



Universidad de  
**San Andrés**

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Marketing y Comunicación

# Relanzamiento y posicionamiento de los certámenes de náutica Copa CUBA y Campeonato CUBA

Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing

Autor: SERVENTE, Marcos

DNI: 29.503.607

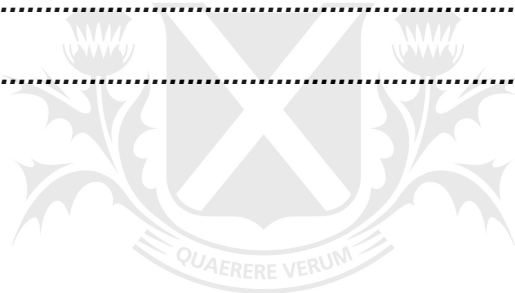
Directora del Trabajo de Graduación: MARTÍNEZ, Daniela

Buenos Aires, 26 de mayo de 2020.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
OBJETO DE ESTUDIO Y ALCANCE DEL PROYECTO.....	4
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>7</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
<b>ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>13</b>
ENTORNO POLÍTICO & LEGAL.....	13
ENTORNO ECONÓMICO.....	14
ENTORNO TECNOLÓGICO.....	15
ENTORNO AMBIENTAL.....	16
<b>ANÁLISIS DEL MERCADO .....</b>	<b>18</b>
<b>ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....</b>	<b>21</b>
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES .....	22
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	23
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES.....	23
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	24
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	24
<b>ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR.....</b>	<b>25</b>
DESCRIPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES.....	25
ANÁLISIS DEL PERFIL DEL COMPETIDOR.....	28
<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....</b>	<b>33</b>
<b>ANÁLISIS FODA.....</b>	<b>33</b>
FORTALEZAS.....	33
OPORTUNIDADES.....	35
DEBILIDADES.....	36
AMENAZAS.....	38
<b>MATRIZ DE EXPANSIÓN DE PRODUCTOS Y MERCADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>ESTRATEGIA .....</b>	<b>41</b>
<b>SEGMENTACIÓN &amp; TARGETING.....</b>	<b>41</b>

<b>DIFERENCIACIÓN &amp; POSICIONAMIENTO .....</b>	<b>43</b>
<b>OBJETIVOS Y METAS .....</b>	<b>48</b>
<b>MIX DE MARKETING .....</b>	<b>50</b>
<b>PRODUCTO .....</b>	<b>50</b>
PRODUCTO-MARCA.....	51
<b>PRECIO .....</b>	<b>52</b>
<b>DISTRIBUCIÓN.....</b>	<b>53</b>
<b>COMUNICACIÓN.....</b>	<b>54</b>
<b>ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....</b>	<b>57</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>69</b>



Universidad de  
**San Andrés**

# INTRODUCCIÓN

## OBJETO DE ESTUDIO Y ALCANCE DEL PROYECTO

El objetivo general de este trabajo de estudio es generar un plan de marketing holístico para un evento deportivo en una organización civil sin fines de lucro, la cual en este último tiempo ha sufrido la merma de participantes y que se desea volver a posicionar en un lugar de prestigio y entregarle a la institución la jerarquía que merece. Paralelamente, se evaluará lanzar un campeonato abierto para los competidores del club y de otras instituciones, que se complementa con el certamen anteriormente mencionado, sobre todo por los competidores que participarían, pero con un nivel de exigencia superior al “campeonato interno” que viene en baja. Se generará un plan de marketing integral para el primero o ambos eventos, según los resultados que arrojen las encuestas y entrevistas, aprovechando todos los medios posibles para dar a conocer los eventos y poder captar el público indicado. De esta forma, se buscará lograr eventos de gran éxito y con una gran convocatoria.

Hace poco, el Club Universitario de Buenos Aires (C.U.B.A.) cumplió 100 años y lo celebró con una gran participación de sus socios en cada uno de los eventos que se organizó en todas las sedes. Esto fue posible por la gran cantidad que tiene y por la diversidad de deportes que se practican en la institución, desde fútbol y rugby, pasando por tenis, náutica, hockey, boxeo, y llegando a la gimnasia artística y esgrima, entre otros. Esto demuestra el tamaño de la institución y la gran capacidad organizativa que posee para poder llevar adelante todas estas actividades.

En lo referente a la náutica, el deporte que se hará foco en este trabajo, el club posee una larga trayectoria, siendo una de las instituciones más reconocidas en el Río de la Plata. Sin embargo, desde hace algunos años, el deporte ha padecido un crecimiento desparejo entre sus categorías, donde los barcos de vela ligera han tenido un gran crecimiento a lo largo de estos años, mientras que los eventos de barcos grandes han padecido un “amesetamiento”, y hasta ha

disminuido la participación de competidores en los eventos organizados por el club. Por otro lado, algunos eventos organizados por otros clubes han ganado protagonismo, y el interés de los socios ha sido volcarse por esos eventos en lugar de optar por aquellos organizados por el club.

Por lo tanto, desde este lugar que brinda el Trabajo Final, se buscará aportar ideas, estrategias y maneras de implementación de un Plan de Marketing para lograr recuperar el protagonismo y posicionar los dos eventos que se buscarán desarrollar: la Copa CUBA (certamen interno) y el Campeonato CUBA (evento abierto).

Para poder desarrollar y plantear un Plan de Marketing para la Copa CUBA, se respaldará el estudio con distintas fuentes. Desde encuestas y entrevistas en profundidad para poder conocer los gustos e intereses de los competidores, tanto entre los socios del Club Universitario de Buenos Aires (CUBA), como así también entre los miembros de otros clubes. A su vez, se investigará sobre distintos eventos realizados en otras partes del mundo para comprender sus procedimientos, sus fortalezas, debilidades, sus maneras de comunicar y promocionar el evento náutico, canales de comunicación y público al que suele abordar, entre otros, como así también el análisis de datos estadísticos del club y de otras organizaciones, tales como el Club Náutico San Isidro, Yacht Club Argentino, la Federación Argentina de Yachting y la Comisión Interclubes y Prefectura Naval Argentina para saber sobre:

- Cantidad de participantes en los distintos eventos que suelen organizar.
- Variedad de competencias que suelen organizar a lo largo del año.
- Variedad de clases o series (categorías) que suelen participar.
- Calendarios de regatas/competencias y eventos.
- Cantidad de embarcaciones a vela matriculadas (patentadas).

El principal desafío y motivación que este trabajo presenta es la posibilidad de crear, planificar y, hasta ejecutar en su totalidad, un Plan de Marketing ideado en su totalidad por la misma persona. A lo largo de la carrera, uno ha estado en distintas etapas de la creación de un plan. Sin embargo, como profesional en la

industria del entretenimiento, considero sumamente atractiva la posibilidad de crear y ejecutar un plan de marketing de un evento deportivo.

Por otro lado, la motivación personal que hay detrás de todo esto es que este proyecto, el de la Copa CUBA, es un proyecto que me encuentro liderando en el club del cual soy socio. Por lo que será muy gratificante poder llevarlo a cabo y tratar de lograr los mejores resultados posibles.



Universidad de  
**San Andrés**

## RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, el certamen anual de náutica de barcos de quilla del Club Universitario de Buenos Aires, conocido como Copa CUBA se encuentra en un momento de declive. Los socios no muestran demasiado interés en la competencia, no se logra captar nuevos competidores y son pocos los barcos de otras instituciones que son parte de los certámenes. De esta forma, suelen participar competidores que apenas superan la decena de barcos por evento.

Ante este escenario, se buscará realizar una reinversión del evento para volver a posicionarlo en el lugar que solía estar y que éste se ubique en el lugar que CUBA suele estar en el mundo de la náutica: uno de los clubes más importantes del país, tanto por calidad de navegantes, los eventos que suele organizar para barcos de orza y el aporte que hizo a lo largo de toda su historia para que el deporte se desarrolle en el río de la Plata.

De esta forma, este proyecto nace para realizar cambios esenciales dentro del evento anual, generar modificaciones y potenciar la comunicación, y adicionalmente crear un evento más competitivo que se solape con el calendario anual. Como consecuencia, se buscará enaltecer el prestigio de la Copa CUBA y posicionar al nuevo Campeonato CUBA como uno de los eventos más emblemáticos en calendario de la náutica en el río de la Plata.

Para lograr esto, se estudiaron las necesidades de los socios del club y de aquellos navegantes de instituciones “amigas” para comprender que es lo que pretende cada uno. Mediante los recursos que puede obtener una entidad civil sin fines de lucro, se implementará un nuevo plan de comunicación apalancado sobre nuevos canales que anteriormente no se utilizaban, tales como redes sociales y medios digitales, y se mejorarán aquellos que ya estaban en uso. Además, se creará un nuevo campeonato de un fin de semana completo, alejado de las otras grandes citas del río de la Plata, y se convocará a los mejores barcos para que estén presentes.

Un punto importante para tener en cuenta en todo este análisis es que, al ser una entidad sin fines de lucro, los eventos no deberán generar ganancia (los ingresos por inscripción estarán balanceados con los costos) y habrá ciertos costos de estructura que serán cubiertos por el club.

Por lo tanto, se estima que, mediante la aplicación de dichos cambios e innovaciones, se podrá aumentar en más de 50% la participación al primer año y lograr una primera edición del Campeonato CUBA con una convocatoria de 45 embarcaciones.



Universidad de  
**San Andrés**



## MARCO TEÓRICO

La navegación a vela fue, desde los orígenes de la humanidad y la formación de las sociedades, una manera de transportarse y explorar el mundo. La vela, como herramienta, fue algo que le permitió al ser humano romper barreras y superar distintos obstáculos. Distintas sociedades han hecho de la navegación a vela un arte, desde los griegos y fenicios, pasando por los vikingos y británicos, hasta los españoles con el italiano Cristóbal Colón, Juan Díaz de Solís o Pedro de Mendoza, que, si no fuese por ellos y tantos otros exploradores, hoy no sabríamos si nuestro continente y nuestro país se encontrarían en el lugar en el que están.

Esta exploración y los desafíos han hecho que el hombre también compita por distintos objetivos, desde la conquista de tierras hasta la obtención de un premiopreciado en el marco de una competencia. Así es como nace la Copa América, el trofeo más antiguo del mundo (1851)<sup>1</sup> y que muchos consideran que es el más difícil de conquistar en el deporte internacional, debido al desarrollo tecnológico implementado por cada uno de los equipos en cada uno de los años que se disputó, como así también la dedicación y profesionalismo de cada una de las flotas.

La Copa América es sin lugar a duda uno de los eventos más competitivos y de mayor exigencia a nivel mundial. En el último tiempo, esta competencia llevó la náutica a otro nivel, desarrollando un evento más televisivo, y por lo tanto con mayores posibilidades de comercialización. A su vez, se generaron eventos previos y/o satélites, logrando que la Copa América no sea un evento que se desarrolla en un momento puntual, sino que se convirtió en un certamen que se disputa a lo largo de un período de tiempo, en distintas sedes y atrayendo a una gran cantidad de público, tanto para apreciar las regatas como para visitar las

---

<sup>1</sup> (America's Cup Event Limited and Challenger of Record 36 S.r.l. 2019)

<https://www.americascup.com/en/history>

locaciones que se preparan especialmente para albergar a los sponsors que arriban con todas sus marcas y principales productos.

Por otro lado, pese a ser un deporte que no tiene tribunas y multitudes en la cercanía de las canchas de regata, la vela o yachting, como se lo conoce en varios ámbitos, sobre todo en los países de habla inglesa, es uno de los deportes principales en los Juegos Olímpicos, junto con el atletismo, natación y ciclismo. Tuvo su primera aparición en los “juegos modernos” en la edición de París 1900, y desde entonces no ha desaparecido<sup>2</sup>. Actualmente cuenta con ocho (8) disciplinas y alberga a una de las clases más populares del mundo, el Laser<sup>3</sup>.

En este contexto, la Argentina tiene una estrecha relación y un rico historial con esta disciplina, ya que la vela, con 10 medallas<sup>4</sup> (1 de oro<sup>5</sup>), es el segundo deporte que más medallas aportó al país en todos los Juegos Olímpicos disputados hasta el momento. Justamente, esa única medalla dorada que tiene la disciplina fue lograda por Santiago Lange y Cecilia Carranza Saroli en Rio 2016<sup>6</sup> (Rio de Janeiro, Brasil).

Lange tiene un largo historial en los JJ.OO. Participó de seis Juegos, donde obtuvo dos medallas de bronce, además de la dorada en Rio. Pero ese no es el único certamen del que participa o participó, ya que ha tenido muy buenos resultados en diversas clases, en Mundiales, Juegos Panamericanos, prestigiosos certámenes internacionales disputados en distintos países, como así también la Volvo Ocean Race (competencia que da la vuelta al mundo), o la

---

<sup>2</sup> (The Tokyo Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games s.f.)  
<https://tokyo2020.org/en/games/sport/olympic/sailing/>

<sup>3</sup> Clase laser: Es una embarcación, para un único tripulante, de peso ligero, simple y competitiva. En la actualidad es la embarcación monoplaza más extendida en el mundo, después del Óptimist. (Federación Argentina de Yachting s.f.)

<sup>4</sup> (Fundación Wikimedia, Inc. 2019)  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Argentina\\_en\\_los\\_Juegos\\_Ol%C3%ADmpicos#Por\\_deporte](https://es.wikipedia.org/wiki/Argentina_en_los_Juegos_Ol%C3%ADmpicos#Por_deporte)

<sup>5</sup> (Comité Olímpico Argentino s.f.)  
<https://www.coarg.org.ar/index.php/institucional/sponsors-coi/item/208-medallistas-de-oro>

<sup>6</sup> (Comité Olímpico Argentino s.f.)  
<https://www.coarg.org.ar/index.php/institucional/sponsors-coi/item/210-participaci%C3%B3n-de-la-argentina-en-los-juegos-ol%C3%ADmpicos>

mismísima Copa América (compitió en 2013 y en 2017 fue asesor de uno de los equipos)<sup>7</sup>.

Fuera del agua, Lange se desempeña como Arquitecto Naval. A lo largo de su vida, este regatista oriundo de San Isidro (Provincia de Buenos Aires) trabajó con dos de los más prestigiosos diseñadores navales del mundo: Germán Frers y Juan Kouyoumdjian<sup>8</sup>, ambos argentinos.

La familia Frers posee una larga trayectoria construyendo barcos y un profundo vínculo con la náutica en la Argentina. *“Fue curioso cómo se desarrolló el yachting en la Argentina. La navegación de vela es un deporte muy completo, inusual, que no se practica en todos lados, y además nuestro medio no es el ideal: nuestro río tiene pocos puertos, el agua marrón, poco calado... Pero, evidentemente, en parte por influencia de los ingleses, comenzó aquí este deporte de la vela y se propagó de una manera increíble -a veces inexplicable para mucha gente de afuera-”,* explica Germán Frers (h.) en una entrevista a La Nación Revista en 2008<sup>9</sup>.

La vida del deporte de la navegación a vela en las aguas del Río de la Plata tiene extenso historial. En octubre de 1922, seis entidades se reunieron para conformar la Federación Argentina de Yachting<sup>10</sup>, el deporte se fue desarrollando, se siguieron fundando clubes, y es al día de hoy que esta entidad sigue gobernando y propagando el deporte en nuestro país. Actualmente son más de 56 clubes los que se encuentran afiliados a la Federación, sumando un total de más de 150.000 personas asociadas<sup>11</sup>.

Cada fin de semana, centenares de barcos salen de sus clubes para navegar las aguas del Río de la Plata, ya sea de manera recreativa o competitiva. En primavera/verano, la actividad suele tener más adeptos, tanto por el buen clima

---

<sup>7</sup> (Santiago Lange s.f.) <http://www.santiagolange.com/#premios>

<sup>8</sup> (Santiago Lange s.f.) <http://www.santiagolange.com/#naval>

<sup>9</sup> (La Nación 2008) <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/el-senor-de-los-mares-nid1055003>

<sup>10</sup> (Federación Argentina de Yachting 2018) <https://fay.org/nosotros/>

<sup>11</sup> (La Nación 2016) <https://www.lanacion.com.ar/economia/sin-titulo-nid1870563>

como por los mejores vientos. De todas formas, el calendario de regatas de barcos de fórmula PHRF, o también conocidos vulgarmente como “barcos grandes”, es sumamente robusto y extenso, con regatas en casi todos los fines de semana del año.

Simplemente para tener como referencia, el calendario 2019 de regatas de barcos de fórmula PHRF en el Río de la Plata cuenta con 80 eventos a lo largo del año, sin contemplar que algunos de ellos abarcan más de un día<sup>12</sup>. Dentro de ese calendario, los eventos más destacados son aquellos organizados por el Yacht Club Argentino, las RegaCIC, el Campeonato Argentino de PHRF y el Campeonato Interclubes.

Aquí es donde se encuentra el Club Universitario de Buenos Aires (C.U.B.A.), que anualmente organiza su certamen conocido como Copa CUBA, y que en 2019 está celebrando su 90ª edición. Un campeonato que nació como un evento interno y que eventualmente recibe barcos invitados de otros clubes. A su vez, dentro de ese contexto, se encuentra en estado de planificación un evento “abierto” para todos los clubes y con una exigencia deportiva mayor en comparación con el campeonato interno.

Universidad de  
San Andrés

---

<sup>12</sup> (Federación Argentina de Yachting s.f.) <https://fay.org/calendarios/#formulas>

## ANÁLISIS DE SITUACIÓN

### ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para poder comprender el marco en el cual se encuentra el presente de C.U.B.A., y por ende los certámenes que organiza, se profundizará sobre un análisis PESTEL para poder comprender los factores políticos, económicos, legales, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan a las distintas variables.

### ENTORNO POLÍTICO & LEGAL

A fines de 2018, el Club Universitario de Buenos Aires padeció un cambio en los estatutos que fue un hito en su historia. Desde su fundación, el club sólo permitía que los hombres fueran socios. Sin embargo, las mujeres han elevado su protagonismo hasta que noviembre de 2018, en una asamblea extraordinaria, los socios decidieron que las mujeres tengan los mismos derechos que los hombres y puedan ser socias plenas<sup>13</sup>, con todo lo que ello implica en una sociedad civil sin fines de lucro.

Sin lugar a duda, este fue un hito de la política interna, que trascendió los límites del club y dio que hablar en muchos rincones de la sociedad. Actualmente, el club se encuentra en proceso de validación de todos los cambios en los estatutos. Por más que son meramente aprobaciones que debe realizar la Inspección General de Justicia, no dejan de ser pasos que deben cumplirse y que podrían traer alguna consecuencia.

En otro ámbito, el club y su Sede Núñez, sede principal donde se practica la náutica, están ante un conflicto político y legal con la Universidad de Buenos Aires. Para comprender lo que está sucediendo actualmente, hay que remontarse varios años en el pasado. En un principio, C.U.B.A. tenía su sede náutica en el puerto de San Isidro. Tras largas gestiones de sus socios con la

---

<sup>13</sup> (La Nación 2018) <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/dia-historico-en-cuba-las-mujeres-podran-ser-socias-pletas-nid2188883>

Armada Argentina, dueño de las tierras por aquel entonces, y trabajos de reacondicionamiento, en septiembre de 1959 se inaugura la sede náutica donde está ubicada actualmente<sup>14</sup>. Paralelamente, en 1958, el presidente Arturo Frondizi transfiere las tierras por decreto a la Universidad de Buenos Aires<sup>15</sup>, terrenos que estaban siendo utilizados por el club, al Centro de Graduados del Liceo Naval y el Centro Naval, dos instituciones vecinas a la Sede Núñez de C.U.B.A. Estas tres organizaciones habían obtenido un permiso por parte de la Armada Argentina, dueños originarios de los terrenos.

Recientemente, la Armada Argentina devolvió los terrenos a la Universidad, y la U.B.A. entabló una posición en donde manifestó que les buscaría una utilidad a estos terrenos<sup>16</sup>. Rápidamente, el club y la U.B.A. comenzaron las conversaciones para determinar cual será el camino a seguir<sup>17</sup>, y que derechos y obligaciones tendrá cada uno ante este nuevo escenario. Por su parte, la Federación Argentina de Yachting, la entidad madre que gobierna toda la náutica deportiva en el país, se mostró sumamente preocupado por el conflicto que está naciendo entre estas dos entidades y el daño que podría ocasionar al deporte<sup>18</sup>, ya que considera clave la ubicación de estos clubes, como así también el rol que cumplen los tres fomentando la náutica.

## ENTORNO ECONÓMICO

En el ámbito económico, los principales factores que pueden afectar son la inflación y la fluctuación en el tipo de cambio. En la economía argentina, ambos están interrelacionados y repercuten en todos los precios y costos del país. La inflación tiene un impacto directo en el costo del nivel de vida. Si esta aumenta, los precios de los bienes y servicios aumentan, y al momento de realizar un ajuste en las finanzas personales, uno comienza a reducir aquellos gastos que

---

<sup>14</sup> (Club Universitario de Buenos Aires s.f.) <http://cuba.org.ar/nunez/historia>

<sup>15</sup> (Infobae 2019) <https://www.infobae.com/educacion/2019/05/22/tras-60-anos-la-armada-le-devolvio-un-extenso-terreno-a-la-uba-que-ampliara-la-ciudad-universitaria/>

<sup>16</sup> (La Nación 2019) <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/restituyen-a-la-uba-24-hectareas-donde-funcionan-tres-clubes-nid2250678>

<sup>17</sup> (Club Universitario de Buenos Aires s.f.) <http://cuba.org.ar/actualidad-institucional-nunez/situacion-sede-nunez-nuevo-comunicado-de-cd>

<sup>18</sup> (Federación Argentina de Yachting 2019) <https://fay.org/2019/05/23/la-bahia-de-nunez-un-punto-esencial-para-el-desarrollo-de-la-vela-argentina/>

no son del todo necesarios o están vinculados con el ocio. Un claro ejemplo de ello es lo que sucedió tras las elecciones Primarias Abiertas Simultáneas y Obligatorias (PASO) de agosto de 2019 que, tras una derrota del oficialismo, el dólar tuvo un aumento del +24,5%<sup>19</sup> - paso de \$46 a \$57,30. Como consecuencia, el costo de vida se incrementó, con la canasta básica como fiel reflejo, con un aumento del 25%<sup>20</sup>. Por su parte, según el INDEC, la variación interanual de Bienes y Servicios a nivel nacional, entre agosto 2018 y el mismo mes de 2019, fue de 59,8% y 45,7%, respectivamente<sup>21</sup>.

El costo de la inscripción también puede verse afectada por los efectos inflacionarios, ya que este se cobra para cubrir los costos de los trofeos, los alimentos del tercer tiempo y recepciones, como así también cualquier costo adicional que deba afrontarse para poder organizar las regatas, tales como combustible para las lanchas, bebidas y, si la regata lo requiere, horas extra del personal, hospedaje y/o viandas.

A su vez, la náutica es un deporte que contiene muchos insumos importados, desde piezas pequeñas hasta las velas, por mencionar algunos. Por lo tanto, cualquier fluctuación en el tipo de cambio puede afectar las finanzas de una embarcación. Y por más que hay algunos proveedores instalados en el país, la mayoría de los insumos provienen del exterior. Así es como cualquier cambio en el dólar podría llegar a verse reflejado con un cambio en el precio del producto a reponer o comprar. Simplemente para tener en cuenta, en el período noviembre 2016 – octubre 2019, el dólar aumentó +396%, pasando de \$15,1 a \$59,7 (ver Anexo #1).

## **ENTORNO TECNOLÓGICO**

Otro de los factores del análisis PESTEL para tener en cuenta es el tecnológico. Aquí la principal barrera que se presenta es la relación que tienen los recursos

---

<sup>19</sup> (iProfesional 2019) <https://www.iprofesional.com/finanzas/297679-mercado-banco-banco-central-Dolar-hoy-tras-las-PASO-se-ofrecio-a-5730-en-la-City>

<sup>20</sup> (Clarín.com 2019) [https://www.clarin.com/economia/economia/precios-despues-paso-subas-30-crece-tension-inflacionaria\\_0\\_5psHlpYhl.html](https://www.clarin.com/economia/economia/precios-despues-paso-subas-30-crece-tension-inflacionaria_0_5psHlpYhl.html)

<sup>21</sup> (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2019) [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/sh\\_ipc\\_09\\_19.xls](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/sh_ipc_09_19.xls)



humanos con la tecnología para hacer más eficiente los procesos. Al ser una organización sin fines de lucro, es habitual detectar que los procesos no se realizan de una manera tan eficiente como se suele ver en una compañía multinacional, que cuenta con grandes recursos para hacer más eficiente sus operaciones. Sin embargo, teniendo en cuenta la envergadura de los eventos, es posible utilizar herramientas gratuitas o de bajos costos.

Además, otro punto a tener en cuenta es que, aunque uno no lo crea, la Av. Cantilo funciona como una especie de barrera y no todos los servicios llegan de manera eficiente a la sede Núñez del club. Uno de ellos es internet, herramienta fundamental para trabajar hoy en día, y algo clave para los momentos previos al evento, durante la etapa organizativa, donde las comunicaciones se pueden ver interrumpidas por cortes o falencias en el servicio.

## **ENTORNO AMBIENTAL**

El último aspecto del análisis PESTEL a tener en cuenta es el ambiental, que se debe analizar desde dos puntos de vista. Por un lado, están todos aquellos factores climáticos y ambientales que pueden afectar la organización y desarrollo del evento. El clima está sufriendo grandes cambios en la actualidad, siendo el calentamiento global un tema que está en la agenda de varias naciones. Este genera tormentas sin precedentes y también podría afectar los vientos, algo que se necesita si o si para poder llevar a cabo una regata con normalidad.

A su vez, el clima que afecta a otras regiones también podría tener consecuencias en las aguas del Río de la Plata a la altura de la Ciudad de Buenos Aires. Una situación que tuvo mucha repercusión fue la invasión de camalotes que se padeció en enero de 2016<sup>22</sup>. Esto se debió principalmente a las intensas lluvias e inundaciones que hubo en el Litoral argentino. El puerto de Buenos Aires continuó con sus operaciones<sup>23</sup>, ya que las embarcaciones a motor y de gran porte no padecieron restricciones, aunque debieron tomar

---

<sup>22</sup> (Agencia EFE 2016) <https://www.efe.com/efe/america/sociedad/una-alfombra-de-plantas-acuaticas-vuelve-verde-el-rio-la-plata-en-buenos-aires/20000013-2817487#>

<sup>23</sup> (Télam 2016) <http://www.telam.com.ar/notas/201601/133879-puerto-de-buenos-aires-camalotes-navegacion.html>



precauciones. Sin embargo, las embarcaciones de menor porte y a vela se vieron imposibilitadas de salir de sus amarras y muchos puertos, sobre todos los deportivos, se vieron obligados a permanecer cerrados.

Por otro lado, se encuentran los problemas ambientales que castigan la ciudad como la contaminación, residuos y obras mal efectuadas. En este aspecto, la sede Núñez se ve profundamente afectada por lo que sucede con el arroyo Medrano, ya que su desembocadura está a 400 metros del ingreso a la bahía del Puerto Núñez y es una cuenca que está extremadamente contaminado<sup>24</sup>. En un estudio que llevó a cabo la Universidad Nacional de San Martín, en 2009<sup>25</sup>, se habría encontrado cromo y cobre en las aguas de este arroyo que llega al Río de la Plata.

Ante todos estos problemas, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires está trabajando para mejorar la cuenca del Medrano<sup>26</sup>. Sin embargo, estas obras estarían tomando más tiempo de lo planificado y el actual proyecto de relleno y rectificación de la desembocadura podría traer problemas de sedimentos y profundidad al canal de acceso a la bahía.

El Río de la Plata se caracteriza por tener muy poca profundidad, y los veleros deben analizar diariamente las mareas para corroborar si pueden navegar tranquilamente o no. Por lo tanto, si las obras que se están realizando en el arroyo Medrano traen problemas de profundidad, este será un factor más para tener en cuenta a la hora de organizar una regata. Esto también podrían afectar los costos de los clubes, ya que podrían tener que recurrir a más obras de dragado en el canal de acceso, y por ende un posible traslado a los diferentes ingresos, como podría ser las inscripciones a las regatas.

---

<sup>24</sup> (La Nación 2016) <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/costanera-norte-la-suciedad-del-arroyo-medrano-afecta-a-los-clubes-nauticos-nid1902834>

<sup>25</sup> (Argentina Investiga 2009) [http://argentinainvestiga.edu.ar/noticia.php?titulo=estudian\\_el\\_nivel\\_de\\_contaminacion\\_del\\_arroyo\\_medrano&id=379](http://argentinainvestiga.edu.ar/noticia.php?titulo=estudian_el_nivel_de_contaminacion_del_arroyo_medrano&id=379)

<sup>26</sup> (Buenos Aires Ciudad s.f.) <https://www.buenosaires.gob.ar/desarrollourbano/desarrollo/proyectos-y-obras/cuenca-medrano>

## ANÁLISIS DEL MERCADO

En el Río de la Plata, la actividad náutica es muy intensa. Todos los fines de semana hay una competencia o evento que se está llevando a cabo en estas aguas. Cada fin de semana, el río se “inunda” de velas blancas de veleros que salen a disfrutar del agua y el viento. Actualmente, en base a los registros recientes de la Cámara Argentina de Constructores de Embarcaciones, en el país hay más de 140.000 embarcaciones matriculadas<sup>27</sup>.

Con 365 clubes registrados en Prefectura Naval Argentina<sup>28</sup> y 56 clubes afiliados a la Federación Argentina de Yachting, gran parte de ellos se encuentran en el Área Metropolitana de Buenos Aires y realizan sus actividades en el Río de la Plata. Córdoba, Mar del Plata, Mendoza, Bahía Blanca, Rosario y toda otra ciudad con costa, son otras de las tantas locaciones que cuentan con la posibilidad de practicar el deporte a vela.

Dentro de este universo, hay dos clubes que se destacan sobre el resto. Estos son el Yacht Club Argentino (YCA) y el Club Náutico de San Isidro (CNSI), dos instituciones con una larga y rica historia relacionada con la náutica en nuestro río. Además, la Comisión Interclubes es otro de los organismos que habitualmente organiza eventos en el río, y que cuenta con la afiliación de clubes como el Yacht Club Olivos (YCO), Club de Pesca y Náutica las Barrancas (CPNLB), Club de Veleros San Isidro (CVSI), Club Náutico Olivos (CNO), Yacht Club Centro Naval (YCCN) y Centro de Graduados del Liceo Naval Militar (CGLNM), además de CUBA y otros tantos clubes más<sup>29</sup>.

Fundado el 2 de julio de 1883<sup>30</sup>, el Yacht Club Argentino es la entidad náutica con mayor prestigio en el país. Nació como un club que compartía el cutter “Ariel” (un tipo de embarcación), entre un grupo de navegantes. Hoy tiene tres sedes,

---

<sup>27</sup> (Cámara Argentina de Constructores de Embarcaciones s.f.)

<https://www.cacel.com.ar/ind-argentina>

<sup>28</sup> (Prefectura Naval Argentina s.f.)

<https://www.argentina.gob.ar/prefecturanaval/deportesnauticos/clubes-nauticos-inscripto-en-la-prefectura>

<sup>29</sup> (Comisión Interclubes s.f.) <http://cic.org.ar/subpaginas/delegados.html>

<sup>30</sup> (Yacht Club Argentino s.f.) <https://yca.org.ar/historia/>

en Buenos Aires, San Fernando y Mar del Plata, y organiza los campeonatos más importantes de la Argentina, Uruguay y el sur de Brasil<sup>31</sup>.

El Circuito Atlántico Sur es el evento más destacado organizado por esta institución. Se suele llevar a cabo todos los años en la segunda mitad de enero, comienza en las costas de la ciudad de Buenos Aires y continúa durante toda una semana en las costas uruguayas de Punta del Este. Este campeonato reúne a las embarcaciones más destacadas y las tripulaciones más experimentadas, y contempla un programa con una variedad de regatas. Es notable el crecimiento de este campeonato, ya que, según los registros públicos, en el 2013 se contó con la participación de 67 embarcaciones divididas en 3 clases, mientras que, en 2019, el campeonato tuvo 78 embarcaciones compitiendo en 4 clases diferentes<sup>32</sup>. Además, el YCA organiza otras reconocidas regatas oceánicas como la Buenos Aires – Rio de Janeiro y la tradicional Buenos Aires – Mar del Plata.

Por otro lado, todos los años el YCA organiza una serie de campeonatos en donde se pone en juego la Medalla Dorada. Para poder adjudicársela, las embarcaciones deben participar, y obtener los mejores resultados posibles, en los siguientes certámenes:

- Campeonato de Verano
- Buenos Aires – La Panela – Buenos Aires
- Campeonato Metropolitano
- Campeonato de Invierno
- Campeonato Primavera
- Campeonato Clausura (Buenos Aires – Buceo)
- Campeonato Argentino de ORC

Estos campeonatos suelen tener una gran concurrencia, ya que el nivel es muy alto y se inscriben los mejores barcos del río de la Plata y zonas aledañas. Cada campeonato es independiente y no se requiere participar de todos para competir

---

<sup>31</sup> (Yacht Club Argentino s.f.) <https://yca.org.ar/home/yachting/>

<sup>32</sup> (Circuito Atlántico Sur s.f.) <https://rcas.org.ar/>

por el premio anual, la Medalla Dorada. Sin embargo, como la competencia es por acumulación de puntos, lo mejor es participar en la mayor cantidad de eventos y obtener los mejores resultados.

En el 2019, los campeonatos del YCA han convocado 47 embarcaciones en promedio (ver Anexo #2), estadística que se encuentra muy por encima de las regatas de la Copa CUBA y que supera por algunos barcos a las regatas organizadas por la Comisión Interclubes (CIC). A su vez, el promedio del 2019 se encuentra por encima de los promedios anuales del período 2016-2019.

Justamente, las regatas de la Comisión Interclubes son unas de las más convocantes del río de la Plata, tanto por el gran número de eventos que hay a lo largo del año, como así también el gran número de embarcaciones inscriptas en cada uno de ellos. Uno de los principales factores de su éxito es que todas ellas son gratuitas (no se debe pagar inscripción). La CIC posee un calendario sumamente rico, el cual está compuesto por:

- RegaCIC de verano
- Campeonato RegaCIC Anual
- Desafío Interclubes
- Argentino PHRF

La RegaCIC de Verano<sup>33</sup> se suele disputar durante los meses de enero y febrero. La convocatoria es buena, pero no se encuentra al nivel de las regatas que se desarrollan durante el año. Esto se debe a que se suelen disputar durante los meses en los que las personas suelen irse de vacaciones. A su vez, estas regatas se solapan con grandes citas como el Circuito Atlántico Sur organizado por el YCA, o la Semana Internacional del Yachting, de las clases monotipos y que se lleva a cabo en Mar del Plata. A este último, muchos padres suelen ir con sus hijos y disfrutar de esta gran cita del deporte náutico.

A lo largo del 2019, la RegaCIC Anual, junto con el Campeonato Argentino de PHRF y el Desafío Interclubes, ha convocado 51 embarcaciones en promedio.

---

<sup>33</sup> (Comisión Interclubes s.f.) <http://cic.org.ar/subpaginas/regacicverano.html>

Siendo el pico más alto la RegaCIC Anual Media Distancia, que se llevó a cabo en junio, con la participación de 77 embarcaciones. Este éxito se debió a que el certamen fue catalogado bajo la modalidad “multicampeonato”, y tuvo la particularidad que sumaba puntos para varios campeonatos internos de diferentes clubes, además del organizado por la Comisión Interclubes.

El calendario de regatas en el río de la Plata está sobresaturado<sup>34</sup>, la oferta es demasiado alta y las embarcaciones deben elegir en qué evento participar, relegando tal vez algunos que podrían llegar a tener interés para los tripulantes. *“Hay una gran cantidad de regatas y muchas se superponen. Por ejemplo, la que corren nuestros clubes, el CNSM y CUBA, el sábado 23 de noviembre”*, expresó el entrevistado #1 (ver Anexo #5).

A su vez, CUBA es un club que tiene una gran diversidad de deportes, y los socios suelen practicar varios de ellos. Otra problemática son las familias donde se practican varios deportes, donde por ejemplo el padre debe llevar a sus hijos a jugar al rugby a una sede el sábado a la mañana, y de esta manera no puede participar de la regata correspondiente.

## **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

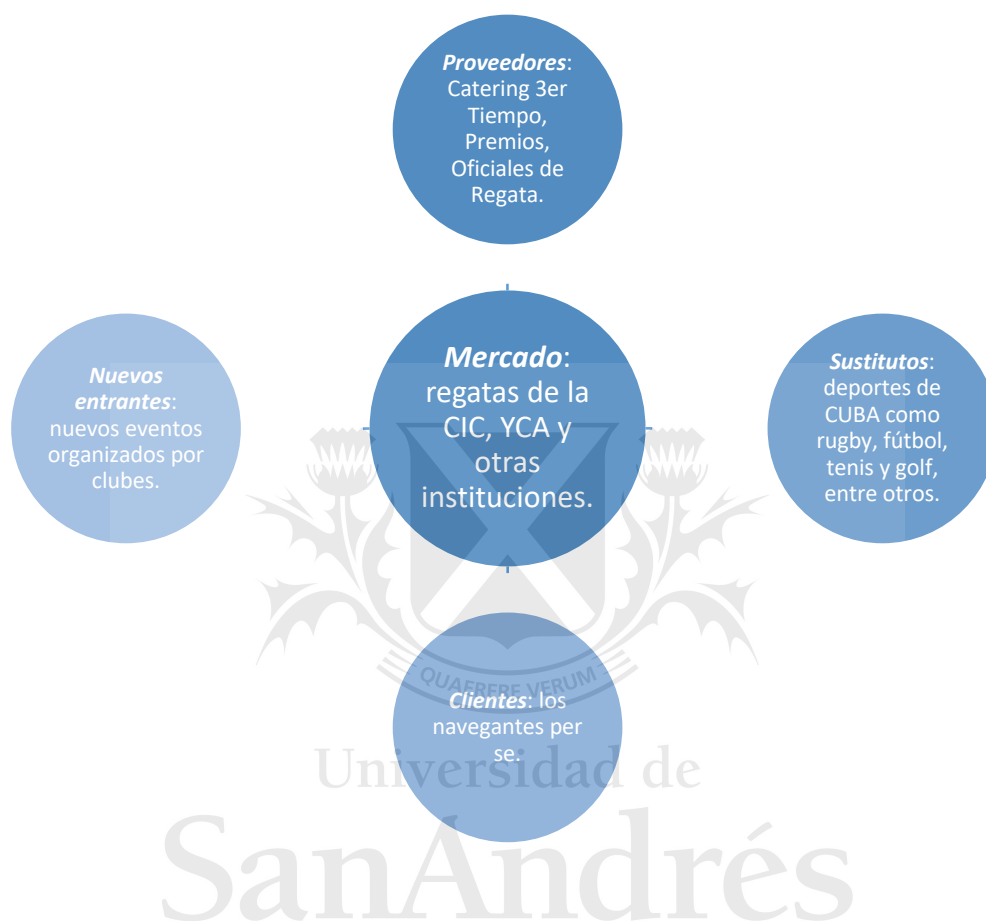
En el ambiente de la náutica, y en el de las regatas de fórmula PHRF en particular, la competencia es muy grande. Ya se ha analizado y detallado que el calendario de eventos en un año se encuentra sobresaturado. Eso demuestra que la competencia es extremadamente alta. Hay una sobreoferta.

Por otro lado, tal como se mencionó en el último segmento del punto anterior, el club cuenta con una gran variedad de deportes, presentándose como una gran amenaza de “productos sustitutos” ante la oportunidad de realizar y competir en algún deporte. Otro potencial sustituto son las regatas que se organizan para clases monotipo.

---

<sup>34</sup> (Comisión Interclubes s.f.) <http://www.cic.org.ar/subpaginas/calendario19.pdf>

Por estos puntos, es una buena herramienta analizar la competencia a través de la Matriz de las 5 Fuerzas de Porter<sup>35</sup>. Allí se podrá entender el rol que juega cada una de las fuerzas y cómo repercute en el evento Copa CUBA y el potencial certamen Campeonato CUBA.



### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

El cliente en este caso se identifica como todo aquel competidor que quiera participar de la competencia. El promedio actual de competidores en las regatas de la Copa CUBA es de 14 embarcaciones (ver Anexo #4), una cantidad relativamente baja en comparación con otros eventos. Sin embargo, el poder de estos es alto ya que, sin tener obligación de competir, está en su decisión correr estas regatas o no, más allá del precio o de las condiciones climáticas.

---

<sup>35</sup> (Porter, The Five Competitive Forces That Shape Strategy 2008)

Para poder contrarrestar esto, el Comité Organizador se deberá focalizar en brindar un producto (regata) con un costo que sea sumamente atractivo, de tal manera que el competidor no ponga otras opciones por encima de la actual.

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

En la organización de una regata, se podría identificar a dos proveedores como potenciales puntos de conflicto: los Oficiales de Regata y el catering del *tercer tiempo*<sup>36</sup>. Actualmente, el primer proveedor no se presentaría como un punto de conflicto en los eventos organizados por CUBA, ya que suelen ser los mismos socios los que colaboran y ejercen ese rol, sin generar costo alguno para el club.

Por otro lado, el catering si se presenta como un actor con un gran poder de negociación. Las regatas de CUBA, al tener como objetivos lo deportivo y lo social, el Tercer Tiempo toma una relevancia tal que no podría dejarse de lado. A su vez, estos se suelen organizar con el concesionario del restaurante del club, ya que facilita cuestiones logísticas y de pagos. Sin embargo, es por esta razón que el catering se presenta como un actor con gran poder, ya que se encuentra muy inserto en la operatoria diaria del club y posee el monopolio del lugar ya que, de querer traer un proveedor externo, hay que darlo de alta y proponerle al concesionario que presente una propuesta similar.

El concesionario del restaurante del club posee un gran poder, ya que es el único que ya está dentro, tiene poder de decisión sobre el precio que se pondrá sobre el servicio y cuenta con cierta exclusividad.

## **AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES**

Tomando el evento como un producto, se podría interpretar que la aparición de cualquier nuevo evento es una amenaza y un nuevo competidor que surge en el mercado. Las barreras de entrada son bajas, por lo que cualquier otra entidad náutica podría presentarse como una amenaza y potencial competidor.

---

<sup>36</sup> Se denomina tercer tiempo (third half en inglés y troisième mi-temps en francés) a una tradición del rugby por la cual luego de finalizado el encuentro (de dos tiempos o partes), los contrincantes se encuentran para (...) confraternizar y suavizar los resentimientos que pudieran haber surgido durante la confrontación. (Wikipedia s.f.)



Dentro de esta fuerza, no hay barreras que se destaquen para que el producto de CUBA esté resguardado. Se podría decir que, gracias a la gran masa societaria, se podrían generar algunas economías de escala en algunos costos fijos. Sin embargo, una de las contras que posee la institución es que no cuenta con la posibilidad de atraer sponsors y así solventar algunos costos, tales como premios, terceros tiempos o merchandising.

### **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

El Club Universitario de Buenos Aires es una de las instituciones sin fines de lucro más importantes de la Argentina. Una manera de medir su tamaño es por la cantidad de disciplinas y actividades que ofrece. Justamente, el rugby es el deporte más reconocido, pero también se destacan el fútbol, boxeo, golf y tenis, entre tantos otros deportes y actividades. Cada una de ellas se presenta como un producto sustituto ante la posibilidad de competir en la Copa CUBA de náutica.

Actualmente, el socio de CUBA posee un amplio abanico de posibilidades, y la amenaza de los productos sustitutos no se encuentra únicamente en lo que uno puede elegir, sino también en lo que la familia desea. Por ejemplo, un padre que suele navegar tal vez no pueda participar de la Copa CUBA porque su hijo desea ir el sábado a la mañana a jugar al rugby a otra sede, y debe llevarlo en auto para que el niño pueda asistir.

### **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

Para finalizar el estudio de las Fuerzas de Porter, las cuatro anteriores deben converger (o no) en la fuerza central, la rivalidad de los competidores, para que el análisis sea completo. Aquí se analiza el estado en que se encuentra la competencia en base a los puntos anteriores y se evalúa si se posee una ventaja competitiva o no.

La conclusión a la que se llega es que la rivalidad es alta, ya que no se posee una diferenciación significativa para destacarse por sobre los demás. Hay varios



competidores, los costos fijos son similares para todos, no hay una diferenciación muy elevada en los productos (las competencias) y las barreras de salida son similares para todas las instituciones.

Lo que sí se puede apreciar es que no todas las instituciones se encuentran en el mismo nivel, sobre todo por lo económico y el nivel de competencia que suele tener. Así es como se identifica que los principales competidores de la Copa CUBA son las regatas organizadas por YCA-CNSI y por la CIC.

## ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

### DESCRIPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

El competidor de las regatas de barcos de fórmula PHRF es sumamente particular. Partiendo de la base de un dicho que es extremadamente conocido en el río de la Plata que dice: “*debajo de cada botavara*<sup>37</sup>, *hay un patrón miserable*”, la paradoja está en que el yachting a vela es caracterizado por ser reconocido como un deporte de elite<sup>38</sup>. La conclusión principal que se puede sacar a simple vista es que los dueños de las embarcaciones a vela no suelen ser grandes derrochadores de dinero, pudiendo decir que el universo es pequeño, pero heterogéneo. Por lo que se tratará de entender y desmenuzar la composición de este, que se puede catalogar de la siguiente manera y que una persona puede clasificarse como una o varias categorías:

- Patrón (o Armador - dueño de barco)
- Timonel (o Capitán<sup>39</sup>)
- Tripulante experimentado
- Tripulante novato

Lo que sí se puede interpretar de antemano es que la tripulación, en este tipo de regatas y eventos, es una combinación de tripulantes experimentados con personas con entusiasmo, gente grande como así también chicos jóvenes,

---

<sup>37</sup> Botavara: En náutica, la Botavara es la percha horizontal que permite mantener cazado y orientado al pujamen de una vela. (Wikipedia s.f.)

<sup>38</sup> (La Nación 2016) <https://www.lanacion.com.ar/economia/sin-titulo-nid1870563>

<sup>39</sup> (Real Academia Española 2020) <https://dle.rae.es/capit%C3%A1n>

personas que poseen un alto nivel adquisitivo y otras que se los podría considerar “buscavidas”<sup>40</sup>.

## PATRÓN Y TIMONEL

En este caso se analizarán estas dos clasificaciones en conjunto, por el simple hecho que la figura de Patrón por si sola no es muy habitual en esta región, y generalmente comparte el rol con el Timonel<sup>41</sup>. En la Argentina, al Patrón se lo puede describir como el dueño del barco y que pone a disposición todos los recursos necesarios para armar una tripulación competitiva. Suele aportar dinero para la adquisición de insumos, materiales y equipamiento, como así también la contratación de algún tripulante profesional.

Por su parte, el Timonel o Capitán es la persona que está a cargo de la embarcación y al mando del timón. Es la que toma decisiones al momento de la navegación, la que tiene la última palabra y es la responsable de todo lo que suceda arriba del barco durante la misma.

En CUBA, estas personas representan el 61% del universo (ver Anexo #6). Son personas que poseen barco y navegan, arman tripulaciones, preparan el barco y corren regatas. Partiendo de la base que son todos socios del club y, por una cuestión estatutaria, con estudios universitarios o terciarios completos, la edad oscila entre los 40 y 70 años, y todos pertenecen al nivel socioeconómico ABC2<sup>42</sup>.

## TRIPULANTE EXPERIMENTADO

Tripulante experimentado suele ser una persona que navega hace mucho tiempo. La gran mayoría comenzó en la niñez o su juventud, y hasta podría

---

<sup>40</sup> (Real Academia Española 2020) <https://dle.rae.es/buscavidas>

<sup>41</sup> (El País 2014)

[https://elpais.com/deportes/2014/05/29/actualidad/1401382708\\_578882.html](https://elpais.com/deportes/2014/05/29/actualidad/1401382708_578882.html)

<sup>42</sup> (Oliveto, ¿Sigue siendo la Argentina un país de clase media? 2019)

<https://www.lanacion.com.ar/economia/sigue-siendo-la-argentina-un-pais-de-clase-media-nid2233971>

provenir de familia de navegantes. Sin embargo, lo que caracteriza a un tripulante experimentado son tres cosas:

- La enorme cantidad de horas que ha pasado en el agua.
- La sabiduría que posee en cuestiones de navegación.
- Y la profunda relación que posee con el Patrón/Timonel del barco.

En el río de la Plata, la gran mayoría de los capitanes arman sus tripulaciones con dos o tres tripulantes experimentados. Estos suelen ser grandes amigos, navegan hace mucho tiempo juntos y confían plenamente uno del otro. Estos habitualmente cumplen funciones específicas dentro de la tripulación, las que tienden a coincidir con las que toman las decisiones más importantes a la hora de navegar.

Dentro de los roles habituales que el tripulante experimentado suele cumplir están todos aquellos que se ubican físicamente cercano al timonel del barco, tales como:

- **Táctico:** es una de las funciones claves dentro de una tripulación. Es la persona que está constantemente mirando la cancha de regatas y analizando los vientos, mareas y movimientos de los contrincantes. Debe tener una comunicación fluida con el capitán para, entre ambos, tomar las decisiones finales sobre que movimientos y rumbos realizar.
- **Trimmer:** en los veleros que navegan las aguas del río de la Plata suelen haber dos trimmers, el de la vela mayor y el de la vela de proa. El trimmer de la mayor suele ser la misma persona que el táctico. En tanto, el trimmer de la vela de proa suele ubicarse cerca del trimmer de mayor. Entre los tres la comunicación es abierta y fluida, ya que estos dos, junto con el timonel, son los que tienen la mayor responsabilidad en el rendimiento del barco.
- **Piano:** esta función es la encargada del trimado de todas las velas a través de todos los cabos que no sean las escotas, que están en poder de los trimmers de mayor y genoa. Esta persona realiza todos los ajustes para que al momento de izar o arriar las velas el rendimiento sea el ideal.

El tripulante novato se lo identifica como aquel que está experimentando sus primeras horas en la navegación o que es nuevo en la tripulación y aún no tiene la total confianza con el resto de los integrantes. Salvo aquellos casos que aparecen por recomendación o para suplir alguna vacante de último momento, el novato suele hacerse cargo de los puestos que están en la proa del barco<sup>43</sup> y con mayor actividad e intensidad física. Estos suelen ser:

- **Proel:** es el tripulante encargado de todas las maniobras que suceden en proa (del palo hacia delante). Debe encargarse que las velas de proa (genoa y spinnaker) suban y bajen correctamente, que la zona esté ordenada y los cabos fluyan con facilidad y que las trabucadas del spinnaker y el tangón sucedan sin inconvenientes.
- **Palo (o número 2):** esta persona suele secundar al proel, además de encargarse de cazar todos los cabos que se encuentran en el palo y que la tarea del “piano” sea más sencilla.

## ANÁLISIS DEL PERFIL DEL COMPETIDOR

La navegación a vela suele contar con un público muy particular. Especialmente porque la Ciudad de Buenos Aires le da la espalda al río y no es demasiada la gente que se vuelca a disfrutar de estas aguas. Extrapolando esto al contexto del Club Universitario de Buenos Aires, esto se puede constatar en la cantidad de socios activos y el número de embarcaciones. A junio de 2019, cuando cerró la Memoria y Balance 2018/2019, C.U.B.A. contaba con 22.864 socios<sup>44</sup>, de los cuales el 63% estaría en condiciones de tener barco debido a su condición societaria (vitalicios, pre vitalicios, activos y activos estudiantes - todos mayores de 18 años). Sin embargo, son sólo 280 las embarcaciones que se encuentran en la sede donde se practica náutica, y que pertenecen a un socio y podrían llegar a participar de las regatas. Vale aclarar que no todas las marinas están ocupadas y el club posee más espacio para albergar veleros.

---

<sup>43</sup> Proa: En náutica, la proa es la parte delantera en que se unen las amuras de un barco formando el canto o roda que al avanzar va cortando las aguas en que navega. (...) También se denomina proa al tercio anterior del buque. Esta extremidad anterior del buque es afinada en las amuras para disminuir al máximo posible su resistencia hidrodinámica al movimiento. (Wikipedia s.f.)

<sup>44</sup> (Club Universitario de Buenos Aires 2019) <http://www.cuba.org.ar/institucional/una-ilusion-de-estudiantes-universitarios>

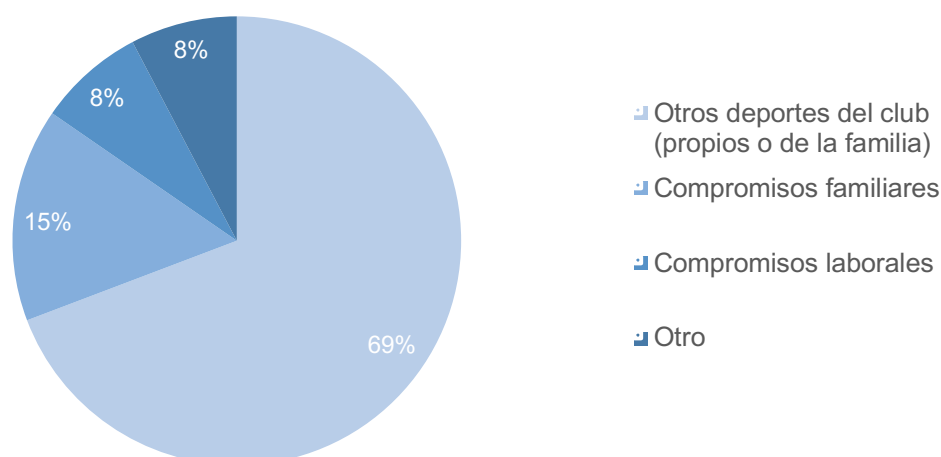
A su vez, C.U.B.A. presenta una particularidad, ya que los socios no se dedican a un solo deporte debido a la gran cantidad de actividades que ofrece el club. El fútbol rugby, hockey, tenis y golf son los que más concurrencia tienen dentro de los 31 deportes que se pueden practicar en el club, sin considerar las subespecialidades.

Este es un aspecto que afecta a la convocatoria de las regatas. Casi la mayoría de los encuestados (47%) argumentaron que tienen la posibilidad de correr la cantidad de regatas que desean. Sin embargo, el 38% manifestó que no está en condiciones debido a otros compromisos asumidos.

Como hipótesis, se puede pensar que el competidor es un amante de su deporte, pero tiene una agenda compleja, donde debe satisfacer otras necesidades, tales como su interés por otros deportes, eventos familiares y sociales, y hasta laborales. Por estas cuestiones, el competidor valora poder contar con un calendario bien conformado, donde se pueda participar de regatas “sociales”, como puede ser la Copa CUBA, y otros eventos más competitivos como los Campeonatos del YCA.

En los resultados de la encuesta, se vislumbra que entre los encuestados que argumentaron otros compromisos, la distribución se compone de la siguiente manera:

Motivos por los cuales no puede participar de las regatas organizadas por el club



La Copa CUBA es un evento abierto para cualquier participante, donde la condición de socio no es necesaria para poder competir. Analizando los datos relevados, se detecta que el 93% corre regatas (ver Anexo #7). De estos que corren, el 59% tiene barco, mientras que el 41% navega en la embarcación de un amigo o conocido. En base a la experiencia que estos “regatistas”<sup>45</sup> poseen, la distribución se compone de la siguiente manera:

Cantidad de años compitiendo	%
Más de 10 años	64%
Entre 5 y 10 años	6%
Entre 3 y 5 años	14%
Entre 1 y 3 años	10%
Menos de 1 año	1%
Nunca corrió, pero tiene interés	6%

De este universo de “regatistas”, y en base a las respuestas brindadas, se aprecia que el 67% está de acuerdo con el actual formato de la Copa CUBA: un evento anual, de 8 fechas distribuidas a lo largo del año. De ese porcentaje, el 40% considera que alguna pequeña modificación se podría realizar. Por otro lado, el 30% restante manifestó que el certamen debería modificarse.

<sup>45</sup> Regatista: deportista que participa en regatas. (Real Academia Española 2020)

La lectura es interesante cuando se cruza la variable de “cantidad de regatas corridas a lo largo de un año”. Si se toma en cuenta este punto, y se analiza la respuesta de aquellos que más corren a lo largo del año (12 o más regatas), se aprecia que estos son los que más solicitan modificaciones:

*Competidores que corren 12 o más regatas al año*

¿Qué le parece el formato de la actual Copa CUBA?	Cant. De respuestas
Correcto	1
Correcto, pero se podría hacer algunas modificaciones	3
Le haría modificaciones	4

Lo que se interpreta que esto puede ser por:

- Varios eventos similares.
- Superposición de fechas.
- Cambios en aspectos técnicos, como recorridos u Oficiales de Regata.
- Conflicto de agenda con respecto a otros deportes que se practican en el club.

Por otro lado, en cuanto a las potenciales propuestas como alternativas al actual formato de la Copa CUBA, el 63% identifica claramente lo que tal vez se debería modificar, siendo la distribución de la siguiente manera:

Formatos de competencia	%
No, sólo un campeonato anual	25%
No, sólo un campeonato anual pero más corto.	5%
NS/NC	8%
Sí, que haya campeonatos cortos y una Copa CUBA con menos fechas	13%
Sí, que sólo se organicen campeonatos cortos	5%
Sí, y que se complemente con la actual Copa CUBA	45%

Los competidores restantes para alcanzar el 72% que argumentó que haría cambios o algunas modificaciones, se ubican entre aquellas que manifestaron que mantendrían el “actual formato anual, pero más corto” y los que contestaron NS/NC.

A su vez, las respuestas de los más experimentados (corren 12 o más regatas al año) está en concordancia con las respuestas sobre los formatos, ya que los cuatro (4) que contestaron que harían modificaciones manifestaron que le gustaría que la Copa CUBA sea únicamente campeonatos cortos (1 respuesta), mientras que los otros expresaron que organizarían un nuevo campeonato y que se complemente con el actual (3 respuestas).

Como conclusión, tras haber realizado una investigación primaria sobre el consumidor (competidor), sobre un segmento compuesto por personas del nivel socioeconómico ABC2, la hipótesis es acertada: el competidor busca que haya un calendario bien organizado y que se pueda generar una simbiosis entre un evento social y otro más competitivo.

La gran mayoría de los competidores encuestados está satisfecha con la modalidad del campeonato actual (anual de 8 fechas). Sin embargo, hay un hallazgo que podría potenciar el evento, y aquí es donde radica un punto clave para la confirmación de la hipótesis y dejaría aún más satisfecha a la muestra. Además de organizar la Copa CUBA (anual), el club podría organizar un evento más competitivo e intenso durante un determinado fin de semana y que este se complemente con el evento anual. Una de las 8 fechas podría ser adjudicada a este campeonato que, además de ser un evento de gran envergadura y que tome jerarquía por si solo, también sume puntos para el campeonato anual del club.



## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

### ANÁLISIS FODA

Tomando como punto de partida el análisis del entorno (PESTEL) realizado más arriba, se llevará a cabo un análisis completo de situación mediante un Análisis FODA, evaluando los diferentes factores que podrían y estar afectando al actual producto: Copa CUBA.

	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
POSITIVOS	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CUBA como institución emblemática en la náutica.</li> <li>• Gran trabajo en las bases: escuelas náuticas y categorías menores.</li> <li>• Grupo de trabajo y recursos.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio en el estatuto del club: la mujer pasa a ser socia.</li> <li>• Usar la tecnología para optimizar procesos.</li> <li>• Fortalecer el vínculo con otros clubes.</li> </ul>
	NEGATIVOS	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de presupuestos balanceados para cada actividad.</li> <li>• Poco uso de los recursos tecnológicos del club y gratuitos del mercado</li> <li>• Posición de los navegantes e interés actual por el producto.</li> </ul>

### FORTALEZAS

Profundizando las virtudes del certamen, se puede destacar como primera medida el reconocimiento que tiene CUBA como institución dentro del mundo de la náutica. Esto se podría evaluar como algo del contexto. Sin embargo, el

reconocimiento proviene sobre todo por cómo es la estructura interna de la institución y la labor que hacen los socios para posicionarla en el lugar que está.

El Club Universitario de Buenos Aires es una institución que posee una gran masa de socios que participan desinteresadamente (sin un rédito monetario a cambio) para que las actividades del club se puedan llevar a cabo, tanto en cuestiones más de estructura, como los Recursos Humanos o Finanzas, o aspectos deportivos, tales como la organización de equipos y certámenes deportivos, como la Copa CUBA de náutica. Los socios suelen armar grupos de trabajo para poder lograr los resultados deseados y cubrir todos los aspectos.

En Náutica, la estructura está conformada de la siguiente manera, aunque puede variar según la cantidad de socios que muestren interés por participar:

CAPITANÍA NÁUTICA		
Comodoro (Capitán del deporte – 1 persona)		
Vice Comodoro (1 persona)		
Vocales	Regatas	4 personas
	Clase Optimist	4 personas
	Clase Laser	2 personas
	Clase 420	1 persona
	Curso Timonel	1 persona
	Curso Patrón	1 persona
	Delegado CIC	1 persona
	Delegado FAY	1 persona

En ese orden de cosas, la náutica posee una serie de eventos que son sumamente reconocidos debido a la dedicación que tienen los socios para que estos sean un éxito, tales como el Campeonato Metropolitano, el Campeonato Armada Argentina, la regata Consulado Argentino, las regatas After Office, la escuela de optimist<sup>46</sup>, laser o los cursos de Patrón y Timonel.

<sup>46</sup> Clase Optimist: es una clase internacional de embarcación de vela ligera reconocida por la Federación Internacional de Vela. Está enfocada para niños de entre seis y quince años. Es un barco simple, estable, y, a la vez, competitivo. El número de unidades existentes en todo el mundo supera las 450.000, y más de 100 países están representados en la International Optimist Dinghy Association. (Wikipedia s.f.)

Precisamente, estos últimos tres puntos son otros de los puntos fuertes dentro de la náutica de CUBA. El trabajo que se realiza en las bases es sumamente exitoso, llegando a ser reconocido por una gran cantidad de clubes y organismos nacionales, tal es como la Federación Argentina de Yachting.

El foco y público al que se apunta es amplio. La escuela de optimist está dirigida a infantiles (chicos entre 7 y 12 años). La de laser se plantea como una instancia para los chicos que no hicieron optimist, tienen más de 13 años y quieren comenzar a navegar. Mientras que los cursos de Timonel y Patrón son para adultos (mayores de 18). Esto se debe principalmente a que, aprobado el curso, se entrega un carnet habilitante otorgado por Prefectura Naval Argentina (PNA). Todos estos cursos son sumamente reconocidos en el río de la Plata. Los cursos de Timonel y Patrón tienen la particularidad que son los únicos en los cuales Prefectura se acerca al club para tomar examen, a diferencia de los otros, dónde los alumnos deben ir a PNA para cumplir con alguna etapa del examen.

## **OPORTUNIDADES**

Un aspecto importante, y que se presenta como una oportunidad para posicionar a CUBA como una institución moderna, es el cambio de su histórico estatuto para incluir a las mujeres como socias. Esto fue algo sumamente cuestionado durante mucho tiempo.

Desde sus comienzos, los hombres eran los únicos aceptados como socios. Con el correr de los años, y con todos los integrantes de la familia participando cada vez más de las distintas actividades que el club ofrecía, esto fue cambiando hasta llegar al momento radical: a fines de 2018 se aprobó en Comisión Directiva el cambio para aceptar a la mujer como socia plena, y en 2019 la IGJ aceptó esta modificación. Esto hace que el Club Universitario de Buenos Aires esté mejor posicionada y sea visto como una institución modelo a seguir.

Desde el punto de vista del certamen, la oportunidad que se presenta es que, por más que antes no tenían impedimentos, las mujeres se sientan más cómodas y “aceptadas” por participar. Justamente, lo que se buscó desde la capitanía fue acompañar este cambio e involucrar a las mujeres. Actualmente, hay una socia

que es vocal de la capitanía y participa enérgicamente de cada uno de los eventos y actividades.

En otro orden de ideas, una oportunidad que se presenta es la utilización de la tecnología, y los softwares y plataformas gratuitas para optimizar los recursos y esfuerzos. Aquí es donde aparecen los sitios Google Drive, Mailchimp o Canva para mejorar el rendimiento:

- Google Drive: plataforma para almacenar documentos, planillas de cálculo, imágenes, videos y formularios de inscripción, entre otras cosas.
- Mailchimp: plataforma de e-mail marketing para el envío masivo de correos electrónicos.
- Canva: sitio para el diseño de piezas gráficas de comunicación.

La posibilidad de tener todos estos recursos al alcance permite que, en una organización sin fines de lucro y con recursos escasos, uno pueda potenciar sus esfuerzos y canalizar los mismos a través de mejores vías. A su vez, en el actual mundo donde la economía colaborativa<sup>47</sup> y el concepto de *almacenamiento de nube*<sup>48</sup> está en boga de todos, tener la posibilidad de trabajar documentos de forma remota entre diferentes socios voluntarios, sin tener la necesidad de reunirse continuamente, se presenta como una posibilidad para mejorar los flujos, tareas y resultados.

## DEBILIDADES

Las grandes instituciones, en especial las organizaciones sociales sin fines de lucro como CUBA, suelen tener muchos beneficios, pero también grandes debilidades. Estos están vinculados principalmente con cuestiones de innovación y burocracia, siendo muy difíciles de *aggiornar* y de eliminar procesos innecesarios o lentos.

---

<sup>47</sup> Economía Colaborativa: La economía colaborativa permite utilizar, compartir, intercambiar o invertir recursos o bienes, pudiendo existir o no una contraprestación monetaria entre los usuarios. (Madariaga, Cañigüeral Bagó y Popeo 2010)

<sup>48</sup> Almacenamiento de nube: es un modelo de almacenamiento de datos basado en redes de computadoras, ideado en los años 1960, donde los datos están alojados en espacios de almacenamiento virtualizados, por lo general aportados por terceros. (Wikipedia s.f.)

Justamente, uno de los puntos débiles de CUBA, y que afectan a la realización de diferentes eventos, es la falta de modernización en los procesos y sistemas. Utilizando poco las diferentes plataformas que ya se encuentran disponibles, como así también los softwares, plataformas y sitios gratuitos, que permiten realizar procesos de manera más rápida y ser más eficientes al momento de la ejecución. Las herramientas que el club ya posee no están del todo distribuidas entre todas las sedes, capitanías y áreas de trabajo. Del mismo modo, son pocas las ocasiones que se saca provecho de las herramientas gratuitas para optimizar los procesos.

En otro orden de cosas, CUBA se destaca por la activa participación de sus socios. Esto hizo que el club llegara a su centenario con unas finanzas saludables y sea uno de los pocos clubes en el país que tiene el privilegio de limitar el ingreso de socios nuevos para que las sedes no estén abarrotadas de gente. Sin embargo, esa alta participación, gran cantidad de departamentos y áreas, hace que los procesos deban padecer la burocracia del sistema. Por ejemplo, para que un presupuesto sea aprobado dentro de un deporte, primero debe contar con el consentimiento de toda la capitanía, posteriormente se presenta ante el Departamento de Educación Física, área que nuclea a todos los deportes, para luego ser presentado ante Comisión Directiva y Finanzas. En cada una de estas etapas, el presupuesto puede ser rechazado, aprobado con revisiones o aprobado. Justamente, para que los presupuestos de los eventos (o actividades aranceladas) avancen y no reciban objeciones, deben estar balanceados y tener ganancias (beneficio cero). Por lo que el análisis de los costos y los ingresos deben ser analizados y estudiados al detalle, siempre contemplando que estos aranceles no deben ser sumamente altos para los participantes.

En cuanto a los aspectos deportivos, actualmente la Copa CUBA se encuentra en una posición desfavorable ante otros eventos, ya que el interés no es alto y siempre suelen participar un puñado de barcos, aproximadamente un tercio (1/3) de los que participan en otras competencias como las que organiza el YCA o la Comisión Interclubes. Además, el nivel de los competidores no es tan elevado

pese a que CUBA posee grandes navegantes y barcos que suelen ganar varias regatas en los eventos de renombre.

Algunos de los barcos de CUBA que manifiestan cierto rechazo por el certamen que organiza su club argumentan que el nivel no es tan alto debido al poco profesionalismo por parte de los integrantes de la Comisión de Regatas, quienes son los responsables en hacer respetar las reglas de las regatas a vela y quienes deben brindar a los competidores una cancha de regata acorde a las circunstancias.

## **AMENAZAS**

Las amenazas que se presentan ante la organización de la Copa CUBA u otro certamen organizado por el club se pueden dividir en tres grandes grupos: ambientales, deportivos, y político y económicos.

Para desengranar cada uno de ellos, se comenzará por el último: político y económicos. Tal como se explicó en la sección del entorno económico, nuestro país tiende a sufrir en extremo las crisis económicas, tanto locales como internacionales. Actualmente, la Argentina está tratando de encontrar una solución a la inflación, mientras que las divisas internacionales poseen una tendencia ascendente hace muchos años. Estos dos puntos impactan directamente en la organización de una regata, ya que la inflación suele afectar costos como el tercer tiempo y premios, mientras que los materiales de los barcos (velas, cabos y otros repuestos) están atados al dólar.

Por otro lado, hay un aspecto político que podría generar problemas para la organización de la Copa CUBA, que es la problemática que hay entre la Universidad de Buenos Aires y los clubes que se encuentran en la Bahía Núñez. Esta problemática no significa que se anularía cualquier tipo de evento deportivo, sino que podría aparejar problemas de logística al momento de la organización debido a una potencial mudanza de la sede.

Cambiando el foco de las potenciales amenazas, las ambientales son otras que pueden afectar la realización de las regatas. La contaminación de la cuenca del

arroyo Medrano, que posee su desembocadura a escasos metros del canal de acceso a la bahía donde está emplazada la sede Núñez de CUBA, puede ser una potencial amenaza. Este arroyo ya habría traído problemas en el pasado cercano para el club, cuando se le habría negado ser sede de los Juegos Olímpicos de la Juventud para los deportes de náutica<sup>49</sup>. Sin embargo, ni el Comité Organizador ni la Ciudad de Buenos Aires expresaron los motivos concretos de la decisión para que el Club Náutico San Isidro sea la sede.

Además, otros factores ambientales que podrían ser una amenaza son:

- Las bajantes extremas y la poca profundidad del río, que impediría la salida a navegar de las embarcaciones.
- Las fuertes tormentas con descargas eléctricas y vientos intensos, traduciéndose en amenazas para los navegantes.
- Las lluvias intensas en el litoral y la invasión de camalotes, no permitiendo a los barcos navegar.

## **MATRIZ DE EXPANSIÓN DE PRODUCTOS Y MERCADOS**

En base a lo que se percibe por las opiniones de las entrevistas, encuestas y participación, la Copa CUBA se encuentra en una situación que necesita reinventarse de alguna manera. Para lograr ello, necesita reposicionarse y penetrar en el mercado que actualmente está, desarrollar algún certamen que complemente el actual evento, desarrollar mercados y diversificarse mediante el apalancamiento de otros grandes eventos del club u otros deportes.

Analizando punto por punto, la principal estrategia para reposicionar y penetrar aún más con el evento es logrando un aumento en la base de competidores, tanto con aquellos que son socios del club y compiten en otras regatas, como así también con los que no suelen correr habitualmente. A fin de cuentas, se buscará captar otros y nuevos competidores.

---

<sup>49</sup> (La Nación 2018) <https://www.lanacion.com.ar/deportes/los-clubes-que-no-seran-sede-de-buenos-aires-2018-por-discriminar-a-las-mujeres-nid2124973>



Por otro lado, se podría buscar desarrollar mercados al incluir otras series que no solían estar incluidas en el campeonato. Esto permitirá ampliar la base de barcos y tener más competidores. Paralelamente, se podría buscar coorganizar algunas fechas del campeonato junto con otro club. De esta manera, todos los clubes organizadores podrán incluir dentro de sus campeonatos a los competidores. Lo que la organización de los clubes deberá asegurar es que el certamen sea abierto para todos, y no una regata interna.

Además, lo que se podría generar es un evento adicional, y tal como mencionaron algunos encuestados, complementarlo con el actual certamen anual. Este evento podría ser bajo el formato de un campeonato que reúna una cantidad determinada de regatas y se desarrolle durante uno o dos fines de semana consecutivos. A su vez, se le podría dar una impronta más competitiva, convocando a otros clubes para su organización y contratando profesionales en algunos de los puestos que, durante la Copa CUBA, suelen ser socios voluntarios del club.

Por último, para la diversificación, se podría coordinar con el club una estructura logística para que haya transporte gratuito entre todas las sedes. De esta manera, el padre que está interesado en navegar podría enviar a su hija o hijo, de manera segura y controlada, a que juegue al hockey, fútbol o rugby en otra sede. Para ello, se deberá coordinar con los otros deportes para mantener una agenda en común, que los grandes eventos no se superpongan y que haya responsables (profesores de gimnasia) para que asistan a las personas que van en cada transporte.



# ESTRATEGIA

## SEGMENTACIÓN & TARGETING

El segmento al que apunta la Copa CUBA y el potencial otro evento es ABC2<sup>50</sup>. En base al estudio realizado por la Consultora W y publicado en la nota de opinión de Guillermo Oliveto, en La Nación en 2019, el 22% de la población argentina se encuentra en este segmento (ingresos del hogar mensuales netos desde ARS 50.000.-).

Los actuales y potenciales participantes de la Copa CUBA forman parte de este segmento ya que además presentan alguna de las siguientes características:

1. Poseen embarcación.
2. Son socios de un club.
3. Practican deportes que requieren equipamiento particular.

En base a las respuestas brindadas en la encuesta, se pueden identificar dos clases de competidores: los que participan de manera recreativa y social, y los que suelen buscar mayor competencia y resultados deportivos.

La primera clase de competidor suele ser una persona que ama el deporte, pero que no necesariamente busca obtener un trofeo o prestigio, sino que participa del evento con la intención de pasar un buen momento y disfrutarlo con amigos, familiares y seres queridos, y tras el mismo, encontrarse con otras personas para conversar e intercambiar opiniones sobre lo sucedido en la cancha de regatas o participar de alguna charla distendida de temas varios. Este tipo de competidor suele participar de la Copa CUBA porque encuentra allí un lugar para disfrutar el momento y, tras la regata, compartir un tercer tiempo con más personas.

A su vez, esta persona suele tener un barco preparado para salir a navegar, sin necesariamente contar con el equipamiento ideal para una competencia de

---

<sup>50</sup> (Oliveto, ¿Sigue siendo la Argentina un país de clase media? 2019)  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/sigue-siendo-la-argentina-un-pais-de-clase-media-nid2233971>

primer nivel. Suele tener un barco en buenas condiciones, pero no con equipamiento competitivo, sino para la recreación y pasar un buen momento. Privilegia la parte social por encima de lo deportivo.

Por otro lado, está el competidor que busca participar de una regata de mayor envergadura y obtener ciertos resultados deportivos. Focalizándonos en los dueños de barcos, este suele ser una persona que le dedica tiempo y dinero a su embarcación. Realiza una óptima puesta a punto sobre su velero y lo equipa con materiales y accesorios de primera calidad. Además, suele armar su calendario anual para competir en los eventos más exigentes y de mayor prestigio. A su vez, su tripulación no se limita al número exacto de personas que suele llevar en el barco, y tiende a manejar un grupo de personas que duplica dicho número para nunca quedarse sin gente al momento de competir, y conocer a cada uno de ellos al detalle para saber como será el rendimiento de su embarcación al navegar.

Para identificar correctamente el público al que apunta dentro de cada segmento, se detallan dos competidores (buyer persona<sup>51</sup>) para cada segmento:

<b>HUGO BENÍTEZ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugar de residencia: Belgrano (CABA)</li> <li>• Profesión: Profesional Independiente – Bienes raíces.</li> <li>• Nivel de Cargo: Dueño</li> <li>• Estado civil: Divorciado</li> </ul>			
MOTIVACIONES	LO DESMOTIVA	NECESIDADES	METAS & DESEOS
Disfrutar de la familia, sus hijos, sus nietos y amigos. Aprovechar cada momento para estar con ellos, y mejor si es navegando en alguna actividad del club (regata o crucero).	La desorganización de los eventos y los cambios a último momento.	El evento debe ser entretenido y brindar un Tercer Tiempo acorde a las circunstancias: pasar un gran momento con amigos.	Navegar la mayor cantidad de veces con sus hijos y sus nietos.

<sup>51</sup> (Workana s.f.) <https://www.workana.com/i/glosario/buyer-persona/>

<b>DIEGO TOSI</b> <b>Edad: 47 años</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lugar de residencia:</b> Olivos (Prov. Buenos Aires)</li> <li>• <b>Profesión:</b> Licenciado - Finanzas</li> <li>• <b>Nivel de Cargo:</b> Director</li> <li>• <b>Estado civil:</b> Casado</li> </ul>			
MOTIVACIONES	LO DESMOTIVA	NECESIDADES	METAS & DESEOS
Un campeonato bien organizado, competitivo, con una gran cantidad de barcos y que le presente desafíos.	Si es una regata competitiva, el poco profesionalismo que pueden tener los Oficiales de Regata. Si es un evento social, la poca dedicación en el tercer tiempo.	Tener un calendario organizado, una tripulación disponible y las horas necesarias en el agua para obtener buenos resultados.	Ganar la medalla dorada del YCA, premio que es otorgado al ganador de la sumatoria de puntos de las regatas del campeonato anual.

Entendiendo que el evento es algo que puede captar ambos perfiles del target, se interpreta que la Copa CUBA debe contar con una estructura que trabaje de manera profesional y responsable, que se respeten las fechas establecidas, que se convoque una gran cantidad de embarcaciones del club, como así de otras instituciones, y que se organice un Tercer Tiempo para que todos puedan distenderse y disfrutar.

Universidad de

## DIFERENCIACIÓN & POSICIONAMIENTO

La propuesta de valor sobre la que se centra la Copa CUBA (evento anual) es la de brindar un evento único en el río de la Plata, que se caracteriza por contar con competidores diversos, de gran envergadura y amplia experiencia en la navegación. Además, al ser un evento de varias fechas (8 fines de semana al año), posee una gran variedad de recorridos y alternativas de potenciales climas. Por último, uno de los aspectos que hacen inigualable a la Copa CUBA, y que se destaca por sobre otros eventos, es el gran ambiente de camaradería que se genera en los terceros tiempos de cada regata, donde cada uno de los competidores comparten lo experimentado en la regata de ese día, como así también experiencias anteriores y planes futuros.

Business Model Canvas de la Copa CUBA y Campeonato CUBA:

<p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficial de Regata</li> <li>• Marinero</li> <li>• Consecionario del bar</li> <li>• Capitanes de barcos</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de la regata (Procedimiento de largadas, desarrollo y toma de tiempos).</li> <li>• Organización y coordinación previa.</li> <li>• Comunicación del evento.</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>La Copa CUBA es un evento de náutica único. Se caracteriza por tener un gran nivel de competidores, ofrecer una amplia variedad de recorridos y un aspecto social inigualable.</p> <p>A su vez, el nuevo Campeonato CUBA, que formará parte del calendario anual, brindará un evento de primer nivel, altamente competitivo y con la particularidad que será organizado por uno de los clubes más prestigiosos del país.</p>	<p><b>RELACIÓN CON EL CLIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación es con dos clientes:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capitán/Dueño</li> <li>○ Tripulante</li> </ul> </li> <li>• Comunicación personalizada con los socios del club.</li> <li>• Generación de “comunidades” con navegantes de otros clubes.</li> </ul>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NSE: ABC2             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Socios de CUBA y otros clubes náuticos</li> <li>○ Dueños de barcos</li> <li>○ Capitanes</li> <li>○ Tripulantes</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RRHH: Oficial de Regata, Marinero y colaboradores.</li> <li>• Lancha, gomones y boyas.</li> <li>• Administración: recepción de inscripciones, cobro, recepción de protestas</li> </ul>			<p><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carteleras</li> <li>• Sitio CUBA</li> <li>• E-mail marketing</li> <li>• Redes sociales</li> </ul>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficial de Regata</li> <li>• Tercer tiempo</li> <li>• Premios</li> <li>• Viandas y hospedaje (en caso de que se requiera)</li> <li>• Marinero (hs. extra)</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Costos lancha y gomones (combustible y mantenimiento)</li> <li>• Gastos administrativos (sueldos empleados)</li> </ul>		<p><b>FUENTES DE INGRESO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscripción</li> <li>• Cuota socio</li> </ul>		

Por otro lado, el nuevo Campeonato CUBA pasará a ser una nueva pieza clave dentro del engranaje del calendario de la Copa CUBA. Pasará a ser uno de esos 8 fines de semana y brindará una competencia de alto nivel dentro de un calendario diverso, brindándole al competidor una competencia aún más variada. De esta manera, la Copa CUBA se podrá posicionar como un evento de primer nivel en el río de la Plata, ofreciendo un certamen tanto a los barcos híper competitivos, como así también a esos que les gusta “divertirse” en una regata y a los que buscan un evento social para distenderse.

Tal como se detalló anteriormente, el consumidor principal de este tipo de eventos corresponde a un nivel socioeconómico ABC2, particular, que le guste navegar y eventualmente sea socio de algún club. Busca un evento bien organizado, entretenido, desafiante y que tenga un alto componente social.

Para poder desarrollar la propuesta de valor de la Copa CUBA y el Campeonato CUBA se necesita como recursos claves el poder contar con una estructura idónea de recursos humanos con los siguientes roles: Oficial de Regata, marinero y colaboradores. Además, estos deberán contar con las herramientas necesarias para poder cumplir con su rol: lancha de Comisión de Regata, gomones de apoyo y boyas. Mientras que la Administración del club deberá cumplir con una función determinante, que es llevar un correcto registro de los participantes, cobro de inscripciones y recepción de protestas post regata.

Justamente, parte de estos recursos funcionan como socios dentro de esta estructura que construye la Copa CUBA:

- **Oficial de Regata:** responsable de armar la cancha de regatas, fondear correctamente las boyas y las distintas marcas, determinar si las condiciones son las adecuadas para largar o no, controlar la largada y los tiempos de llegada. También deberá estar atento a potenciales protestas en el agua como así también potenciales borneos (cambios) en la dirección del viento, que necesiten ajustar la posición de las marcas.
- **Marinero:** debido a la envergadura de estos eventos, son una pieza fundamental para que el Oficial de Regata pueda realizar correctamente

su labor en el agua. Suelen ser la mano derecha del OR para fondear correctamente la lancha de Comisión de Regatas y las boyas.

- **Concesionario del bar:** para que un Tercer Tiempo sea ameno, la comida y la bebida debe ser buena. Por esta razón, el concesionario del bar cumple un rol fundamental en este engranaje, ya que será el responsable principal para que todo salga tal como los competidores desean.
- **Capitanes de barcos:** sin ellos, las regatas serían muy difíciles de llevar a cabo. Al ser un evento que se comunica de manera casi personalizada, es fundamental que la organización tenga buena relación con gran parte de ellos. De esta forma, el convencimiento y la participación de cada uno de ellos es más sencilla de lograr.

Para que todo esto funcione, la estructura de costos se puede dividir en dos pilares: (1) aquellos costos que serán cubiertos con los ingresos generados por las inscripciones; (2) costos que serán solventados por la estructura del club, y por ende por la cuota de cada socio. En el primero estarán englobados todos aquellos costos que inciden directamente en la regata: honorarios del Oficial de Regata (si los hay, ya que hay oportunidades que suele participar un socio como voluntario), costos del tercer tiempo, y la adquisición de premios para galardonar a los ganadores. En el segundo estarán aquellos costos que afronta el club, ya que las regatas de la Copa CUBA son simplemente una parte de todas las labores o funciones que debe cumplir. Estos costos son: sueldo Marinero, gastos de Comunicación (afiches, mailing, sitio web), gastos de mantenimiento de lancha y gomones, y gastos del personal de Administración.

Tal como se describió en el párrafo de los Socios Claves, la organización deberá contar con una fluida relación tanto con los Capitanes de los barcos como con los tripulantes, ya que son ellos los que en definitiva logran que la regata se pueda llevar a cabo. Se deberá contar con una comunicación casi personalizada con los participantes que son socios de CUBA, mientras que con los regatistas de otros clubes se debería generar comunidades en distintas redes sociales y sitios para lograr una difusión rápida y que pueda estar vinculada con la misma

comunicación que se realiza con los socios (ejemplo: se envía un flyer e Instrucciones de regata a un socio, y este lo comparte con un amigo de otro club).

Por último, los modos de generar ingresos, o mejor dicho cubrir costos, ya que estos no son eventos que busquen lucrar, serán a través de las inscripciones que abonan cada barco y la cuota de cada uno de los socios.



Universidad de  
**San Andrés**

## OBJETIVOS Y METAS

El objetivo principal que posee la Copa CUBA es lograr obtener una mayor participación de barcos en cada regata y, como consecuencia, en todo el campeonato anual. Sin embargo, hay una serie de metas y objetivos, tanto cualitativos como cuantitativos, que harán que el camino a recorrer sea más sencillo y que se logre alcanzar dicho objetivo principal.

### OBJETIVOS CUALITATIVOS:

- Posicionar a la Copa CUBA y lanzar el Campeonato CUBA dentro del calendario de la Federación Argentina de Yachting.
- Obtener el reconocimiento por parte de todos los clubes del río de la Plata, tanto en la costa argentina como en la uruguaya.
- Captar la participación de los barcos de CUBA que suelen correr regatas, pero no lo hacen generalmente en las organizadas por el club.
- Hacer crecer la participación de barcos del club en regatas propias como de otros clubes y de la Comisión Interclubes.
- Ampliar la base de navegantes del club con una integración aceptada con las escuelas del club (Curso de Timonel, Curso de Patrón y alumnos de barcos chicos que quieren pasar a quilla).
- Convertirse en uno de los eventos de barcos de quilla más reconocidos y con mayor participación en el río de la Plata.
- Mejorar los procesos para construir una estructura más eficiente y optimizar los esfuerzos de comunicación.

### OBJETIVOS CUANTITATIVOS Y METAS:

- Aumentar +25% la participación de barcos del club en regatas del río de la Plata, tanto en la Copa CUBA como en las organizadas por otras instituciones.
- Aumentar +50% la participación barcos de otros clubes en la Copa CUBA.
- Metas principales a lo largo de los próximos 2 años:



- Copa CUBA:
  - Año 1: aumentar en +50% la participación de barcos a lo largo del año, con un promedio entre 18 y 20 embarcaciones.
  - Año 2: alcanzar la participación de 35 embarcaciones por regatas.
- Campeonato CUBA:
  - Año 1: obtener la participación de 45-50 barcos en la primera edición del Campeonato CUBA.
  - Año 2: lograr que en la segunda edición haya entre 60 y 70 participantes.



Universidad de  
**San Andrés**

## MIX DE MARKETING

### PRODUCTO

La Copa CUBA es un acontecimiento anual de náutica que para embarcaciones a vela de la fórmula PHRF (barcos grandes con quilla). Es abierto a cualquier competidor, aunque tiene una fuerte impronta dentro de los socios de CUBA.

Este certamen consta de ocho (8) eventos distribuidos a lo largo del año, donde una de estas fechas pasará a ser el Campeonato CUBA (evento nuevo). El calendario se caracteriza por tener tres eventos de regatas barlovento-sotavento, tres eventos de larga distancia, uno de media distancia y el nuevo Campeonato CUBA cuya modalidad es combinada.

Fecha	Evento	Modalidad	Cant. Regatas
1	Regata Comodoro Galíndez	Barlovento - Sotavento	2
2	Camp. De los Comodoros	Larga distancia	2
3	Regata Aniversario CUBA	Barlovento - Sotavento	2
4	Campeonato CUBA*	Evento Combinado <sup>52</sup>	4
5	Regata Amuchástegui Keen	Media Distancia	1
6	Regata Consulado Argentino	Larga Distancia	1
7	Regata Alfredo Taullard	Barlovento - Sotavento	2
8	Regata Comodoro Costa	Larga Distancia	1

\*evento nuevo

La Copa CUBA tiene una serie finalidades: darles a los propietarios de barcos la posibilidad de competir en un evento que los consagre como uno de los mejores y más regulares navegantes club, brindarles horas de competencia en el agua a cada una de las embarcaciones, ofrecerles a los tripulantes la posibilidad de navegar en diferentes barcos y, a los nuevos, la posibilidad de subirse a diferentes veleros y sumar horas en el agua. Este último punto está destinado principalmente a los navegantes que provienen de las diferentes escuelas de náutica del club (Curso de Timonel, Curso de Patrón y clase Optimist).

---

<sup>52</sup> Evento combinado: consta de varias modalidades de regata dentro de un mismo campeonato, siendo la combinación más habitual la de 3 regatas barlovento-sotavento más una regata media distancia.

En cada uno de los eventos, los competidores van sumando puntos que, según las Instrucciones de Regata<sup>53</sup> y cantidad de regatas que se logren disputar a lo largo del año, existe la posibilidad de descartar malos resultados para hacer más competitiva la Copa. Al final del campeonato, el que más puntos obtenga se consagrará campeón de la Copa CUBA.

Paralelamente, cada evento corona un ganador dentro de cada una de las categorías y en la clasificación general. Por esta razón, el Campeonato CUBA puede complementarse perfectamente con el evento anual. Al introducirse este nuevo evento, los competidores podrán contar en su calendario con un evento de mayor exigencia organizado por el club.

Además, dentro de la Copa CUBA se disputará un subcampeonato, donde sumarán puntos todos los eventos barlovento-sotavento que se desarrollen en las aguas cercanas al club. El que más puntos obtenga de estas cuatro fechas, se adjudicará la Copa Challenger.

Por último, una de las características de la Copa CUBA es que es un campeonato que se encuentra en un estado de madurez, ya que hasta 2019 se han disputado 90 ediciones con distintas modalidades a lo largo de su historia. Actualmente está en un punto que debe reinventarse para lograr posicionarse dentro de la actualidad de la náutica, y aquí es donde podría ubicarse el Campeonato CUBA como un valor agregado.

## **PRODUCTO-MARCA**

Tal como se explicó con anterioridad, la Copa CUBA tiene una larga trayectoria. Por esta razón, ya se encuentra instalada en el mercado. Pese a no tener una gran penetración fuera del universo de socios nautas del club, el evento ya posee una identidad y, gracias al prestigio de la institución, es fácilmente de reconocer.

---

<sup>53</sup> Instrucciones de Regata (IR): como todo deporte, la navegación a vela está regida por una serie de reglas emitidas por una entidad mundial. A su vez, ésta da la potestad a cada organizador de redactar reglas puntuales para cada regata. Allí, además de ajustar a cuestiones locales alguna de las reglas mundiales, el organizador deberá brindar detalles como horario de partida según hora local, modalidad de regatas, posiciones de las marcas y puntuación, entre otros aspectos. Las IR establecen el marco para que las regatas se puedan llevar a cabo bajo total normalidad.

A raíz de esta experiencia, el nuevo evento poseerá características similares en su nombre: Campeonato CUBA. La palabra *campeonato* engloba varios aspectos. Primero, da a entender que se trata de un evento en el que se disputarán varias regatas. Segundo, en los campeonatos de barcos PHRF, esta palabra también suele dar a entender que se disputará a lo largo de varios días y que contendrá distintas modalidades de regata. Por último, esto también da a entender que es un evento abierto y que aceptan a embarcaciones que representen no solo a CUBA, sino a otras instituciones.

Por otro lado, colocar el acrónimo *CUBA* en el nombre del campeonato permite a los competidores identificar bien quién es el organizador. A su vez, al colocar el nombre del club dentro del nombre del campeonato, los participantes pueden interpretar que se trata de uno de los eventos más importantes que suele organizar la institución.

De esta forma, al leer o escuchar sobre el *Campeonato CUBA*, cualquier navegante que compite en regatas puede interpretar que se trata de un evento de gran envergadura, de varias regatas y días de participación, que es un evento organizado por el Club Universitario de Buenos Aires (CUBA) y que se trata de uno de los principales eventos que organizará a lo largo del año.

## **PRECIO**

El modelo de la Copa CUBA es algo particular. Teniendo en cuenta que es un evento organizado por una organización sin fines de lucro, el beneficio neto de cada regata deberá ser nulo (\$0.-). Ante esto, la estructura de ingresos se compone por una parte que cubrirá los costos directos del certamen, por intermedio del pago de una inscripción. Mientras que otra parte, los costos indirectos, será cubierta con la cuota social de los miembros del club.

La inscripción se cobra para cada evento de manera individual y cubrirá los siguientes costos:

- Oficial de Regata

- Tercer tiempo
- Premios
- Viandas (en caso de que se requiera)
- Hospedaje en el exterior (en caso de que se requiera)

Por su parte, mediante la cuota que se les cobra mensualmente a todos los socios, el club afrontará los siguientes costos:

- Marinero (plus por salir al río u horas extra)
- Comunicación
- Costos lancha y gomones (combustible y mantenimiento)
- Gastos administrativos (sueldos empleados)

Al momento de publicar el precio de la inscripción, la organización estudia minuciosamente el contexto y el monto de los costos, ya que hay una porción del público que se la podría calificar como demanda elástica, y ante el mínimo cambio u aumento prefieren no participar de la regata. Por esta razón, hay un constante estudio de la competencia, donde se presenta la particularidad que las regatas de la CIC son gratuitas, mientras que las del YCA presentan montos muy superiores a los que suele contar la Copa CUBA.

## **DISTRIBUCIÓN**

La estructura del canal de distribución de la Copa CUBA y Campeonato CUBA será de manera directa al competidor. La promoción e inscripción del evento será coordinada y ejecutada por el mismo Club Universitario de Buenos Aires, sus empleados y dirigentes.

Teniendo en cuenta la envergadura del certamen y el nicho al que se apunta, no se considera oportuno incluir intermediarios para la comercialización. La incorporación de intermediarios podría generar aumentos en los costos, por lo que no se considera una decisión coherente al momento de vender el producto.

## COMUNICACIÓN

El plan de Comunicación de la Copa CUBA y Campeonato CUBA no tendrá inversión en campañas, y se focalizará en su totalidad en los esfuerzos orgánicos que se podrán generar con el mix de comunicación. Se reinventarán los esfuerzos que se realizaban en el pasado, donde para promocionar las regatas se efectuaban envíos manuales de mails con el afiche que se publicaba en la cartelera general y la publicación mensual que había en el sitio web del club. Además de desarrollar nuevos canales. En esta nueva etapa, la comunicación se centrará en tres pilares principales:

1. Gráfica.
2. Marketing digital.
3. Relaciones públicas.

En la parte gráfica, se generarán piezas de diseño y se pondrá foco principalmente en las carteleras, tanto del club como de otras instituciones. Estas piezas cumplirán con la función de Key Art para luego poder adaptar las mismas para los distintos canales digitales: redes sociales, sitio web, newsletter y e-mail marketing.

Las carteleras de las marinas y la cartelera general de la sede Núñez, dónde se practica la náutica, serán los sitios más importantes para este tipo de medio, ya que allí es donde se podrá generar la mayor cantidad de impactos sobre los dueños de los barcos. Las carteleras de las otras sedes y clubes también servirán para atraer personas que no están dentro del circuito habitual de la náutica en CUBA. Además, estas piezas impresas tendrán un código QR para que cada contacto tenga la posibilidad de poder acceder a la información y formulario de inscripción online desde su teléfono celular.

La inscripción online será uno de los avances principales. Anteriormente, los competidores se anotaban a los eventos de manera presencial en Administración, por teléfono o e-mail. Ahora se pasará a gestionar las inscripciones a través de un formulario online, para acceder tanto desde una computadora como de un teléfono celular o tablet.

El marketing digital será uno de los puntos estratégicos dentro del plan de Comunicación, y en donde se desarrollará contenido exclusivo para cada uno de los canales. El sitio web funcionará como lugar para publicar toda la información más técnica y brindar cada uno de los detalles de los eventos, como así también la calendarización de estos en la agenda de actividades del club. A su vez, se buscará tener presencia destacada en el newsletter semanal del club, para llegar a todos los socios que no suelen frecuentar la sede donde se practica la náutica.

Se comenzará a utilizar la plataforma Mailchimp<sup>54</sup> para las campañas de e-mail marketing, las cuales serán targetizadas a todos aquellos navegantes que están interesados en correr regatas, con el objetivo final de convertir esos contactos en inscriptos, ya que desde cada mail podrán acceder automáticamente al formulario de inscripción. A diferencia de lo que sucedía antes, donde no se medía la recepción o apertura del e-mail enviado, esta plataforma nos permitirá tener un seguimiento más profundo sobre como está performando la campaña, quienes reciben o rechazan el e-mail, quienes lo leen y quienes acceden a los distintos hipervínculos.

Además, las redes sociales, con Facebook, Instagram y WhatsApp, tendrán campañas de always on de awareness, con la posibilidad de generar conversiones con el enlace del formulario de inscripción online. Este estará disponible en gran parte de los posteos y mensajes. A diferencia de lo que sucedía antes, donde las plataformas se utilizaban como un “vínculo entre amigos”, se generará contenido ad hoc y un storytelling para tener una mejor performance (reach, views e interacciones).

Por último, una pieza fundamental dentro del engranaje de la comunicación serán las relaciones públicas, dónde los organizadores del evento y los miembros de la capitanía de náutica cumplirán la función de embajadores para que, en cada momento que estos se encuentren en cualquiera de las sedes del club, comuniquen sobre los eventos, las novedades y las próximas regatas.

---

<sup>54</sup> Mailchimp es un proveedor de servicios de marketing por correo electrónico. El Club Universitario de Buenos Aires comenzó a contratar el servicio en 2019.

Aunque aquí no se pueda medir concretamente el *ROMI*<sup>55</sup>, será fundamental que todos estos esfuerzos se midan por la conversión que finalmente se logre por intermedio del e-mail marketing y las publicaciones en redes sociales. Para ello, será fundamental medir y comprender el engagement que se genere en cada una de las redes para ir ajustando la campaña, contenido y fechas de publicación para hacer más eficiente la comunicación.



---

<sup>55</sup> ROMI: Return On Marketing Investment - El retorno de la inversión en marketing es la contribución al beneficio atribuible al marketing, dividido por el marketing 'invertido' o arriesgado.



## ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

Al momento de adentrarnos en el análisis económico financiero, se debe recordar que el Club Universitario de Buenos Aires es una institución sin fines de lucro<sup>56</sup>, por lo que en ninguna circunstancia debe obtener una ganancia en su utilidad neta, salvo que esta fuera destinada a la reinversión para ofrecer más y mejores servicios a sus socios.

Ante esta premisa, la Copa CUBA y el Campeonato CUBA son eventos que no deberían generar ganancia alguna. A diferencia de los indicadores financieros utilizados en empresas u otros organismos, para medir los rendimientos de sus productos o programas, el indicador principal de análisis financiero en este caso es la utilidad bruta<sup>57</sup>, el cual debe tender a dar \$0.- y los ingresos y costos deben estar balanceados. Para comenzar dicho análisis, y comprender los costos que serán cubiertos por los ingresos generados con las inscripciones, estos deberán clasificarse en dos:

- 1- Costos de estructura.
- 2- Costos operativos.

### COSTOS DE ESTRUCTURA

Dentro de los costos de estructura encontraremos todos aquellos costos que tendrán cierta relación con los eventos, pero serán cubiertos por los ingresos que genere el club por intermedio de las cuotas sociales, único ingreso que tiene el club para financiarse y mantener su estructura. Estos costos se cubrirán de esta manera debido a que el evento representa un porcentaje mínimo dentro del uso o capacidad de dicho activo y se podrá considerar que estos son en pos del beneficio del socio.

Estos costos de estructura son:

---

<sup>56</sup> Estatuto del Club Universitario de Buenos Aires – Artículo 2º: El Club Universitario de Buenos Aires es una asociación civil sin fines de lucro. (Club Universitario de Buenos Aires s.f.)

<sup>57</sup> La UTILIDAD BRUTA es la ganancia que obtiene una institución después de deducir los costos asociados con la fabricación y venta de sus productos, o los costos asociados con la prestación de sus servicios.

- **Marinero:** este empleado suele recibir un plus adicional por salir a río abierto con la lancha del club. Además, si debe brindar servicios en alguna regata que se desarrolle a Uruguay, se le abona horas extra.
- **Comunicación:** el Club posee un área de Comunicación que le brinda servicio a todas las capitanías de los deportes, como así también a las distintas sedes. En estos últimos años se “profesionalizó” y logró contar con un presupuesto puntual para mantener el sitio web del club, proveer de plataformas que faciliten las campañas de comunicación, y coordina los esfuerzos de comunicación con las sedes en donde no se practica el deporte. Las plataformas contratadas a partir de 2019 son:
  - o Canva: para el diseño de afiches y piezas. Sin costo de suscripción ya que se solicitó para entidades “*non profits*”.
  - o Mailchimp: suscripción Premium para campañas y envíos automáticos de mails. Costo de suscripción con descuento para “*non profits*”: \$9.585,98.-<sup>58</sup>.
- **Costos de mantenimiento de materiales:** tanto las lanchas como los gomones que son utilizados en las regatas poseen costos de mantenimiento. Al ser activos que se utilizan en una gran variedad de actividades, tanto gratuitas para el socio como con el cobro de un adicional, el club afronta estos y no opta por hacerlos recaer puntualmente sobre los eventos con el fin de incentivar la participación.
- **Gastos administrativos (sueldos empleados):** el club posee una nomina estable de empleados que brindan servicios en la parte administrativa de la sede y el deporte. Tal como sucede con los materiales, estos le brindan un servicio principalmente al socio. Por esta razón, el club toma la decisión que su costo sea afrontado principalmente por el ingreso de la cuota social.

## COSTOS OPERATIVOS

---

<sup>58</sup> El costo de la suscripción es de USD 160,65.-. Se aplicó el tipo de cambio del 31 de octubre de 2019, con un dólar a \$59,67.-

Los costos operativos de la Copa CUBA y Campeonato CUBA son todos aquellos que afectan de manera directa a los certámenes. Estos se clasifican en tres grandes grupos:

- 1- Reconocimientos:
  - a. Trofeo Copa CUBA (evento anual).
  - b. Trofeo Copa Challenger (clasificación general eventos barlovento-sotavento).
  - c. Trofeos puntuales de cada evento (1º, 2º y 3º puesto).
  - d. Reconocimiento autoridades (obsequio para el Cónsul Argentino en Colonia del Sacramento, Uruguay).
- 2- Gastronomía:
  - a. Tercer tiempo.
  - b. Viandas lancha Comisión de Regatas.
- 3- Otros:
  - a. Hospedaje marineroy y Oficial de Regatas.

La modalidad de trabajo con el Departamento de Educación Física (DEF), Finanzas y la Comisión Directiva es que cada evento debe presentar un presupuesto puntual (ver Anexo #8). Sin embargo, se confecciona un presupuesto anual que consolida toda la información, y es el siguiente:

<b>REGATAS CUBA COPA CUBA CAMPEONATO CUBA</b>	<b>PRESUPUESTO ANUAL AÑO 1</b>
-------------------------------------------------------	------------------------------------

ESTIMACIÓN DE INGRESOS	Cant. Total	Unit. Prom.	Cant. Eventos	Total
Inscripciones PHRF A	80	2.953,75	8	254.720,00
Inscripciones PHRF B	109	2.605,00	8	309.820,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>				<b>564.540,00</b>

ESTIMACIÓN DE EGRESOS	Cant. Total	Unit. Prom.	Cant. Eventos	Total
Premios eventos (1º, 2º y 3º puesto)	54	(375,47)	8	(20.275,44)
Premio anual COPA CUBA	2	(3.138,32)	8	(6.276,63)
Premio Copa Challenger (barlo-sota)	2	(2.500,69)	4	(5.001,37)
Tercer Tiempo (personas)	1015	(497,60)	8	(504.960,00)
Hospedaje Marineroy & OR	6	(3.500,00)	3	(21.000,00)

Viandas	24	(145,00)	3	(3.480,00)
Reconocimiento Consulado	1	(3.000,00)	1	(3.000,00)
<b>TOTAL EGRESOS</b>				<b>(563.993,44)</b>

<i>Balance</i>	<b>546,56</b>
----------------	---------------

*\*valores calculados a peso constante al 31 de octubre de 2019.*

La estimación de ingresos para el primer año es de \$564.540.-, mientras que los egresos se calculan en \$563.993,44.-, quedando como utilidad bruta un saldo a favor de apenas \$546,56.-. Este balance cumple con los requerimientos del Departamento de Educación Física, el Departamento de Finanzas y la Comisión Directiva del club, donde el balance del certamen debe tender a nulo.

Por su parte, y cumpliendo con los requerimientos del club, el presupuesto de la primera edición del Campeonato CUBA presentará algunas leves diferencias en relación con los otros eventos del año. En primer lugar, el costo de los premios aumenta por ser un evento de mayor prestigio. Los premios serán trofeos más elaborados y tendrán una mejor presentación. Segundo, el tercer tiempo tendrá un servicio con mayor y mejor oferta de alimentos y bebidas para poder satisfacer a todos los competidores y cumpliendo con uno de los puntos trascendentales de CUBA: tener un gran evento social.

<b>CAMPEONATO CUBA</b>	<b>FECHA #4</b>
	Evento combinado
	Copa Challenger

<b>ESTIMACION DE INGRESOS</b>	<b>Cant.</b>	<b>Unit.</b>	<b>Total</b>
Inscritos PHRF A	20	4.650	93.000
Inscritos PHRF B	25	4.100	102.500
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>195.500</b>

<b>ESTIMACION DE EGRESOS</b>	<b>Cant.</b>	<b>Unit.</b>	<b>Total</b>
Premios eventos (1º, 2º y 3º puesto)	9	(623)	(5.605)
Premio anual COPA CUBA	2	(785)	(785)
Premio Copa Challenger (barlo-sota)	2	(1.250)	(1.250)
Tercer Tiempo	268	(700)	(187.600)
<b>TOTAL EGRESOS</b>			<b>(195.240)</b>

<i>Balance</i>	<b>260</b>
----------------	------------

*\*valores calculados a peso constante al 31 de octubre de 2019.*

Teniendo en cuenta la proyección de inscriptos realizada, ciertos costos podrán ser prorrateados por una mayor cantidad de participantes durante el siguiente año. Mientras que otros, como el tercer tiempo, aumentaría en base a la cantidad de inscriptos. De esta forma, las variaciones de un año al otro serían las siguientes:

### VARIACIÓN AÑO 1 vs. AÑO 2

ESTIMACIÓN DE INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	VAR.
Inscripciones PHRF A	254.720,00	406.660,00	60%
Inscripciones PHRF B	309.820,00	464.430,00	50%
TOTAL INGRESOS	564.540,00	871.090,00	54%

ESTIMACIÓN DE EGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	VAR.
Premios eventos (1º, 2º y 3º puesto)	(20.275,44)	(20.275,44)	0%
Premio anual COPA CUBA	(6.276,63)	(6.276,63)	0%
Premio Copa Challenger (barlo-sota)	(5.001,37)	(5.001,37)	0%
Tercer Tiempo	(504.960,00)	(811.790,00)	61%
Hospedaje Marinero & OR	(21.000,00)	(21.000,00)	0%
Viandas	(3.480,00)	(3.480,00)	0%
Reconocimiento Consulado	(3.000,00)	(3.000,00)	0%
TOTAL EGRESOS	(563.993,44)	(870.823,44)	54%

<i>Balance</i>	546,56	266,56	-51%
----------------	--------	--------	------

\*valores calculados a peso constante al 31 de octubre de 2019.

El balance entre ingresos y egresos se mantiene, y hasta se mejora, ya que su tendencia se encuentra más cercana a \$0.-.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como objetivo principal buscar mejorar el rendimiento de un evento deportivo de una entidad civil sin fines de lucro, y la reformulación de algunos aspectos para lograr una mayor participación de competidores.

Actualmente, la náutica se encuentra transitando un momento de esplendor, tanto a nivel internacional como local. En el exterior, los eventos están encontrando cada vez más adeptos, mientras que en la Argentina se llegó a uno de sus mejores momentos cuando Santiago Lange y Cecilia Carranza ganaron la medalla dorada en los Juegos Olímpicos de Rio 2016.

El Club Universitario de Buenos Aires es una institución centenaria. A lo largo de todos estos años, ha realizado invaluables aportes a la sociedad y al deporte, y la náutica no es ajena a todo esto. Justamente, el club es una de las entidades más reconocidas dentro de este universo, y diferentes Comodoros han realizado innumerables aportes para que el deporte creciera en el río de la Plata.

En este orden de ideas, la Copa CUBA tiene una larga trayectoria y es reconocida y respetada por todas las instituciones y navegantes que suelen competir durante el año, ya sea durante casi todos los fines de semana o esporádicamente para entretenerse. Sin embargo, no está transitando un gran presente, y esto quedó reflejado no solo en el historial de competidores de las últimas ediciones, sino en la encuesta, donde muchos navegantes han solicitado realizar cambios.

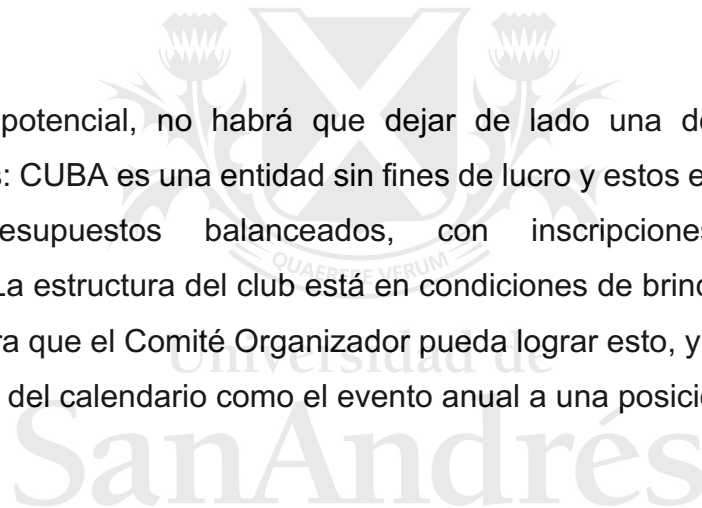
Ante estos resultados, y analizando el desempeño de otras competencias que suceden en el río de la Plata, se decide avanzar con una serie de propuestas para mejorar el índice de competidores en dicho evento organizado por CUBA. Tras estudiar los puntos de conflicto, se logra identificar que se debería trabajar principalmente sobre los siguientes puntos:

- Mejorar la comunicación promocional del evento, apalancándose sobre plataformas vigentes y que actualmente no está explotando el club.

- Ofrecer un evento más exigente, que reúna los mejores barcos del río de la Plata. Este evento debería acoplarse al calendario anual.
- Ajustar el calendario anual de regatas para que no haya una sobreoferta, dejando un total de 8 eventos para todo el año.

De esta manera, se podría lograr posicionar nuevamente a los eventos de barcos de quilla de CUBA en una posición de privilegio, ofreciendo un producto final sumamente atractivo como para poder atraer a las principales embarcaciones de los clubes de la ribera. El evento anual podría volver a tener el prestigio que supo tener, mientras que el nuevo campeonato tendrá el espacio en el calendario para poder competir ante otras grandes citas, como el Campeonato Argentino de PHRF o el Campeonato Argentino de ORC, los dos eventos más importantes del río.

Pese a este potencial, no habrá que dejar de lado una de las premisas fundamentales: CUBA es una entidad sin fines de lucro y estos eventos deberán presentar presupuestos balanceados, con inscripciones sumamente competitivas. La estructura del club está en condiciones de brindar los servicios necesarios para que el Comité Organizador pueda lograr esto, y llevar cada uno de los eventos del calendario como el evento anual a una posición de privilegio.



## BIBLIOGRAFÍA

Agencia EFE. 2016. *Sociedad*. 21 de Enero.

<https://www.efe.com/efe/america/sociedad/una-alfombra-de-plantas-acuaticas-vuelve-verde-el-rio-la-plata-en-buenos-aires/20000013-2817487>.

America's Cup Event Limited and Challenger of Record 36 S.r.l. 2019. *History*.

<https://www.americascup.com/en/history>.

Argentina Investiga. 2009. *Ciencias Naturales*. 29 de Enero.

[http://argentinainvestiga.edu.ar/noticia.php?titulo=estudian\\_el\\_nivel\\_de\\_contaminacion\\_del\\_arroyo\\_medrano&id=379](http://argentinainvestiga.edu.ar/noticia.php?titulo=estudian_el_nivel_de_contaminacion_del_arroyo_medrano&id=379).

Banco Central de la República Argentina. s.f. *Estadísticas Cambiarias*.

[https://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Evolucion\\_moneda.asp](https://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Evolucion_moneda.asp).

Buenos Aires Ciudad. s.f. *Desarrollo Urbano y Transporte*.

<https://www.buenosaires.gov.ar/desarrollourbano/desarrollo/proyectos-y-obras/cuenca-medrano>.

Cámara Argentina de Casas y Agencias de Cambio. s.f. *Cotizaciones*

*Históricas*. [http://www.cadecac.com.ar/cotizaciones\\_historicas.php](http://www.cadecac.com.ar/cotizaciones_historicas.php).

Cámara Argentina de Constructores de Embarcaciones. s.f. *Industria Argentina*.

<https://www.cacel.com.ar/ind-argentina>.

Canva. 2020. *About*. [https://about.canva.com/es\\_ar/](https://about.canva.com/es_ar/).

Circuito Atlántico Sur. s.f. *Circuito Atlántico Sur*. <https://rcas.org.ar/>.

Clarín.com. 2019. 25 de Agosto.

[https://www.clarin.com/economia/economia/precios-despues-paso-subas-30-crece-tension-inflacionaria\\_0\\_5psHlpYhl.html](https://www.clarin.com/economia/economia/precios-despues-paso-subas-30-crece-tension-inflacionaria_0_5psHlpYhl.html).

Club Universitario de Buenos Aires. s.f. *Estatuto*.

[http://www.cuba.org.ar/sites/default/files/download/estatuto\\_vigente\\_cuba.pdf](http://www.cuba.org.ar/sites/default/files/download/estatuto_vigente_cuba.pdf).

—. s.f. *Historia sede Núñez*. <http://cuba.org.ar/nunez/historia>.

—. s.f. *Regatas*. <http://cuba.org.ar/nautica/regatas>.



- s.f. *Sede Núñez*. <http://cuba.org.ar/actualidad-institucional-nunez/situacion-sede-nunez-nuevo-comunicado-de-cd>.
- s.f. *Sede Núñez*. <http://cuba.org.ar/actualidad-institucional-nunez/situacion-sede-nunez-nuevo-comunicado-de-cd>.
- Club Universtario de Buenos Aires. 2019. *Memoria y Balance del Ejercicio 2018-2019*. Memoria y Balance, Ciudad de Buenos Aires: Comisión Directiva del Club Universitario de Buenos Aires, 9.
- Comisión Interclubes. s.f. *Archivos*. <http://cic.org.ar/>.
- s.f. *Calendario de Regatas*.  
<http://www.cic.org.ar/subpaginas/calendario19.pdf>.
- s.f. *Delegados*. <http://cic.org.ar/subpaginas/delegados.html>.
- s.f. *RegaCIC de Verano*. <http://cic.org.ar/subpaginas/regacicverano.html>.
- Comité Olímpico Argentino. s.f. *Medallistas de Oro*.  
<https://www.coarg.org.ar/index.php/institucional/sponsors-coi/item/208-medallistas-de-oro>.
- s.f. *Participación de la Argentina en los Juegos Olímpicos*.  
<https://www.coarg.org.ar/index.php/institucional/sponsors-coi/item/210-participaci%C3%B3n-de-la-argentina-en-los-juegos-ol%C3%ADmpicos>.
- El País. 2014. *Deportes - Vela*. 29 de Mayo.  
[https://elpais.com/deportes/2014/05/29/actualidad/1401382708\\_578882.html](https://elpais.com/deportes/2014/05/29/actualidad/1401382708_578882.html).
- Federación Argentina de Yachting. s.f. *Calendarios*.  
<https://fay.org/calendarios/#>.
- 2018. *Nosotros*. <https://fay.org/nosotros/>.
- 2019. *Noticias*. 23 de Mayo. <https://fay.org/2019/05/23/la-bahia-de-nunez-un-punto-esencial-para-el-desarrollo-de-la-vela-argentina/>.
- Federación Argentina de Yachting. s.f. *Clase Laser*. <https://fay.org/clase-laser/>.
- Fundación Wikimedia, Inc. 2019. *Argentina en los Juegos Olímpicos*.  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Argentina\\_en\\_los\\_Juegos\\_Ol%C3%ADmpicos#Por\\_deporte](https://es.wikipedia.org/wiki/Argentina_en_los_Juegos_Ol%C3%ADmpicos#Por_deporte).
- Infobae. 2020. *Económico*. 15 de Febrero.  
<https://www.infobae.com/economia/2020/02/15/cada-vez-menos-argentinos-se-sienten-de-clase-media-quienes-realmente-pertenece-a-este-segmento-social-segun-sus-ingresos/>.

- . 2020. *Económico*. 15 de Febrero.  
<https://www.infobae.com/economia/2020/02/15/cada-vez-menos-argentinos-se-sienten-de-clase-media-quienes-realmente-pertenecen-a-este-segmento-social-segun-sus-ingresos/>.
  - . 2020. *Económico*. 15 de Febrero.  
<https://www.infobae.com/economia/2020/02/15/cada-vez-menos-argentinos-se-sienten-de-clase-media-quienes-realmente-pertenecen-a-este-segmento-social-segun-sus-ingresos/>.
  - . 2019. *Educación*. 22 de Mayo.  
<https://www.infobae.com/educacion/2019/05/22/tras-60-anos-la-armada-le-devolvio-un-extenso-terreno-a-la-uba-que-ampliara-la-ciudad-universitaria/>.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. 2019. Agosto.  
[https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/sh\\_ipc\\_09\\_19.xls](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/sh_ipc_09_19.xls).
- iProfesional. 2019. 12 de Agosto.  
<https://www.iprofesional.com/finanzas/297679-mercado-banco-banco-central-Dolar-hoy-tras-las-PASO-se-ofrecio-a-5730-en-la-City>.
- . 2019. 12 de Agosto. <https://www.iprofesional.com/finanzas/297679-mercado-banco-banco-central-Dolar-hoy-tras-las-PASO-se-ofrecio-a-5730-en-la-City>.
- La Nación. 2018. *Deportes*. 12 de Abril.  
<https://www.lanacion.com.ar/deportes/los-clubes-que-no-seran-sede-de-buenos-aires-2018-por-discriminar-a-las-mujeres-nid2124973>.
- . 2016. *Economía*. 15 de Febrero. <https://www.lanacion.com.ar/economia/sin-titulo-nid1870563>.
  - . 2016. *Economía*. 15 de Febrero. <https://www.lanacion.com.ar/economia/sin-titulo-nid1870563>.
  - . 2008. *La Nación Revista*. 5 de Octubre.  
<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/el-senor-de-los-mares-nid1055003>.
  - . 2016. *Medio Ambiente*. 27 de Mayo. <https://www.lanacion.com.ar/buenos-aires/costanera-norte-la-suciedad-del-arroyo-medrano-afecta-a-los-clubes-nauticos-nid1902834>.
  - . 2018. *Sociedad*. 5 de Noviembre. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/dia-historico-en-cuba-las-mujeres-podran-ser-socias-pletas-nid2188883>.

- . 2019. *Sociedad*. 23 de Mayo.  
<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/restituyen-a-la-uba-24-hectareas-donde-funcionan-tres-clubes-nid2250678>.
- Madariaga, Javier, Albert Cañigueral Bagó, y Clara Popeo. 2010. *Claves para entender la Economía Colaborativa y de Plataformas en las ciudades*. CIPPEC, Ciudad de Buenos Aires: CIPPEC.
- Nación, La. 2016. *Economía*. 15 de Febrero.  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/sin-titulo-nid1870563>.
- Oliveto, Guillermo. 2019. «¿Sigue siendo la Argentina un país de clase media?» *La Nación*, 01 de Abril.  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/sigue-siendo-la-argentina-un-pais-de-clase-media-nid2233971>.
- . 2019. «¿Sigue siendo la Argentina un país de clase media?» *La Nación*, 1 de Abril.
- Porter, Michael. 2008. «The Five Competitive Forces That Shape Strategy.» *Harvard Business Review* 78-93.
- Porter, Michael. 1979. «The Structure Within Industries And Companies Performance.» *The Review of Economics and Statistics* 214-227.
- Prefectura Naval Argentina. s.f. *Clubes Náuticos*.  
<https://www.argentina.gob.ar/prefecturanaval/deportesnauticos/clubes-nauticos-inscripto-en-la-prefectura>.
- Real Academia Española. 2020. *Diccionario de la Lengua Española*.  
<https://dle.rae.es/capit%C3%A1n>.
- . 2020. *Diccionario de la Lengua Española*. <https://dle.rae.es/buscavidas>.
- . 2020. *Diccionario de la Lengua Española*. <https://dle.rae.es/regatista>.
- Santiago Lange. s.f. *Arquitecto Naval*. <http://www.santiagolange.com/#naval>.
- . s.f. *Logros*. <http://www.santiagolange.com/#premios>.
- Télam. 2016. *Sociedad*. 22 de Enero.  
<http://www.telam.com.ar/notas/201601/133879-puerto-de-buenos-aires-camalotes-navegacion.html>.
- The Tokyo Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games. s.f. *Sailing*. <https://tokyo2020.org/en/games/sport/olympic/sailing/>.
- Wikipedia. s.f. [https://es.wikipedia.org/wiki/Tercer\\_tiempo](https://es.wikipedia.org/wiki/Tercer_tiempo).
- . s.f. <https://es.wikipedia.org/wiki/Botavara>.

- . s.f. <https://es.wikipedia.org/wiki/Proa>.
  - . s.f. <https://es.wikipedia.org/wiki/Optimist>.
  - . s.f. [https://es.wikipedia.org/wiki/Almacenamiento\\_en\\_nube](https://es.wikipedia.org/wiki/Almacenamiento_en_nube).
- Workana. s.f. *Glosario*. Último acceso: 2020.  
<https://www.workana.com/i/glosario/buyer-persona/>.
- Yacht Club Argentino. s.f. *Historia*. <https://yca.org.ar/historia/>.
- . s.f. *Yachting*. <https://yca.org.ar/home/yachting/>.
  - . s.f. *Yachting*. <https://yca.org.ar/home/yachting/>.



Universidad de  
**San Andrés**

## ANEXOS

### ANEXO #1

Cotizaciones de divisas extranjeras. Período 4 años (noviembre 2016 a octubre 2019)<sup>59</sup>:



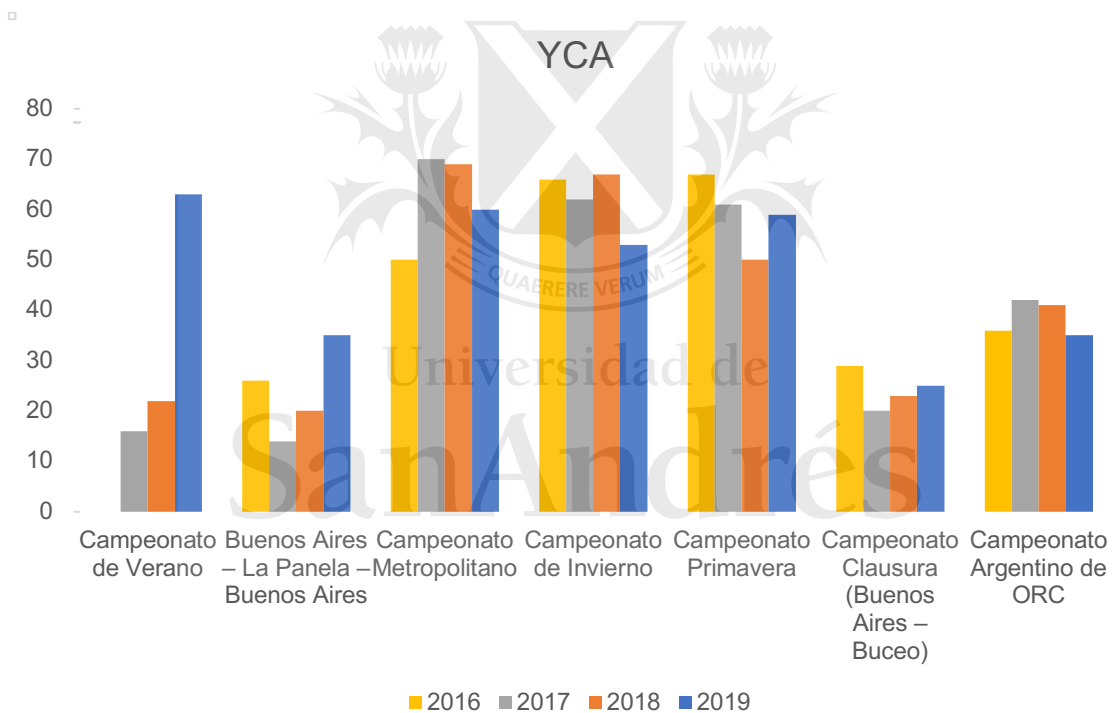
<sup>59</sup> (Banco Central de la República Argentina s.f.)

[https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Evolucion\\_moneda.asp](https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Evolucion_moneda.asp)

## ANEXO #2

Cantidad de Participantes de las regatas del Yacht Club Argentino (YCA)<sup>60</sup>:

#	Regata	2016	2017	2018	2019	Prom.
1	Campeonato de Verano	-	16	22	63	34
2	Buenos Aires – La Panela – Buenos Aires	26	14	20	35	24
3	Campeonato Metropolitano	50	70	69	60	62
4	Campeonato de Invierno	66	62	67	53	62
5	Campeonato Primavera	67	61	50	59	59
6	Campeonato Clausura (Buenos Aires – Buceo)	29	20	23	25	24
7	Campeonato Argentino de ORC	36	42	41	35	39

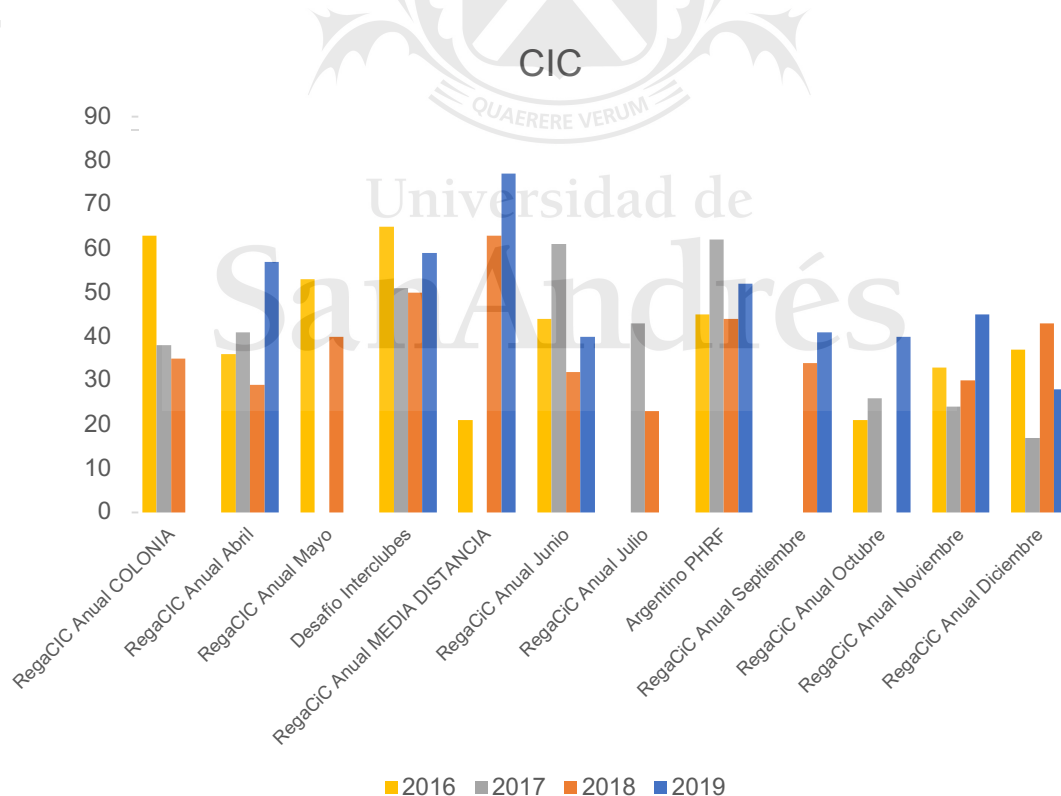


<sup>60</sup> (Yacht Club Argentino s.f.) <https://yca.org.ar/home/yachting/>

### ANEXO #3

Cantidad de Participantes de las regatas de la Comisión Interclubes (CIC)<sup>61</sup>:

#	Regata	2016	2017	2018	2019	Prom.
1	RegaCIC Anual - COLONIA	63	38	35	-	45
2	RegaCIC Anual Abril	36	41	29	57	41
3	RegaCIC Anual Mayo	53		40	-	47
4	Desafío Interclubes	65	51	50	59	56
5	RegaCiC Anual MEDIA DISTANCIA	21	-	63	77	54
6	RegaCiC Anual Junio	44	61	32	40	44
7	RegaCiC Anual Julio	-	43	23	-	33
8	Argentino PHRF	45	62	44	52	51
9	RegaCiC Anual Septiembre	-	-	34	41	38
10	RegaCiC Anual Octubre	21	26	-	40	29
11	RegaCiC Anual Noviembre	33	24	30	45	33
12	RegaCiC Anual Diciembre	37	17	43	28	32

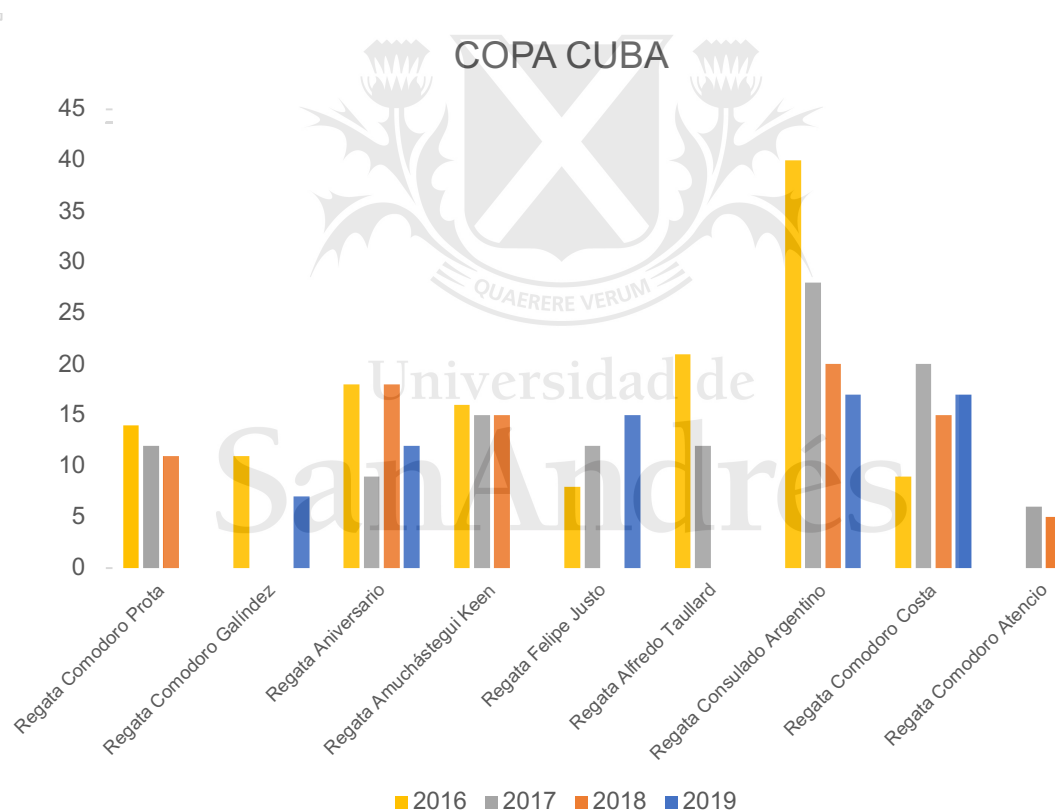


<sup>61</sup> (Comisión Interclubes s.f.) <http://cic.org.ar/>

## ANEXO #4

Cantidad de participantes de las regatas de la Copa CUBA<sup>62</sup>:

#	Regata	2016	2017	2018	2019	Prom.
1	Regata Comodoro Prota	14	12	11	-	12
2	Regata Comodoro Galíndez	11	-	-	7	9
3	Regata Aniversario	18	9	18	12	14
4	Regata Amuchástegui Keen	16	15	15	-	15
5	Regata Felipe Justo	8	12	-	15	12
6	Regata Alfredo Taullard	21	12	-	-	17
7	Regata Consulado Argentino	40	28	20	17	26
8	Regata Comodoro Costa	9	20	15	17	15
9	Regata Comodoro Atencio	-	6	5	-	6



<sup>62</sup> (Club Universitario de Buenos Aires s.f.) <http://cuba.org.ar/nautica/regatas>



## ANEXO #5

Fichas de entrevistas cualitativas:

### Entrevistado #1

Nombre	Club	Dirigente	Propietario de barco	Detalles adicionales
Andrés Somodi	Club Náutico San Martín	Si Vocal y Capitán de Regatas	Si	Suele correr las regatas del YCA en la clase ORC. Colabora como Oficial de Regata
<p>“En el calendario de la FAY, sobre todo en el río de la Plata, hay una sobrepoblación de regatas. Hay una gran cantidad de regatas y muchas se superponen. Por ejemplo, la que corren nuestros clubes, el CNSM y CUBA, el sábado 23 de noviembre.”</p>				

### Entrevistado #2

Nombre	Club	Dirigente	Propietario de barco	Detalles adicionales
Carlos Molinelli	Club Universitario de Buenos Aires	No	Si	Es ex Comodoro de CUBA. Corre regatas hace mucho. Suele competir en competencias en Solitario.
<p>“El objetivo de reinventar la Copa CUBA sería que vuelva a tener el éxito y el nivel que supo tener. Para ello, hay que revisar algunos puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Conseguir mejores fechas en el calendario anual.</li><li>- Difundir en toda los Clubes de la ribera para conseguir muchas más participaciones de otros Clubes. Antes distribuíamos con mucha anticipación posters para colocar en las carteleras. Desafiar a flotas de otros clubes. Ofrecer amarras de cortesía.</li><li>- Volver a contratar profesionales como Oficial de Regata. La gente no va a venir a correr si hay errores en la posición de la largada/llegada y del barlovento, en las decisiones y procedimientos sobre como acortar las regatas, etc.</li><li>- Volver a tener un programa de regatas con objetivos claros: hay regatas de confraternización, con asado, bebidas, etc., y regatas de competición, como el Metropolitano y lo que debería ser la Copa CUBA.</li></ul>				

- Eliminar la regata del Consulado. Lo que empezó como una regata de competencia (en la primera vino la flota del YCA) se degradó a una regata con el curso de timonel. Propongo reemplazarla con un crucero de confraternización bien organizado.

Cada regata debe ser bien organizada según su objetivo.”

### **Entrevistado #3**

<b>Nombre</b>	<b>Club</b>	<b>Dirigente</b>	<b>Propietario de barco</b>	<b>Detalles adicionales</b>
Benjamín Cosentino	Yacht Club Argentino	Vocal Suplente	Si	Suele correr las regatas y es el responsable de organizar las regatas del YCA.

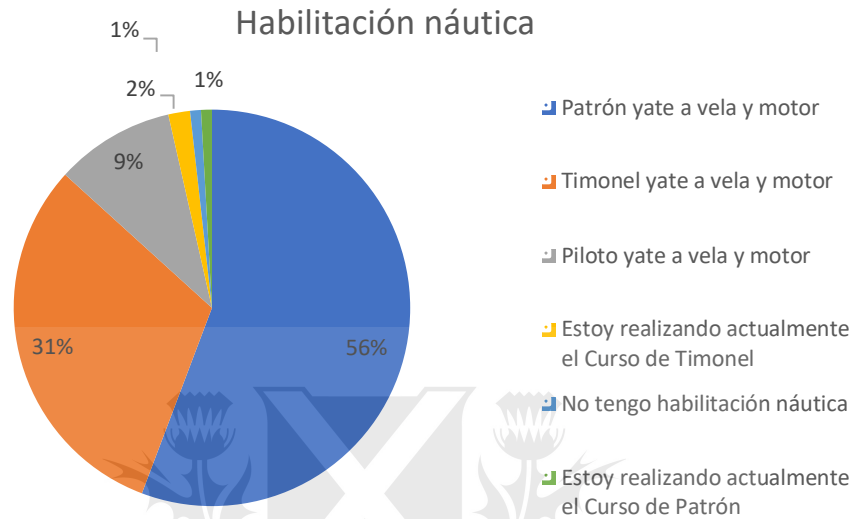
“El CUBA e YCA deberían organizar una regata en conjunto. Son dos instituciones históricas y que aportan muchísimo a la náutica. Deberíamos revisar nuestros calendarios y evaluar la posibilidad de coorganizar una regata, como por ejemplo la que tienen a Colonia en abril.”

## ANEXO #6

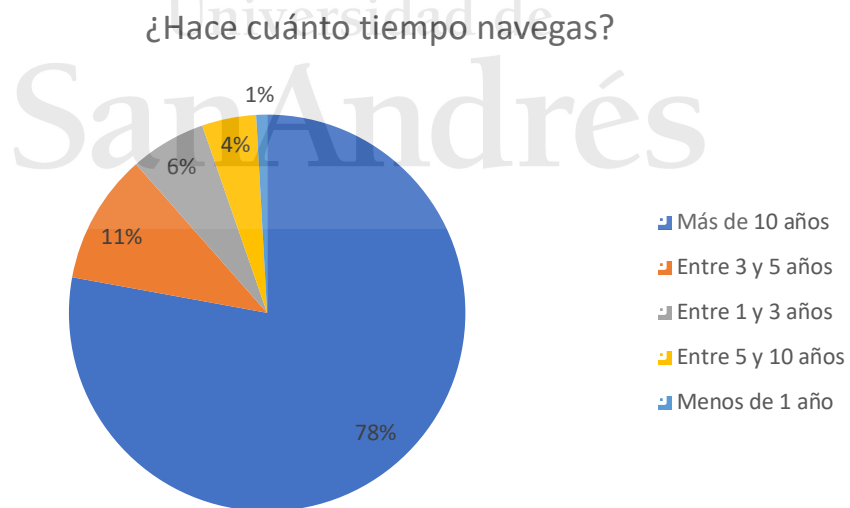
Resultados encuesta cuantitativa:

- Herramienta utilizada: Google Forms

### 1. Habilitación náutica



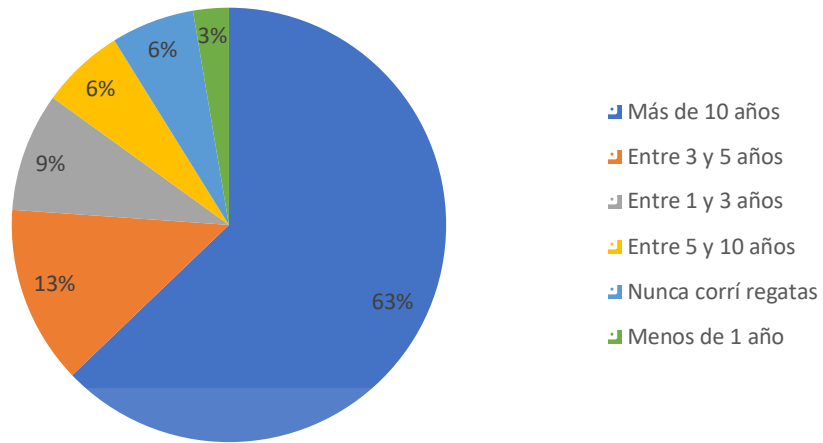
### 2. ¿Hace cuánto tiempo navegas?



3. ¿Hace cuánto tiempo corrés regatas?

□

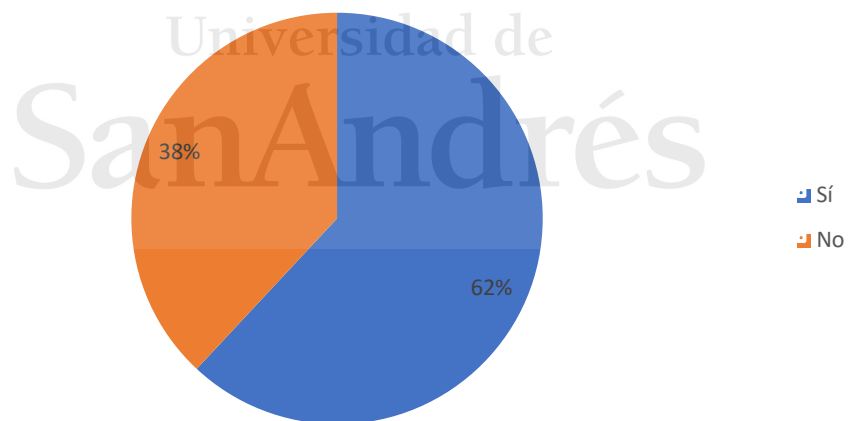
¿Hace cuánto tiempo corrés regatas?



4. ¿Sos propietario de barco?

□

¿Sos propietario de un barco?

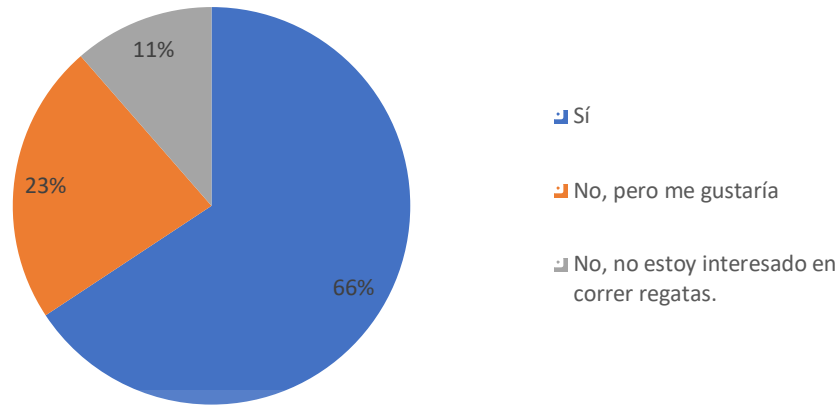


## Propietarios de barco

5. ¿Corrés actualmente regatas con tu barco?

□

¿Corrés actualmente regatas con tu barco?

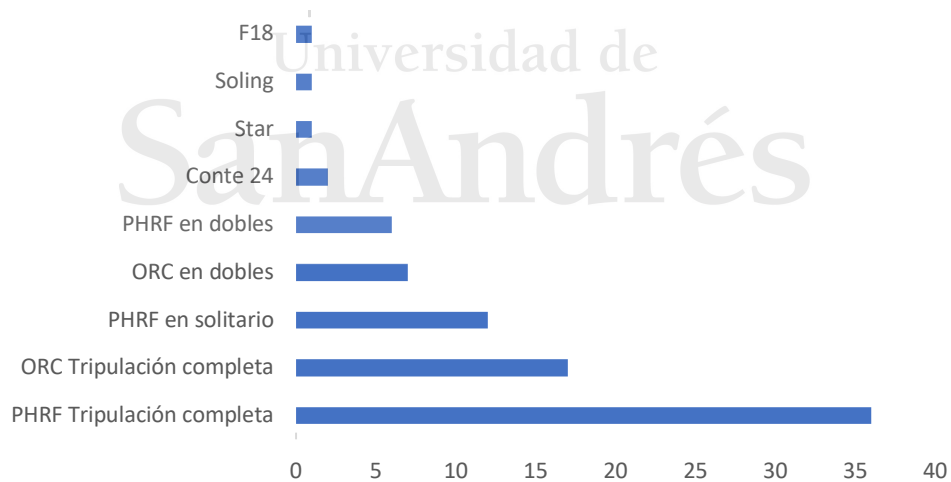


## Propietarios de barco que SI corre regatas con su barco

6. ¿En qué fórmula/clase soles correr con tu barco?

□

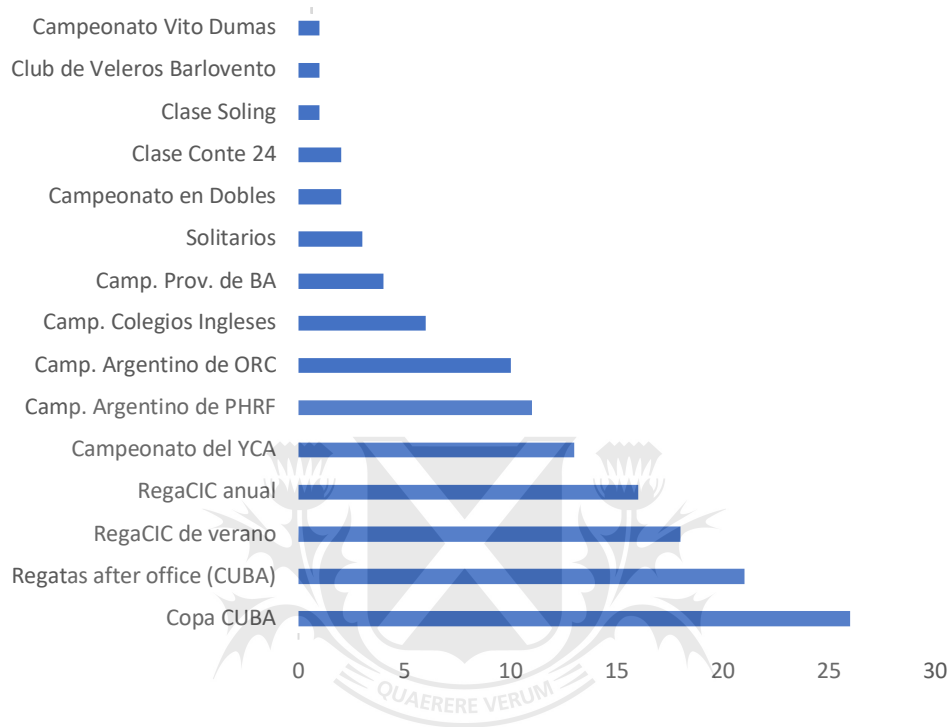
¿En que fórmula/clase solés correr con tu barco?



7. ¿Regatas de cuál campeonato solés correr con tu barco?

□

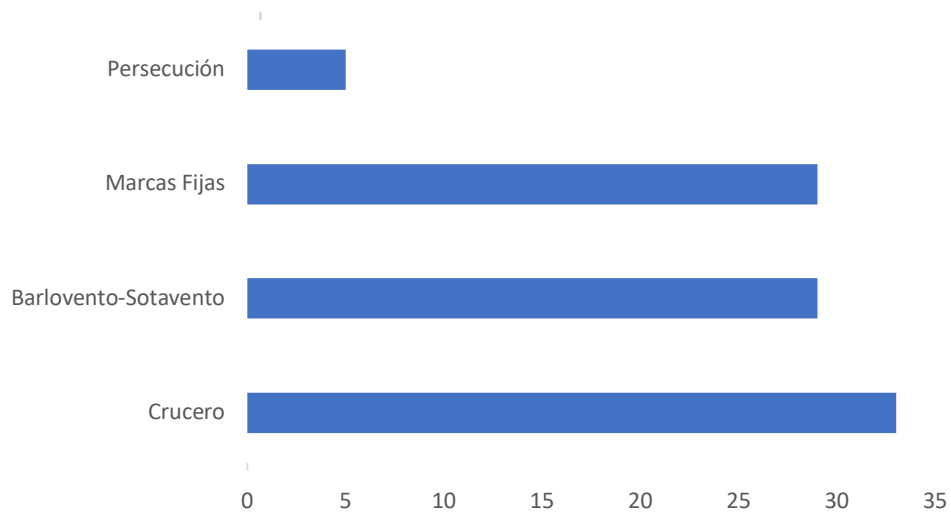
¿Regatas de cuál campeonato solés correr con tu barco?



8. ¿Qué tipo de regatas te interesa correr con tu barco?

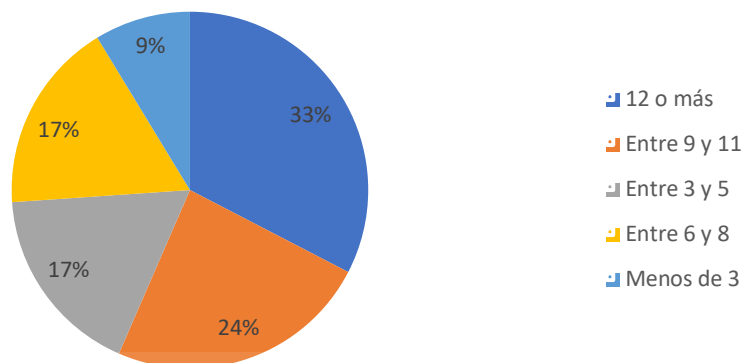
□

¿Qué tipo de regatas te interesa correr con tu barco?



9. ¿Cuántas regatas solés correr al año en promedio con tu barco?

¿Cuántas regatas solés correr al año en promedio con tu barco?



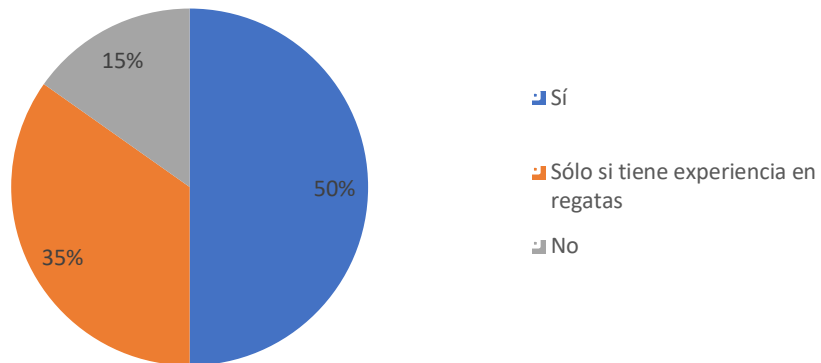
10. ¿A dónde recurrís para convocar tripulantes cuando te falta alguno?

¿A dónde recurrís para convocar tripulantes cuando te falta alguno?



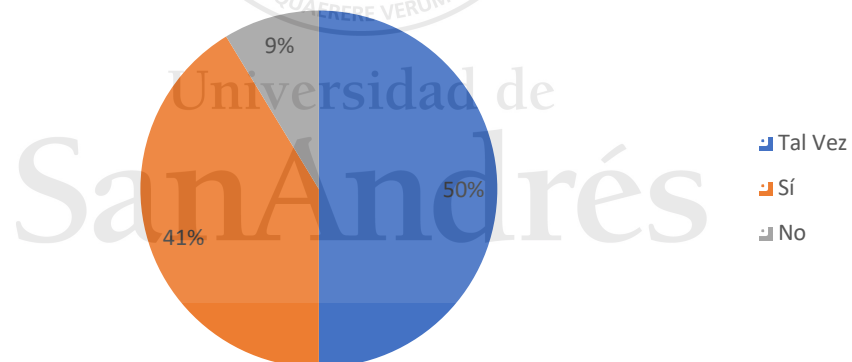
11. ¿Sumarías a tu tripulación gente inscrita en una “bolsa de tripulantes”?

¿Sumarías a tu tripulación gente inscrita en una "bolsa de tripulantes"?



12. ¿Te gustaría correr con tu barco más regatas de las que corrés?

¿Te gustaría correr con tu barco más regatas de las que corrés?



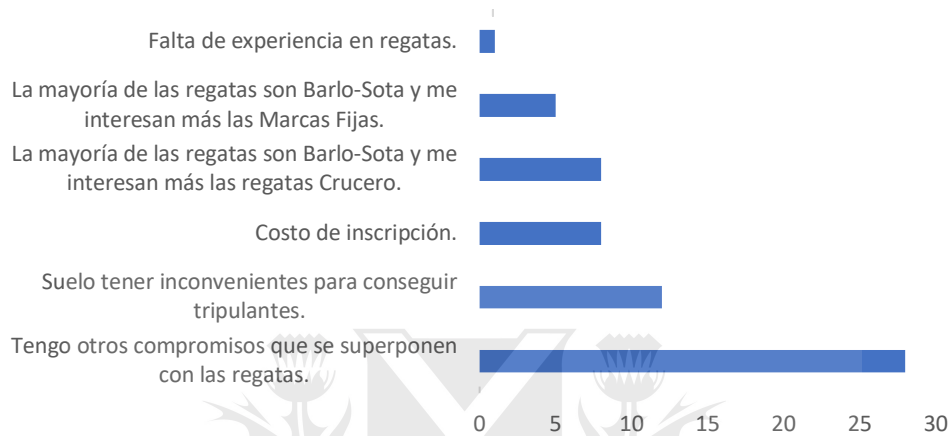


**Propietario de barco que SI corre con su barco y le gustaría correr más regatas**

13. ¿Por qué razón o razones no corres más regatas con tu barco?

□

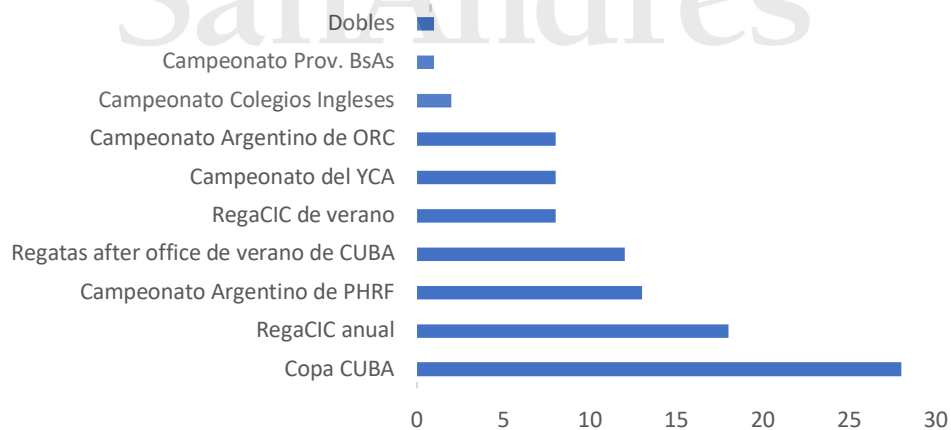
¿Por qué razón o razones no corres más regatas con tu barco?



14. ¿Regatas de cuál campeonato correrías si pudieras correr más regatas con tu barco?

□

¿Regatas de cuál campeonato correrías si pudieras correr más regatas con tu barco?

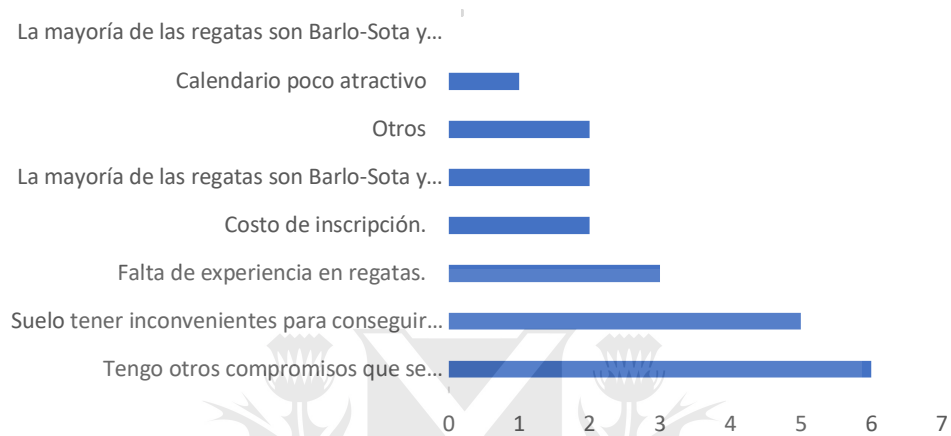


**Propietario de barco que actualmente NO corre regatas pero le interesaría.**

15. ¿Por qué razón o razones no corres regatas con tu barco?

□

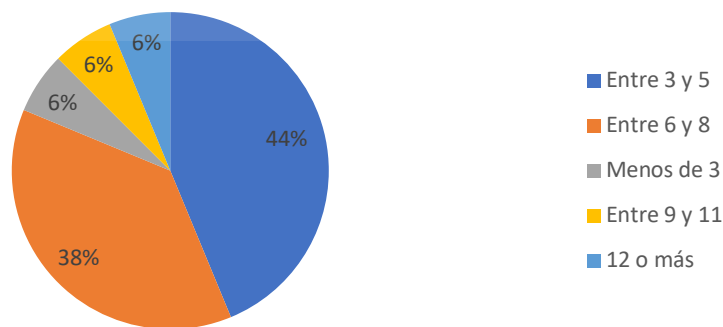
¿Por qué razón o razones no corres regatas con tu barco?



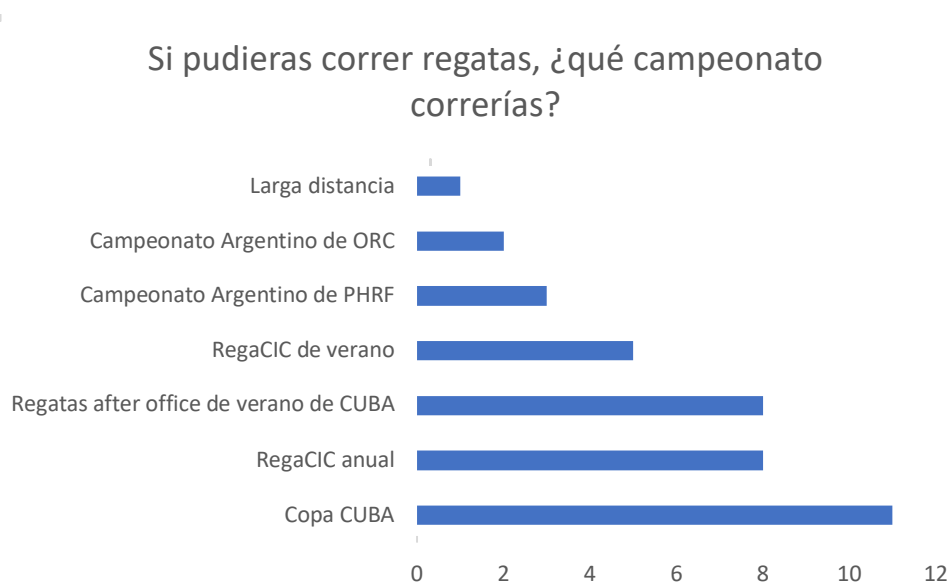
16. En el caso de solucionarse la razón por la que no corres regatas, ¿cuántas regatas al año te gustaría correr con tu barco?

□

En el caso de solucionarse la razón por la que no corres regatas, ¿cuántas regatas al año te gustaría correr con tu barco?



17. Si pudieras correr regatas, ¿qué campeonato correrías?



18. ¿Sumarías a tu tripulación gente inscrita en una "bolsa de tripulantes"?

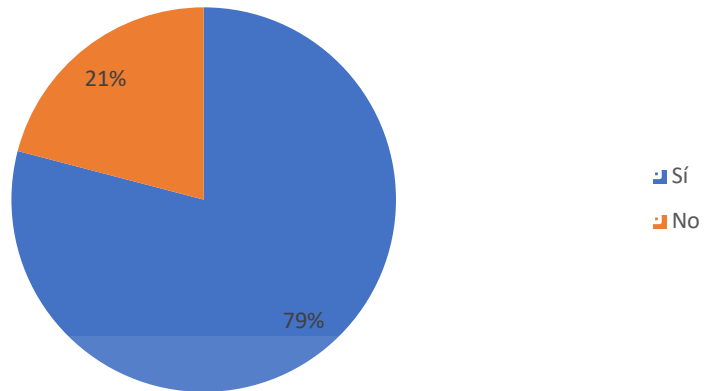


## No propietario de barco

19. ¿Solés correr regatas?

□

¿Solés correr regatas?

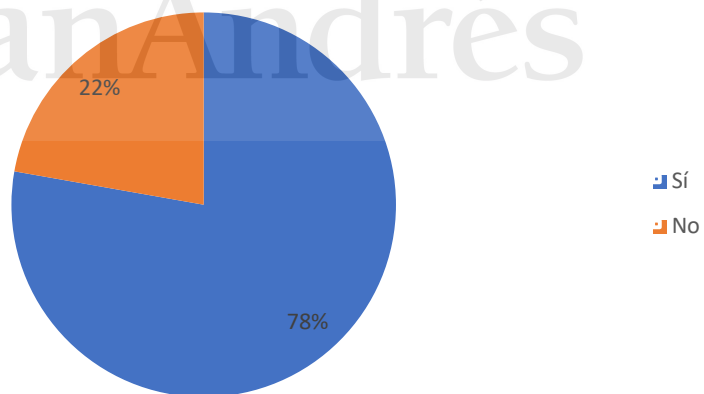


## No propietario de barco que actualmente NO corre regatas

20. ¿Te interesaría correr regatas?

□

¿Te interesaría correr regatas?

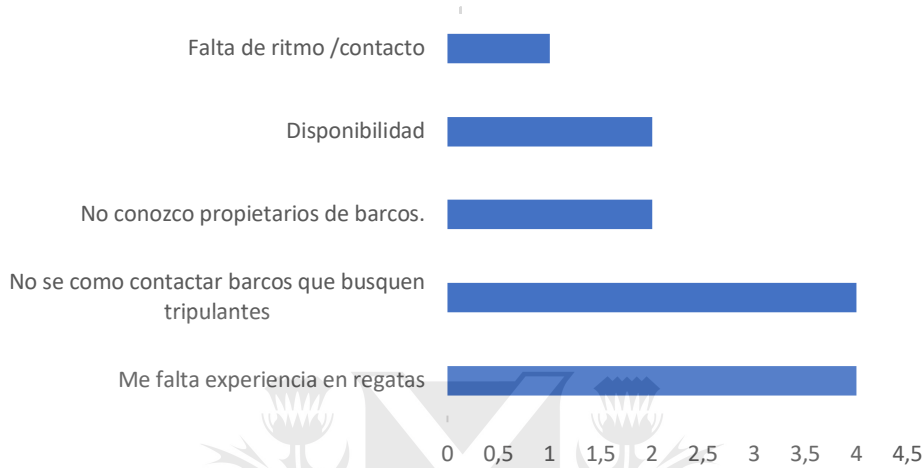


**No propietario de barco que actualmente NO corre regatas pero le interesaría**

21. ¿Cuál es la razón por la que no corrés regatas?

□

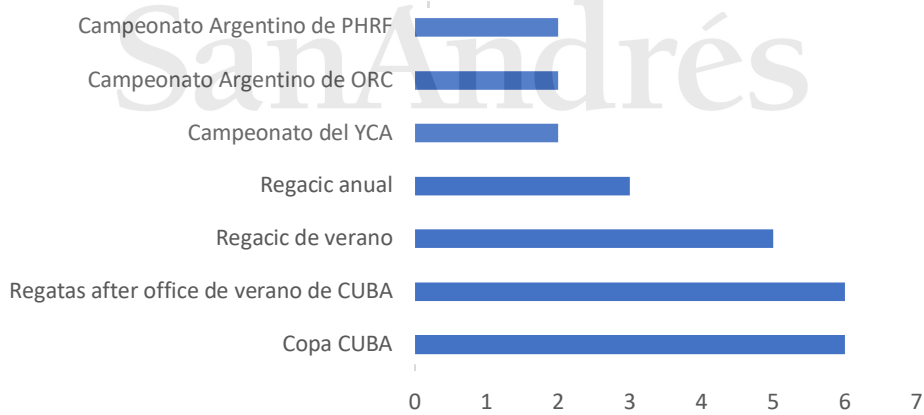
¿Cuál es la razón por la que no corrés regatas?



22. Si pudieras correr regatas, ¿qué campeonato correrías?

□

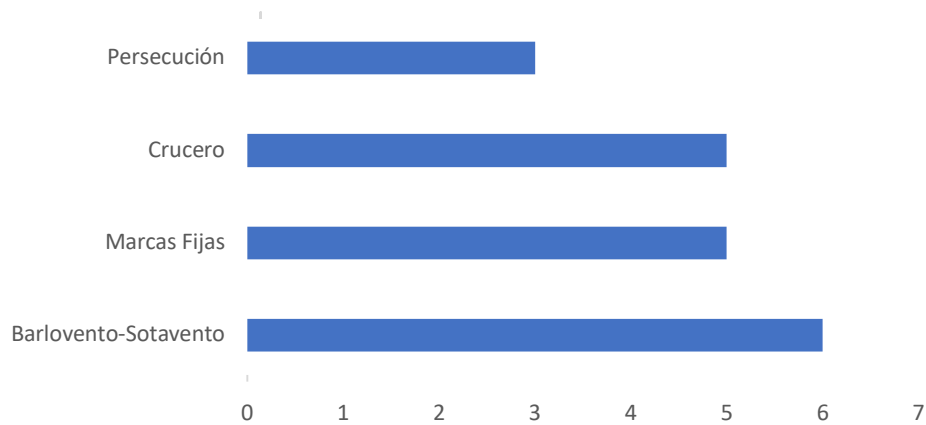
Si pudieras correr regatas, ¿qué campeonato correrías?



23. ¿Qué tipo de regatas te interesa correr con el barco al que te subirías?

□

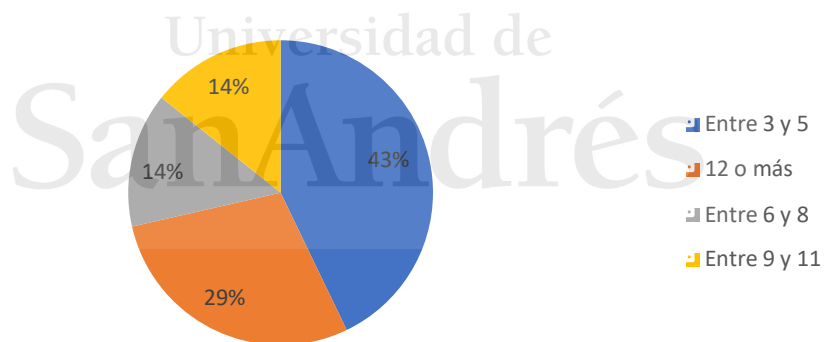
¿Qué tipo de regatas te interesa correr con el barco al que te subirías?



24. En el caso de solucionarse la razón por la que no corres regatas, ¿cuántas regatas al año te gustaría correr?

□

En el caso de solucionarse la razón por la que no corres regatas, ¿cuántas regatas al año te gustaría correr?

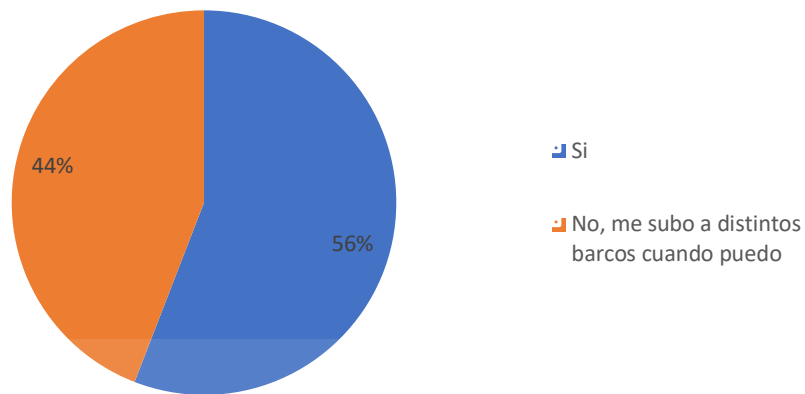


## No propietario de barco que SI corre regatas

25. ¿Sos parte de una tripulación?

□

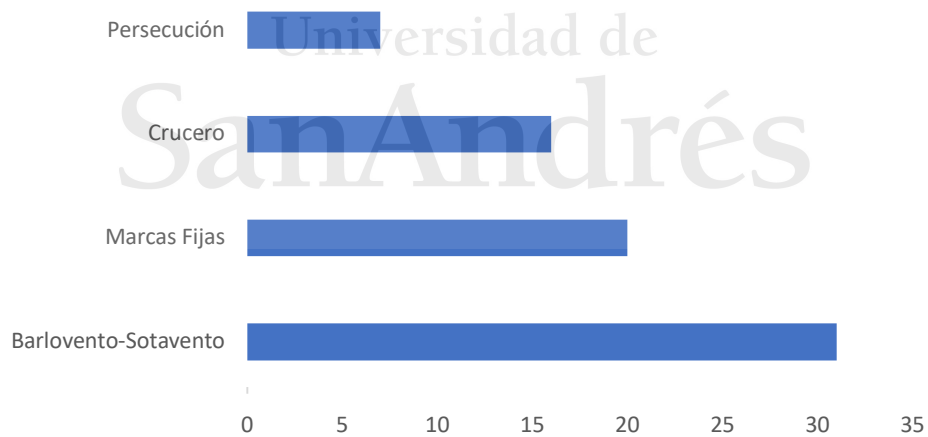
¿Sos parte de una tripulación?



26. ¿Qué tipo de regatas te interesa correr?

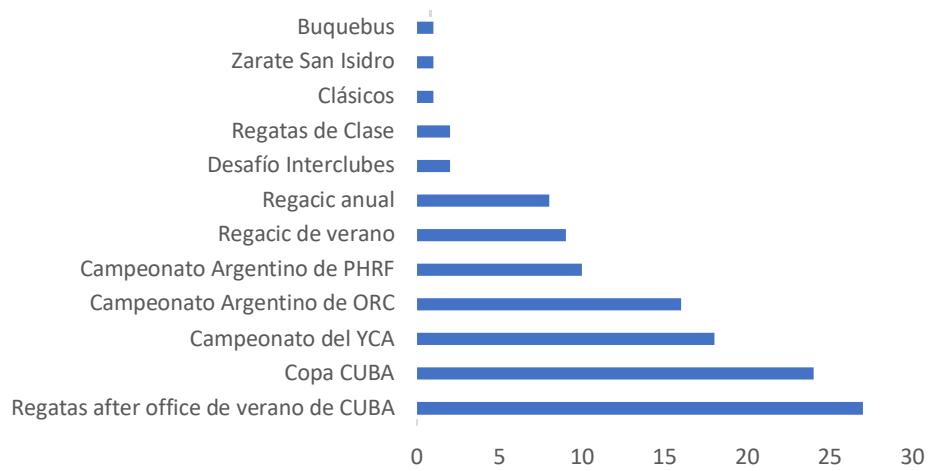
□

¿Qué tipo de regatas te interesa correr?



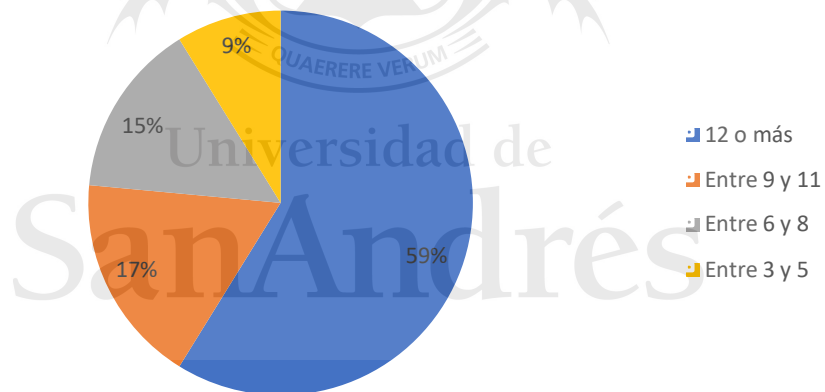
27. ¿Regatas de qué campeonato te divierte correr?

¿Regatas de qué campeonato te divierte correr?



28. ¿Cuántas regatas al año te gusta correr?

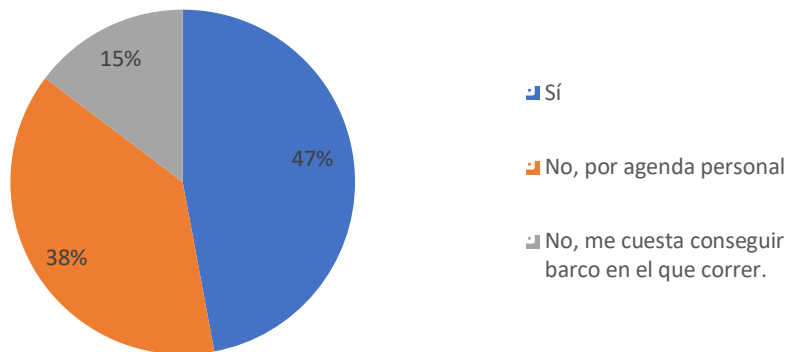
¿Cuántas regatas al año te gusta correr?





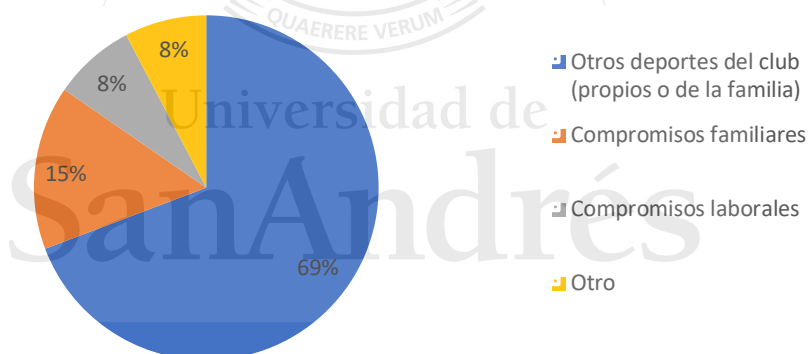
29. ¿Tenés la posibilidad de correr esa cantidad de regatas en el año?

¿Tenés la posibilidad de correr esa cantidad de regatas en el año?



30. ¿Cuáles son los motivos por los cuales tiene ocupada la agenda?

¿Cuáles son los motivos por los cuales tiene ocupada la agenda?

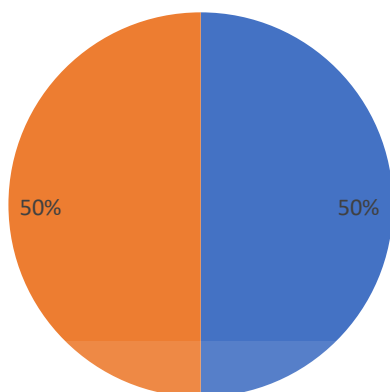


**Nos interesa saber tu opinión para mejorar**

31. ¿Participás actualmente de la Copa CUBA?

□

¿Participás actualmente de la Copa CUBA?



■ Sí

■ No

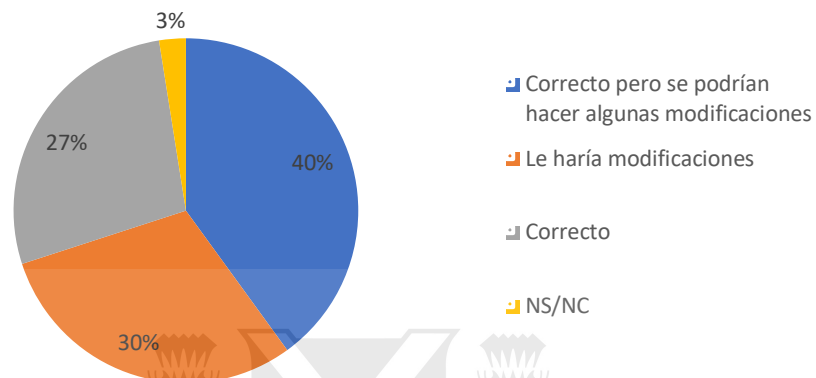


Universidad de  
**San Andrés**

**Participás actualmente de la Copa CUBA y nos interesa saber tu opinión para mejorar**

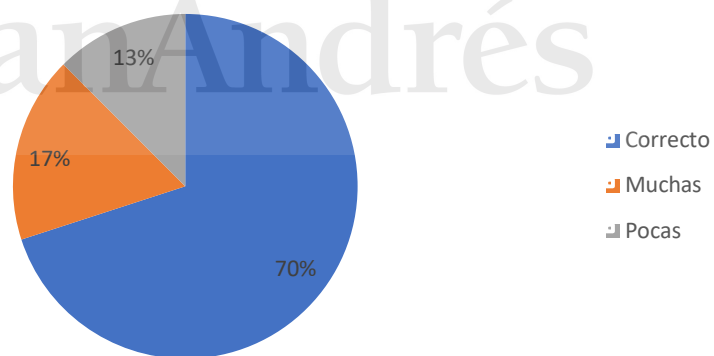
32. ¿Qué te parece el formato actual de la Copa CUBA?

¿Qué te parece el formato actual de la Copa CUBA?



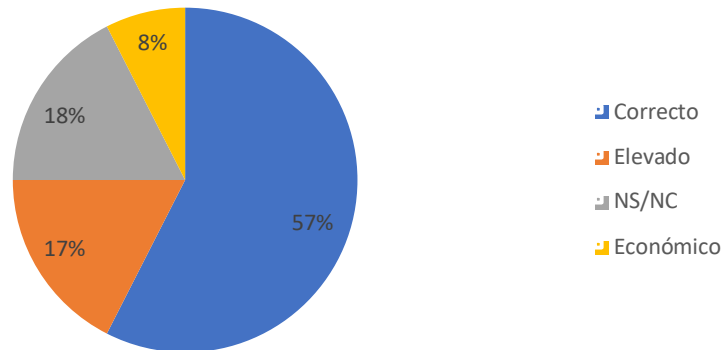
33. ¿Qué te parece la cantidad actual de regatas de la Copa CUBA?

¿Qué te parece la cantidad actual de regatas de la Copa CUBA?



34. ¿Qué te parece el costo de inscripción a las regatas?

¿Qué te parece el costo de inscripción a las regatas?



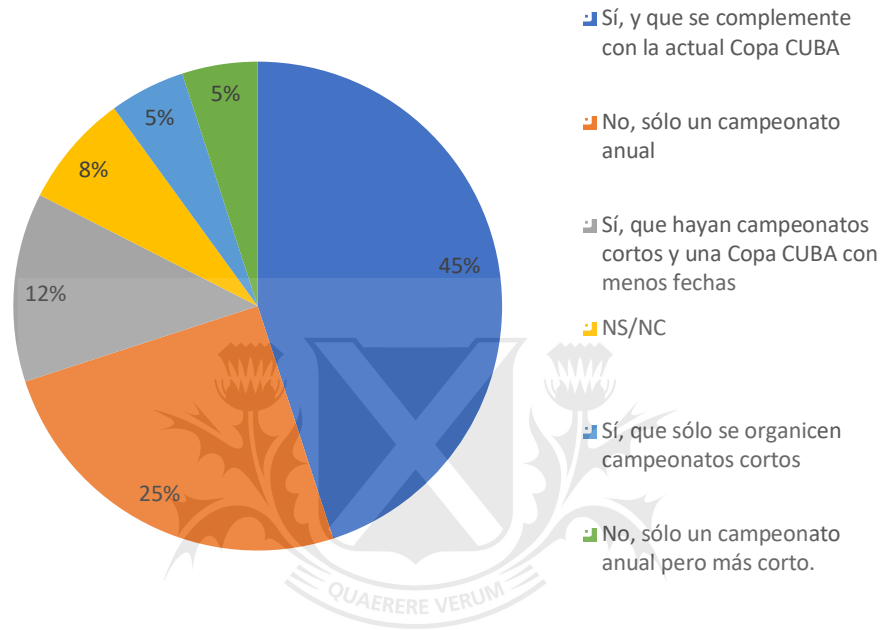
35. ¿Qué te parecen los after race?

¿Qué te parecen los after race?



36. ¿Te gustaría que CUBA organice campeonatos más cortos de 2 fines de semana completos (estilo YCA)?

¿Te gustaría que CUBA organice campeonatos más cortos de 2 fines de semana completos (estilo YCA)?

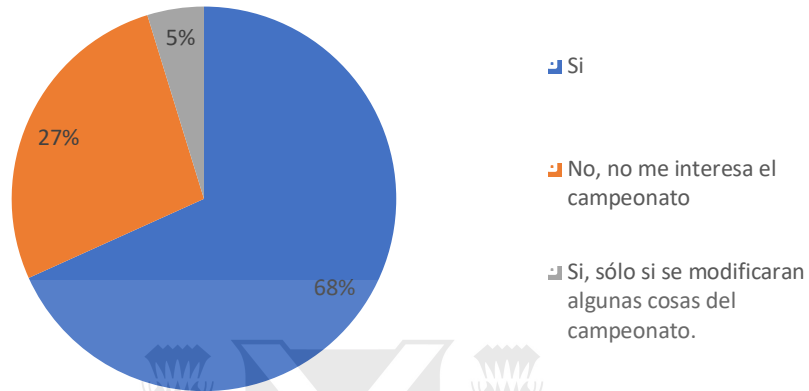


Universidad de  
**San Andrés**

**Participás actualmente de la Copa CUBA y nos interesa saber tu opinión para mejorar**

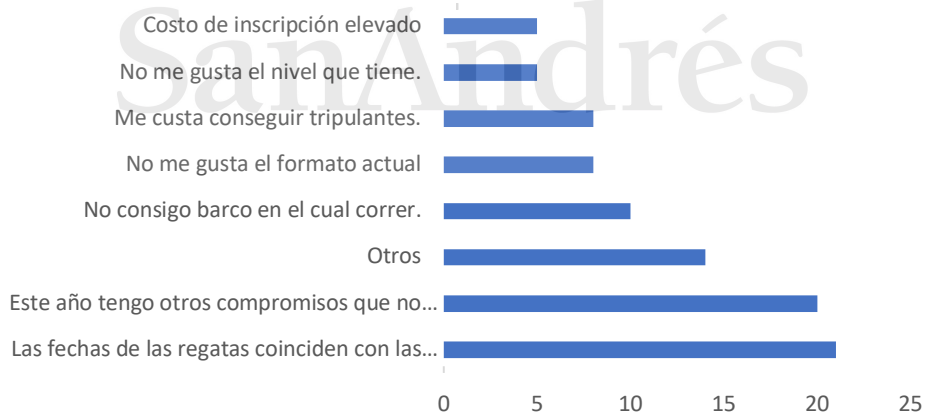
37. ¿Te interesaría participar de la Copa CUBA?

¿Te interesaría participar de la Copa CUBA?



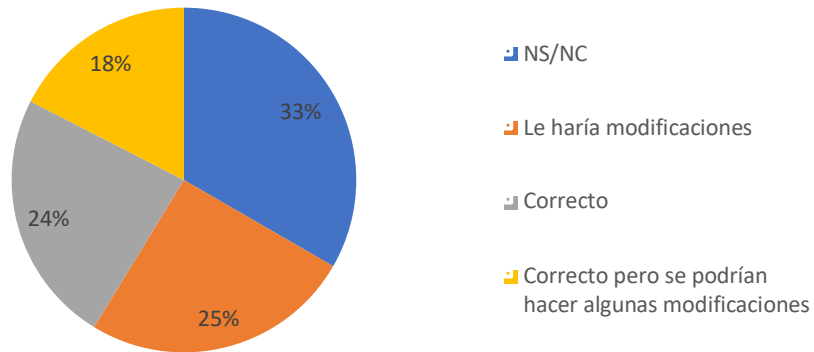
38. ¿Por qué no participás actualmente de la Copa CUBA?

¿Por qué no participás actualmente de la Copa CUBA?



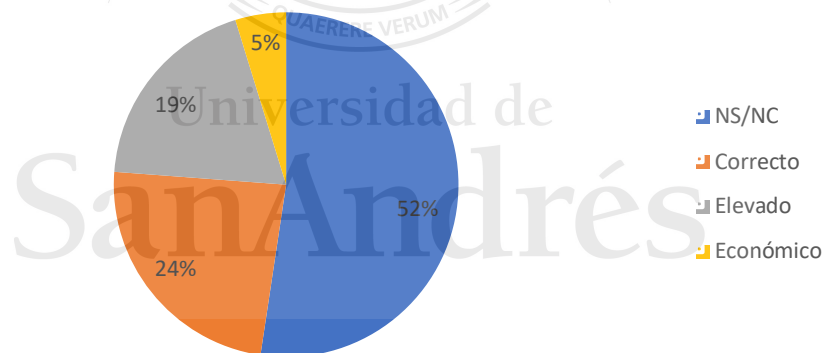
39. ¿Qué te parece el formato actual de la Copa CUBA?

¿Qué te parece el formato actual de la Copa CUBA?



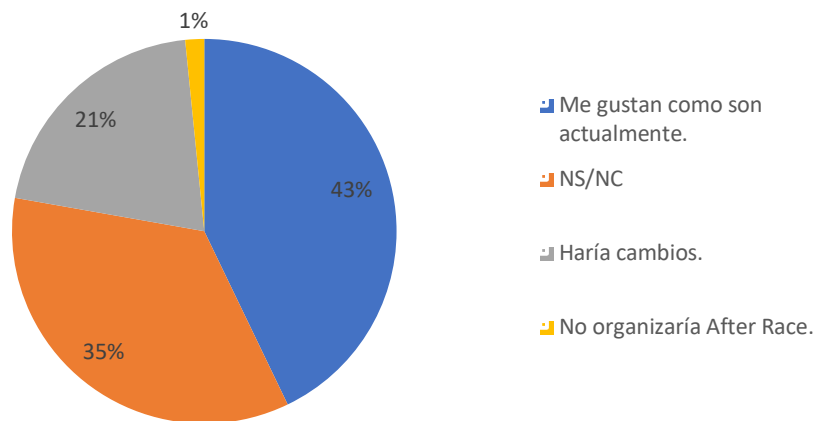
40. ¿Qué te parece el costo de inscripción a las regatas?

¿Qué te parece el costo de inscripción a las regatas?



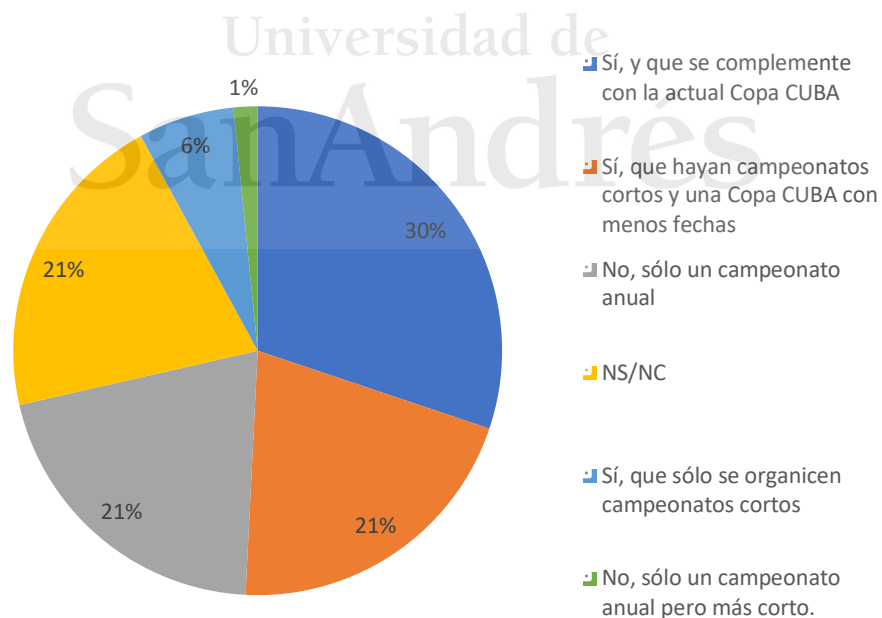
41. ¿Qué te parecen los after race?

¿Qué te parecen los after race?



42. ¿Te gustaría que CUBA organice campeonatos más cortos de 1 o 2 fines de semana completos (estilo YCA)?

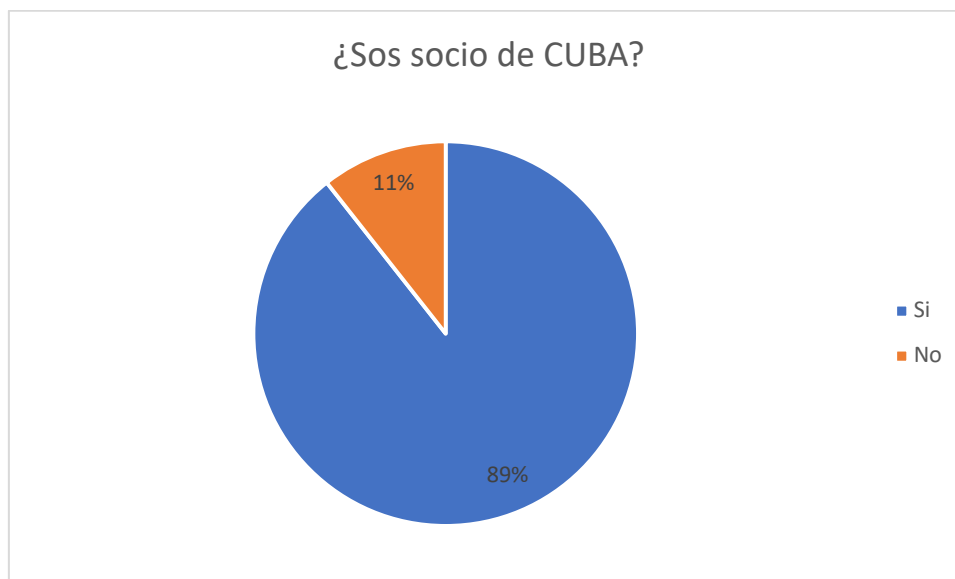
¿Te gustaría que CUBA organice campeonatos más cortos de 1 o 2 fines de semana completos (estilo YCA)?





## Información adicional

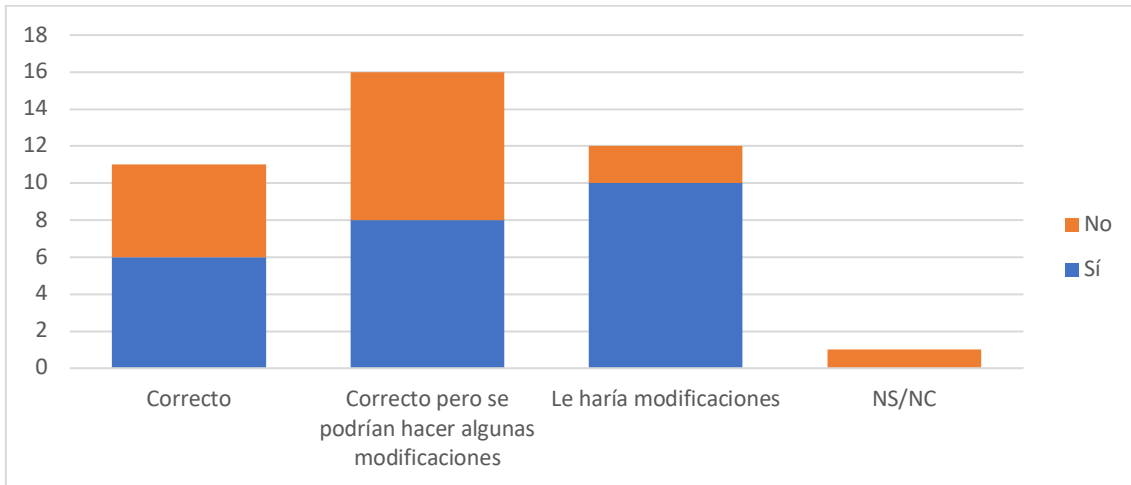
43. ¿Sos socio de CUBA?



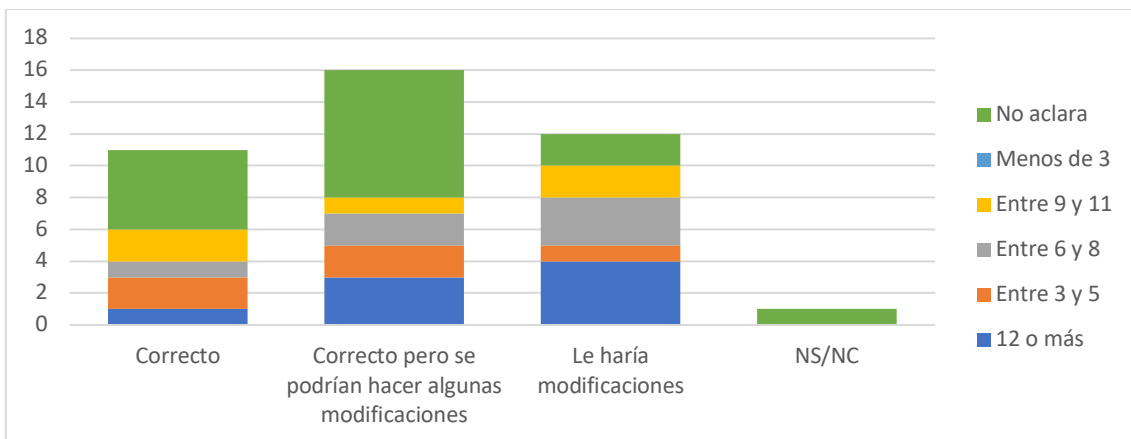
## ANEXO #7

Cruce de variables encuesta cuantitativa:

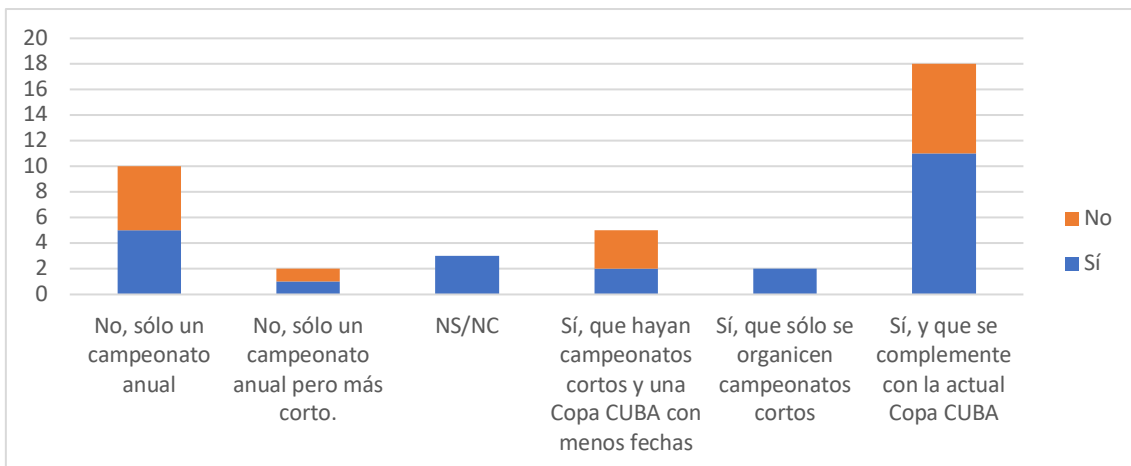
### Corredores vs. Formato actual de Copa CUBA



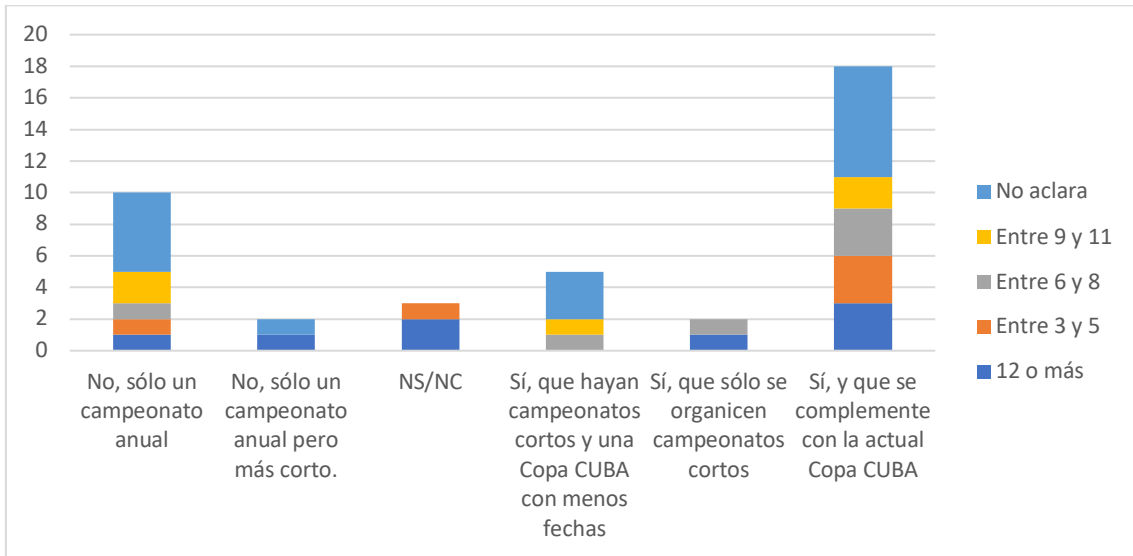
### Q de regatas corridas por año vs. Formato actual de Copa CUBA



### Corredores vs. Posibilidad de nuevo formato



### Q de regatas corridas por año vs. Posibilidad de nuevo formato



## ANEXO #8

Presupuesto individual de cada evento – AÑO 1:

REGATAS CUBA COPA CUBA CAMPEONATO CUBA	FECHA #1			FECHA #2			FECHA #3			FECHA #4			FECHA #5			FECHA #6			FECHA #7			FECHA #8		
	COMODORO GALÍNDEZ			C. DE LOS COMODOROS			ANIVERSARIO CUBA			CAMPEONATO CUBA			AMUCHÁSTEGUI KEEN			CONSULADO ARGENTINO			ALFREDO TAULLARD			COMODORO COSTA		
	Copa Challenger						Copa Challenger			Evento combinado Copa Challenger									Copa Challenger					
ESTIMACION de Ingresos	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total
Inscriptos PHRF A	8	2.000	16.000	12	2.510	30.120	8	2.000	16.000	20	4.650	93.000	8	1.850	14.800	10	4.270	42.700	8	2.000	16.000	6	4.350	26.100
Inscriptos PHRF B	10	1.800	18.000	18	2.200	39.600	10	1.800	18.000	25	4.100	102.500	10	1.600	16.000	18	3.740	67.320	10	1.800	18.000	8	3.800	30.400
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>34.000</b>			<b>69.720</b>			<b>34.000</b>			<b>195.500</b>			<b>30.800</b>			<b>110.020</b>			<b>34.000</b>			<b>56.500</b>
ESTIMACION de Egresos	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total
Premios eventos (1º, 2º y 3º puesto)	9	(260)	(2.340)	3	(260)	(780)	9	(260)	(2.340)	9	(623)	(5.605)	3	(260)	(780)	9	(590)	(5.310)	9	(260)	(2.340)	3	(260)	(780)
Premio anual COPA CUBA	2	(785)	(785)	2	(785)	(785)	2	(785)	(785)	2	(785)	(785)	2	(785)	(785)	2	(785)	(785)	2	(785)	(785)	2	(785)	(785)
Premio Copa Challenger (barlo-sota)	2	(1.250)	(1.250)		0	0	2	(1.250)	(1.250)	2	(1.250)	(1.250)		0	0	2	(1.250)	(1.250)		0	0		0	0
Tercer Tiempo	67	(440)	(29.480)	200	(300)	(59.940)	67	(440)	(29.480)	268	(700)	(187.600)	67	(440)	(29.480)	185	(500)	(92.700)	67	(440)	(29.480)	94	(500)	(46.800)
Hospedaje Marinero & OR				2	(3.500)	(7.000)										2	(3.500)	(7.000)				2	(3.500)	(7.000)
Viandas				8	(145)	(1.160)										8	(145)	(1.160)				8	(145)	(1.160)
Reconocimiento Consulado																1	(3.000)	(3.000)						
<b>TOTAL EGRESOS</b>			<b>(33.855)</b>			<b>(69.665)</b>			<b>(33.855)</b>			<b>(195.240)</b>			<b>(31.045)</b>			<b>(109.955)</b>			<b>(33.855)</b>			<b>(56.525)</b>
Balance			145			55			145			260			(245)			65			145			(25)

Presupuesto individual de cada evento – AÑO 2:

REGATAS CUBA COPA CUBA CAMPEONATO CUBA	FECHA #1			FECHA #2			FECHA #3			FECHA #4			FECHA #5			FECHA #6			FECHA #7			FECHA #8		
	COMODORO GALÍNDEZ			C. DE LOS COMODOROS			ANIVERSARIO CUBA			CAMPEONATO CUBA			AMUCHÁSTEGUI KEEN			CONSULADO ARGENTINO			ALFREDO TAULLARD			COMODORO COSTA		
	Copa Challenger						Copa Challenger			Evento combinado Copa Challenger									Copa Challenger					
ESTIMACION de Ingresos	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total
Inscriptos PHRF A	14	1.910	26.740	18	2.400	43.200	14	1.910	26.740	30	4.600	138.000	18	1.800	32.400	18	4.030	72.540	14	1.910	26.740	10	4.030	40.300
Inscriptos PHRF B	18	1.670	30.060	25	2.100	52.500	18	1.670	30.060	35	4.050	141.750	25	1.570	39.250	25	3.530	88.250	18	1.670	30.060	15	3.500	52.500
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>56.800</b>			<b>95.700</b>			<b>56.800</b>			<b>279.750</b>			<b>71.650</b>			<b>160.790</b>			<b>56.800</b>			<b>92.800</b>
ESTIMACION de Egresos	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total	Cant.	Unit.	Total
Premios eventos (1º, 2º y 3º puesto)	9	(260)	(2.340)	3	(260)	(780)	9	(260)	(2.340)	9	(623)	(5.605)	3	(260)	(780)	9	(590)	(5.310)	9	(260)	(2.340)	3	(260)	(780)
Premio anual COPA CUBA	2	(785)	(785)	2	(785)	(785)	2	(785)	(785)	2	(785)	(785)	2	(785)	(785)	2	(785)	(785)	2	(785)	(785)	2	(785)	(785)
Premio Copa Challenger (barlo-sota)	2	(1.250)	(1.250)		0	0	2	(1.250)	(1.250)	2	(1.250)	(1.250)		0	0		0	0	2	(1.250)	(1.250)		0	0
Tercer Tiempo	119	(440)	(52.360)	287	(300)	(86.130)	119	(440)	(52.360)	388	(700)	(271.600)	160	(440)	(70.180)	287	(500)	(143.550)	119	(440)	(52.360)	167	(500)	(83.250)
Hospedaje Marinero & OR				2	(3.500)	(7.000)										2	(3.500)	(7.000)				2	(3.500)	(7.000)
Viandas				8	(145)	(1.160)										8	(145)	(1.160)				8	(145)	(1.160)
Reconocimiento Consulado																1	(3.000)	(3.000)						
<b>TOTAL EGRESOS</b>			<b>(56.735)</b>			<b>(95.855)</b>			<b>(56.735)</b>			<b>(279.240)</b>			<b>(71.745)</b>			<b>(160.805)</b>			<b>(56.735)</b>			<b>(92.975)</b>
Balance			65			(155)			65			510			(95)			(15)			65			(175)

