



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

***Plan de Marketing Club de Regatas la
Marina***

Autor: Joaquin Martinez Gaitero

DNI: 33.546.201

Mentor: Mercedes Gerding

Buenos Aires, Septiembre 2022



Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

**Plan de Marketing Club de Regatas la
Marina**

Autor:

Joaquin Martinez Gaitero

DNI: 33.546.201

Mentor:

Mercedes Gerding

Buenos Aires, Septiembre 2022

INDICE

Escuela de Administración y Negocios	1
1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 - Contexto y Motivaciones personales	4
2. RESUMEN EJECUTIVO	6
3. MARCO TEORICO	7
3.1 Fuentes de información	7
3.2 Marco Teórico	7
4. ANÁLISIS DE SITUACIÓN	13
4.1 Historia del Remo en Argentina	13
4.2 Historia del Club de Regatas la Marina	15
4.3 Estructura e Instalaciones	16
4.4 Administración y empleados	17
4.5 Socios	18
4.6 Situación financiera	20
4.6.1 Ingresos	22
4.7 Comunicación	23
4.8 Mercado y competencia	24
4.8.1 Análisis de la competencia	25
4.9 Análisis del consumidor	29
4.10 Problemática	30
5. ANÁLISIS PEST	32
5.1 Político/Legal	32
5.2 Económico	36
5.3 Social	37
5.4 Tecnológico	41
5.5 Ecológico	43
6. ANÁLISIS FODA	44
7. PLAN DE MARKETING	50
7.1 Estrategia	50
7.1.1 Segmentacion y Target	53
7.2 Objetivos	55
7.2.1 Diferenciación y posicionamiento	55
7.3 Plan de acción	58
7.3.1 Decisiones de producto	59

7.3.2 Decisiones de promoción	66
7.3.3 Decisiones de precio	68
7.4 Análisis Económico/Financiero	71
7.4.1 P&L Proyectado	72
7.4.2 Retorno de inversión	75
8. CONCLUSIÓN	77
9. BIBLIOGRAFÍA	79
10. ANEXO	82



Universidad de
San Andrés

1. INTRODUCCIÓN

1.1 - Contexto y Motivaciones personales

El Club de Regatas La Marina se funda en el año 1876 en el local de la Sociedad Española La Marina, en la calle Reconquista N.º 11, actual microcentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con sede operativa a orillas del Riachuelo. Durante sus más de 140 años, el Club ha contado con 8 sedes o locales deportivos: 3 en el Riachuelo, de los cuales 2 fueron en Avellaneda y el otro sobre Buenos Aires, la Dársena Sur y finalmente 3 en el Tigre. Su sede actual es una construcción neoclásica inaugurada en 1927, todo un símbolo de la “Belle Epoque”, ícono del delta de Tigre, que fue declarado Monumento Histórico Nacional en el año 2014. El Club, referente del remo,



líder con más de 2000 regatas ganadas, formador de grandes remeros con éxitos resonantes tanto en el ámbito local como en el internacional, ha cosechado logros como medalla olímpica Berlín en el año 1936 o Helsinki en el año 1954. Notables como Ibarra y Demiddi, también han dejado su impronta en el Club.

Sin embargo, a pesar de su rica historia, hoy la institución se encuentra en declive económico, social y edilicio. La gran oferta deportiva que hay en la zona de Tigre, la competencia indirecta que ejercen las cadenas de gimnasios, sumado a la situación económica del país, han hecho que el Club fuera

perdiendo volumen de socios. Esto está generando un impacto económico para la institución, que se ve en dificultades de poder promover la práctica del deporte con embarcaciones e instalaciones en un buen estado, así como también mantener el gran edificio que funciona como sede social.

En este contexto, me enfocaré en la realización de un plan de marketing para el Club de Regatas la Marina con la idea de buscar un diferencial no solo desde la oferta deportiva sino también desde lo comunicacional, intentando generar nuevas líneas de negocio hasta hoy poco o nada explotadas en torno a la imagen del Club.

La motivación personal que me ha llevado a elegir el Club como tema es el lazo que tengo con la institución desde hace más de 18 años. En el Club, me he forjado como persona y he conseguido varias de las amistades que mantengo hoy en día. Habiendo arrancado como deportista de la institución a mis 15 años (hoy tengo 34), pasé gran parte de mi adolescencia en el Club viendo en primera mano este declive gradual pero sin pausa. Eso hizo que, en el 2018, decidamos junto a otros socios del club, presentarnos como opción a la Comisión Directiva. Habiendo ganado dichos comicios, ejercí dos años y medio el cargo de Tesorero de la institución conociendo desde adentro los menesteres con los que el club lidia en su día a día (Temas de infraestructura, empleados, juicios laborales, concesiones, sindicato - UTEDYC-, deudores, etc). Al momento de escribir este trabajo, ya no tengo un rol activo en la Comisión ni en el día a día del Club pero sigo formando parte de la Comisión como vocal suplente.

2. RESUMEN EJECUTIVO

El Club de Regatas la Marina es un club tradicional de Tigre que, por diversos factores, hace varios años viene en declive económico y financiero. Habiendo tenido su pico de gloria durante la década del setenta, donde era reconocido por su belleza arquitectónica y por sus resultados deportivos, hoy el club es una sombra de lo que supo ser.

Entre los principales problemas a los que se enfrenta en el día a día, podemos encontrar la alta competencia en cuanto a oferta deportiva (tanto directa como indirecta); la baja en la cantidad de socios activos; la gran estructura que mantener; y los altos costos de salarios que no guardan proporción con la masa societaria. Si bien las últimas Comisiones Directivas han ordenado las cuentas y mantienen el club funcionando, es muy difícil afrontar cualquier imprevisto o avanzar en mejoras que puedan brindar un mejor servicio a los socios y volverse más atractivo para quienes buscan comenzar un nuevo deporte.

En el siguiente trabajo, se intenta hacer un análisis detallado de la situación actual del club para luego, a través de distintos pilares (oferta deportiva, oferta extradeportiva y comunicación), proponer un plan de marketing que ayude al club a salir de la situación en la que se encuentra. Para ello se proponen acciones orientadas a utilizar la mayor cantidad de recursos existentes en el club generando el menor desembolso posible de dinero.

El objetivo principal buscado por este plan es lograr una mejora en la oferta de servicios, adaptándonos a lo que buscan los consumidores actualmente. Como consecuencia de estas acciones, se espera lograr mayor número de socios activos y reducir la tasa de abandono logrando una situación financiera más

equilibrada para el club que permita tener un remanente de dinero para seguir encarando mejoras.

3. MARCO TEORICO

3.1 Fuentes de información

Las fuentes que utilizare para la realización del Plan de Marketing serán las siguientes:

- *Secundarias:*
 - Estatuto del Club de Regatas la Marina
 - Memoria y balance del Club de Regatas la Marina
 - Registro de entidades deportivas (RUID)
 - Documentación de la AARA (Asociación Argentina de Remeros Amateurs)
 - Informe técnico elaborado por la Comisión Nacional de Monumentos, de Lugares y de Bienes Históricos
- *Primarias:*
 - Entrevistas con los miembros de la Comisión Directiva

Haciendo uso de esta información, se intentará describir las dificultades que enfrenta el club en su día a día y se diagramará un plan de marketing integral para ser presentado a la Comisión Directiva.

3.2 Marco Teórico

El marco teórico del presente trabajo integra conceptos de economía social (El rol de los clubes), modelos de negocio y marketing social. De esta forma, se explicará la manera en la que el club ingresa dinero así como también su estructura de costos y se explorarán potenciales áreas de negocio a explotar.

Economía Social: Deporte amateur y rol de los clubes

La Economía Social es el sector conformado por entidades sin fines de lucro, democráticamente controladas por sus asociados, donde el capital se encuentra al servicio de sus comunidades. El presente trabajo hará foco en los clubes y sus asociados.

Si bien los objetivos de los clubes son deportivos y sociales, se entiende que los clubes deben ser organizaciones sustentables económicamente para que puedan llevar a cabo sus objetivos principales. Por esto mismo, se los estudia como entidades de la economía social en tanto comparten formas de gestión y objetivos similares a las cooperativas, las mutuales y otras asociaciones civiles.

En palabras de Jorge Bragulat, director de la Diplomatura en Economía Social y Clubes (Universidad Nacional de Tres de Febrero), "Los clubes tienen una función social y la gran mayoría de ellos perduran en el tiempo más que las empresas privadas. Encontramos muchísimos barrios con clubes que tienen más de 100 años de existencia, algo que no es frecuente en las empresas. Si consideramos que en nuestro país existen 20 mil clubes y en cada uno de ellos hay al menos 20 personas que trabajan de forma voluntaria, estamos hablando de **400 mil voluntarios** que participan activamente y sin recibir una compensación económica, lo que demuestra el **sentimiento y el compromiso que generan estas entidades en la sociedad**".

En el presente trabajo se desglosará el modelo de gestión y comunicación del Club de Regatas la Marina así como también su rol en la sociedad buscando alguna ventaja competitiva.

Modelo de negocios

Tener en claro el modelo de negocio le permite a las organizaciones entender que le va a ofrecer al mercado, como se lo va a ofrecer, a qué público apunta y

con qué recursos cuenta para ello. Dicho de otra manera, le permite a una organización entender cómo va a obtener ingresos y en qué costes incurrirá para ello.

El trabajo se apoyará para esta etapa en el modelo de negocio Canvas, desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. Este modelo divide al negocio en nueve bloques: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes.

Ingresos

En palabras de Andrew Zacharakis, Director del Babson College Entrepreneurship Research Conference, **“Todas las organizaciones deben generar ingresos para sobrevivir.** Incluso las organizaciones sin fines de lucro”

En el caso del Club de Regatas la Marina, la mayor fuente de ingresos es la cuota social, cuyos ingresos representan aproximadamente el 75% de los mismos (entre cuota directa, invitaciones y dormitorios, etc). Sin embargo, en los últimos 20 años, la masa societaria viene decreciendo año a año lo que representa un desafío para las distintas comisiones directivas. La aparición de las grandes cadenas de gimnasios con ofertas atractivas en cuanto a actividades (competidores indirectos) sumado a la gran competencia de Clubes de remo en Tigre (competidores directos) dificultan la atracción de nuevos socios y la diferenciación de la oferta.

Sumado a eso, si bien el valor de la cuota suele sufrir 2 aumentos anuales, estos aumentos no acompañan la inflación por lo que los ingresos se terminan licuando necesitando cada vez más socios para mantener la infraestructura y cubrir los gastos.

Según datos de la Asociación Argentina de Remo Aficionado, existen 54 clubes de remo registrados en Argentina, de los cuales 16 (cerca del 30%) se encuentran en Tigre. ¿Que diferencial se puede mostrar como institución para lograr que los deportistas, tanto profesionales como amateurs, sigan eligiendo al Club de Regatas la Marina por sobre el resto de los clubes o actividades? ¿Es posible cobrar una cuota por encima de la media sin perder socios masivamente?

El presente trabajo intentará encontrar el valor diferencial del Club de Regatas la Marina por sobre sus competidores así como también la posibilidad de explorar ingresos adicionales a la cuota social.

Comoditización

En un mundo tan competitivo y dinámico, es muy difícil para las empresas e instituciones mantener una ventaja competitiva que los diferencie de la competencia. En casi todos los rubros (tanto bienes como servicios), cualquier innovación es inmediatamente copiada por los competidores y es muy difícil que el consumidor encuentre algún diferenciador más allá del precio. En este contexto, los productos y servicios se terminan comoditizando.

La comoditización ocurre cuando los productos y/o servicios que ofrece una compañía ya no son distinguibles por sus características y/o beneficios, sino que sólo por su precio.

Si bien hace 20 años cada club era distinguible por algo en particular, el rubro clubes de remo no es la excepción a este fenómeno. Hoy hay solo 2 clubes de Tigre que mantienen esa posición diferencial: El Buenos Aires Rowing Club, ha logrado mantener una categoría premium/exclusiva dentro del rubro; el Club de Regatas Hacoaj, con su foco en la comunidad judía.

El Club de Regatas la Marina, alguna vez asociado como un club ganador y de tradición remera del delta, elegido por los mejores remeros para competir, hoy ya no es una bandera que atraiga a los nuevos interesados en el deporte. Con este nuevo escenario, ha entrado a competir con el resto de los clubes donde la diferenciación es muy poca y muchos consumidores terminan eligiendo por precio.

Moment of truth

En 2005, el CEO de Procter and Gamble acuñó el término moment of truth para referirse a los distintos contactos que tienen los consumidores con un producto o servicio. Dentro de este término, se han clasificado en distintos momentos en los que el consumidor debe ser seducido.

Zero Moment of Truth - Término acuñado por google en 2011 que refiere al research hecho por los consumidores de forma online antes de tomar una decisión o realizar una acción.

First Moment of Truth - Se refiere al primer contacto que tiene el consumidor con un producto o servicio. Como fue descrito por Procter and Gamble, es el momento en que un buscador se convierte en comprador.

Second Moment of Truth - Ocurre luego de la compra del producto/servicio. Se refiere a la experiencia que ese usuario tiene y la alineación con la promesa de la marca.

En este contexto, se puede decir que el Club de Regatas la Marina tiene mucho para mejorar en los 3 momentos mencionados. Su presencia online es escasa por lo que ya arranca con desventaja frente a los competidores. La web del Club no aparece en la primera página de google search ni siquiera buscando 'Club de Regatas la Marina'. También deberá mejorar el FMOT y SMOT. La atención a los clientes (actuales o potenciales) no ayuda a generar una buena

primera impresión. A lo largo del trabajo, se abordará el tema y se propondrán acciones que lleven a mejorar cada uno de estos momentos.

Marketing social

Según lo define Philip Kotler, el marketing social es la aplicación de las técnicas del marketing empresarial a las empresas del llamado *tercer sector*. Usualmente las empresas del tercer sector están asociadas con aquellas organizaciones que prestan servicios o venden bienes a los grupos más vulnerables. Sin embargo, el concepto también aplica a entidades sin fines de lucro.

El Club de Regatas la Marina, como su estatuto lo indica, es una asociación sin fines de lucro que tiene por objeto la difusión, la enseñanza y/o práctica del remo y el desarrollo de deportes náuticos y natación.

Durante años, la institución ha sobrevivido casi exclusivamente de la cuota social. Sin embargo, dado el actual deterioro de su base social permanente y los grandes costos de infraestructura, el club se encuentra inmerso en una difícil situación económica/financiera.

Durante el trabajo se explorarán nuevas estrategias para diversificar las fuentes de ingresos del Club como aportaciones privadas, donantes, patrocinios o entidades privadas. Aquí es donde entra en juego el marketing social como herramienta capaz de originar acciones de captación de fondos que finalmente se destinarán a la prestación de servicios sociales de mejor calidad.

4. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Como se desprende de su estatuto en los artículos 1 y 2, El Club de Regatas La Marina es una asociación civil fundada el 18 de julio de 1876, domiciliada en Tigre, cuyo principal objetivo es:

- Propender entre sus asociados el fomento del ejercicio del remo y el uso y manejo de los botes con fines deportivos.
- Propender así mismo al desarrollo de la natación y otros deportes náuticos.

Siendo uno de los clubes más exitosos de Argentina, con más de 2000 regatas ganadas, ha sido cuna de grandes deportistas. Entre ellos, podemos destacar a Julio Curatella y Horacio Podestá (bronce en Alemania 1936) y a Eduardo Guerrero (medalla dorada en Helsinki 1952). En la especialidad remo de travesía, o remo-maratón, el Club de Regatas La Marina es el club de remo de Argentina con más campeonatos anuales obtenidos y con más regatas generales ganadas.

4.1 Historia del Remo en Argentina

El remo llegó a nuestro país a fines del siglo XIX de la mano de inmigrantes ingleses, quienes fundaron instituciones que aún hoy siguen vigentes. Para entender cómo fueron esos inicios, debemos recordar que en ese entonces toda la vida de la Ciudad de Buenos Aires transcurría alrededor de la actual Plaza de Mayo, denominada Plaza Mayor en aquellos tiempos. Por ende, los primeros clubes tuvieron su sede en dicha ciudad, y la práctica se realizaba en las aguas del Riachuelo.

Si bien se recuerda como primera regata la realizada en el Río Luján (Tigre) en febrero de 1871, entre un grupo de remeros ingleses que habían fundado la

Boating Society, toda la actividad seguía concentrada en la ciudad porteña. Tal es así, que el Buenos Aires Rowing Club (BARC), en 1873, y el Club de Regatas La Marina (CRLM), en 1876, se fundan y tienen sus sedes allí.

Tigre, conocido como localidad de Las Conchas, era de difícil acceso, pero ya empezaba a reconocerse como un lugar con condiciones óptimas para el desarrollo del remo. Atraídos por estas características, los socios del BARC, pocos años después de su fundación, instalan allí una precaria casilla, que funciona como subsede y alojaría a algunos botes para ser usados los fines de semana.

La epidemia de fiebre amarilla que azotó por esos tiempos Buenos Aires, y la comunicación ferroviaria ya establecida, terminaron decidiendo el traslado de las sedes de los clubes porteños de remo al Tigre.

Las regatas entre clubes hace necesaria la creación de una entidad que las organice. Y, fruto de esta necesidad, el 1ro de diciembre de 1879, entre el Buenos Aires Rowing Club y el Club de Regatas La Marina crean la Unión de Regatas del Río de La Plata (la actual C.R.I.T.). A ellos se les sumaría posteriormente el Club de Remo Teutonia y el Tigre Boat Club.

En tanto, la Asociación Argentina de Remo surge como una necesidad natural frente al crecimiento del remo en todo el país. Por lo que el 10 de diciembre de 1901 se crea la Unión de Remeros Aficionados del Río de La Plata, con los primeros seis clubes existentes a esa fecha: Buenos Aires Rowing Club, Club de Regatas La Marina, Tigre Boat Club, Club de Remo Teutonia, Campana Boat Club, y Club de Regatas Bella Vista.

Los clubes de remo de Tigre eran una clara muestra de las mayores colectividades residentes en Argentina. La inglesa en el Tigre Boat Club; la italiana en el Club Canottieri Italiani; la danesa, sueca y noruega en el Club Remeros Escandinavos; la española en el Club Regatas Hispano Argentino; la

suiiza en el Club Suizo Buenos Aires; la francesa en el Club Regatas Láviron; la israelí en el Club Náutico Hacoaj.

4.2 Historia del Club de Regatas la Marina

El Club de Regatas La Marina fue fundado en Buenos Aires el 18 de julio de 1876, en un salón alquilado a la Sociedad Española La Marina con entradas por la Calle Reconquista y por la Avenida Rivadavia frente a una plaza, donde funcionaba un restaurante.

El 26 de noviembre de 1876 se inauguró el primer local social ubicado en la margen derecha del Riachuelo en el paraje conocido como “Vuelta de Rocha”. En noviembre de 1886 la epidemia de fiebre cólera que azotó Buenos Aires obligó al Gobierno Nacional a tomar posesión del local del Club para transformarlo en lazareto y luego quemarlo por razones de profilaxis. En 1895 el Gobierno entrega en resarcimiento por la sede perdida, una chata de similares características a la que poseía en Buenos Aires.

El 1 de noviembre de 1908 se inaugura la sede social en Tigre en la margen izquierda del río Luján.

El 30 de octubre de 1927 con la presencia del Presidente de la Nación (Marcelo T. De Alvear) se inaugura el actual edificio orgullo de Tigre y su zona por su belleza y líneas arquitectónicas. Una construcción neoclásica todo un símbolo de la “Belle Epoque”, ícono indiscutible de nuestro delta, testigo del despertar del país, de su sociedad con sus cambios políticos y sociales fue **declarado Monumento Histórico Nacional en el año 2014.**

4.3 Estructura e Instalaciones

La sede principal del Club de Regatas la Marina está ubicada en Paseo Victorica y Colón | Margen Izquierda del Río Luján. Para llegar al mismo, es necesario tomar una lancha en un recorrido de no más de 2 minutos. La lancha es propiedad del Club y el traslado es gratuito.

Dentro del predio, el Club cuenta con parque frente al Río Lujan, vestuarios para damas y caballeros, dormitorios, quincho (abierto y cerrado), sector de camping con parrillas individuales, piscina semi-olímpica con solarium y piscina para niños.

Con respecto a su estructura deportiva, el club cuenta con: Botes para la práctica de remo y canotaje, dos canchas de fútbol, dos canchas de tenis, cancha de pelota paleta, cancha de paddle, un pequeño gimnasio y una pileta de natación descubierta.

En su mayoría, estas instalaciones son de uso gratuito para los socios abonando una cuota social general. Sin embargo, hay dos excepciones:

- Para la utilización de las canchas de tenis, se ha decidido el abono de un extra solo para aquellos socios que quieran utilizarlas.
- Durante el verano, se cobra un extra a todos los socios para la apertura y mantenimiento de la pileta de natación (de Diciembre a Marzo). Este extra es utilizado para abonar al guardavidas, al médico y mantener la pileta en condiciones.

Por otro lado, el club cuenta con un Centro de Alto rendimiento “Alberto Demiddi” ubicado en la Pista Nacional de Remo y Canotaje. Esta sede está destinada exclusivamente al entrenamiento de los remeros y palistas que compiten en nombre del club (desde Juniors a Masters) contando allí con los botes profesionales de ambos deportes y un gimnasio.

4.4 Administración y empleados

Según el Artículo 7º del estatuto, la asociación será dirigida, administrada y representada en todos sus actos por una comisión directiva compuesta de doce miembros titulares y habrá además seis vocales suplentes, debiendo ser designado por elección directa de los socios, sólo el presidente. Los miembros de la comisión directiva durarán en sus funciones el término de dos años, siendo reelegibles por otros dos períodos iguales. **Los cargos de la comisión directiva son ad-honorem**, dedicando su tiempo libre al cuidado y la administración del Club. Entre sus facultades están: Velar por el cumplimiento del Estatuto y los reglamentos internos, convocar Asambleas ordinarias y extraordinarias, preparar memoria y balances, fijar cuotas, autorizar inversiones y gastos, etc.

Así mismo, el club cuenta también con una plantilla de 11 empleados divididos en:

- 3 empleados de administración
- 2 empleados de maestranza
- 2 empleados de mantenimiento
- 2 boteros
- 2 lancheros

Los entrenadores de remo facturan al club sus horas en categoría honorarios.

Sumado a eso, durante la temporada de verano, se incorpora un guardavidas y un médico para poder cubrir las necesidades de la pileta de natación. Además, cuenta con servicios contables y legales tercerizados.

La cantidad de empleados formales se ha ido reduciendo con los años para evitar el peso de los sueldos y cargas sociales (mayor desembolso mensual del club) así como también minimizar el riesgo de juicios laborales. El principal

efecto de esto fue un deterioro en el mantenimiento del club y en los servicios ofrecidos a los socios.

Los empleados del club están bajo el convenio de UTEDYC (Unión de Trabajadores de Entidades Deportivas y Civiles).

4.5 Socios

Como se desprende del Art 36 del estatuto social, el club cuenta con las siguientes categorías sociales: honorarios, vitalicios, pre-vitalicios, activos, juveniles, cadetes, infantiles, familiares, pre-familiares adherentes y familiares adherentes. Cada categoría cuenta con sus derechos y su cuota particular, siendo los activos, los socios con la cuota más elevada.

En paralelo, y por fuera del estatuto, el Club ha creado la categoría especial de 'Socio remero' para englobar a sus deportistas. Los socios remeros cuentan con un descuento en la cuota por el hecho de estar representando al club en competencias oficiales. Esta categoría fue removida en 2019, incorporando a los remeros como 'Socios activos' con una cuota especial. También se ha decidido eximir del pago de la cuota social a aquellos remeros/palistas que compiten en la Selección Nacional de Remo.

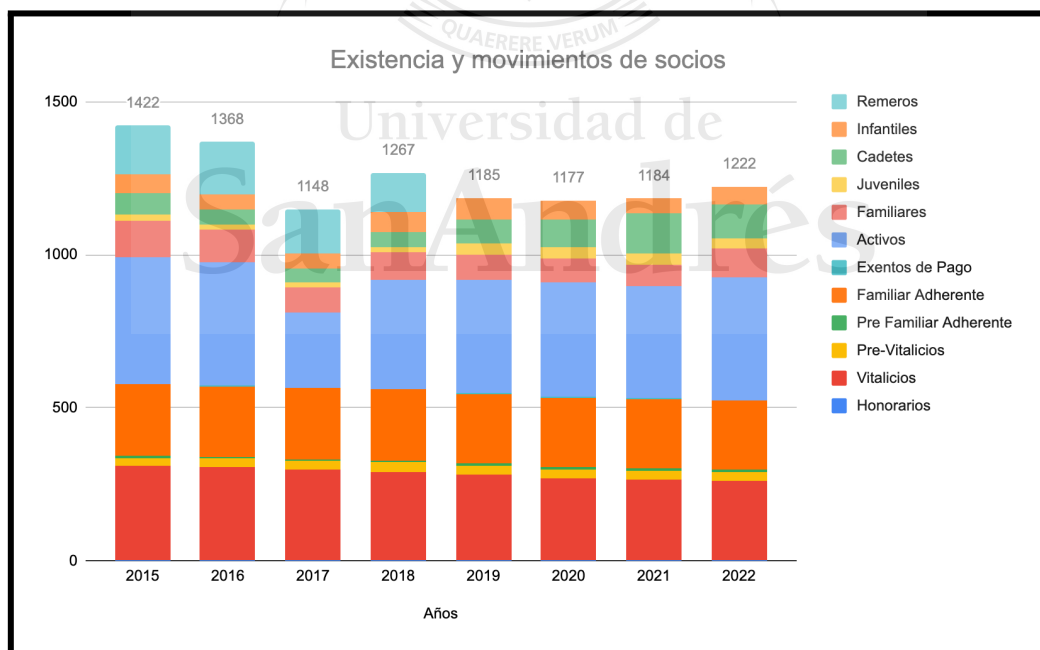
Algunas consideraciones con respecto a las categorías sociales:

- El Socio Honorario es quien ha realizado algo importante por el Club y así se lo reconoce en Asamblea General por las $\frac{2}{3}$ partes de los socios presentes. El socio honorario no tiene beneficios en cuanto a cuota. - Art 37º del estatuto social
- El socio vitalicio no abona cuota. El estatuto pone un límite a la cantidad de socios vitalicios (20% de la totalidad de los socios activos) - Art 39º del estatuto social.

- El socio pre-vitalicio abona el 70% del importe de la cuota del socio activo - Art 40º del estatuto social

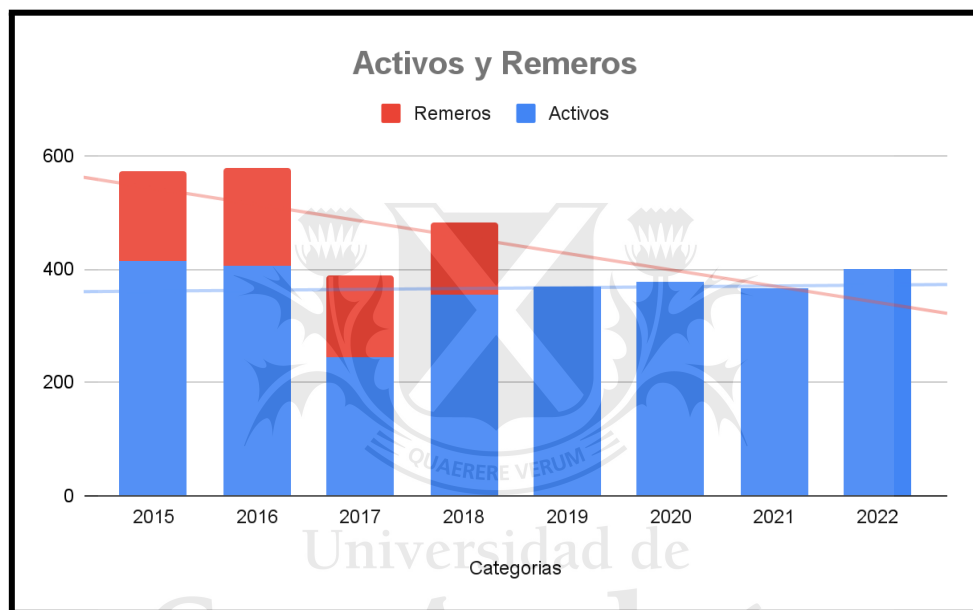
Otro aspecto interesante, que muestra un poco lo vetusto del Estatuto, es que solamente permite asociarse en la categoría familiar a las mujeres. El hombre no puede asociarse como familiar de una Socia Activa.

En base a la información obtenida de las Memorias y Balance del 2022, se puede hacer un análisis de la evolución de la masa societaria del Club. Este análisis deja ver que desde 2015, el número de socios activos (componente principal de los ingresos del club) ha ido disminuyendo de manera significativa. Otro punto importante que se desprende del cuadro es el impacto que ha tenido la pandemia, donde se han perdido más de 100 socios activos (recordemos que a partir de 2019 los socios remeros pasaron a formar parte de la categoría Activos). Si bien se pueden ver algunos repuntes en 2018 y 2022, se sigue bastante lejos de los valores del 2015.



Fuente: Gráfico de elaboración propia en base al memoria y balance del Club de Regatas la Marina 2022

Se estima que el Club, para poder mantener un buen funcionamiento pagando todas sus obligaciones, debe contar con una base de socios activos superior a los 400. Esta base, si bien le permite subsistir, no le permite realizar obras de mejoras o mantenimiento. Como se ve en el gráfico, si bien vemos un repunte en 2022, hace ya 4 años que el club no puede pasar la base de los 400 socios activos.



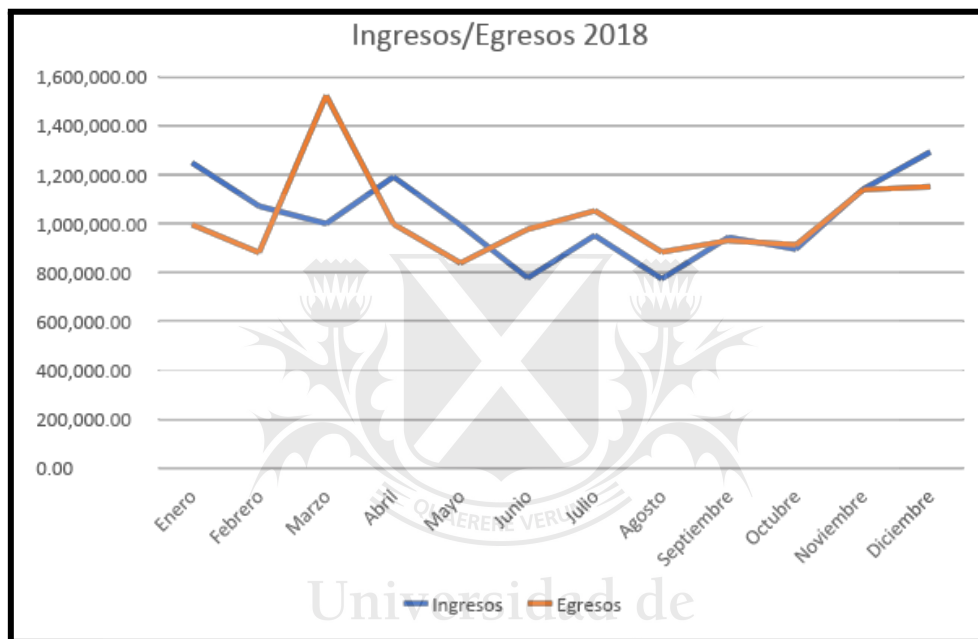
Fuente: Gráfico de elaboración propia en base al memoria y balance del Club de Regatas la Marina 2022

4.6 Situación financiera

Durante muchos años, debido a la merma de socios, se dejaron de pagar las cargas sociales e impositivas lo que generó una deuda muy grande para el club. Si bien durante las últimas comisiones directivas el club ha logrado cierto orden desde los números, a través de acuerdos con el sindicato y moratorias

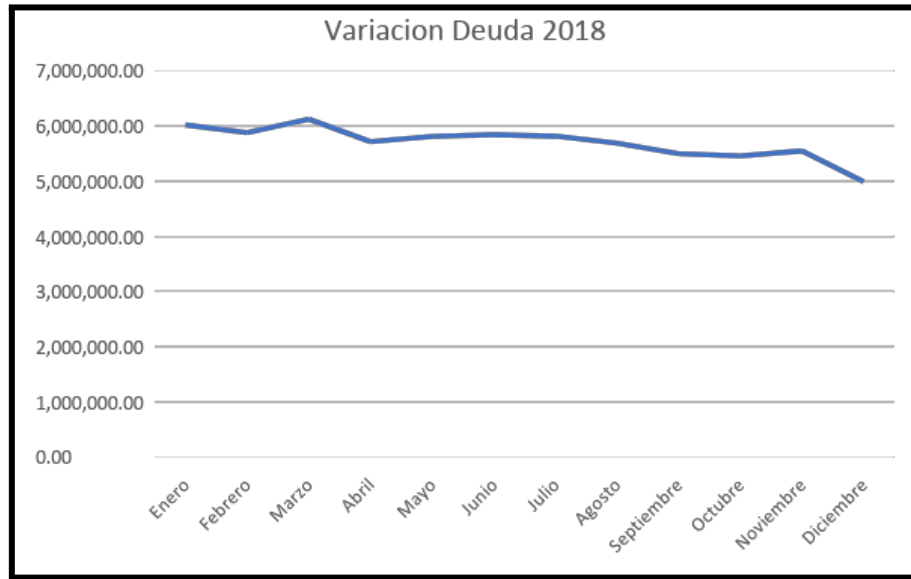
de AFIP, el día a día es complicado y no todos los meses se llegan a cubrir las obligaciones.

El gran desembolso en sueldos, sumado a una infraestructura descuidada que requiere algún gasto extraordinario, hacen que algunos meses sean deficitarios. En el último informe económico financiero (2018) presentado por la Comisión Directiva a los socios, se deja ver esta situación:



Fuente: Gráfico extraído de la comunicación oficial enviada por la Comisión Directiva a los socios

Sin embargo, gracias al esfuerzo realizado en la gestión de la deuda y en el seguimiento de las moratorias, se ha logrado bajar la deuda acumulada. No dejar caer las moratorias es hoy una prioridad frente a otros egresos debido a que, al ser la cuota fija, la deuda se va licuando contra la inflación.

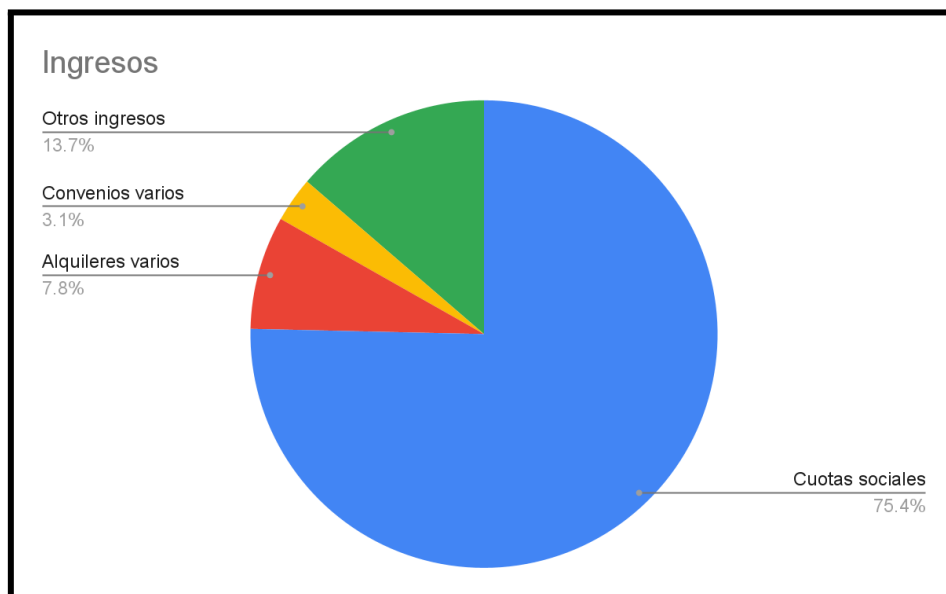


Fuente: Gráfico extraído de la comunicación oficial enviada por la Comisión Directiva a los socios en 2019

4.6.1 Ingresos

Según se desprende de las memorias y balance 2022 presentado en Asamblea Ordinaria, el principal ingreso y fuente de financiamiento del Club es la cuota social. Esta representa poco más del 75% del ingreso mensual. El otro 25 % está conformado por: Alquileres varios (7.8%), Convenios varios (3.1%) y otros ingresos (13.7%).

Otros ingresos engloba ingresos por los siguientes conceptos: Dormitorios, Visitas, cannon pileta, carnets de tenis, etc.



Fuente: Gráfico de elaboración propia en base a datos del Memoria y balance 2022

4.7 Comunicación

La comunicación (tanto interna como externa) es uno de los grandes déficits del Club y donde se presentan muchas oportunidades de mejora. El Club no realiza inversión en comunicación ni promueve la incorporación de socios basada en un programa de medios.

De manera interna, el Club comunica las novedades a los socios de 3 maneras:

- Noti Marina: Mails informativos a los socios con las novedades del club (aumentos de cuota, horarios de verano, resultados de regatas, etc)
- Whatsapp: Ante el bajo ratio de apertura de emails, se ha creado un grupo de difusión mediante el cual se comunica la misma información que se comparte por Noti Marina.
- Carteleras: dentro del club, se cuenta con varias carteleras distribuidas donde se cuelgan estas novedades.

De manera externa, el Club tiene cuentas abiertas en la mayoría de las redes sociales pero solamente utiliza con frecuencia Instagram y Facebook. Las mismas son manejadas por algún socio de manera gratuita quien comparte la información que le envía la Comisión Directiva sin una estrategia clara de comunicación. El socio también se encarga de responder a los potenciales leads y redireccionarlos con la secretaría del club quienes, por lo general, demoran mucho tiempo en responder y no hacen seguimiento de los prospectos.

Sumado a esto, se encuentra la página de internet del club que, por falta de tiempo e inversión, ha quedado desactualizada mezclando información apuntada tanto al público interno como externo generando a veces, mayor confusión.

4.8 Mercado y competencia

Es una realidad que en los últimos años han surgido multitud de modalidades deportivas nuevas y se ha generalizado la oferta en un amplio abanico de variedades que tratan de adaptarse a las nuevas exigencias de la sociedad. Los cambios sociales que se han producido en los últimos tiempos demandan deportes de mayor individualismo, menor sacrificio y menor compromiso. Algunos de los deportes más tradicionales tienen serios problemas para adaptarse a los nuevos requerimientos de la sociedad. El remo, por sus propias características tiene una seria amenaza si no se adapta a estas nuevas circunstancias. Muchos socios que solo utilizaban el club los fines de semana, han optado por otras opciones como gimnasios o grupos de entrenamiento para poder estar más activos durante toda la semana.

Tigre es conocido como la cuna del remo en Argentina. 14 de los 43 clubes afiliados, están en Tigre.

Esto genera una gran competencia entre los clubes y quienes deben hacer un gran esfuerzo para atraer nuevos socios. El remo y el canotaje como deportes, se han comoditizado. Cuando esto sucede, el factor principal por el que deciden los consumidores es solamente el precio. Para poder salir de este esquema, como plantea Kotler, *hay que poner en valor los valores* para lograr una diferenciación.

El Club de Regatas Marina, al ser el único de los 14 que se encuentra en la isla y ser en apariencia menos accesible, sumado a la nula o baja comunicación, hace que el esfuerzo para conseguir nuevos prospectos sea mayor. Una mejor comunicación a través de las redes tendrá un impacto fuerte en el Zero Moment of Truth (ZMOT), momento en el cual los consumidores se enfrentan a la categoría de por primera vez. En segundo término, mejorar el proceso de intake de nuevos socios (con onboardings digitales y con una mejor atención al cliente) traerá resultados positivos en el First Moment of Truth (FMOT).

4.8.1 Análisis de la competencia

Para llevar a cabo un análisis de la competencia, se preparó una matriz de posicionamiento en base a dos variables:

- Precio
- Diversidad deportiva

En base a esas dos variables y analizando los principales competidores (directos e indirectos) de la zona de Tigre y alrededores, se preparó el siguiente mapa perceptual con la idea de evaluar situaciones competitivas en lo relacionado al posicionamiento.



Fuente: Gráfico de elaboración propia

En rojo, se observan los competidores directos del Club de Regatas la Marina. Es decir, clubes que cuentan con remo dentro de su oferta deportiva. Si bien no se mencionan todos los jugadores, hemos mencionado a los más relevantes. En celeste, se observan los competidores indirectos que, a pesar de no contar con remo dentro de su oferta, apuntan al mismo target ofreciendo actividades destinadas a llevar un estilo de vida saludable. Entre ellos podemos encontrar cadenas de gimnasios, entrenadores personales, la municipalidad de Tigre y torneos de fútbol de la zona.

Dentro de la competencia directa mencionamos:

Club San Fernando

Fundado en 1923, el Club San Fernando es un club multideporte que nace para cubrir la necesidad de un club enfocado a los deportes náuticos dentro



del partido de San Fernando. Previo a su fundación, quienes deseaban realizar estas actividades, debían movilizarse a cualquiera de los clubes de Tigre. El Club fue expandiendo su oferta deportiva y hoy cuenta, entre otros deportes, con: remo, vela, rugby, hockey, voley, natación y fútbol.

El esquema de la cuota social consta de un monto fijo en concepto de socio más un plus por cada deporte a practicar. Cada deporte entonces cuenta con su subcomisión y su propia caja. Es un club con instalaciones modernas que pueden mantener gracias a su gran cantidad de socios en cada disciplina.

Buenos Aires Rowing Club

Fundado en 1873, BARC es el Club de remo más antiguo de Argentina. Ubicado actualmente en la ciudad de Tigre, su primera sede social estuvo en Capital Federal (al igual que el Club de Regatas Marina). Si bien el remo es el principal deporte, también cuenta en sus instalaciones con las prácticas de tenis, natación y gimnasia artística. Es un Club que intenta mantener cierto prestigio y del cual formar parte indica cierto estatus social. Para poder asociarse, la persona debe pasar una entrevista personal con la comisión directiva y firmar el compromiso de estadía de 1 año. Sumado a eso, la cuota mensual para un socio activo supera los \$8000 (siendo la del CRLM de \$5200)



Rowing Club Argentino

Club fundado en 1905 por las colectividades inglesas de Argentina, se especializa en la práctica del remo. También cuenta con instalaciones para la práctica de natación y pelota-paleta.

Los valores de la cuota están apenas por debajo de los del Club de Regatas la Marina (\$4200 mensual). También cuentan con instalaciones más pequeñas



lo que hace más simple la manutención de la infraestructura. Cuentan con una flota de botes de paseo más moderna y cuidada por lo que, para los socios que solamente buscan remar, suele ser una buena opción por su relación precio/calidad.

Club Hispano Argentino



El Club fundado por la sociedad española, tuvo que reinventarse luego de estar a punto de desaparecer. De esta forma, han achicado significativamente su predio aprovechando el boom inmobiliario en Tigre y vendiendo parte de sus terrenos para el desarrollo de propiedades. De esta forma, ya no cuenta con cancha de tenis. Por otro lado, ha concesionado otras partes del club donde ahora funciona un restaurante con acceso al público general y un gimnasio. Estos ingresos adicionales le permitieron mejorar su flota de embarcaciones y enfocarse en la práctica del remo con buenas embarcaciones a un precio bajo (Debajo de los \$3500). Tampoco tiene equipo de alta competencia lo que evita gastos adicionales en embarcaciones y competencias. Se ubica exactamente en frente del Club de Regatas la Marina.

Entre los competidores indirectos, tenemos las instalaciones que no ofrecen remo entre sus deportes pero que la base de su propuesta de valor también es la vida saludable.

Redes de Gimnasios



Tanto SportClub como Megatlon, son competencia indirecta del Club de Regatas la Marina. Con mucha presencia en Tigre, y al contar con sedes a lo largo de zona norte y CABA, es una alternativa conveniente para la gente que, durante la semana, no tiene tiempo de acercarse a Tigre a remar. Cuentan con varias actividades (natación, spinning, remo indoor, musculacion, etc), con

instructor personal e infraestructura de última generación. Si bien no representa una actividad al aire libre, es la elegida por varias personas del segmento ABC1 por conveniencia.

Clubes de Barrio (TRC y Glorias)

Clubes representativos de Tigre especializados en fútbol (Glorias) y rugby y hockey (TRC). Si bien no compiten directamente con el mismo sector, son deportes elegidos por los más chicos en los que el club suele generar un gran sentido de pertenencia y fidelidad y luego es muy difícil atraer esos chicos a otro deporte como el remo. Si bien la infraestructura de ambos clubes no es moderna, no es un limitante para los que eligen esta opción. Esto limita también la elección de los padres quienes, al tener que llevar a sus hijos a esta actividad, no pueden ser captados tampoco para remar.



Polideportivos Tigre

Tigre cuenta con 18 polideportivos que ofrecen una gran variedad de deportes a precios subsidiados lo que hace difícil competir contra ellos. Si bien el target de estos polideportivos no es el mismo que el del Club de Regatas la Marina, la crisis económica actual, sumado a la inversión realizada en la modernización de estos centros, hacen que muchas familias que llegaban con lo justo a abonar la cuota social, se vuelquen con sus hijos a este tipo de opciones.

Si bien la lista no es taxativa, es una buena representación de la competencia del CRLM.



4.9 Análisis del consumidor

El consumo de actividades deportivas y saludables permite generar una serie de dimensiones en función de su análisis y observación. A continuación se exponen algunos ejemplos de clasificación de consumidores para una futura propuesta de valor:

– *La actitud del socio y su deseo de pertenecer al club.*

Es posible realizar una fácil distinción que permite clasificar en dos los posibles grupos de socios:

- Socios que solo desean hacer uso de las instalaciones y equipamientos del club
- Socios que esperan recibir un entrenamiento técnico y físico para mejorar en la práctica del deporte

– *Motivo de acceso.*

De acuerdo con la teoría de la motivación, los estímulos ambientales pueden activar el mecanismo para satisfacer cualquier necesidad fundamental. La teoría más popular presentada por Abraham Maslow, es muy utilizada por los especialistas, en materia de análisis de las conducta del consumidor, y atiende a los aspectos fisiológicos, psicológicos y las necesidades sociales que influyen en el comportamiento humano de manera significativa. De su clasificación (Pirámide de Maslow)³, algunos aspectos hacen alusión a la actividad deportiva, entre ellos:

- Objetivos
- Afiliación
- Salud y desarrollo físico (Fitness)
- Diversión y entretenimiento

– El socio y su utilización del club

Así como encontramos distintos motivos para afiliarse al club también podemos dividir al consumidor según la habitualidad con la que concurre al club:

- Usuario habitual: Socio que concurre todos los fines de semana al club y también se lo puede ver algunos días de la semana.
- Usuario medio: concurre al club al menos un día del fin de semana
- Usuario poco habitual: es socio pero concurre al club menos de 2 veces por mes.

– El socio y su sentido de pertenencia

Como se ha mencionado, el Club de Regatas la Marina es una institución tradicional de Tigre con un reconocimiento por ser un club ganador. En este sentido, podemos también dividir a los socios en dos categorías:

- Socios con sentido de pertenencia: Socios en los que el remo viene siendo el deporte a través de generaciones y que disfrutan pasar tiempo en el club con la familia. Permanecen siendo socios independientemente de la condición del club por el simple hecho de ayudar al club
- Socios sin sentido de pertenencia: Socios que no tienen apego por el club y que, ante una oferta mejor, se cambian de institución.

Con lo expuesto anteriormente, el socio promedio del club de regatas la marina es un socio con un alto sentido de pertenencia/afiliación, que hace uso del club por su infraestructura y materiales, que disfruta del remo como diversión y como ejercicio físico. Suelen ser usuarios medios o habituales que aprovechan el club todo el año independientemente del clima.

4.10 Problemática

En base a lo expuesto, se pueden desprender las siguientes problemáticas internas:

Socios

- Tendencia decreciente de socios activos.
- Baja retención de socios durante los meses de invierno
- Actividades poco atractivas para jóvenes de 18 a 35 años

Situación financiera

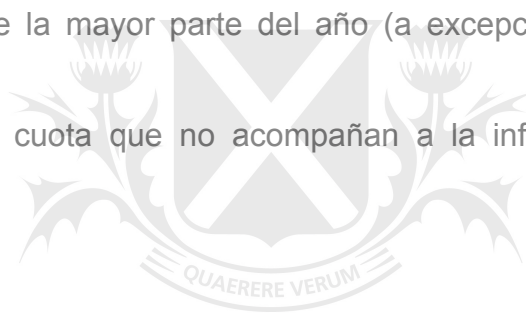
- Déficit durante la mayor parte del año (a excepción de los meses de verano)
- Aumentos de cuota que no acompañan a la inflación y aumento de costos

Infraestructura

- Edificio viejo difícil de mantener debido a la mala situación financiera.
- Materiales para la práctica deportiva caros de comprar y mantener en condiciones

Actividades

- El club promueve solamente la práctica de remo y canotaje haciendo poco hincapié en otras actividades. Quienes no practican remo suelen no verse atraídos por la oferta del club.
- Club desaprovechado de noche con la no realización de actividades nocturnas.



Universidad de
San Andrés

- La infraestructura venida a menos deja de ser atractiva para mucha gente (vestuarios en mal estado, quinchos y parrillas no acondicionados, etc.)
- No hay oferta gastronómica desde el 2018 con la caída del concesionario.

Operacional

- Los cargos de la Comisión Directiva son ad-honorem y los miembros aportan su tiempo libre a organizar y dirigir el club. Esto genera que no todos se involucren de la misma manera, administrando los pocos recursos con los que se cuenta en lugar de intentar generar nuevos ingresos.
- El estatuto ha quedado viejo por lo que hay roles fundamentales en la actualidad (como comunicación) que no tienen un rol formal y no caen bajo ninguno de los roles actuales.
- No existe una estrategia comunicacional clara con el objetivo de retener o incorporar nuevos socios.



Universidad de
San Andrés

5. ANÁLISIS PEST

5.1 Político/Legal

Los constantes cambios políticos en Argentina, por lo general, no ayudan al desarrollo de las instituciones. Dependiendo del tinte político del gobierno de turno y su visión de cara al deporte y desarrollo deportivo, las medidas orientadas a ayudar a las instituciones varían y no permiten proyectar una estrategia clara.

Esto se puede visibilizar mediante la importancia y lugar que cada gobierno le ha ido dando a la Secretaría de Deportes, organismo cuyo fin es sentar las bases para el desarrollo deportivo dentro del país:

- 1989 - 2001: Secretaría de Deportes dependencia de la Presidencia de la Nación
- 2001 : Bajo la órbita del Ministerio de Turismo y Deporte
- 2001: Vuelve a ser secretaria dependiente de la Presidencia de la Nación
- 2007: Bajo la órbita del Ministro de desarrollo social
- 2019: Se elimina la secretaría de deporte y crea la Agencia Deportiva Nacional promoviendo la inclusión de fondos privados a la esfera deportiva Nacional.
- 2019: Se crea nuevamente la secretaría deportiva bajo la órbita del Ministerio de de turismo y deporte.

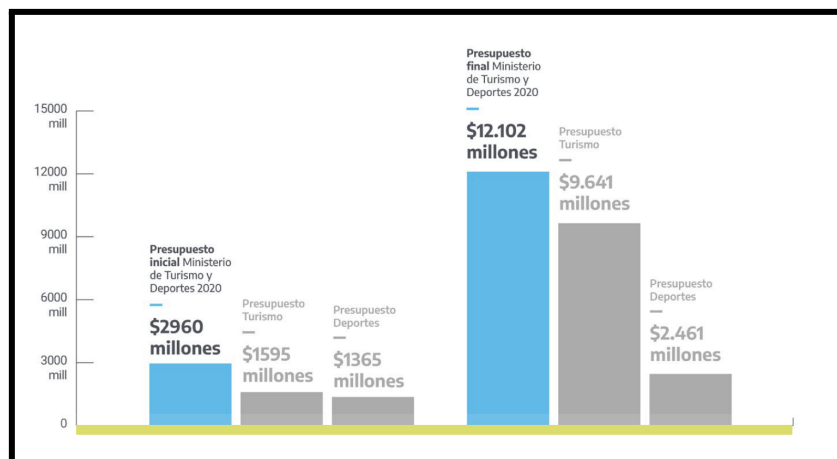
Durante algunas etapas se ha promulgado el deporte como un catalizador social, que ayuda a la inclusión y brinda un espacio de encuentro independientemente de los resultados deportivos. En otras etapas se puso el

foco en la captura de talentos deportivos y en la ampliación de la base de deportistas para lograr así mejores resultados en las competencias internacionales (en todas las disciplinas). Como se desprende de la página de internet de la Secretaría de Deportes, hoy en día, se está haciendo foco en 4 áreas principales:

- **Igualdad de oportunidades** para aprender, practicar, entrenar, participar y competir
- **Representación nacional** asistiendo a los deportistas de élite, a las federaciones y confederaciones nacionales
- **Fortalecimiento de las instituciones** de las diferentes organizaciones del sistema deportivo argentino
- **Desarrollo edilicio deportivo** a través de asesoramiento técnico, mejoramiento y construcción de infraestructura

Si bien la misión parece acompañar las necesidades del Club de Regatas la Marina, el presupuesto asignado a la secretaría a nivel deportivo no es suficiente para poder cubrir estas necesidades. Como se aprecia en el gráfico del Ministerio para el año 2020, si bien hubo un incremento de entre lo planeado y lo realmente gastado, se aprecia que el foco principal fue puesto en Turismo (79,66%) con el objetivo de ayudar en la recuperación de una industria fuertemente golpeada por la pandemia. Sumado a eso, el gráfico se muestra en pesos lo que, al no ser una moneda dura, presenta sesgos inflacionarios y devaluatorios.

Presupuesto 2020 ministerio de turismo y deporte

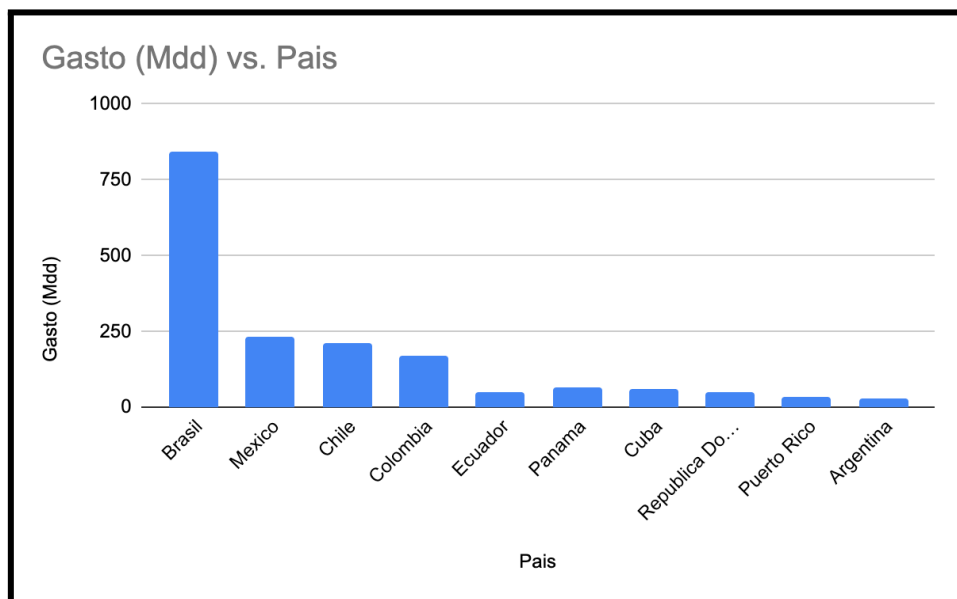


Fuente: Inicio | Argentina.gob.ar.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2018/05/presupuesto_2020_1.pdf

Convirtiendo a dólares los montos destinados a deporte (cotización contra el dólar BNA al 31/12 de cada año) se obtiene que para 2020 el presupuesto fue de 16 MM de dólares y para 2021 24 millones de dólares. Este presupuesto debe ser luego asignado a todas las disciplinas deportivas para cubrir viajes a competiciones internacionales, equipamiento, becas de los deportistas, entre otros.

Si comparamos con otros países de latinoamérica, la situación de Argentina se ve aún peor en el marco deportivo. Según datos recabados por la revista Forbes en base a los presupuestos 2018, Argentina figura en el puesto 10 en inversión deportiva.



Fuente: Gráfico de elaboración propia en base a datos de la revista Forbes

El Club de Regatas la Marina no es ajeno a este contexto. Las políticas de subsidios a las que ha podido acceder el Club para poder mantener su infraestructura edilicia y equipamiento deportivo han sido limitadas. Si bien en los últimos años se ha puesto en marcha el Programa Clubes Argentinos, cuyo objetivo es colaborar con los clubes posibilitando el cumplimiento de su función de promoción y desarrollo de las actividades físicas y deportivas, los subsidios promovidos por el organismo siguen siendo insuficientes para las estructuras de algunos Clubes.

En paralelo, el Municipio de Tigre tiene como estrategia fomentar el deporte dentro del ámbito estatal y para ello cuenta con varios polideportivos estatales. Asimismo, el municipio alberga más de 200 clubes de barrio (13 clubes de remo) por lo que la ayuda municipal también es limitada.

5.2 Económico

En cuanto al contexto económico, los principales temas que afectan el desarrollo del club son:

- Inflación (impuesto invisible):

La inflación en Argentina es un problema que se viene arrastrando desde hace varios años. Este fenómeno impacta en todos los sectores de la economía haciendo que el poder adquisitivo de la población caiga dado que, en muchos casos, los salarios no aumentan en la misma proporción.

Inflación anual Argentina (2017 - 2021)



Fuente: Gráfico de elaboración propia en base a datos del INDEC

Si bien la cuota social no suele acompañar la inflación, para muchos socios del Club, sobre todo para las familias, el desembolso de dinero en concepto de cuota es un gasto grande y uno de los primeros en recortar en momentos de crisis.

- Sindicatos:

En Argentina, los sindicatos incrementan su poder e injerencia año a año. Según cifras de la Organización Internacional del Trabajo, el nivel de sindicalización en Argentina llega al 40%, sobrepasando con creces al segundo país de latinoamérica, Brasil, con un 16%.

El sindicato que agrupa a los trabajadores del Club de Regatas la Marina es UTEDYC (Unión de trabajadores de entidades deportivas y civiles). Para el Club, los salarios y sus respectivas cargas sociales, representan el mayor egreso del Club. Es por ello que cada negociación de paritarias de UTEDYC termina aumentando los costos del club significativamente. Pasando cierta cantidad de empleados, el Club se ve obligado a nombrar un delegado sindical cuyo sueldo abona si bien no está dedicando sus horas a trabajar en el club.

5.3 Social

De acuerdo con un informe de la consultora Abeceb, que toma datos de ingresos recabados por el Gobierno porteño, los hogares en situación de pobreza pasaron de representar el 11,3% en el primer trimestre de 2015 al 21,6% en el mismo período del 2020, duplicando su importancia en la foto de la pirámide social argentina. Es decir que la clase media argentina se ha achicado sustancialmente.

Este cambio en la pirámide social impacta directamente en el Club dado que su masa societaria estuvo históricamente anclada en la clase media / media alta de la población argentina.

Evolución de la pirámide social argentina 2015-2020

	Hogares					
	1er semestre 2015	1er semestre 2016	1er semestre 2017	1er semestre 2018	1er semestre 2019	1er semestre 2020
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
En situación de pobreza	11,3	13,5	11,1	12,0	16,0	21,6
En situación de indigencia	3,9	4,0	2,7	3,1	4,4	8,7
En situación de pobreza no indigente	7,4	9,5	8,4	8,9	11,6	13,0
No pobres	88,7	86,5	88,9	88,0	84,0	78,4
En situación vulnerable	8,2	8,8	7,9	8,0	10,5	9,5
Sector medio	66,2	63,3	65,0	63,1	61,1	58,0
Sector medio frágil	9,4	9,6	8,8	8,5	9,6	8,8
Sector medio - "Clase media"	56,8	53,7	56,2	54,7	51,5	49,2
Sectores acomodados	14,3	14,5	16,2	16,8	12,4	10,9

Abeceb

Fuente: Cabrerros, D. T. (2021). *Cambio en la pirámide social: se achica la clase media y aumentan las familias en la pobreza*. elDiarioAR.com.

https://www.eldiarioar.com/economia/cambio-piramide-social-achica-clase-media-aumentan-familias-pobreza_1_7334708.html

Si bien esta situación Argentina representa una amenaza, podría ser un área de oportunidad para encarar proyectos de contención social junto a organizaciones gubernamentales u ONG para los sectores más vulnerables y trabar mejores relaciones con el municipio.

-Vida Saludable

La vida sana está en auge en el mundo. Y América Latina no es la excepción. Cada vez más hombres y mujeres modifican sus hábitos alimenticios y rutina de actividades centrándose en su salud y bienestar. Las consultoras Nielsen y Kantar confirman el auge del fenómeno. En Argentina, 7 de cada 10 personas reconocen un “alto nivel de preocupación” por su salud y bienestar, con un 31% poniendo especial énfasis en la alimentación

Esto representa una oportunidad para el Club pudiendo desarrollar una propuesta de comunicación apalancada sobre esta tendencia.

Por otro lado, el auge de las cadenas de gimnasios, así como las clases online, grupos de running o entrenadores personales, representan una competencia para quienes solamente buscan realizar actividad física como hábito saludable y no como parte de un estilo de vida que conecte con el aire libre, la naturaleza y las relaciones sociales.

- Infraestructura

El edificio Club de Regatas la Marina fue construido por la compañía alemana Siemens a comienzos del siglo XX. La sede está pensada para una masa societaria de 4500 Socios (que han podido ostentar en 1976).

Sin embargo, la realidad actual del club es muy distinta. El club cuenta con cerca de 1000 socios de los cuales solamente 400 son activos plenos (cuya cuota es la más alta de todas). El resto se divide entre vitalicios, familiares, cadetes y juveniles. Con esta baja de la masa societaria lenta pero constante desde 1990, los ingresos del club se ven socavados haciendo difícil lograr un superávit.

Con los ingresos decrecientes, se hace muy complejo mantener un edificio de la envergadura del Club de Regatas la Marina en buenas condiciones. Si bien el edificio fue declarado Monumento Histórico Nacional, la realidad es que desde el estado no hay ningún tipo de ayuda o subsidio para su manutención. Esto generó que a lo largo de los años, varias partes del edificio vayan quedando inutilizadas o cerradas al público.

Como se ha mencionado anteriormente, el club se encuentra en una isla. A diferencia de muchos de los clubes apostados en el continente, no cuenta con estacionamiento para los socios. Esto suele ser una desventaja, sobre todo los fines de semana donde Tigre es muy visitado, dado que genera una pérdida de

tiempo o desembolso extra de dinero en estacionamiento privado. También es una limitación para los potenciales concesionarios que quieren realizar eventos nocturnos en el club dado que sus invitados, deberán dejar el vehículo en la calle.

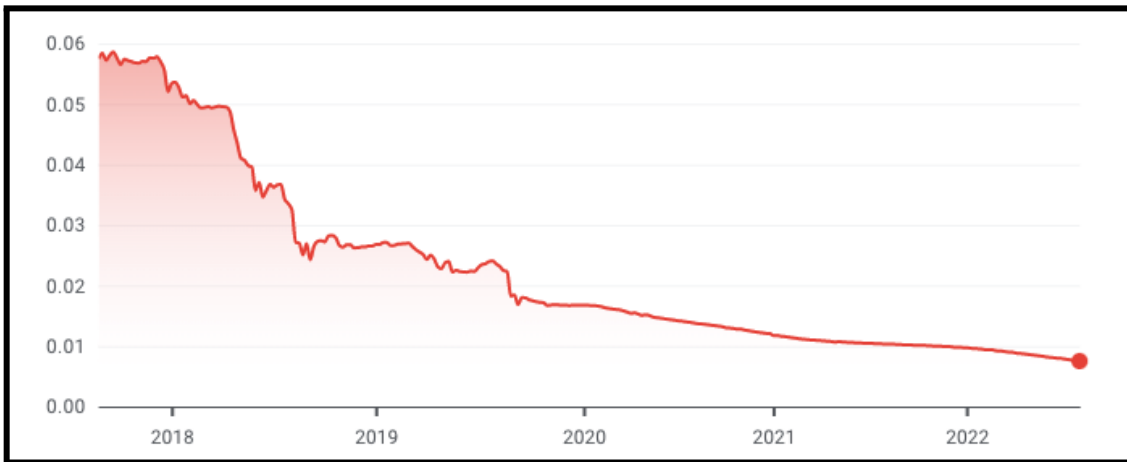
- Material deportivo

Las necesidades de infraestructuras deportivas específicas y un material deportivo caro (generalmente en dólares) suponen una importante barrera de entrada a la práctica de esta variedad deportiva de manera autónoma. Los clubes entonces, vienen a suplir esta carencia poniendo a disposición de los socios embarcaciones a cambio de una cuota social. De los tipos de embarcaciones más populares, se pueden mencionar aquellas cuyo material principal es la madera y aquellas cuyo material principal es fibra de carbono.

El mantenimiento de una flota de madera implica tener un ebanista en el club para la reparación de cualquier incidencia con los botes. Estas reparaciones son artesanales y, por lo tanto, costosas.

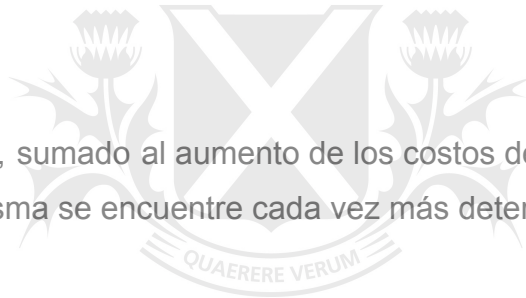
Por otro lado, los botes de fibra se presentan como una alternativa atractiva para los clubes dado que baja el tiempo de entrega de los mismos y las reparaciones son más rápidas. Sin embargo, el costo de la fibra de carbono está hoy expresado en dólares por lo que, en los últimos años, esto se ha encarecido bastante también. Un bote nuevo (con capacidad para 3 tripulantes) ronda los USD 2200.

Evolución del valor del peso frente al dólar



Fuente: Gráfico de elaboración propia en base a cotización del BCRA

La merma de socios, sumado al aumento de los costos de mantenimiento de la flota, hace que la misma se encuentre cada vez más deteriorada.



Universidad de

5.4 Tecnológico

- Internet y sistemas

El Club de Regatas la Marina se encuentra en una isla. Si bien el cruce de lancha desde continente hasta el Club no lleva más de 5 minutos, hay ciertos servicios a los que el club le cuesta acceder. Un ejemplo de ello es internet.

El servicio que llega actualmente es deficiente lo que dificulta varias de las tareas administrativas del club, cuyo sistema de gestión está 100% online.

Por otro lado, es un gran freno para varios socios que quieren venir a trabajar desde el club dado que la potencia del wi fi no es adecuada para grandes

intercambios de datos.

Esto representa una gran oportunidad de mejora en términos de procesos internos como así también de oferta para los socios.

- Comunicación y redes sociales

Como se muestra en el gráfico, Argentina es un país con un uso muy activo de las redes sociales siendo las más populares: What 's app, Instagram y Facebook. Esto representa una gran oportunidad para cualquier institución para poder llegar a una audiencia mayor a un costo relativamente bajo.

Datos de conectividad y redes sociales argentina 2021



Fuente: Gráfico extraído del informe anual de We are social (www.wearesocial.com)

Durante los últimos años el Club ha mejorado mucho en cuanto a comunicación potenciando sus redes sociales para comunicación externa (instagram y facebook) y para comunicación interna (Whatsapp). Esto ha traído varios leads desde las redes sociales. Sin embargo, y a pesar de haber hecho un buen trabajo, aún hay lugar para mejorar. Las redes sociales no tienen un mensaje claro que quieran transmitir a su comunidad que lo pueda diferenciar de su competencia y no se hace un correcto seguimiento de los leads.

5.5 Ecológico

Climáticos

Si bien los amantes del remo y el canotaje practican el deporte independientemente del clima, este suele ser una barrera de entrada alta para nuevos socios. Es por ello que el Club cuenta con un pico de socios durante los meses de primavera/verano y pierde masa societaria durante la temporada de otoño/invierno, donde los días son más cortos y la gente no se ve tentada a trasladarse hasta el club para realizar deporte.



Universidad de
San Andrés

6. ANÁLISIS FODA

En base al análisis de situación planteado, y a modo de resumen, se presenta el siguiente análisis FODA del Club de Regatas la Marina.

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructuras y Material Deportivo 2. Estacionalidad 3. Estacionamiento 4. Comunicación 5. Baja masa societaria y dependencia de la cuota como ingreso 6. Ubicación 7. Ausencia de un plan de fomento del deporte a nivel nacional 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amplitud de ofertas deportivas existentes. 2. Cantidad de clubes existentes en Tigre 3. Pérdida de poder adquisitivo de la sociedad
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerte historia 2. Valores del remo 3. Fuerte tradición y presencia en Tigre, donde el remo es un referente social. 4. Ubicación 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechamiento del remo y canotaje como atractivo turístico de Tigre. 2. Desarrollo y fomento de otras actividades dentro del club 3. Aumento de la conciencia del bienestar y la vida saludable

DEBILIDADES:

Infraestructuras y Material Deportivo:

Las necesidades de infraestructuras deportivas específicas y un material deportivo caro (generalmente en dólares) suponen una importante barrera de entrada a la práctica de esta variedad deportiva de manera autónoma. Los clubes entonces, vienen a suplir esta carencia poniendo a disposición de los socios embarcaciones a cambio de una cuota social. De los tipos de

embarcaciones más populares, se pueden mencionar aquellas cuyo material principal es la madera y aquellas cuyo material principal es fibra de carbono.

El mantenimiento de una flota de madera implica tener un ebanista en el club para la reparación de cualquier incidencia con los botes. Estas reparaciones son artesanales y, por lo tanto, costosas.

Por otro lado, los botes de fibra se presentan como una alternativa atractiva para los clubes dado que baja el tiempo de entrega de los mismos y las reparaciones son más rápidas. Sin embargo, el costo de la fibra de carbono está hoy expresado en dólares por lo que, en los últimos años, esto se ha encarecido bastante también. Un bote nuevo (con capacidad para 3 tripulantes) ronda los USD 2200.

La merma de socios, sumado al aumento de los costos de mantenimiento de la flota, hace que la misma se encuentre cada vez más deteriorada.

Más allá del material deportivo, el Club cuenta con una infraestructura edilicia antigua, que no ha ido renovando ni modernizando y hoy cuenta con varios problemas de mantenimiento: necesidad de reparación de techos, pintura, arreglo de la cancha de paddle, arreglo de vestuarios, reparación de la rampa de botes, mantenimiento de las lanchas, etc.

Estacionalidad

Si bien los amantes del remo y el canotaje practican el deporte independientemente del clima, este suele ser una barrera de entrada alta para nuevos socios. Es por ello que el Club cuenta con un pico de socios durante los meses de primavera/verano y pierde masa societaria durante la temporada de otoño/invierno.

Estacionamiento

Como se ha mencionado anteriormente, el club se encuentra en una isla. A diferencia de muchos de los clubes apostados en el continente, no cuenta con

estacionamiento para los socios. Esto suele ser una desventaja, sobre todo los fines de semana donde Tigre es muy visitado, dado que genera una pérdida de tiempo o desembolso extra de dinero en estacionamiento privado. También es una limitación para los concesionarios que quieren realizar eventos nocturnos en el club.

Comunicación

El club no cuenta con una estrategia de comunicación clara de manera interna ni externa. Eso dificulta la captación de nuevos socios y dar a conocer el club a nuevos socios.

Baja masa societaria

La infraestructura del club fue pensada para una masa societaria elevada con capacidad para albergar más de 1000 personas en simultáneo. En la década del '70 el club contaba con más de 4000 socios pagando cuotas. Hoy en día la masa societaria es de 1000 socios (menos de 400 activos). Esto hace que sea muy difícil sostener la infraestructura y los costos operativos.

Ubicación

La sede del club está en una isla por lo que es de difícil acceso. Si bien el club tiene una lancha para cruzar a los socios, muchos prefieren opciones con acceso más simple para poder perder menos tiempo para poder remar (sobre todo los días de semana

Ausencia de un plan de fomento del deporte a nivel nacional

Existe hoy en Argentina un desconocimiento generalizado de por parte de la población de un deporte que forma parte del patrimonio histórico cultural. Por este motivo, se considera una seria amenaza la ausencia de planes específicos destinados a dar a conocer a la población una parte importante de nuestro patrimonio cultural.

AMENAZAS

Amplitud de Ofertas Deportivas

Es una realidad que en los últimos años han surgido multitud de modalidades deportivas nuevas y se ha generalizado la oferta deportiva en un amplio abanico de variedades que tratan de adaptarse a las nuevas exigencias de la sociedad en este sentido. Los cambios sociales que se han producido en los últimos tiempos demandan deportes de mayor individualismo, menor sacrificio y menor compromiso. Algunos de los deportes más tradicionales tienen serios problemas para adaptarse a los nuevos requerimientos de la sociedad. El remo, por sus propias características tiene una seria amenaza si no se adapta a estas nuevas circunstancias. Muchos socios que solo utilizaban el club los fines de semana, han optado por otras opciones como gimnasios o grupos de entrenamiento para poder estar más activos durante toda la semana.

Cantidad de clubes existentes en Tigre

Tigre es conocido como la cuna del remo en Argentina. 14 de los 43 clubes afiliados, están en Tigre. De estos 14, 12 se encuentran en el centro de la localidad Tigre.

Esto genera una gran competencia entre los clubes y quienes deben hacer un gran esfuerzo para atraer nuevos socios. El Club de Regatas Marina, al ser el único de los 12 que se encuentra en la isla y ser en apariencia menos accesible, sumado a la nula o baja comunicación, hace que el esfuerzo para conseguir nuevos prospectos sea mayor.

Pérdida de poder adquisitivo

La alta inflación argentina, no siempre acompañada por los sueldos, hace que gran parte de la sociedad vea sus ingresos disminuidos por el impuesto invisible. En este contexto, y ante la necesidad de reducir gastos, la gente suele cortar los gastos en esparcimiento (y más siendo un grupo familiar donde la cuota ya es significativa dentro del sueldo).

FORTALEZAS

Fuerte historia

Con más de 2000 regatas ganadas, el Club de Regatas la Marina es el club con más regatas ganadas de Argentina. Además de sus palmares, remeros de talla de Alberto Demiddi o Ibarra han dejado su huella en el club.

Independientemente de lo deportivo, junto con el Buenos Aires Rowing Club, es de los clubes insignia del municipio.

Valores diferenciadores del remo y canotaje frente a otras prácticas deportivas

Desde la perspectiva técnico-deportiva, el remo y el canotaje aportan una serie de características que lo pueden hacer prevalecer sobre otras prácticas deportivas: Trabajo en equipo, capacidad de sacrificio y compromiso, etc.

Adicionalmente, el remo tiene otras características que lo pueden diferenciar de otras prácticas deportivas. El ser un deporte que se practica en contacto y respeto con nuestra naturaleza y medioambiente, pueden convertirlo en un deporte de referencia para nuestra Sociedad

Fuerte tradición y presencia en Tigre, donde el remo es un referente social.

La limitación geográfica del remo ha sido considerada una debilidad, sin embargo el arraigo y tradición que tiene en determinadas localidades (Tigre, Zárate, Rosario, etc) lo pueden convertir en un elemento fundamental en el desarrollo y cohesión social de dichas localidades. El club de remo es un referente social que puede dinamizar actuaciones de mayor calado que la mera práctica del remo como

Ubicación

Así como fue mencionado como una debilidad, la ubicación también puede ser una oportunidad. Muchas familias buscan estar alejados del ruido y el club

ofrece un espacio donde se puede disfrutar del deporte y la naturaleza en un ambiente seguro y controlado, aislado de la ciudad a solo 5 minutos de lancha.

OPORTUNIDADES

Aprovechamiento del club y sus instalaciones como promotores del deporte en la localidad de Tigre

Aprovechar el referente social que supone el club de remo en determinadas localidades para iniciar y desarrollar servicios deportivos en su ámbito geográfico que además de cumplir una labor social pueda suponer una fuente de ingresos para el club.

Aprovechamiento del remo y canotaje como atractivo turístico de Tigre.

La relación del remo con la naturaleza puede convertirse en un diferencial más de la oferta turística del club. El club puede desarrollar una importante labor en este sentido y ampliar sus fuentes de ingresos (en algunos casos, en dólares).

Aumento de la conciencia del bienestar y la vida saludable

En los últimos años, cada vez más personas han incorporado el ejercicio a sus rutinas. La gente busca nuevos lugares de encuentro donde hacer deporte y socializar. Luego de la pandemia, hay una tendencia a que la búsqueda de estos espacios sea al aire libre.

El Club de Regatas la Marina puede ser la combinación perfecta para cubrir esta necesidad al ofrecer remo en un ambiente rodeado de naturaleza.

7. PLAN DE MARKETING

7.1 Estrategia

En base a las problemáticas descritas anteriormente, se diseñará una estrategia que, sin modificar sustancialmente el actual modelo de club y sus actividades deportivas, brinde un abanico mayor de posibilidades que apuntalarán la práctica del remo y canotaje y posicionarán al club como un lugar donde cada miembro de la familia encuentre su espacio de esparcimiento. Para llegar a este nuevo modelo, con una oferta más amplia, se tendrá en cuenta la actual situación económico/financiera del club y del país, de por sí desafiante, intentando maximizar el retorno de inversión de cada propuesta.

Mediante esta estrategia, también se busca tener un estado financiero más saludable a lo largo de todo el año, logrando potenciar actividades en el club en los meses de invierno evitando así la pérdida de socios o minimizando el impacto de las mismas.

En paralelo, se propondrán los pilares comunicacionales sobre los que el Club debe hacer foco para potenciar y fortalecer el sistema de valores que el remo y el club pueden aportar a los ingresantes, generando así un mayor valor de marca.

Esta estrategia se dividirá en tres pilares fundamentales con objetivos claros:

- 1) Cómo **diferenciar el Club y posicionarlo** como una alternativa distinta a los otros clubes de la región.

La comoditización es un fenómeno global pero con mayor impacto en las economías inestables, donde los consumidores tienen que analizar todas las alternativas antes de incurrir en un gasto. En cuanto al remo y canotaje, el Club de Regatas la Marina no llega a tener una oferta diferenciada claramente de sus competidores, por lo que puede llegar a caer en una guerra de precios que, debido a su gran infraestructura, no le terminará favoreciendo.

Se buscará aprovechar las fortalezas mencionadas en el análisis FODA para posicionar un mensaje diferente al resto de los clubes, apoyado en los valores del remo y el canotaje influyendo en el ZMOT y en el FMOT.

- 2) Cómo **retener y fidelizar** a los socios actuales frenando el declive constante que se viene dando desde 1990, convirtiéndolos además en promotores del club.

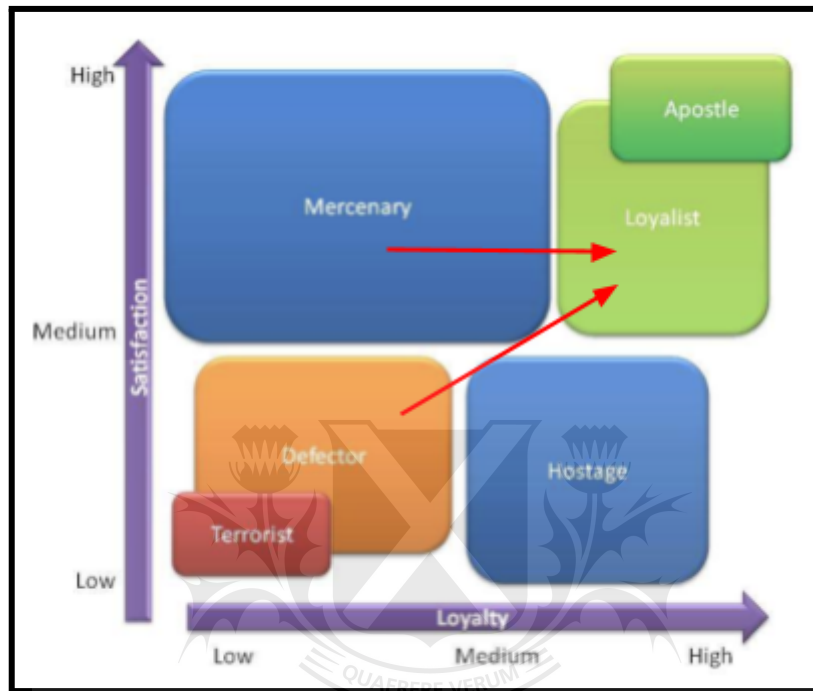
La fidelidad es una herramienta clave para prevenir la baja de socios. Sumado a eso:

- Los clientes satisfechos generan socios para el club a través del boca-boca.
- También es importante destacar, como se ha visto en el Seminario de Precios de la maestría, que los clientes leales son menos sensibles al precio.
- Menos quejas y reclamos lo que generaría un mejor ambiente en el club

Bajar la tasa de abandono de los socios ayudará a mejorar el lifetime value de cada socio. Para ello es necesario entender cuáles son las principales razones por las cuales se abandona el club y trabajar sobre las mismas. Esto es fundamental para dejar de minar la ya frágil situación financiera del club y ayudará a brindar previsibilidad a los directivos sobre los recursos con los que cuentan.

El objetivo principal es lograr llevar la mayor cantidad de socios de potenciales detractores o mercenarios a leales.

Loyalty Matrix



- 3) Como potenciar **nuevas vías de crecimiento** que traigan aparejados nuevos ingresos y, potencialmente nuevos socios para el club.

Atraer a nuevos socios, logrando además bajar el abandono, no solo permitirá tener una situación financiera más saludable, sino que dejará ingresos adicionales para comenzar a mejorar la infraestructura o potenciar otras actividades. Entendiendo nuestro público objetivo, además de lo expresado anteriormente, ayudará a bajar el costo de adquisición del cliente dado que los esfuerzos serán apuntados eficientemente. Para ello es preciso entender qué canales tienen más alcance.

En paralelo, se buscará la creación de actividades que brinden ingresos adicionales para el club, explotando las instalaciones en los momentos de menor concurrencia. De esta forma, disminuye el riesgo financiero que se tiene al depender casi exclusivamente de los ingresos de la cuota social.

Para poder lograrlo, es necesario primero definir a qué segmento se apunta esta estrategia y que target tendrá. En paralelo, una vez definido el target, y siguiendo la teoría de Jobs to be Done estudiada en la materia Estrategias de negocio en internet, se intentará entender en profundidad qué función cumple el producto para nuestros consumidores y así alinear nuestra propuesta de valor a lo que ellos buscan.

7.1.1 Segmentacion y Target

Como hemos visto en la materia 'conceptualización del mundo desde el marketing', la segmentación es importante para conocer a los consumidores y potenciales consumidores y así enfocar mejor los recursos y lograr el éxito de la estrategia planteada. En palabras de Peter Drucker 'El propósito del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo'.

El perfil de estos consumidores son familias que buscan los beneficios de una vida saludable al aire libre, en un ambiente seguro para ellos y sus hijos donde poder desarrollar la práctica del deporte así como también una vida social activa en un ambiente distendido. Ellos practican deporte por salud y estar en forma al menos dos veces por semana. Son familias que buscan inculcar en sus hijos los valores del deporte y la amistad. Son consumidores racionales que piensan detalladamente en los pros y contras de cada decisión. Suelen buscar opciones de nuevas actividades por internet y valoran las

recomendaciones hechas en las mismas. Son sensibles al precio pero están dispuestos a pagar un poco más de dinero por disfrutar de un mejor ambiente para su familia.

Al buscar atraer a las familias a través de la generación de un buen ambiente para ellos y sus hijos, donde se pueda desarrollar nuevos vínculos de amistad, puede ayudar a bajar el ratio de abandono ya que las familias suelen permanecer mayor tiempo en la institución.

Dicho esto, el target principal propuesto para la realización de la estrategia serán familias del sector socioeconómico C2 y C3 de la sociedad (que hoy en día representan cerca del 40% de la población) por el constante achicamiento del sector ABC1 en los últimos años según la Encuesta Permanente de Hogares del Indec. Se apuntará a familias cuyas cabezas tengan entre 30 y 45 años de edad con residencia en Zona Norte y Capital Federal.

Según datos oficiales del INDEC (proyecciones de población para el 2022)¹, se estima que en Argentina hay, sobre un total de 46.234.830 habitantes, 9.749.273 habitantes entre 30 y 45 años (21,1%). De ellos, 674.276 (22% sobre el total) se encuentran en Capital Federal y 3.768.756 (21% sobre el total de habitantes) en Buenos Aires. Teniendo en cuenta estos porcentajes en base a datos oficiales del INDEC, y haciendo una proyección a la Zona Norte del Gran Buenos Aires², de un total de 2.604.233 habitantes, podemos estimar que hay 546.888 personas de entre 30 y 45 años. Si consideramos que, en base a las estimaciones, el sector C2 representa un 17% de la población, estamos hablando de un target primario total de 207.598 habitantes.

¹ Si bien se ha realizado un censo en 2022, al momento de entregar este trabajo, los resultados no han sido publicados. Es por esta razón que utilizaremos los estimados provistos por el INDEC.

² Se tuvieron en cuenta para estas estimaciones, los partidos de: General San Martín, San Fernando, San Isidro, San Miguel, Tigre, Vicente Lopez, Escobar y Pilar.

Cabe también destacar que muchas de las acciones que se mencionan, esperan lograr atraer también a jóvenes profesionales de entre 25 y 30 años amantes del deporte y la naturaleza. Sin embargo, este segmento suele ser más volátil y propenso a probar varias actividades lo que generaría un costo de adquisición alto para un lifetime value bajo. Siguiendo la misma lógica que la utilizada para estimar el target primario:

- Habitantes de CABA de 25 a 30 años: 207.030 (6.7% del total)
- Habitantes de BS AS de 25 a 30 años: 1.309.360 (7.3% del total)
 - GBA (Zona Norte)**: 182.296 (estimando el 7% del total)

Demográficamente y geográficamente entonces, hablamos de un target de más de 350.000 personas.

7.2 Objetivos

En base a la estrategia definida anteriormente, se buscarán plantear los objetivos concretos para los tres pilares (Diferenciación y Posicionamiento, Fidelización y Nuevas vías de crecimiento)

7.2.1 Diferenciación y posicionamiento

Como hemos expresado anteriormente, es fundamental combatir la comoditización del remo y el canotaje a través de una línea discursiva clara que resalta, no solo los valores que transmite el remo y los beneficios de una vida saludable en contacto con la naturaleza, sino también aspectos del club que nos diferencian del resto (Ejemplo: el prestigio de pertenecer al Club con más regatas ganadas). También es fundamental para diferenciarnos, lograr una muy buena gestión de los leads a través de un departamento de administración bien

entrenado en la oferta del club, los beneficios y en la agilidad de respuesta. Es fundamental diferenciar al CRLM en el ZMOT y el FMOT.

Hoy, la tecnología e internet son los grandes aliados de los consumidores a la hora de informarse. Según un estudio realizado por Deloitte, el 80% de los consumidores investiga en internet antes de comprar. Sin embargo, si tomamos el ejemplo de dos términos clave en google podemos notar las primeras deficiencias del CRLM en el aspecto comunicacional:

- 'Remo tigre' - El club no aparece listado en las primeras 3 paginas de resultados de Google
- 'Club de Regatas la Marina' - Si bien aparecen resultados, en la primera página ninguno lleva a un canal de comunicación oficial del club.

De esta forma, es muy probable que quienes buscan realizar esta actividad por primera vez, terminen eligiendo otra opción.

El objetivo principal en este pilar será el relanzamiento de la página de internet del club con un mensaje simple sobre la oferta y los precios enfocada en los nuevos consumidores. En paralelo, sumar a la comunicación en redes los mensajes sobre los valores que el remo transmite: liderazgo, compañerismo, amistad y sacrificio. El resultado esperado será volver a aparecer entre los primeros resultados en google search, logrando atraer un 20% más de leads.

En paralelo, se buscará mejorar el proceso de intake de leads y nuevos socios llevando en 2 años a un 90% de satisfacción (medible a través de encuestas).

El Club de Regatas la Marina supo ser una marca aspiracional dentro del ambiente del remo como lo es actualmente el Buenos Aires Rowing Club. Con el plan de acción planteado, el objetivo es recuperar algunos escalones en cuanto a prestigio.

Fidelización y retención

Contando solo los socios activos, que son los que generan mayores ingresos al club, se cuenta con una base estable que fluctúa entre los 410 socios (en la temporada primavera/verano) y 375 socios (en otoño invierno). En Abril del 2022, según números informados por la comisión directiva, se comenzó el mes con 410 socios y se terminó con 401 socios (sufriendo la baja de 22 socios y dando de alta a 13). Esto nos da una tasa de abandono del 5.3%. El objetivo de la estrategia de fidelización será reducir este número al 2%.

Para poder lograr este objetivo, serán necesarias acciones orientadas a:

- Lograr una mejor atención a los socios en cada una de las áreas del club mejorando así la satisfacción del cliente.
- Generar encuestas semestrales con el fin de conocer a nuestros socios y el uso que le dan al club para poder destinar los recursos limitados a poner en valor los espacios más valorados.
- Medir el nivel de satisfacción general a través de la medición del net promoter score (encontrando así nuestros socios apóstoles)
- Generar nuevas actividades que reemplacen la práctica del remo outdoor en los meses de invierno con la intención de bajar el churn.
- Generar actividades para integrar a los nuevos ingresos al entramado social del club.

A través de las acciones que se plantean a continuación, se buscará conseguir un flujo de alta de socios activos de 4 al mes a lo largo de todo el año. Bajando el ratio de abandono y manteniendo el porcentaje de nuevos ingresos, se espera llegar en 5 años a una base de 550 socios activos. Considerando el target al que se hizo referencia, intentando cambiar el entramado social hacia la familia, esto significa incrementar en paralelo la base de socios familiares e

infantiles. Este nivel de socios permitirá mejorar el nivel económico del club sin afectar el funcionamiento de las instalaciones con la capacidad instalada actualmente.

Nuevas vías de crecimiento

Como se ha mencionado anteriormente, el club depende financieramente de los ingresos provenientes de la cuota social. Parte de las acciones serán apuntadas a generar nuevas vías de ingresos que permitan bajar esa dependencia (sobre todo en los meses de invierno). En esta dirección, se propondrán acciones para explotar áreas que hoy la institución no tiene en su abanico o está desaprovechando.

- Lograr la venta de los 3 espacios publicitarios que dan al Rio Lujan.
- Alquilar el club para eventos corporativos con la posibilidad de agregar remo como actividad de team building.
- Alquilar las instalaciones del club como locación para fotos y filmaciones
- Generar convenios de uso con instituciones y empresas como un beneficio para sus empleados.

Para ello se promoverá la tercerización/concesión de algunos servicios. Se espera con estas acciones poder lograr un superávit a lo largo de todo el año dejando de depender pura y exclusivamente de la cuota social pero poder brindarle mejores servicios a los mismos.

7.3 Plan de acción

En base a lo expuesto anteriormente, se diseñará un plan de marketing orientado a obtener los resultados planteados dentro de los objetivos. Para ello, y en base a lo visto en la materia marketing mindset, se desglosa esta sección en producto, precio, plaza y comunicación (Marketing mix). Cada una de estas

acciones, contribuirán en mayor o menor medida a lograr los objetivos planteados anteriormente: Posicionar y diferenciar, fidelizar e incrementar los ingresos.

7.3.1 Decisiones de producto

Si bien el Club cuenta con una infraestructura que permite realizar diversos deportes, hoy solo se explotan las actividades náuticas (remo y canotaje) y en menor medida, el tenis. Aprovechar las instalaciones para diagramar nuevos servicios (propios o tercerizados), ayudará a fidelizar a los socios, quienes encontrarán actividades para poder compartir el club con su familia. Esto traerá ingresos adicionales como así también la posibilidad de captar nuevos socios.

También se propondrá el desarrollo de ofertas enfocadas en no socios para explotar el club en momentos de baja concurrencia de socios y espacios no explotados actualmente.

Dada la frágil situación económico- financiera del club, se deberá procurar que las actividades planteadas impacten de la menor manera posible los gastos del club.

- Actividades deportivas

Para potenciar la oferta hacia el socio, se plantean una serie de actividades a incluir para beneficio del socio. Algunas de ellas con un costo económico extra para los mismos y otras de manera gratuita. La coordinación de estas actividades será responsabilidad del Capitán del Club con el apoyo de Tesorería.

→ Colonia de verano

Implementar una colonia de verano para menores de 12 años (de lunes a viernes, medio turno o jornada completa). La misma tendrá lugar entre los meses de diciembre y enero. El objetivo de la colonia deberá ser acercar a los niños a la práctica de actividades de remo y canotaje y posicionar al Club de Regatas La Marina como líder en el desarrollo de propuestas de alto valor educativo, adaptadas al medio natural del Delta, recreativas, sociales y deportivas.

La colonia proporciona un servicio tanto para chicos como para los padres que, una vez terminado el ciclo escolar, buscan actividades para sus hijos que se desarrollen en lugares seguros y controlados por profesionales. De ser efectiva, deja las bases sentadas para que los chicos, una vez terminada la colonia y llegados a la edad de 10 años, puedan optar también por la práctica de remo y canotaje en el marco de la escuela propia del club que tiene lugar durante todo el año, oficiando así de 'semillero'. También promueve la utilización del club durante los días de semana donde, como se ha mencionado, hay menos concurrencia de socios.

Inicialmente, se propone brindar el espacio a profesores de educación física que tercerizan la actividad sub alquilando el espacio del club. El uso del predio, con el acceso al material flotante, se estima para 2023 en \$80.000 mensuales para el primer año y \$110.000 a partir del segundo. Esta actualización de precios no considera inflación sino que considera la inversión del Profesor en el primero para poner en marcha la colonia. De esta forma, se hace más atractiva la propuesta para los mismos. El costo para el club por abrir los lunes (día donde el club permanece cerrado para los socios), es de \$8.000 por día aproximadamente (entre empleados y combustible de lancha). La actividad durará 3 meses al año (Diciembre, Enero y Febrero).

El club promoverá la desde sus distintas plataformas de comunicación para darle más visibilidad a cambio de un descuento en la cuota de la colonia para los socios de la institución.

→ Alquiler del espacio como campo de deportes

El Club alquila sus instalaciones a un colegio privado de Tigre para la realización de sus actividades deportivas a modo de campo de deporte durante los días Martes y Jueves. Se buscarán convenios adicionales con otras instituciones para poder lograr alquilar las instalaciones en otros días de la semana. En base a los montos en los que se alquila el club en el convenio actual, se estima un alquiler de \$30.000 mensuales por día de semana alquilado (Sin uso de material flotante) y \$45.000 mensuales por día de semana alquilado (con uso de material flotante).

En base a estas estimaciones, considerando conseguir un colegio adicional a partir del 2024 y contar con 2 colegios para 2024/2025 (uno sin material flotante y otro con material flotante) y considerando los costos extra para el club por abrir los lunes, se puede estimar unos ingresos de \$60.000 mensuales durante el primer año logrando llegar a los \$150.000 mensuales a partir del tercer año como se detalla en el P&L más adelante.

Esto logrará nuevamente mayor actividad durante la semana y la potencialidad de captar nuevos socios entre los alumnos a los que les guste la actividad.

→ Clases/entrenamiento de remo para mayores

Hoy en día, el club brinda 5 clases de remo gratuitas para nuevos socios con la idea de que los mismos sepan manejarse en el río y cuidar así el material flotante. Por otro lado, los entrenamientos de remo y canotaje son para chicos a partir de 10 años y hasta 35 (siempre y cuando compitan para el Club).

Hay una demanda de entrenamientos de remo para mayores de 25 años que no necesariamente compiten para el club sino que buscan mantenerse en buen estado. El club cuenta con el material flotante necesario y la actividad se puede cubrir abonando el extra a los entrenadores actuales. Se propone realizar esta actividad, en principio, dos veces por semana 1.5 horas por clase. El costo mensual se estima en \$20.000 pesos de pago a los profesores y \$3000 adicionales de combustible para la lancha. El precio podría ser de \$5.000 pesos mensuales para no socios y de \$1200 para socios. La idea detrás de esta diferencia es lograr atraer nuevos socios que vean un beneficio concreto por asociarse y explotar el resto de las instalaciones del club (la cuota al día de hoy es de \$5200). Con 12 socios o con 4 no socios, ya se alcanzaría el punto de equilibrio.

En base al interés mostrado por los socios y la capacidad de los profesores (1 profesor cada 15 remeros), se estima el siguiente potencial para la actividad:

Alumnos	2023	2024	2025	2026	2026
Socios	8	10	14	18	20
No socios	3	5	8	10	10

→ Clases de natación en verano (para socios).

Desde principios de diciembre y hasta finales de marzo, el Club mantiene la pileta abierta para la utilización de los socios. Por cuestiones legales, el club cuenta con un guardavidas custodiando la pileta en el horario de apertura de la misma.

Se permitirá a los socios contratar directamente con el guardavidas las clases en un horario prefijado por el club y reservando no más de 2 andariveles. El club no obtendrá ingresos sobre esta actividad dado que serían marginales sino que lo presentará como un servicio extra para socios.

→ Plaza de juegos y material deportivo

Una queja creciente en las familias es la falta de una plaza para niños y la necesidad de contar con material deportivo personal para la realización de algún deporte (Pelota de fútbol, paletas de padel, etc).

La plaza que una vez existió, ha sufrido los efectos de la intemperie y la falta de mantenimiento. Sin embargo, es fundamental para que los niños estén entretenidos y los padres puedan pasar más tiempo en el club. La propuesta es construir (el segundo año) una nueva plaza para niños. La misma solo necesita gastos en materiales dado que, la construcción e instalación de los mismos, puede realizarse con los empleados del club.

Por otro lado, contar con material deportivo que los socios puedan utilizar (de alquiler) también sería un diferencial para que los socios puedan disfrutar del resto del club. Este material, si bien representa una inversión pequeña para el club, se alquilará a bajo valor para ir pudiendo reponerlo a medida que se desgaste.

- Actividades extradeportivas

→ Jornadas de capacitación y eventos

Como se ha hecho en el pasado, se promoverán desde el club, con acuerdo con distintas instituciones (municipalidad, ONGs, etc.), diferentes actividades para los socios que tendrán lugar en las instalaciones del club. Estas actividades no tendrán un costo extra para los socios ni para el club. Así, se busca que se mantengan:

- 2 jornadas anuales de capacitación en primeros auxilios
- 4 Clínicas de Remo anuales (provistas por los remeros del club).
- 4 Clínicas de Canotaje anuales (provistas por los palistas del club).
- Festejo día del niño y búsqueda del tesoro

- Almuerzo mensual de bienvenida para nuevos socios
- Jornadas de inclusión

Otros potenciales ingresos provenientes de NO socios.

Al no ser estas actividades deportivas, la responsabilidad de estas actividades será compartida entre Comunicación y Tesorería

→ Actividades empresariales (team buildings)

El remo afianza y fortalece los valores más importantes para afrontar con éxito momentos difíciles en equipos de trabajo. Potenciando estas características, es posible explotar el remo como actividad de team building en las ‘chanchas’ (botes para 10 personas). La idea es armar paquetes para empresas donde, en sesiones de 120 minutos acompañados por entrenadores y coaches, se logró potenciar la confianza, el liderazgo, la empatía y la coordinación. El costo para el club, para poner en marcha la actividad, es de \$200.000 para poner en valor las embarcaciones destinadas a dicha actividad y el \$40.000 de costo de profesores y viandas por dicha actividad. Se estima que se puede llegar a realizar este tipo de actividades por \$150.000 en base a 15 personas. Se prevé la realización de entre 2 y 5 actividades anuales.

2023	2024	2025	2026	2027
1	1	2	3	5

Para poder promocionar esta actividad, es fundamental activar LinkedIn como red social activa del club, generando contenido sobre manejo de equipos, esfuerzo, liderazgo, etc.

→ Alquiler de espacios publicitarios

El club cuenta con 3 carteles que dan al Río Luján (afluente con mayor tráfico de lanchas de Tigre y con vista desde la costa). Hoy esos carteles no están explotados y podría significar un ingreso adicional para el club. En base a la última cotización pedida a una agencia de publicidad (2022), el valor de alquiler de dichos carteles es de \$40.000 por mes. Se propone lanzar una solicitud interna para que los socios, junto a la Comisión Directiva, ayuden a vender esos espacios a cambio de un 20% de comisión. Esto generaría, según los valores presentados, un ingreso de \$32.000 por cartel (mensuales). Se estima una inversión inicial de \$200.000 para poner en valor los carteles (Pintura y luminaria)

→ Alquiler del club como locación para fotos y filmaciones.

Dada la belleza de las instalaciones y los distintos espacios que posee, en más de una oportunidad el club fue utilizado como locación para la realización de sesiones de fotos o publicidades (Algunos ejemplos son: Direct TV ³, Jameson y Branca). El club debe promover esta actividad en base a una comunicación activa de dicha oferta dirigida a estudios de televisión y agencias de publicidad. El precio suele depender de la cantidad de gente que atienda al club para realizar la producción y la cantidad de horas de filmación. Sin embargo, se puede estimar un promedio de \$12.000 por sesión de fotos y \$35.000 por filmación.

Se estima que, con una inversión en publicidad en las redes, se pueden llegar a realizar 10 sesiones de fotos al año y 2 filmaciones.

³ <https://www.youtube.com/watch?v=PvccnxAOfrQ>

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Fotos	3	5	7	10	10
Filmaciones	1	1	1	2	2

7.3.2 Decisiones de promoción

Considerando la actualidad de la competencia y los clubes deportivos, es indispensable crear el área de marketing y comunicación dentro del club. Actualmente, no se cuenta con presupuesto para invertir en empleados adicionales por lo que la sugerencia es agregar esta responsabilidad bajo el paraguas de la comisión directiva sumando un miembro a la mesa. Esta nueva área será responsable de:

- Definir y Gestionar la línea comunicacional del club (tanto interna como externa)
 - Modernización de la página web
 - Creación de contenido para las redes sociales
 - Desarrollo de los Notimarina como herramienta de comunicación interna
 - Activar el LinkedIn del Club
- Seguimiento de campañas digitales
- Envío de encuestas de satisfacción a los socios
- Capacitación de empleados
- Gestion de leads

Adicionalmente, y para darle mayores herramientas a este nuevo rol, se dispondrá de un presupuesto mensual de \$5.000 para publicidad en redes sociales y de \$15.000 para los cambios en la página del club. Cualquier necesidad adicional identificada por el nuevo miembro, deberá ser evaluada en reunión de Comisión Directiva y aprobada por mayoría. Este presupuesto se incrementará un 10% por año.

A futuro, se plantea la posibilidad de contratar un Community Manager que colabore con la gestión comunicacional.

Un buen servicio es el pilar fundamental para aumentar las ventas. De esta forma, y utilizando las herramientas promocionales estudiadas durante la maestría, se propone que este nuevo miembro de la Comisión Directiva se encargue de:

- **Capacitación de empleados:**

Los empleados del club son la imagen del club frente a los socios o potenciales socios. Es fundamental capacitar constantemente a los empleados (desde administración, mesa de entrada, botería y mantenimiento) para que cada interacción con los socios fluya de la mejor manera posible. Es por eso necesario capacitarlos entre otras cosas, en: gestión de quejas, gestión y seguimiento de leads, respuesta de correos electrónicos y offering del club. Es fundamental la medición de la percepción del socio que podrá ser evaluada durante las encuestas de satisfacción.

Para potenciar a cada empleado como un vendedor (estrategia de 'Todos vendemos'), se ofrecerá un porcentaje adicional de sueldo por cada socio extra que logren y que no se vaya en los siguientes 4 meses.

- **Gestión de redes sociales**

Hoy no se realiza publicidad mediante redes sociales. Como se mencionó anteriormente, se habilitará un pequeño presupuesto para poder publicitar en las mismas.

Sumado a lo ya existente, se espera poder desarrollar en LinkedIn una campaña apuntada a mostrar los beneficios del remo para los equipos y a posicionar el club como un lugar para desarrollar actividades empresariales.

- **Actividades en escuelas**

El club cuenta con varios remeros y ex-remeros integrantes de la selección nacional. Es fundamental la organización de charlas a nivel secundario contando la experiencia de estos deportistas e intentando lograr nuevos socios o convenios con los distintos colegios.

7.3.3 Decisiones de precio

Para volver a posicionar al Club de Regatas la Marina en un lugar privilegiado y diferencial dentro del ambiente del remo, es fundamental acomodar poco a poco el precio para que acompañe ese objetivo. No olvidemos que, como se vio en el seminario de precios, el mismo no solo sirve como captura de valor sino que también comunica donde uno se quiere posicionar.

Hoy el Club no tiene una política de fijación de precios para sus cuotas. Los aumentos se dan cuando la situación financiera empieza a ser asfixiante. Para poder ordenar el flujo de ingresos esperado así como también dar más previsibilidad a los socios, se propone un esquema que incluya 2 ajustes anuales (Abril y Octubre) calculados en base al IPC. También una cláusula gatillo que permita a la Comisión Directiva evaluar algún aumento por fuera de este esquema si la inflación acumulada en un trimestre supere el 15%. Con el plan de acción sugerido, se busca posicionar al Club en un segmento 'mas por mas' . Para ello es fundamental el rol del nuevo departamento de comunicación para que el socio pueda percibir que efectivamente recibe más beneficios con el pago y aumento de las cuotas.

De no seguirse esta modalidad de aumentos, cada vez serán necesarios más socios para llegar el punto de equilibrio, generando un mayor costo administrativo y con el peligro de llegar a un nivel donde la infraestructura del

club no alcance para brindar un servicio satisfactorio haciendo peligrar la retención de los mismos.

Sumado a esta propuesta de política de revisión de cuotas, se propone lo siguiente:

→ **Implementación de cuota activo NO deportivo**

Hoy en día el Club solo tiene una única cuota que permite el acceso al club así como también al material flotante. Sin embargo, hay socios que no están interesados en la práctica del remo sino que solo utilizan el club de forma social. El llamado informalmente en el club 'Socio Jardín'. La propuesta es abrir la actual cuota 'activo' en dos: Socio activo deportivo (con acceso libre al material flotante), Socio activo no deportivo (sin acceso al material flotante). La cuota de este último será un 20% más económica que la del activo deportivo.

Si bien el riesgo de esta decisión, es que a corto plazo se pierdan ingresos por el pase de socios a no deportivos. Se prevé que esto ayudará al ingreso de nuevos socios y a mantener a los socios que, al no utilizar el material deportivo, no perciben el mismo valor del club que los socios remeros.

→ **Plan referidos ('Recomienda a un amigo')**

Se propone la implementación de un programa de referidos para lograr una estrategia 'Todos vendemos'. Se bonifica una cuota social a quien recomiende el club a un conocido que termina asociándose. Este beneficio será efectivo siempre y cuando el nuevo socio llegue a una antigüedad de 6 meses en el club.

→ **Matrícula de ingreso (Mediano plazo).**

En los años 90, para poder ingresar al club, había que abonar una matrícula o cuota de ingreso. Esto le daba al club un carácter de

‘premium’ en Tigre junto al Club de Regatas Buenos Aires. Con la frágil situación económica del país y viendo la dificultad de lograr nuevos socios, el club abandonó esta política e implementó un sistema de recomendaciones: cada nuevo socio debía ser ‘patrocinado’ por 2 socios quienes autorizaron su ingreso como socio. Si bien había bajado la barrera de entrada, seguía manteniendo el club dentro de un circuito semi-cerrado. Hoy en día ya se ha abandonado toda restricción.

Actualmente, debido a los problemas de infraestructura del club, no es posible implementar ninguna restricción. Pero se deja planteada la posibilidad de que, a mediano plazo, y una vez implementadas las mejoras arriba mencionadas, se implemente nuevamente estas políticas:

- Matrícula de ingreso: Equivalente a 4 cuotas sociales que se pueden reducir a 2 cuotas si se es recomendado por 2 socios. En caso de grupo familiar, solo abona la matrícula el socio activo.

La idea es que este valor no sea restrictivo dado el target al que se está apuntando (C1 y C2). Volver a posicionar al Club entre los más aspiracionales, por debajo del Buenos Aires Rowing Club.

Universidad de
San Andrés



Cuadro de elaboración propia

7.4 Análisis Económico/Financiero

Como se explica en el artículo de Joseph Raymond Roy, Marketing Metrics and ROI, los planes de marketing pueden producir tres tipos de resultados:

- Awareness: Que el público objetivo sepa algo de tu marca o producto
- Percepción: Que el público objetivo piense algo de tu marca o producto
- Comportamiento: Que el público objetivo haga algo (comprar) tu marca o producto

Si bien hay métricas y técnicas para medir los tres tipos de resultado, para el fin de este trabajo, nos enfocaremos en la medición de las métricas de comportamiento, haciendo referencia tangencial de awareness y percepción de ser necesario. Dicho esto, se realizará una simulación de los estados

financieros con el objetivo de entender la viabilidad de los planes de acción propuestos y su rentabilidad. Para ello, se tomarán los siguientes supuestos:

- Las simulaciones presentadas se harán solamente para las acciones propuestas en el plan de acción. No se tomará en cuenta el estado de resultados actual.
- El plan se realizará a 5 años y en el mismo no se tendrán en cuenta los efectos inflacionarios ni en ingresos ni en costos (Se tomarán valores actuales para los cálculos).
- Se considera que los objetivos plasmados se cumplen como fue proyectado.

7.4.1 P&L Proyectado

- Ingresos:

Los ingresos proyectados se calculan en base a la cantidad de socios nuevos (3 por mes) y la disminución gradual de la tasa de abandono (hasta llegar al 2%). Como se mencionó anteriormente, este objetivo de crecimiento está basado en la infraestructura actual del Club. Para poder pasar los 550 socios, el club debería planificar inversiones en ampliación de vestuarios, material flotante adicional, etc.

	2022 (Año cero)	2023	2024	2025	2026	2027
Nuevos socios		36	36	36	36	36
Bajas		20	18	14	12	12
Total Socios	400	416	434	456	480	504

*La cantidad de socios tomada como base, es la extraída de la memoria y balance enviado por la Comisión

Directiva a los socios en Julio 2022.

El resto de los ingresos que se proyectan para el club, son en base a nuevos productos para socios o cesión de espacios con la finalidad de promover un cambio en el mix de ingresos que ayude a bajar la dependencia de la cuota social. En esa dirección, se armó el cuadro de ingresos capturando los resultados de las acciones propuestas.

Ingresos	2023	2024	2025	2026	2027
Cuota social	\$998,400.00	\$1,123,200.00	\$1,372,800.00	\$1,497,600.00	\$1,497,600.00
Colonia Verano	\$240,000.00	\$330,000.00	\$330,000.00	\$330,000.00	\$330,000.00
Alquiler campo deporte colegios **	\$540,000.00	\$540,000.00	\$1,350,000.00	\$1,350,000.00	\$1,350,000.00
Clases de remo para mayores	\$295,200.00	\$444,000.00	\$681,600.00	\$859,200.00	\$888,000.00
Team buildings	\$150,000.00	\$150,000.00	\$300,000.00	\$450,000.00	\$750,000.00
Alquiler espacio publicitario	\$384,000.00	\$384,000.00	\$768,000.00	\$768,000.00	\$1,152,000.00
Total Ingresos	\$2,607,600.00	\$2,971,200.00	\$4,802,400.00	\$5,254,800.00	\$5,967,600.00

*Valor cuota social \$5.200 // Esquema de realización propia en base a las acciones propuestas en el plan de marketing

- Costos:

El costo de poner en marcha estas actividades, se detalla a continuación:

Costos	2023	2024	2025	2026	2027
Cuotas sociales	\$0.00	\$0.00	\$1,500,000.00	\$1,500,000.00	\$2,750,000.00
Sueldos	\$0.00	\$0.00	\$1,000,000.00	\$1,000,000.00	\$2,000,000.00
Infraestructura	\$0.00	\$0.00	\$500,000.00	\$500,000.00	\$750,000.00
Colonia Verano	\$131,000.00	\$166,000.00	\$166,000.00	\$166,000.00	\$166,000.00
Apertura Club dias lunes	\$96,000.00	\$96,000.00	\$96,000.00	\$96,000.00	\$96,000.00
Mantenimiento Material	\$35,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00	\$70,000.00
Alquiler campo deporte colegios **	\$288,000.00	\$288,000.00	\$288,000.00	\$288,000.00	\$288,000.00
Apertura Club dias lunes	\$288,000.00	\$288,000.00	\$288,000.00	\$288,000.00	\$288,000.00
Clases de remo para mayores	\$376,000.00	\$376,000.00	\$702,000.00	\$702,000.00	\$702,000.00
Profesores	\$240,000.00	\$240,000.00	\$480,000.00	\$480,000.00	\$480,000.00
Combustible	\$36,000.00	\$36,000.00	\$72,000.00	\$72,000.00	\$72,000.00
Mantenimiento material	\$100,000.00	\$100,000.00	\$150,000.00	\$150,000.00	\$150,000.00

Team buildings	\$240,000.00	\$65,000.00	\$105,000.00	\$145,000.00	\$225,000.00
Puesta en valor botes	\$200,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Profesores	\$40,000.00	\$40,000.00	\$80,000.00	\$120,000.00	\$200,000.00
Mantenimiento material	\$0.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00
Alquiler espacio publicitario	\$200,000.00	\$55,000.00	\$55,000.00	\$55,000.00	\$55,000.00
Puesta en valor	\$200,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Mantenimiento	\$0.00	\$55,000.00	\$55,000.00	\$55,000.00	\$55,000.00
Gastos comunicación	\$240,000.00	\$264,000.00	\$650,400.00	\$679,440.00	\$711,384.00
Presupuesto publicidad y página	\$240,000.00	\$264,000.00	\$290,400.00	\$319,440.00	\$351,384.00
Community Manager	\$0.00	\$0.00	\$360,000.00	\$360,000.00	\$360,000.00
Plaza Niños y material deportivo	\$30,000.00	\$250,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00
Materiales plaza	\$0.00	\$250,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Material deportivo	\$30,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Mantenimiento	\$0.00	\$0.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00
Total egresos	\$1,505,000.00	\$1,464,000.00	\$3,526,400.00	\$3,595,440.00	\$4,957,384.00

Proyección de ingresos y gastos a 5 años

Tomando como base el memoria y balance presentado por la comisión en abril 2022, se construye el P&L proyectado para los próximos 5 años, teniendo en cuenta las acciones propuestas en el plan de marketing.

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Cuotas sociales	\$30,488,625	\$31,487,025	\$32,610,225	\$33,983,025	\$35,480,625	\$36,978,225
Alquileres varios	\$3,170,878	\$4,100,878	\$4,190,878	\$5,150,878	\$5,300,878	\$5,600,878
Convenios varios	\$1,263,281	\$1,263,281	\$1,263,281	\$1,263,281	\$1,263,281	\$1,263,281
Otros ingresos	\$5,537,144	\$6,216,344	\$6,365,144	\$6,986,744	\$7,164,344	\$7,577,144
Total Ingresos	\$40,459,928	\$43,067,528	\$44,429,528	\$47,383,928	\$49,209,128	\$51,419,528
Sueldos y cargas sociales	\$15,664,069	\$15,664,069	\$15,664,069	\$15,664,069	\$15,664,069	\$15,664,069
Gastos mantenimiento	\$16,651,070	\$15,830,449	\$15,830,449	\$15,830,449	\$15,830,449	\$15,830,449
Servicios	\$1,134,514	\$1,134,514	\$1,134,514	\$1,134,514	\$1,134,514	\$1,134,514
Gastos administracion	\$330,535	\$264,630	\$264,630	\$264,630	\$264,630	\$264,630
Honorarios	\$1,109,647	\$1,109,647	\$1,109,647	\$1,109,647	\$1,109,647	\$1,109,647
Gastos y comisiones bancarias/intereses	\$879,755	\$879,755	\$879,755	\$879,755	\$879,755	\$879,755
Gastos actividades plan mkt	\$0.00	\$1,505,000	\$1,464,000	\$3,526,400	\$3,595,440	\$4,957,384

Total Gastos	\$35,769,590	\$36,388,064	\$36,347,064	\$38,409,464	\$38,478,504	\$39,840,448
% dentro del Mkt Mix						
Cuotas sociales	75%	73%	73%	72%	72%	72%
Alquileres varios	8%	10%	9%	11%	11%	11%
Convenios varios	3%	3%	3%	3%	3%	2%
Otros ingresos	14%	14%	14%	15%	15%	15%

Con las acciones propuestas, no solo se puede ver un incremento en los ingresos, sino una distribución de ingresos que baja en 3 puntos porcentuales la dependencia de las cuotas sociales.

Sumado a eso, se calculó el VAN y el TIR para evaluar la viabilidad del proyecto. Como se muestra en el cuadro, ambos dan positivo por lo que se puede concluir que el proyecto es rentable.

Concepto	Inversion Inicial	2023	2024	2025	2026	2027
Flujo de efectivo Neto	-\$1,505,000	\$6,679,464	\$8,082,464	\$8,974,464	\$10,730,624	\$11,579,080
Tasa interes*	40%					
VAN		\$4,771,045	\$4,123,706	\$3,270,577	\$2,793,269	\$2,152,949
TIR						463%

*Tasa de descuento del Banco Nación al 06/01/2022

7.4.2 Retorno de inversión

Como hemos visto en la materia Métricas de Marketing, y cómo se explica en el libro 'Marketing Metrics and ROI', de Joseph R. Roy, los programas de marketing pueden traer 3 tipos de resultados: Awareness, percepción o comportamiento. En este caso, se evaluará la estrategia desde el punto de vista del comportamiento con las proyecciones de compra/ingresos realizadas.

Se utilizaran los ingresos y gastos proyectados en el apartado anterior para calcular el retorno de inversión (ROI).

$$\text{ROI} = (\text{Venta incremental} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$$

$$\text{ROI} = (21.603.600 - 15.048.224) / 15.048.224$$

$$\text{ROI} = 44\%$$

Con un ROI positivo, podemos concluir que el plan de marketing propuesto es viable y tiene un repago positivo si es ejecutado eficientemente.



8. CONCLUSIÓN

Soy socio del CRLM desde hace 18 años y fue allí donde he pasado gran parte de mi adolescencia viendo en primera persona el lento declive de la institución que tantas satisfacciones me ha dado. En 2018 decidí involucrarme en la comisión directiva como Tesorero, cargo que ejercía al momento de comenzar este trabajo final. Me ha tocado ejercer durante uno de los años más difíciles de la institución (la pandemia) de la cual hemos salido vivos pero golpeados.

El presidente del Club en ese entonces (Patricio Louzao), convocó a un grupo de jóvenes a formar parte de la Comisión Directiva con la intención de darle una mirada más moderna a los problemas de siempre y traer ideas novedosas. Yo dejé la Comisión Directiva a finales del 2021 pero la Comisión Directiva sigue el mismo camino trazado por Patricio. Es por esta razón que he elegido el Club para realizar mi trabajo final, queriendo volcar parte de lo aprendido en un caso real y cercano a mi persona y poder seguir colaborando con la institución.

En el trabajo, se han descrito los principales problemas de la institución, tanto a nivel económico/financiero como estructural. También se han detallado los principales competidores, tanto directos como indirectos. Sobre este detalle, se ha realizado un análisis de las fortalezas y oportunidades con la intención de buscar ventajas competitivas y necesidades a suplir para lograr una oferta más integral, ajustada a las necesidades de los consumidores y al target buscado.

Es por ello que se llevó adelante una serie de propuestas orientadas a explotar los espacios inutilizados consumiendo la menor cantidad de recursos posibles por parte del club (tanto económicos como de infraestructura). La mayor parte de las nuevas propuestas está orientada a darle vida al club durante la semana y lograr atraer a grupos familiares. No solo se buscó opciones para generar nuevos socios sino que también se buscó bajar la dependencia de la cuota social que hoy en día tiene el club.

Para cada una de las propuestas se ha hecho un análisis de rentabilidad y, si bien algunas opciones no se presentan como rentables, forman parte de una estrategia conjunta para lograr mejor satisfacción en los socios reduciendo la tasa de abandono. También se demostró numéricamente que la propuesta, analizada integralmente, traería beneficios sostenibles para la institución.

Para cerrar, creo haber demostrado que, pese a la gran competencia que hay y la situación actual del país, con un grupo de trabajo con objetivos claros que vayan más allá de la Comisión Directiva vigente y el involucramiento de los socios, hay grandes oportunidades para desarrollar en el CRLM que colaboren a mejorar la situación del club en general atrayendo nuevos socios y vías de ingreso dando una imagen más fresca y moderna.



Universidad de
San Andrés

9. BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Aguilar, Chebel, & Francis. (2003). *El origen de los clubes en Argentina y el rol del estado frente a las entidades deportivas*. Fundación Dialnet.
- ❖ Alvarenga. (2005). REMO ARGENTINO: La Historia del Remo en Argentina. Remo Master Blogspot.
<http://remomaster.blogspot.com/2005/08/la-historia-del-remo-en-argentina.html>
- ❖ Baños, A. (2022). *Ariel Baños - Expertos en gestión de precios para empresas*. Fijaciondeprecios.com | Ariel Baños.
<https://www.fijaciondeprecios.com/>
- ❖ Best. (2007). *Marketing Estratégico*. PRENTICE-HALL.
http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/dZ6ndPBOKk59VERwd9urOV_MARKETING_ESTRATEGICO.pdf
- ❖ Brown. (2008, July). Design Thinking. *Harvard Business Review*.
<https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>
- ❖ Cabrerros, D. T. (2021). *Cambio en la pirámide social: se achica la clase media y aumentan las familias en la pobreza*. elDiarioAR.com.
https://www.eldiarioar.com/economia/cambio-piramide-social-achica-clase-media-aumentan-familias-pobreza_1_7334708.html
- ❖ Christensen, Hall, Dillon, & Duncan. (2016). Know Your Customers' "Jobs to Be Done." *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>
- ❖ Club de Regatas la Marina (2004), *Estatutos sociales 2004, Resolución IGJ N°000077*.
- ❖ Club de Regatas la Marina (2019), *Memoria y Balance 2019*
- ❖ Club de Regatas la Marina (2020), *Memoria y Balance 2020*
- ❖ Club de Regatas la Marina (2021), *Memoria y Balance 2021*
- ❖ Club de Regatas la Marina (2022), *Memoria y Balance 2022*
- ❖ Clubes afiliados - AARA. (2022). *Asociación Argentina De Remeros Aficionados*. <https://www.remoargentina.org/clubes.html>

- ❖ *Clubes Argentinos*. (2021). Argentina.gob.ar.
<https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/clubes-argentinos>
- ❖ Cohen, H. (2022). *Marketing: The 4 Moments of Truth [Chart]* - Heidi Cohen. Heidi Cohen.
<https://heidicohen.com/marketing-the-4-moments-of-truth-chart/>
- ❖ Dobbs, Remes, Manyika, Rouxbourg, Smith, & Shaer. (2012). *Urban world: Cities and the rise of the consuming class*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/urbanization/urban-world-cities-and-the-rise-of-the-consuming-class>
- ❖ Grisolia. (2019). *EL MODELO SINDICAL ARGENTINO. VENTAJAS Y DESVENTAJAS. DESAFÍOS*. Revista Ideides.
<http://revista-ideides.com/el-modelo-sindical-argentino-ventajas-y-desventajas-desafios/>
- ❖ *Historia de Tigre*. (2022). Tigre Municipio.
<http://www.tigre.gov.ar/tigre/historia>
- ❖ Instituto Nacional de Estadística y Censos de la REPÚBLICA ARGENTINA, I. I. (2022). *INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina*. INDEC: Instituto Nacional De Estadística Y Censos De La República Argentina.
<https://www.indec.gob.ar>
- ❖ Lecinski. (2022). *ZMOT: Why It Matters Now More Than Ever*. Think With Google.
<https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/search/zmot-why-it-matters-now-more-than-ever/>
- ❖ Oliveto. (2022). *Una sociedad, dos realidades y peligrosas amenazas*. Yahoo Finance.
<https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/sociedad-realidades-peligrosas-amenazas-080000988.html>
- ❖ Perez. (2015). *Las naciones que más invierten en deporte en América Latina*. Forbes México.
<https://www.forbes.com.mx/las-naciones-que-mas-invierten-en-deporte-en-america-latina/>

- ❖ Raymond Roy. (2009). Marketing metrics and ROI. In *Marketing metrics and ROI*. Joseph Raymond Roy.
<http://www.mktgsensei.com/AMAE/Marketing%20Research/Marketing%20Metrics%20Made%20Easy.pdf>
- ❖ *Turismo y Deportes*. (n.d.). Argentina.gob.ar.
<https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/secretaria-de-deportes>
- ❖ T. (2016, December 21). *Tigre espera superar los cinco millones de visitantes que tuvo en 2016*. Telam.
<https://www.telam.com.ar/notas/201612/174232-tigre-visita-turistas-delta.html>



Universidad de
San Andrés

10. ANEXO

10.1 Entrevista a Diego Gracia

Capitán del Club de Regatas la Marina

Diego tiene 33 años, es socio del club desde hace 31 años y ejerce el cargo de capitán del club desde hace 5. Como parte de sus responsabilidades, está la organización de los equipos de competición de remo y canotaje, la escuelita de ambos deportes, el manejo de los entrenadores. Sumado a eso, está bajo su radar, junto con tesorería, el manejo y las decisiones de la flota de competición. Diego ha accedido a responder algunas preguntas que muestran la frágil situación que atraviesa el club hoy.

JMG: Diego, ¿Cómo entendemos la situación del Club hoy?

DG: La situación del club es complicada como lo es la situación del país. Los ingresos de los hogares se van diluyendo y mantener una cuota familiar suele ser complicado para varios socios. La gente más afectada por la situación del país, suele cortar primero con los gastos de disfrute, siendo el club uno de ellos. Sumado a eso, muchos socios usan el club solamente los fines de semana por lo que sienten que lo están desaprovechando. Intentamos mantener la cuota lo más competitiva posible pero, con la inflación actual, los ingresos se licuan muy rápidamente y con ellos, las posibilidades de ofrecer mejoras de servicios a los asociados

JMG: ¿Comparado con años anteriores?

DG: Si bien seguimos con varios problemas en infraestructura, la situación económica mejoró sustancialmente. Hemos logrado achicar pasivos que se venían acarreado desde hace décadas y eso da un alivio a las cuentas y baja

el riesgo de acciones legales contra el club. Esto nos saca recursos para ofrecer nuevos servicios a los socios pero durante el último tiempo, hemos logrado comunicar la situación en la que estábamos y cada pequeño hito para que los socios se sientan parte de las mejoras y entiendan las limitaciones.

JMG: ¿Cuál es la problemática del club si es que la tiene?

DG: El mayor déficit fue atrasarnos con las mejoras en los servicios. Muchos años de malas gestiones nos dejaron con la flota desmejorada y el edificio muy dañado. La infraestructura que caracterizó al club se fue perdiendo (canchas de fútbol, canchas de pádel, básquet, etc). Contamos con sistemas informáticos obsoletos y un mal manejo de la comunicación con los socios y futuros socios. El club no está 100% preparado para lo que buscan los socios más jóvenes y, si bien venimos trabajando sobre eso, nos está costando ponernos a tono. Nos gustaría poder darle al socio: un espacio cómodo y seguro para pasar el día, internet de alta velocidad para que pueda venir a trabajar si lo desea y un buen ambiente para pasar con su familia.

JMG ¿Cuáles son los objetivos de la actual Comisión Directiva?

DG: Estamos trabajando para mejorar las actividades deportivas, culturales y sociales. Como sabes, todos los miembros de la Comisión Directiva lo hacemos ad honorem por lo que a veces, nuestro tiempo no es suficiente. Es por eso que estamos incentivando la participación de los socios para crear subcomisiones, para traer propuestas y trabajar en conjunto. Desde la comisión, escuchamos las propuestas e intentamos buscar con el socio la mejor manera de financiarlo. El hecho de poder darle al socio el lugar de ser parte es algo que la mayoría aprecia.

JMG ¿Hay algún método para captar nuevos ingresos?

DG: Nuestro mayor método hoy son las redes sociales. El instagram y el facebook del club tienen bastante llegada y cada tanto pautamos en estas herramientas. Si bien no hay una estrategia de comunicación o de gestión de redes, hemos conseguido varios socios a través de esta vía. Durante la pandemia abrimos nuestro canal de youtube pero, cuando todo volvió a la normalidad, no se le dio más vuelo. Nos gustaría ponerle más cabeza a las redes y también mejorar la página de internet a corto plazo.

Por otro lado, tenemos convenios con mutuales o con otras empresas que ofrecen beneficios para empleados (Cuponstar) donde ofrecemos descuentos para nuevos socios.

Si bien no se puede remar no siendo socio, hemos abierto dos productos en Bigbox para poder lograr que la gente se acerque al deporte por primera vez e intentar seducirla.

JMG ¿Cómo incentivan la incorporación de socios?

DG: Actualmente no hay beneficios para nuevos socios. En una época pusimos en marcha un plan de referidos que daba descuento a quienes incorporen nuevos socios. Pero se había tornado una pesadilla administrativa dado que nuestros sistemas informáticos no están listos para tanta flexibilidad.

JMG ¿Cuál es la competencia del Club?

DG: Dentro del municipio de Tigre hay 12 clubes de remo que ofrecen espacios similares. Si bien el club es uno de los pocos que si sede central es de carácter insular lo que hace que tenga un atractivo distinto al resto pero esto trae también mayores costos operativos que no siempre logramos comunicar como una ventaja y transmitirlo a la cuota.

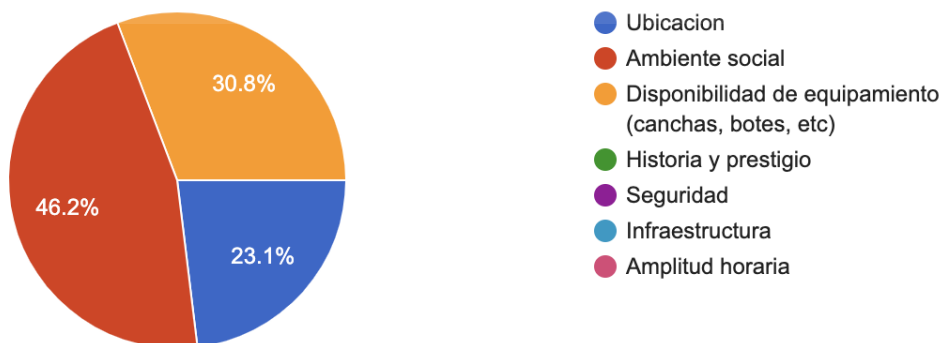
Las cadenas de gimnasios también son una competencia desde los últimos años, sobre todo para quienes no viven en Tigre y aun quieren entrenar durante la semana.

JMG ¿Cómo ve la proyección a futuro de la organización?

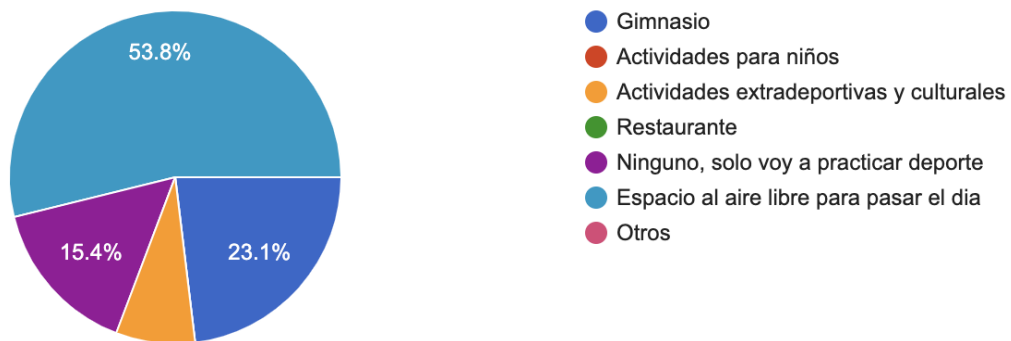
DG: Sentimos que se viene trabajando bien. El futuro es prometedor. Dado el carácter de monumento histórico del edificio y a la excelente gestión de algunos socios, hemos logrado un acercamiento a organismos públicos que realizan inversiones en el mantenimiento edilicio. También hemos logrado sentarnos a la mesa con emprendedores y empresas privadas para discutir cómo explotar áreas que hoy no están siendo explotadas como los eventos sociales. Aún resta trabajo por hacer pero vemos a todas las partes muy involucradas y el apoyo de los socios, incluso los que fueron oposición en las últimas elecciones.

10.2 Encuesta sobre clubes deportivos

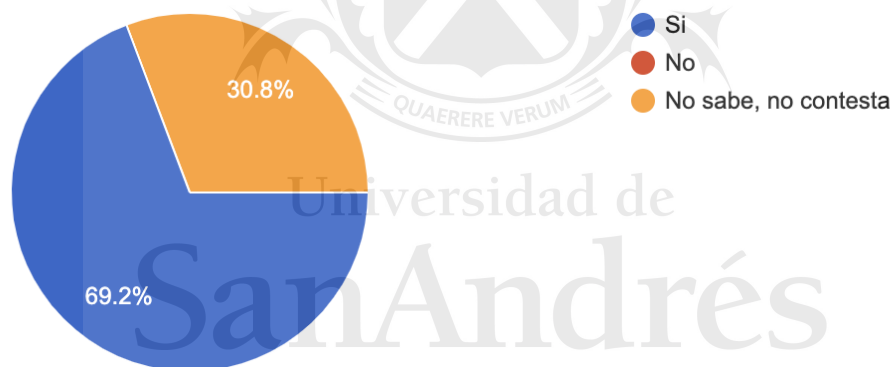
¿Qué es lo que más valoras/valorarías a la hora de elegir un club social?



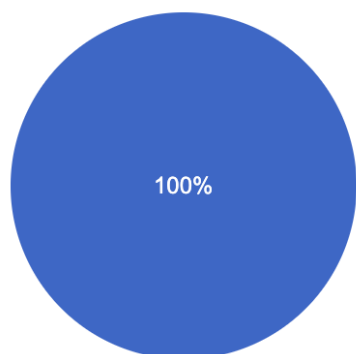
Dejando de lado el deporte principal para el que se asoció, ¿Qué servicio secundario valoraría más?



¿Estaría de acuerdo con que el club tercerice actividades para cubrir un mayor abanico de servicios?

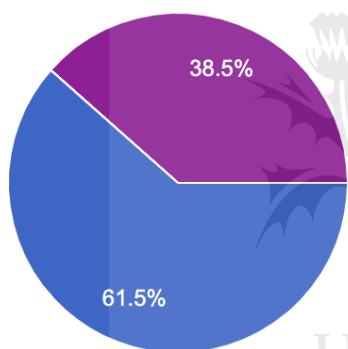


¿Le parecería correcto ceder las instalaciones de su club para obtener ingresos adicionales de no socios? (fiestas, eventos, etc)



- Si
- No
- No sabe, no contesta

¿Cómo conoció el club del que es socio?



- Recomendacion de un amigo/conocido
- Buscadores de Internet
- Redes Sociales
- No voy a ningun club
- Otros



Universidad de
San Andrés