1%	0%	0%	7%
41-45 años	7%	1%	0%	0%	9%
46-50 años	8%	1%	0%	1%	9%
51-55 años	8%	0%	0%	1%	10%
56-60 años	5%	0%	0%	1%	7%
61-65 años	6%	1%	0%	3%	10%
66-70 años	4%	0%	0%	3%	8%
71-75 años	2%	0%	0%	4%	7%
76-80 años	1%	0%	0%	2%	4%
Más 80 años	1%	1%	0%	5%	7%
Total	70%	8%	1%	21%	100%

ANEXO III

Análisis PEST

- **Marco Normativo**
- **Notas periodísticas**

Marco Normativo

ORDENANZA N° 33919/ MCBA/ 77

ESTABLECE NORMAS URBANÍSTICAS PARA CLUBES EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Buenos Aires, 14/12/1977

Vistas las presentes actuaciones, relacionadas con las normas urbanísticas aplicables a los clubes ubicados en la Ciudad de Buenos Aires, y:

Que tales instituciones están ubicadas en el Distrito UP que comprende zonas destinadas a espacios verdes parquizados de uso público, en los cuales la Municipalidad sólo puede autorizar obras de exclusiva utilidad pública que complementen y no alteren el carácter de los mismos;

Que las actividades deportivas implantadas en dicho distrito, si bien tienen afluencia pública condicionada, se integran dentro de la estructura del sector;

Que, en consecuencia, es necesario adoptar previsiones para regular el uso y la ocupación del suelo a efectos de establecer normas de carácter general que tiendan a preservar el carácter que el área posee;

Que las normas propuestas no alcanzan a clubes con finalidades específicas o cuya actividad incluya espectáculos deportivos con gran asistencia de público, los que requieren el dictado de normas particulares para cada caso;

Por ello, atento lo expuesto por el Consejo de Planificación Urbana, y en uso de las facultades conferidas por las leyes Nros. 21.314 (B.M. 15.270) y 21.557 (B. M. 15.500);

EL INTENDENTE MUNICIPAL SANCIONA Y PROMULGA CON FUERZA DE ORDENANZA:

Artículo 1° - Fíjense para los clubes ubicados en la Ciudad de Buenos Aires, las siguientes normas urbanísticas:

1) De los Usos

1.1 Usos permitidos

Los terrenos serán destinados necesaria y exclusivamente a actividades culturales, recreativas, sociales y deportivas.

Se admitirán actividades comerciales complementarias de servicio a los socios del club, en una proporción no mayor al 20 % de la superficie total construible y de acceso interno (no desde las vías públicas) tales como:

- Servicios de la alimentación (bar, confitería, salón restaurante, quiosco para venta de bebidas envasadas no alcohólicas, emparedados, minutas, helados, etc.).

- Venta de prendas y elementos para el deporte y recreación socio-cultural.

- Alquiler de reposeras, sombrillas, sillas de lona, bicicletas, patines.

-Alquiler de mallas, toallas, etc.

-Servicios personales directos a los socios (peluquería, barbería, masajes, pedicuría, etc.).

-Servicios de guardería infantil.

-Servicios de salud (consultorio y sala de, primeros auxilios).

1. 2 Usos requeridos

a) Requerimientos de estacionamiento:

Se destinará para estacionamiento una superficie no menor que el 10 % de la superficie total del terreno, incluyéndose en la misma las circulaciones internas del estacionamiento;

La superficie de estacionamiento podrá ser descubierta, semicubierta o cubierta; en este último caso si la misma se ubicara bajo el nivel del terreno, no será incluida en el cálculo del FOT;

b) Requerimientos de espacio libre verde de recreación pasiva:

Se destinará para recreación pasiva y parquización el 20 % de la superficie total de los terrenos. Dicha superficie deberá ser parquizada, admitiéndose un máximo del, 20 % de la misma como superficie no absorbente para senderos peatonales, plataformas, bancos, fuentes, ornato, etc.

2) Ocupación del suelo

2. 1 Factor de ocupación del suelo FOS

FOS = 70 % (setenta por ciento).

La proyección horizontal real o virtual de las instalaciones al aire libre y de los edificios no podrá ocupar una superficie mayor que el 70 % (setenta: por ciento), del área total del terreno. De este 70% los edificios e instalaciones cubiertas, no podrán ocupar más del 25% (veinticinco por ciento).

2.2 Factor de ocupación total (FOT)

FOT = 0,20 (cero punto veinte).

La superficie total construida no podrá exceder de 0,20 veces la superficie total del terreno.

3) Del proyecto de las obras

Toda obra a encararse en los clubes para construir, refaccionar o modificar lo existente, debe contar con la aprobación del Consejo de Planificación Urbana.

3.1 Respeto por las normas del Código de Planeamiento Urbano

Todo proyecto debe respetar las normas generales expresas en el Código de Planeamiento Urbano, de la Edificación y de Habilitaciones, en su materia, más las normas especiales que aquí se consignan.

3.2 De los retiros de edificación

Las edificaciones no sobrepasarán la altura de 12 m y deben quedar retiradas de la línea municipal y de las líneas divisorias del predio, como mínimo diez (10) metros.

Sólo podrán sobrepasar la altura máxima de 12 m torres, mástiles, conductos, tanques y locales, de maquinarias de instalaciones del Edificio, siempre que estén, arquitecturados y construidos como partes del conjunto.

3.3 Cercos

Sólo se podrán ejecutar sobre las vías públicas cercos con basamentos opacos, de no más de 1 m de alto, complementados con alambrados del tipo denominado «artístico» o con verjas con o sin pilares, hasta 1,80m. de altura desde nivel de vereda.

Los cercos divisorios laterales y de fondo podrán ser de setos vivos hasta esa misma altura.

En el cerco sobre vía pública se podrán construir portones de acceso al club, con arcos o marquesinas de altura máxima de 4m en los cuales sólo podrá figurar el nombre y símbolo en letras de no más de 50 cm. de altura, pudiendo adosarse un local complementario de contralor y portería no mayor de 3 m2, con no más de 1,50 de desarrollo de frente sobre L.M.

Los pilares de conexión eléctrica deberán diseñarse con materiales y formas acordes con el cerco.

La iluminación nocturna se hará con artefactos y columnas de diseño adecuado, con todos los cables subterráneos.

Los toldos, pérgolas, etc., deberán responder a la unidad arquitectónica del conjunto de edificación.

3.4 Del diseño

Para encarar el diseño de los edificios, se tendrá fundamentalmente en cuenta el carácter de área de recreación dentro de un espacio verde urbano, donde se implantará dada volumen de edificación, evitando la utilización de materiales que den como resultado construcciones precarias por su aspecto, aún cuando no lo sean en el tiempo previsto de uso.

La Municipalidad rechazará todo diseño que no brinde la real jerarquía de área de recreación y deporte, que merece por su ubicación en la ciudad y por su carácter de espacio verde urbano, dado a cada club y condicionado al cumplimiento de estas normas.

Publicidad: prohibido todo tipo de publicidad (carteles, letreros y avisos comerciales).

Se establece la obligación de conservar y mantener árboles y arbustos existentes y de parquizar las áreas libres de instalaciones y edificios, inclusive de la arborización de los estacionamientos a cielo abierto, a fin de mantener el carácter paisajístico del espacio verde urbano que integra.

3.5 Instalaciones deportivas y recreativas al descubierto

Las canchas deberán ser estéticamente demarcadas, niveladas y cercadas con barandas, manteniéndose las de césped con permanente cobertura vegetal; los arcos, postes, alambrados y elementos deportivos similares, deberán mantenerse adecuadamente pintados y en buen estado de conservación.

Las parrillas y hornallas para asar deberán ser dispuestas de modo que los humos no ocasionen molestias a los predios vecinos, debiendo en todos los casos deben estar previstos de las campanas y conductos de tiraje adecuadamente arquitecturados.

3.6 Croquis de consulta

Se deberá presentar ante la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires croquis de anteproyectos de obras e instalaciones para su aprobación previa, el que se presentará en dos (2) copias heliográficas, cuya aprobación sólo se efectúa para agilizar la tramitación del anteproyecto y proyecto ante la Dirección de Fiscalización Obras de Terceros.

4) De las circulaciones

Los accesos y egresos de los vehículos a la parcela deberán efectuarse marcha adelante.

No se permitirá entradas para el acceso peatonal y vehicular desde la Avda. Lugones por tratarse de una autopista.

No se permitirán accesos vehiculares en las ochavas. Los mismos deberán emplazarse a no menos de 20 m del encuentro entre la Línea Municipal y la Línea Municipal de Esquina.

5) Del parcelamiento

Los predios ocupados por los clubes no podrán ser subdivididos.

Art. 2° - Establécese que para los clubes con finalidad específica o cuya actividad incluya espectáculos deportivos con gran asistencia de público, el Consejo de Planificación dictará normas especiales en cada caso.

Art. 3° - Las disposiciones de esta Ordenanza entrarán en vigencia a partir de su publicación.

Art. 4° - La presente Ordenanza será refrendada por el señor Secretario de Obras Públicas.

Art. 5° - Dése al Registro Municipal, publíquese en el Boletín Municipal y para su conocimiento y demás efectos, remítase al Consejo de Planificación Urbana.

Fuente: http://www.gcba.gov.ar/areas/leg_tecnica/sin/index.php?menu_id=21623

La Nación 27/07/15

La clase media ya lleva tres años de retroceso

Inflación y recesión explican la caída, que desmiente afirmaciones de la Presidenta

En las últimas semanas, la Presidenta dijo más de una vez que la Argentina era "el país de América latina que más clase media había generado" en la década. Sin embargo, la pirámide social que usan las empresas y los especialistas de marketing para definir sus estrategias comerciales y sus planes de inversión da cuenta de un estancamiento en el proceso de ascenso social y recuperación de la clase media.

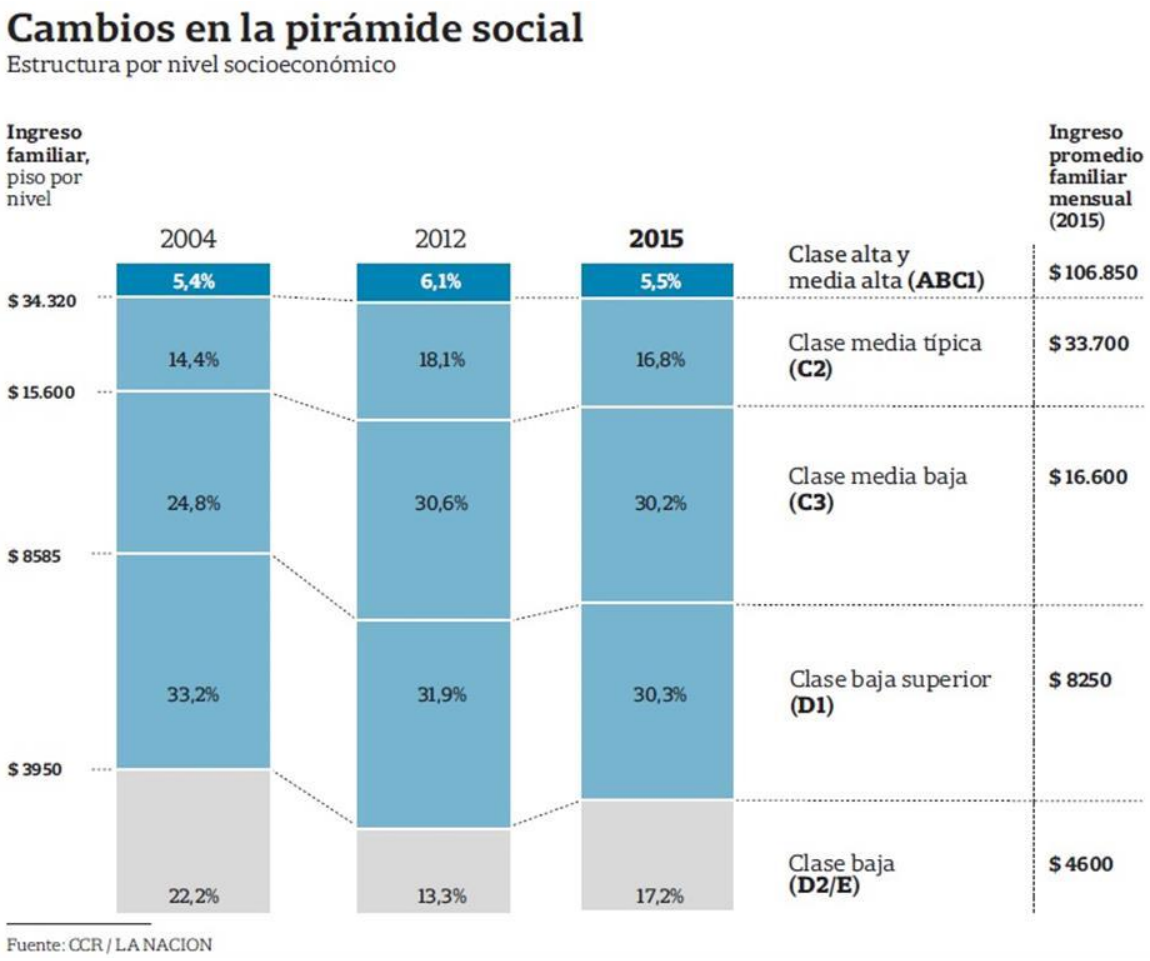
Según un estudio privado, en los últimos tres años la clase media se redujo casi dos puntos a manos del crecimiento de la clase baja, que ya reúne a casi la mitad de los hogares argentinos. Los datos, que se explican por la inflación y la recesión, corresponden a la pirámide social que elabora la consultora CCR sobre la base de los aportes de la Asociación Argentina de Marketing (AAM), la Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión (Saimo) y la Encuesta Permanente de Hogares del Indec (EPH).

Para hacer su medición la consultora usa datos oficiales de ingresos por hogar e indicadores cualitativos, como tipo de empleo, cobertura médica, nivel de educación y cantidad de aportantes por familia.

egún los datos de CCR, la barrera que separa la clase media de la baja es un ingreso mensual superior a los 11.700 pesos por hogar. Este límite no lo cruza el 47,5% de las familias argentinas, que integran la clase baja. Dentro de este universo, en CCR a su vez distinguen entre la clase baja superior -conocida como el segmento D1 en la jerga de los marketineros- y la clase baja lisa y llana (los segmentos D2 y E). Esta última representa al 17,2% de los hogares, cuenta con

un ingreso promedio de 4600 pesos y tuvo un crecimiento de 0,5 puntos en el último año.

Cambio de tendencia



En la otra punta de la escala se encuentra el 5,5 por ciento de la población que integra el segmento ABC1, que en promedio tiene un ingreso familiar que supera los 106.000 pesos mensuales.

Puertas adentro, este segmento también muestra fuertes disparidades, ya que el quintil más alto del ABC1 -es decir, apenas un poco más del 1 por ciento de los

hogares argentinos- tiene un ingreso de 187.000 pesos por mes, contra los 65.000 pesos del nicho más "pobre" de la misma clase social.

En los últimos años, la clase media había sido la gran beneficiada del modelo económico y, de hecho, entre 2004 y 2012 este segmento había ganado más de nueve puntos de participación hasta alcanzar a casi la mitad de la población argentina.

El crecimiento de la clase media se había logrado a costa de la baja, que en el mismo período había perdido diez puntos de

participación, lo que también es otra muestra del proceso de recuperación que vivió la economía argentina.

"Más allá de que se trata de fluctuaciones muy pequeñas, lo importante es que desde 2012 se revirtió la tendencia de expansión de la clase media", precisó Patricia Sosa, directora de Negocios de CCR.

El cambio en la tendencia en la movilidad social no casualmente coincide con una aceleración de la inflación, que empezó a sufrir la economía a partir de 2012.

"Está claro que el primer factor que explica este estancamiento es la inflación, en especial durante 2014, donde a partir de la fuerte devaluación del peso se produjo una caída en el poder adquisitivo de los salarios. Pero la inflación no es la única razón y también influye que durante los últimos cuatro años prácticamente no hubo crecimiento de la economía ni creación de empleo en el sector privado", explica el economista Camilo Tiscornia.

En principio se podría pensar que los datos de CCR contradicen los estudios sobre el crecimiento de la clase media a los que apela el Gobierno a la hora de defender su gestión social, como el informe que se conoció en los últimos días del Pew Research Center, un "think tank" con base en Washington que trabaja sobre la base de datos del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional.

Según este estudio, la clase media se duplicó, al pasar del 15 al 32,5 por ciento de la población, lo que volvió a poner a la Argentina en el podio de países con más clase media de la región, detrás de Chile y Uruguay

Infobae 25/04/16

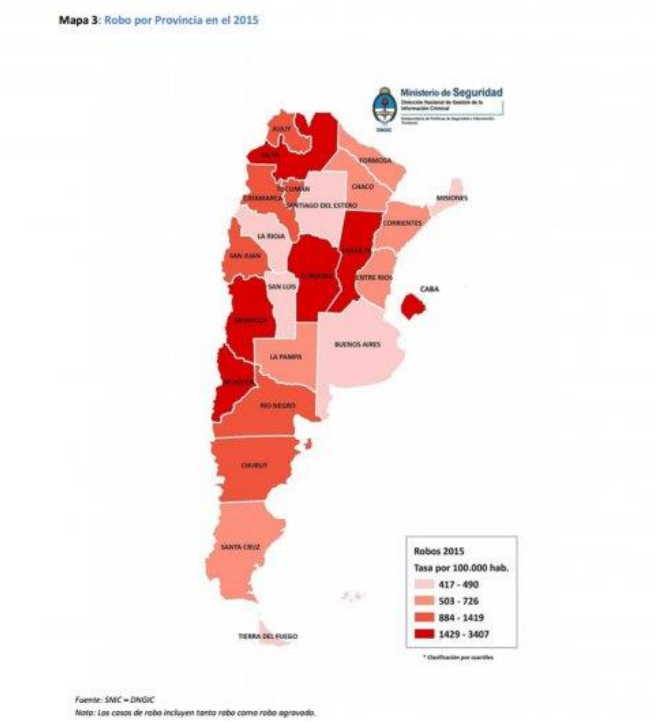
Tras ocho años, difundieron las estadísticas criminales

Los delitos entre 2008 y 2015 aumentaron 10%

La ministra de Seguridad de la Nación, **Patricia Bullrich**, acompañada del secretario de Seguridad, **Eugenio Burzaco**, y del secretario de Seguridad Interior, **Gerardo Milman**, presentó tras ocho años las estadísticas criminales del país y resaltó que los delitos **aumentaron 10% pasando de 3.298 por cada 100.000 habitantes en 2008 a 3.636 en 2015.**

Además, resaltó que la cartera "ha realizado un gran esfuerzo para reconstruir las bases de datos de los dos últimos años y retomar las mediciones con el mayor rigor científico en 2016" y en un comunicado agregaron que estos indicadores sirven para **"realizar comparaciones futuras, planificar políticas precisas, mejorar determinados aspectos de la seguridad y para que cualquier ciudadano pueda medir la eficacia de nuestra gestión".**

Con respecto a los delitos contra las personas, los hechos más sobresalientes son los siguientes: la tasa de **víctimas de homicidios dolosos disminuyó un 12% entre 2003 y 2015, pasando de 7,5 víctimas por cada 100.000 habitantes en 2003 a 6,6 en 2015.**



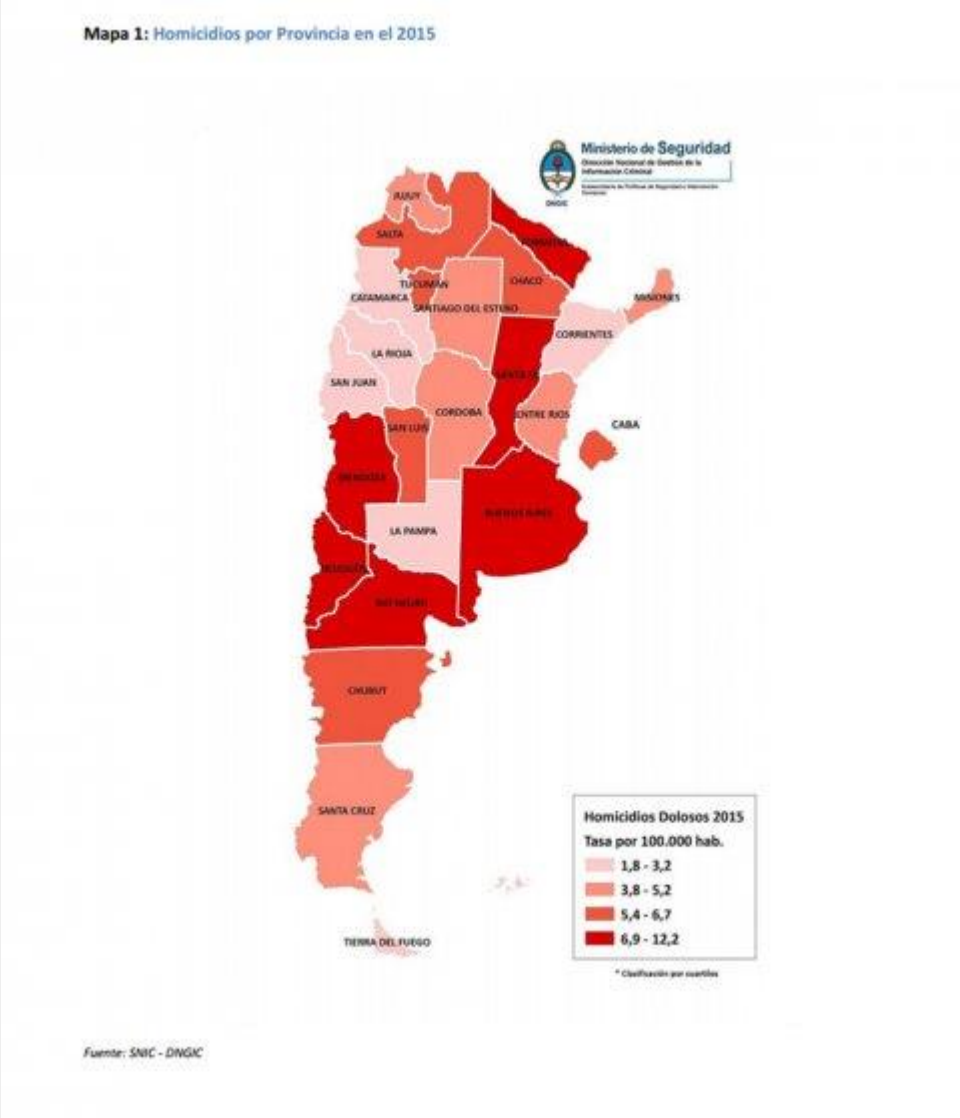
Mapa que muestra la cantidad de robos por provincia

Por otro lado, la tasa de **víctimas de lesiones dolosas creció un 20% entre 2008 y 2015**, pasando de 365 víctimas por cada 100.000 habitantes en 2008 a 440 en 2015. Asimismo, desde el período 2003-2015 se registra un ascenso considerable del 35%.

La tasa de víctimas de **homicidios culposos en siniestros viales** registró una leve disminución: pasó de 10,9 víctimas por cada 100.000 habitantes en 2014 a 10,1 en 2015. Mientras que, de 2003 a 2015 se produjo un incremento del 13%. Cabe señalar que entre 2005 y 2008, el índice superó el límite de **10 víctimas por 100.000 habitantes a partir del cual la Organización Mundial de la Salud considera que se trata de una "epidemia".**

El nivel del total de los **delitos contra la propiedad disminuyó un 15% entre 2003 y 2015**, pasando de 2.363 hechos por 100.000 habitantes en 2003 a 1.999

en 2015. Sin embargo, en el período 2003-2015 se registra un acrecentamiento del 3% en todo el territorio argentino.



Mapa que muestra la cantidad de homicidios por provincia

"Es obligación del Estado brindar estadísticas oficiales. Antes había una idea de reportar menos para creer que el delito no existía", aseguró Bullrich en referencia a por qué la administración anterior dejó de otorgar esta información. Y agregó: "Había una decisión deliberada de no dar a conocer las estadísticas criminales **porque había políticas erráticas sobre esta materia".**

Para contrastar esto, anunció: **"Vamos a empezar un sistema de estadísticas criminales homologable a nivel nacional, que asegure la calidad y confiabilidad de los datos**. Será una estadística científicamente avalada en todo el país".

"Las estadísticas llegaron para quedarse, independientemente del resultado que den", insistió la ministra, quien se refirió a los desafíos que enfrentará en esta área: "Realizaremos la primera Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Ciudadana en**veinticuatro jurisdicciones y con cuarenta mil casos".**

Total de las Incautaciones por fuerza provincial. República Argentina. Año 2015.

Provincia	Marihuana (Kg.)	Plantas de Cannabis (Unidades)	Semillas (Unidades)	Cocaína (Base, sales y pasta) kg.	"Paco" Unidades	Éxtasis (Unidades)	LSD (Unidades)
CABA	4,36			3,354	12,75 gr	1,7 gr	1,7 gr
Buenos Aires	28.969	3.601	14.169	685,685	76081	1974	134563
Catamarca	25,65	145	1674	29,24			133
Chaco	1654,025			18,096			
Chubut	0,88	76		1,33			
Córdoba	Sin Datos	Sin Datos	Sin Datos	Sin Datos	Sin Datos	Sin Datos	Sin Datos
Corrientes	2406,85	10		0,23			
Entre Ríos	9761,91	454		6,78			
Formosa	50,37	31		0,613			
Jujuy	115,66	12		219,69			9
La Pampa	815,88	157	652	22,34			29
La Rioja	74,85	42	81	7,62			
Mendoza	2.700	696	1649	46,68		5	110
Misiones	1.446	258		1,16		2	50
Neuquén	82	175	512	11			
Río Negro	24,54	26	4	8,39			42
Salta	541	395	3151	486,492			
San Juan	73,7	203		5,986			
San Luis	Sin Datos	Sin Datos	Sin Datos	Sin Datos	Sin Datos	Sin Datos	Sin Datos
Santa Cruz	75,269	3	151	0,66		4	16
Santa Fe	1231,46	1136	310	148,141		1	213
Sgo. Del Estero	1387,402	61	419	14,35			
Tierra del Fuego	1,871	198	331	1,185,1		0,46 gr	42
Tucumán	195,958	178	184	23,675			
Totales	51.635	7.857	23287	1737,877	76081 12,75 gr	1986 2,16 gr	135207 1,7 gr

Fuente: Subsecretaría de Lucha contra el Narcotráfico

Incautación de drogas por provincia

Para finalizar, **Bullrich** manifestó: "Vamos a cumplir con la obligación legal de publicar anualmente las estadísticas criminales y profesionalizaremos el proceso de análisis de la información. **A partir de esto, las fuerzas policiales van a poder tomar mejores decisiones estratégicas y operativas".**

Acompañaron a la titular de la cartera de Seguridad los secretarios **Luis Green**, de Fronteras;**Patricia Vázquez**, de Coordinación, Planeamiento y Formación, y **Gonzalo Cané**, de Cooperación con los Poderes Judiciales, Ministerios Públicos y Legislaturas.

Total Incautaciones por fuerza federal. República Argentina. Año 2015

Fuerza Federal	Marihuana (Kg.)	Plantas de Cannabis (Unidades)	Semillas (Unidades)	Cocaína (Base, sales y pasta) kg.	Éxtasis (Unidades)	Anfetamina	Metanfetamina
PFA	19473,571	605	1410	395,538	16682	4	0
GNA	88616,975	3218	8944	2.763,000	3046	900	0
PNA	38087,541	438	8	131,177	0	0	0
PSA	72,55	3	14777	1.010,58	35	330	6
Total	146.250,637	4.264,000	25.139,000	4.300,300	19763	1234	6

Fuente: Subsecretaría de Lucha contra el Narcotráfico

La Nación 08/05/16

El futuro de los countries, según los especialistas

En la provincia hay más de 900 barrios cerrados con casi 100.000 familias

El modelo de barrios cerrados no tiene urbanista que lo defienda. "Académicamente somos el diablo", reconoce el ingeniero civil Diego Moresco, gerente general de Nordelta. Pero desafía: "¿Cuántos de esos urbanistas viven acá?". Los barrios cerrados son mala palabra para ellos. Los acusan de generar

segregación social, eliminar espacios verdes y generar dependencia del auto. Pero ningún cuestionamiento detuvo su avance.

El primer barrio cerrado fue Tortugas, en Pilar, y abrió en 1945. En los años 60 aparecieron clubes náuticos y recién en 1977 se sancionó la ley provincial 8912, que establece los requisitos para armar urbanizaciones cerradas. En los 90, los countries se convirtieron en fenómeno, una tendencia que se sostiene hasta hoy.

Sólo en la provincia de Buenos Aires hay 593 barrios cerrados con la factibilidad otorgada y por lo menos 300 más con esa gestión en trámite. En esos 1000 barrios viven 100.000 familias, según datos de la gobernación. "El avance de las urbanizaciones cerradas pareciera no tener límites. La eliminación de espacios naturales, la pavimentación indiscriminada, la polderización de antiguos humedales y la oclusión de la desembocadura de ríos interiores constituyen efectos que este tipo de emprendimientos requiere para conquistar el territorio", señala Guillermo Tella, doctor en urbanismo y coordinador de la licenciatura de Urbanismo de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

Ante el hecho consumado, el especialista reconoce desafíos: "La ciudad abierta debiera revisar las motivaciones que sostienen a estos desarrollos. Recuperar valores paisajísticos, garantizar seguridad ciudadana y revitalizar el espacio público serían criterios a considerar para demoler sus murallas que tanto segregan".

Pablo Güiraldes es urbanista y docente de la maestría de Economía Urbana de la Universidad Di Tella. Hoy está al frente de la Dirección Nacional de Desarrollo Urbano del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda. "Es difícil imaginar una evolución de los barrios cerrados tal cual existen hoy", dice Güiraldes.

Y agrega: "La tarea actual para gobiernos y desarrolladores es consolidar las ciudades actuales, en lo posible dentro de la extensión que ya tienen. Hay muchos vacíos urbanos que completar. Dada la extensión que han adquirido las ciudades grandes y medianas del país en los últimos 20 años, no se deberían seguir

desarrollando barrios cerrados como respuesta a la demanda de nuevo suelo urbanizado con fines residenciales. Baja densidad, casas unifamiliares en grandes terrenos, dependencia exclusiva del auto, desplazamiento de ecosistemas naturales o tierras agrícolas, y exclusión social no son el modo de desarrollar ciudades".

Enrique García Espil es arquitecto y profesor de Planificación Urbana en la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la UBA. Él cuestiona la "aislación" y "desconexión" que proponen estos barrios, pero pronostica una evolución favorable: "Es de prever que una sociedad que busca, cada vez más, las situaciones de encuentro, no sólo con el que se nos parece sino también con el que es diferente y ve cómo los grupos se enriquecen en el contacto cotidiano, con realidades diversas, será también una sociedad que habrá de buscar tanto una integración cada vez mayor de los barrios cerrados como, en el otro extremo, una mejora sustantiva de la calidad de vida y la integración social de los asentamientos, villas y barrios de emergencia".

Los Andes 15/05/16

Los argentinos, en el podio mundial de uso de las redes sociales

En promedio, pasamos más de 3 horas al día en estas plataformas, lo que nos ubica bien arriba en el ranking global. ¿Por qué nos gusta tanto la vida virtual?

No hay una ceremonia de premiación ni trofeo. Ni siquiera hay una medalla, un diploma ni un beso. Pero, según un informe mundial, Argentina es el país con mayor porcentaje de población que usa internet en América Latina (80%), como también uno de los primeros en el mundo donde sus habitantes pasan más tiempo en las redes sociales.

En el marco del Día de Internet (que se celebra el 17 de mayo) y de acuerdo al sitio We Are Social, los argentinos pasamos un promedio de 3 horas y 13 minutos al día en Facebook y otras redes, ocupando el tercer lugar mundial y sólo superados por filipinos (1°) y brasileños (2°) y mexicanos (3°).

“Las redes sociales introdujeron una nueva forma de vincularnos con el otro. Esto puede bajarse o no al mundo off line. Incluso uno hasta puede hacer contactos profesionales que nunca hubiese hecho de otro modo”, destacó a Los Andes el analista del mercado de telecomunicaciones Enrique Carrier, quien destacó que en promedio hay más de 3 redes sociales por persona en Argentina, y es Facebook la que más usuarios tiene (más de 20 millones de usuarios).

“Lo que logran las redes es generar un sentido común que permite darle una nueva forma a lo concreto. Una forma basada en el vacío o en lo estético. Por lo tanto, le quitan contenido a lo que conocemos como concreto -las relaciones cara a cara, los encuentros físicos- y lo convierten en un desierto. Hay quienes dicen que las redes sociales son el desierto de lo real”, destacó por su parte el sociólogo especializado en tecnologías Roberto Stahringer.

Para ejemplificar, fue contundente: “Cuando te juntás con alguien, ¿cuánto tiempo tardan en sacar los celulares y empezar a mostrarse videos o escuchar algo? Los dispositivos y esta nueva forma simbólica nos invadieron, y definen todos los contenidos de nuestras charlas, pensamientos, forma de interactuar y de ver la vida”.

Enredados

Según We Are Social, los argentinos dedicamos a internet al día 4:44 horas en la computadora y 3: 30 en el celular. De ese tiempo, 193 minutos los dedicamos a las redes sociales (frente a los 250 minutos diarios que destinan en Filipinas y los 210 y 200 minutos de los brasileños y mexicanos, respectivamente).

Además, el 62% de la población (27 millones de personas) usa alguna de las redes sociales, siendo el 5° país con mayor proporción de habitantes usuarios de

estas plataformas. Y es el 10° en porcentaje de habitantes que accede a las redes por medio de smartphones (48%, casi 21 millones de argentinos).

“Antes, con el mail uno tenía que ver primero con quién iba a vincularse, y había que escribir para comunicarte. Hoy Instagram te permite hacerlo con fotos”, sostuvo Carrier.

No obstante, indicó que en el último tiempo han observado en los usuarios una marcada preferencia por WhatsApp al considerarla más controlada e íntima. “Cada red tiene sus particularidades. En Facebook entran todos los perfiles y además de la faceta social, también ha crecido como plataforma de noticias. Twitter al principio era una red de adultos, pero en los últimos años se fueron sumando jóvenes. En Instagram también es más fuerte ese grupo”, sintetizó.

“Los jóvenes se han acostumbrado a entablar relaciones con amigos de amigos en Facebook, o con gente a la que conocen en grupos virtuales. Antes una relación arrancaba sí o sí con un contacto físico, pero hoy todo empieza con un contacto virtual que puede llegar o no a lo real. No es ni mejor ni peor, es simplemente distinto”, completó Carrier, para quien prolifera en las redes la relación con gente desconocida por lo que en el caso de los menores, es fundamental que haya un monitoreo de los mayores.

Además, el director de Carrier y Asociados sostuvo que si bien suele parecer más simple impostar un personaje en una red social -ya que uno elige qué mostrar y qué ocultar-, tarde o temprano termina saliendo a la luz la realidad.

Desde el punto de vista de Stahringer, el gancho fundamental de la gente con estas herramientas virtuales está en que la realidad nos ha llevado a no tener otra opción. “Hacia allí se dirigen los usos y costumbres sociales. Hay una reedificación del orden simbólico que, a partir de la imagen, va adquiriendo un nuevo lugar jerárquico dentro de la construcción de subjetividades”, destacó el sociólogo.

Asimismo, se detuvo en la evolución de las redes sociales durante la última década: “Con el Fotolog, por ejemplo, la forma de interacción era mucho más montada y las identidades se construían a partir de la condición de pertenencia”.

Como Carrier, Stahringer diferenció las características de cada red: “Facebook es la más fuerte en lo que tiene que ver con buscar la aceptación. Se busca montar la realidad de que una persona ‘es’ en la vida en función de lo que muestra. Y, a su vez, pertenece en función de lo que muestra que es. Pero lo mostrado es apenas un personaje. Entonces va haciendo una performance de sí mismo y la va mostrando al mundo, buscando la aceptación por medio del Me Gusta”.

El hecho de que los contactos en Facebook sean consignados como “amigos” tampoco aporta demasiado. “Podés tener un millón de amigos sin conocerlos. Pero sumás, porque sos un número que se ve en función de lo que vende”, siguió.

Para Stahringer, el caso de Instagram es preocupante teniendo en cuenta el vacío que significa: “Básicamente consiste en subir fotos y nada más. La selfie y el Instagram están muy vinculados, es la ‘cultura de la imagen’. Es decir, el cómo la imagen y lo instantáneo van tomando cada vez más importancia, y esa instantaneidad quita profundidad. Instagram apunta al vacío, a lo rápido, a lo dinámico”.

En cuanto a Twitter, sostuvo que apela a algo parecido a Instagram aunque en otro nivel, con el condicionante de los 140 caracteres, aunque no sería tan perversa ya que uno tiene “seguidores” y no “amigos”. “También exige una capacidad de resumen que no todos tenemos, ya que en muchos casos, además de la deformación del lenguaje a la que invita, obliga a la persona a meterse en links o hashtags para ampliar esas tendencias. Pero no dejan de ser superficiales”, argumentó.

A modo de síntesis, el sociólogo sostuvo que en la virtualidad de las redes sociales hay diversas identidades pequeñas entre las que uno elige, y en la que uno decide mostrarse.

“Toda esta ficción simbólica está mediada por algo que administra quien tiene el poder, e impone las formas. La realidad se construye a partir de algo que se administra, que son los símbolos (el lenguaje, la estética, la imagen). Entonces el que tiene el poder de administrar esos símbolos tiene también el poder para

dictaminar las formas, las realidades y todas las tendencias que se te ocurran", cerró.

Comunicarse como antes, con otras herramientas

Luciana Sabina es una de las tuiteras más famosas de Mendoza. Bajo el user @kalipolis, tiene casi 41.000 seguidores. "Las redes sociales te hacen sentir acompañado. Detrás de cada perfil, de cada arroba, hay otra persona con la que interactuamos. Puede sonar triste, porque el contacto no es directo, pero en el fondo no hacemos más que lo que venimos haciendo hace miles de años: comunicarnos con otros humanos, pero con nuevas herramientas", destacó.

Como cualquier herramienta, las redes sociales tienen sus pro y sus contra. "Yo conseguí trabajo y me abrieron las puertas para cumplir el sueño de escribir sobre mi vocación: la historia. Además, te permite contactarte con las empresas para realizar reclamos o consultas. Mientras que para las empresas es muy ventajoso también tener contacto directo con los consumidores, ya que al conocerlos no sólo se puede mejorar la oferta sino también satisfacer necesidades".

Internet en la Argentina, una realidad muy desigual

Según We Are Social, 80% de los argentinos acceden a internet. Eso transformaría a nuestro país en líder en la región (y en el lugar 11 a nivel mundial). Sin embargo, Enrique Carrier y Roberto Stahringer prefirieron tomar con pinzas esta estadística.

"Si efectivamente 80% de los argentinos estuviese conectado, estamos hablando de más de 34 millones de personas y no da la estructura de la población. Nosotros calculamos que debe estar cerca de 60% la población que tiene internet, y la Encuesta Nacional de TIC que se hizo el año pasado habla de un porcentaje similar", destacó el primero. Asimismo, en cuanto a dispositivos móviles, Carrier contabiliza unos 23 millones en Argentina frente a los 28 millones de We Are Social.

Por su parte, Stahringer indicó que ha realizado diversos trabajos de investigación sobre internet en Argentina, y los resultados han estado más bien alejados de lo

que muestran las estadísticas de este sitio: “En los promedios los valores extremos terminan sesgando siempre. El clásico ejemplo es que si tengo dos manzanas y dos personas, hay una manzana para cada uno en promedio. Pero en la realidad, una sola se puede haber comido las dos, y la otra se quedó sin manzana. Pasa lo mismo con el acceso a internet”.

A modo de ejemplo, destacó que el acceso residencial a internet se mide del 0 al 1. Y mientras en Santiago del Estero hay 0,06 (es decir, 6% de acceso residencial), en Capital Federal es 1,37 (137%). “En términos proporcionales tenés más oferta que demanda en Capital, hay más acceso del que se necesita. Los mapas de acceso a internet ven esa misma tendencia de centro y periferia a nivel mundial”, sostuvo el sociólogo.

ANEXO IV

Análisis Numérico

- **Costos e Inversiones**

Academia de Tenis

Para este proyecto se estima un uso de días de semana de cuatro canchas por el período de 3 hs compuestos por dos turnos de 1,5 hs cada uno. Por cada hora el Club cobrará un alquiler de $200, debido a que se tratará de una relación con la contraparte Inversora.

Por lo tanto, la organización recibirá $48.000 por mes en concepto de alquiler de canchas:

Dias	Hs diarias	Canchas	Hs totales	Valor hs	Total
20	3	4	240	$ 200	$ 48.000

Entrenamiento de Tenis para Mayores

Este nuevo servicio constará de 2 entrenamientos por semana de 1,5 hs con 4 profesores y 1 Director, sumado a la utilización de luz artificial y pelotas.

El costo mensual para el club será de $16.760, por lo tanto para lograr un punto de equilibrio será necesaria la inscripción de al menos 10 alumnos que abonarán $1.600 por mes lo que equivale a $200 por clase, resultando menos de la mitad de una clase particular con un profesor.

Días	Hs diarias	Profesor	Costo profesor	Director	Costo Director	Luz y Pelotas	Costo
8	1,5	4	$ 220	1	$ 350	$ 2.000	$ 16.760

Desarrollo de torneos empresariales

Por cada torneo realizado el Club debe contar con los gastos de un organizador, luz y pelotas:

Pelotas	Coordinador	Luz	Costo total
$ 2.160	$ 6.000	$ 2.000	$ 10.160

Pero como contrapartida recibirá un fee de $15.000 por cada evento realizado

Alquiler de canchas los lunes

Lograr abrir el club con una dotación mínimo los lunes costaría $14.000 por día según el siguiente detalle:

Cancheros	Estacionamiento	Administrativo	Vestuaristas	Costo Canch/Adm/Vest	Costo Est	Costo Total
4	2	2	4	$ 1.200	$ 1.000	$ 14.000

Torneo de Fútbol

Los costos para la organización del torneo de futbol son los siguientes, basados en valores por hora tanto para el coordinador como para el árbitro y un costo único de pelotas por evento.

Existen costos hundidos en los que hoy el Club ya está incurriendo como mantenimiento de la cancha, vestuarios y personal de seguridad.

Hs/Día	Días	Costo Hs/Org	Costo/Hs Arb	Pelotas	Costo mensual
4,5	8	$ 220	$ 150	$ 2.500	$ 13.320

Running team

En este proyecto también los costos mensuales se miden a través del costo de la hora del preparador físico, considerando 1,5 hs diarias con una frecuencia de 3 días por semana. Incurriendo en un valor total mensual para la organización de $9.900:

Días	Hs/Día	Costo hs/prof	Costo Total
12	1,5	$ 550	$ 9.900

Clases de Yoga

Para valorizar las clases de Yoga calculé el costo horario de una clase grupal, multiplicado por las horas mensuales y sumado a una inversión inicial en colchonetas para la actividad:

Diás	Hs/Día	Costo hs/prof	Costo Total	Colchonetas	Costo Colchoneta
12	1	$ 200	$ 2.400	20	$ 300

Taller de teatro y fotografía

Para el desarrollo de estos dos talleres se toman en cuanto los valores por horas de los profesores, para 2 horas por día con una frecuencia de 2 clases por semana. Totalizando un costo mensual de $11.200:

Días	Hs/Día	Costo hs/prof	Costo Total
16	2	$ 350	$ 11.200

Inversión en Marketing

Para la creación del área y también de los costos necesarios para la implementación de las herramientas que fomenten la concreción de los objetivos, consideré la cotización de una agencia con experiencia en material digital, detallando los siguientes montos por concepto:

Agencia		
Cambio de logo e imagen	$	12.000
Modernizar sitio web	$	35.000
Fee mensual de agencia (*)	$	20.000
Pauta digital mensual (**)	$	20.000
Total mensual	**$**	**40.000**

(*) Consiste en la moderación de las redes sociales, creación de contenido para las mismas, newsletter y revista digital.

(**) Compuesto de Posteos patrocinados e implantación de contenido en redes como Facebook, Instagram y Youtube. Además de tener una campaña de Google Search y captación de nuevos prospectos a socios.