

J O C K E Y *C* L U B
NECESIDAD DE UN MASTER PLAN

HORACIO M. LYNCH
Buenos Aires
Mayo de 2007

En agradecimiento a los directivos del club y a todas las generaciones que los precedieron que cumplieron cabalmente sus funciones y dedicaron su tiempo a preservar y enriquecer este fantástico patrimonio

INTRODUCCIÓN

Hace 125 años nuestros antepasados resolvieron fundar un club que emulara los mejores de Europa como centro social y cultural, benéfico y deportivo, y para que rigiera los destinos de la hípica nacional. En este largo siglo el Jockey Club conoció épocas de gloria y también amenazas y ataques, pero los pudo superar gallardamente gracias a las generaciones de directivos y de socios que honraron el legado de sus mayores. Hoy vive un clima de relativa tranquilidad, no sin dificultades, pero sin problemas graves e inminentes. Quizás sea entonces el momento de *pensar* en cambios. *Pensar* no implica *hacer* los cambios, sino primariamente pensarlos, para prevenir, para diagramar, para planificar. Este ejercicio hay que hacerlo cuando las cosas andan bien y hay tranquilidad. No hay que esperar a las crisis, a los momentos de zozobra, ya que no son los adecuados para las decisiones. Algunos hechos recientes, las dificultades del hipódromo, el déficit crónico, y dos anuncios en la Memoria 2006, el referidos a los Vitalicios, y el de la Comisión designada para procurar rentabilidad a las tierras ociosas del hipódromo, me animan a escribir algunas reflexiones y a proponer encarar el diseño de un master plan que piense en el club dentro de unos años y décadas, y, quizás, que impulse a repetir algunas decisiones del club adoptadas años atrás. Para no opinar ligeramente procuré investigar para ahondar la información disponible, con resultados consigno parcialmente en la IIa. Parte de este trabajo. No dudo empero que se deslicen algunos errores por los que me adelanto a pedir disculpas.

ÍNDICE

	1	Resumen ejecutivo	4
IA. PARTE	2	Panorama – Los socios del Jockey Club	7
<i>Panorama</i>	3	Panorama – El objeto social del Jockey Club	9
	4	Panorama - El campo de San Isidro	11
IIA. PARTE	5	Algunos números	15
<i>Algunos números</i>			
IIIA. PARTE	6	Necesidad de un master plan El Jockey Club en veinte años, en cincuenta años	20
<i>Necesidad de un master plan y conclusiones</i>	7	Algunas reflexiones y conclusiones	24

Es necesario que todo cambie para que todo permanezca igual.
Giuseppe Tomasi di Lampedusa - El Gatopardo



RESUMEN EJECUTIVO

El Jockey Club atraviesa un período tranquilo, aunque tiene algunos problemas latentes. Unos son coyunturales en tanto otros parecen crónicos. Es un momento para planificar y pensar en el futuro, para analizar los problemas y proponer las soluciones. Durante estos años se han dispuesto medidas oportunas, coherentes y criteriosas. Valorando todo lo que se ha hecho, extraño un plan integral que analice en conjunto los temas de los socios, del objeto social y del campo de San Isidro. Algunas decisiones, así analizadas, tienen una dimensión y solución diferentes que si se analizan separadamente.

Un primer problema afecta lo más importante del club: sus socios. Algunos síntomas han sido advertidos, en tanto otros no me consta. El envejecimiento del padrón y la baja inscripción de socios jóvenes - el club genera menos *sex appeal* para los hijos de socios - han justificado medidas. Pero el problema subsiste ya que, en vez de crecer, el Jockey Club está perdiendo socios (357 entre 1998 y 2007) en lo que parece una tendencia que se consolida. Y está lejos de los máximos históricos que hablaban de 8,000 socios. Hay muchas renunciaciones y no han trascendido sus posibles causas. Menos socios implica aumentos de cuotas y esta circunstancia provoca renunciaciones, en un círculo vicioso que habría que revertir. El problema de los Vitalicios es grave, hoy representan un 22%, pero en diez años, manteniéndose constante la cantidad total de socios y la tasa de fallecimientos, los Vitalicios superarán el 40% del total, lo cual es un despropósito. En los últimos años se ha casi duplicado la cantidad de socios que viven en los alrededores de Buenos Aires (en el norte de 585 a 988), dato significativo al tiempo de proyectar los servicios y la actividad social y cultural. Hay menos socios con domicilio en el campo o en el interior (266 contra actuales 58) y quizás deberían indagarse sus causas. Todas estas son cuestiones a analizar, pero parecen superables. Igualmente hay que repensar el lugar de las mujeres y de los chicos en el club a la luz de la realidad actual. Lo más preocupante, sin duda, es el tema de los jóvenes, porque un club sin renovación no tiene futuro. Pero quizás lo anterior sobre las mujeres y chicos no sea ajeno a esto.

Entiendo así que todo lo relativo a los socios debería ser considerado en un master plan, para generar políticas coincidentes. Si el club necesita más socios para equilibrar los gastos operativos o siquiera para llegar a sus promedios históricos, no parece congruente poner una cuota de admisión de \$ 150,000 (us\$ 50,000). Es recomendable proyectar una política de cuotas mensuales y de admisión acordes con lo que está ocurriendo. Habrá que revisar las cuotas sociales, y, quizás, volver a fijar una más baja para los socios mayores que no lleguen a vitalicios, así como se hace con los jóvenes (se implementó y luego se suprimió sin mayor explicación).

Considero que hay que repensar el objeto social del Jockey Club, vinculado a todo esto, para inspirar desde allí líneas de acción. Quizás hay que reafirmarlo en la interpretación que tiene a 125 años después. Me parece fuera de duda mantener las carreras de caballo, pues es

el *leit motiv* y hasta el nombre de nuestro club, pero paralelamente hay que revalorizar los otros objetivos. Hace unos 40 años se discutió en una Asamblea y se lo ratificó. En verdad, por un lado, creo que en aquél momento se planteaban proyectos antagónicos, pero, por otro, creo que pueden haber complementarios y hay más que recursos como para cumplir bien todos los objetivos del club. Si el turf descollaba al fundarse el club, hoy lo hace el polo, que ha generado verdaderos *clusters* de desarrollo en varios puntos del país.

Por otra parte, el Jockey Club se ha convertido con el tiempo en un club de golf, en verdad, en el mayor club de golf de la Argentina: con sus 2,500 hándicaps supera casi por 1,000 al segundo, el CNSI. Y éste es otro dato a analizar.

El objetivo de ser un centro social se cumple cabalmente, pero ciertas señales, como la menor concurrencia a Alvear (especialmente los fines de semana, coincidente con la gran traslación de domicilios hacia el norte de la ciudad, y los *countries* de fines de semana) debe recibir atención.

En este master plan incidirá, seguramente, todo lo que se comenta con relación al campo de San Isidro para estudiar la creación de una reserva de tierra parecida a la que se hizo en 1925 con San Isidro y que apunte a los jóvenes, buscando incrementar el carácter familiar del club en consonancia con la época. Hay que generar un proyecto. Años atrás se creó una Comisión para estudiar cómo mejorar la rentabilidad del sector hipódromo sobre la base de las tierras ociosas, es decir, del capital invertido en la actividad (la Memoria 2006 informa un proyecto inmobiliario en usufructo que no tuvo buena acogida en la Municipalidad de San Isidro). Descontando que lo actuado por esta Comisión es encomiable, sus posibilidades están limitadas si no analizan un proyecto completo. El club posee una de las mayores propiedades en uno de los centros urbanos más grandes del mundo. Son unos 3 millones de m², en un lugar donde su precio oscila entre us\$ 200 por m². como mínimo hasta un máximo de us\$ 1,000. Tomando un valor bajo y calculando pérdidas por urbanización, estimo entre us\$ 600 millones a us\$ 800 millones. De éstos, tiene 2/3 dedicados a las carreras de caballo que afectan un capital de us\$ 400 millones, pero, paradójicamente, debe recibir un subsidio del Estado provincial. El hipódromo principal ocupa unas 120 Has. (el área es mayor, pero hay que descontar terrenos del hospital, una plaza, 5 hoyos de golf y un sanatorio, además de varias canchas de polo). Para tener un punto de comparación, el hipódromo de Palermo no llega a las 70 Has. Pero, además, el nuestro tiene otras 74 Has. Afectadas a las pistas auxiliares y boxes (Centro de Entrenamiento) con lo que suman casi 200 Has.

Para comprar San Isidro en 1925 el club vendió una propiedad muy valiosa sobre la Plaza San Martín destinada a una futura sede social. Por ello el proyecto despertó naturales resistencias que fueron superadas gracias a lo cual el Jockey Club tiene hoy este fantástico patrimonio. Habría que replicar este proyecto para generaciones futuras, pues todavía se pueden cambiar tierras de San Isidro por otras hacia Pilar, por ejemplo, en una relación de 20 a 1, combinando con un proyecto inmobiliario.

Y, quizás, haya que revisar el espacio que se dedica a las carreras de caballo, pues si el hipódromo parece intocable, no es lo mismo con el Centro de Entrenamiento que debería ser trasladado a lugares más aptos y baratos. Todavía hay tierras aprovechables en el Cinturón Ecológico. La presión inmobiliaria y urbanística es comprensible e irreversible. Todos los studs que no hace mucho rodeaban el hipódromo hoy son restaurantes, centros médicos o edificios de oficinas.

Pensar en cambios no significa hacerlos, sino básicamente pensarlos. A veces hay que cambiar algo para mantener el espíritu, el estilo y la idiosincrasia de la institución. Con los resultados del master plan luego se verá. En la situación actual todo se puede hacer, todos los objetivos se pueden combinar, si se hacen con un buen plan, con tiempo y sin urgencias. No hay que esperar a las crisis, los cambios deben pensarse y concretarse cuando hay tranquilidad.

Seamos dueños de nuestro propio futuro

Ia. Parte

El panorama

«No entiendes realmente algo a menos que seas capaz de explicárselo a tu abuela».
Albert EINSTEIN

2

PANORAMA – LOS SOCIOS DEL CLUB

Un club sin renovación de jóvenes no tiene futuro.

Menos socios

La primera preocupación se refiere al principal patrimonio del Jockey Club, sus socios, por falta de renovación y por el envejecimiento generacional. Reconozco que ninguna de estas circunstancias ha pasado desapercibida a los directivos. En los últimos años se han tomado medidas criteriosas para la incorporación de hijos de socios y de los yernos, que tuvo interesante respuesta, y la más reciente sobre los Vitalicios. Pero aun así el club sigue perdiendo socios, hay muchas renunciadas y la gente joven no se acerca en la medida en que antes lo hacía.

Hay un tema presupuestario involucrado, pero, más allá, hay un problema de supervivencia. Aun resolviendo el problema financiero, sin una regular renovación, el club no tiene futuro, salvo que se lo imagine como un cenáculo de hombres mayores.

La cuestión no se limita a la gente joven. Hay muchas renunciadas, demasiadas, y esto deberá ser analizado. Se advierte una tendencia decreciente entre ingresos y egresos. Hoy tiene cerca de 400 socios menos que diez años atrás, y está lejos de sus máximos históricos. Para revertirla, se hizo un positivo esfuerzo en 2002 pero luego se volvió a estabilizar la tendencia regresiva.

El envejecimiento del padrón

Esta situación es conocida pero no se la ha profundizado. Se han tomado medidas, pero parecen no ser suficientes. Si sigue esta tendencia en 10 años tendremos un 50% de Vitalicios, lo cual puede ser un despropósito.

Los jóvenes - Un club más familiar

Contrariamente a lo que sucedía en nuestra época hoy nuestros hijos no se asocian al club y es un tema que requiere un estudio y decisiones. Seguramente hay muchos factores. Los jóvenes prefieren vivir fuera de la gran ciudad. Y hacen más vida de familia, lo cual quizás justifica replantear algunas cosas. En parte hay que repensar algunos criterios y, en parte, hay que vincular con el tema de San Isidro.

Los chicos no tienen la tención que reciben en otros, y creo que se relaciona con que antes señalaba sobre que los jóvenes. Parecería que en este, como en tantos otros temas, con buen criterio puede resolverse todo. Es decir espacios de tranquilidad para la gente grande, pero una gran acogida para los más chicos.

Las mujeres en el club

Y creo que, con tiempo, también hay que darles mayor participación a las mujeres en nuestra institución, aunque no propongo cambios drásticos sino exactamente lo que consigno, mayor participación. Existe una tendencia mundial que es irreversible. Algunos clubes, como

el *AUGUSTA NATIONAL* están jaqueados por su política restrictiva. Hoy las mujeres han ingresado en sectores impensados, como las academias militares. La mayoría de los colegios ya son mixtos. Aunque el club ha tenido una advertencia por el accionar de una funcionaria, la Defensora de la Ciudad, y algo parecido podría repetirse pero aun así entiendo que es algo en que debería ser el resultado de una libre y voluntaria decisión de los socios. Todos los clubes hacen un esfuerzo para darles cabida. Recuerdo que hasta en el Squash Club pese a que no tiene instalaciones, se habilitaban horarios especiales para que las mujeres puedan jugar.

El tema de las mujeres no va a equilibrar la base social, pero es algo que debe ser considerado, con los tiempos y plazos necesarios.

Las cuotas de ingreso y mensuales - Algunas incongruencias

La situación descrita tendría que justificar una política especial respecto de las cuotas, las cuotas mensuales y las de admisión. Primero lograr algunas definiciones para el club, y luego rearmar la política de las cuotas en función de ellos. La cuota de ingreso parece ser adecuada para la gente joven. Pero también habría que pensar qué sentido tiene hoy para el club. Seguramente no es porque al club le falta capital. Tampoco es lógico pensar que las cuotas de ingreso deben contribuir al gasto ordinario. Y si el club está necesitando socios activos que paguen la cuota social, y no necesita más capital, suena algo incongruente fijar una cuota de ingreso de \$150,000 (us\$ 50,000).

Así como se ha pensado en una cuota baja para los jóvenes, también habría que repetir la experiencia para quienes superen cierta edad y no entrar en la categoría de Vitalicios.

Y en algún momento habrá que pensar en los Vitalicios.

Donde residen los socios – Traslación al Gran Buenos Aires

La comparación del domicilio de los socios actual con el de 15 años atrás, muestra que se consolida una traslación fuera de Buenos Aires, particularmente el norte. Casi se ha duplicado (595 en 1991, a 986 en 2006). De todas formas, la información de la Nómina no es exacta, porque muchos socios, entre los que me cuento, aunque vivimos afuera, mantenemos el domicilio en nuestras oficinas de la ciudad. Me animo a decir que es mucho mayor la cantidad de socios que vive fuera de Buenos Aires que el 15% de los socios vive fuera de la ciudad, en el norte (en mi opinión ese porcentaje se acerca al 25%). Otro dato para analizar es que en tanto en 1991 había 288 socios que vivían lejos de Buenos Aires, en el campo o en el interior, ese número en 2006 a unos 58.

El dato del domicilio no es menor en función de lo que luego se analiza. Si una cantidad grande de socios vive en el Gran Buenos Aires, habrá que considerarlo para las decisiones. Imaginando un club para dentro de 10 y 20 años, San Isidro podría convertirse en el segundo centro social y cultural del club.

Primeras conclusiones

No se sabe si hay un número ideal de socios para el Jockey Club y es un tema a estudiar en un master plan. En 1998 tenía casi 400 socios más que en 2006 (7,331 contra los 6,874 actuales). Hoy el club parece desahogado, aun en el golf. Algunos datos son muy objetivos, como es la cantidad de Vitalicios en relación con los Activos. Muchos clubes han limitado su número y las vacantes. Es preocupante la disminución del número de socios. También que los jóvenes no se acerquen y no sientan como normal su incorporación al club. Hay que revisar el proyecto de club y el de los jóvenes en el, junto con la importancia que tiene la familia en esta época, diferente a la de la función en 1882. Hay que revisar el éxito de muchos clubes con conformación más familiar, en contraste con lo que ocurre en nuestro club. Creo que es este aspecto en donde más se advierte la necesidad de cambiar. Hay que pensar cómo incorporar a las familias, sin perder muchas características. Y hay que pensar, a futuro, el rol de las mujeres en nuestra institución.

3

PANORAMA – EL OBJETO SOCIAL DEL JOCKEY CLUB

"...el Jockey Club es un centro social y una asociación que propende al mejoramiento de la raza caballar y al fomento de las actividades culturales, benéficas y deportivas...". Artículo 1º, Estatutos del Jockey Club.

Cuando se habla del objeto social del Jockey Club, inmediatamente se piensa en el mejoramiento de la raza caballar y las carreras de caballos como sinónimos, porque ésta era la interpretación que tenía en la época de fundación y fue el sentido del club. Es más, es la razón de ser del nombre del Jockey Club. No se sabe por qué se lo redactó así en vez de consignar la organización de carreras de caballos. Pero es la realidad.

Sin embargo, no deben olvidarse los otros objetivos - ser un centro social y fomentar las actividades culturales, benéficas y deportivas. Podría decirse que las tres son igualmente importantes, y de ello me ocuparé.

Repensar el objeto

Recuerdo haber leído siendo joven en LA NACION (por 1960, creo que con motivo de la compra de la sede de Alvear) la discusión surgida en una Asamblea sobre el objeto social cuando un socio planteó la posibilidad de modificarlo, porque a su juicio las carreras de caballos no tenían ya el sentido que tenían cuando se fundó el club. Hubo un largo debate¹. Finalmente la Asamblea ratificó este objeto. No tengo presente si fueron propuestas complementarias o lo que se proponía era antagónico. Pero esto ocurría hace 40 años. Quizás sea oportuno repensarlo. De todas formas, parecería que no hay necesidad de plantear alternativas o propuestas antagónicas, sino estudiar cómo se pueden cumplir todos los objetivos sociales.

Cómo se puede interpretar el objeto del Jockey Club a 125 años de su fundación

Creo que hay que atenerse al objeto social del club, porque así fue la voluntad de sus fundadores, y porque hoy - a 125 años de su fundación - el objeto sigue siendo moderno y socialmente útil. Esto no quiere decir que no se pueda reflexionar, actualizar, procurar ver cómo es la mejor forma de interpretar el objeto social luego de tantos años, adaptándolo a la realidad actual. En mi concepto, el objeto de la actividad hípica puede ser interpretado de muchas formas. Hoy la promoción del polo que tanto se ha desarrollado tendría que recibir una atención importante.

No es concebible, por otra parte, que en el Jockey Club no exista un lugar donde cabalgar.

¹ Recuerdo que alguien dijo que el Jockey Club desaparecería como el Club del Progreso, lo que obligó a otro socio a aclarar que este club gozaba de muy buena salud.

Centro social

El Jockey Club continúa siendo un centro social, pero quizás no con el brillo de épocas pasadas. En este aspecto es posible que hayan incidido los cambios en los hábitos de los porteños, y hasta el tema del cambio de domicilio a las afueras que comenté antes. Este sería otro tema a tener en cuenta cuando se analiza el tema de San Isidro.

Promoción de competencias deportivas, actividades culturales y benéficas

En otro orden de cosas, creo que el Jockey Club, si pone en movimiento sus recursos, tiene que volcar más a la sociedad. Si se pudiera trabajar en un master plan, y si se pone en movimiento el capital de San Isidro, quizás, pensaría en la posibilidad de crear un centro social y cultural en el norte de Buenos Aires. No es que no existan, y muy prestigiosos, pero no en la cantidad y calidad que se necesitan. Y esto lo propondría hasta por razones ‘políticas’, en el sentido de que el Jockey Club y su patrimonio pueden despertar un interés malsano.

Conclusiones

En conjunto con las otras líneas de trabajo, hay que reflexionar sobre el objeto social del club a esta altura de los tiempos. Partiendo de la premisa de que el sentido, la razón de ser y hasta el nombre de Jockey Club se basan en el turf, habrá que pensar cómo se interpreta hoy el ‘*mejoramiento de la raza caballar*’ y su vinculación con el hipódromo. Siempre se lo relacionó con la organización de carreras de caballo pero parecería que esta actividad llegó a su techo, y hoy se podría compartir con otras. Actualmente es el polo la actividad más desarrollada relacionada con los caballos; está en auge, y hasta ha generado centros de desarrollo en algunos lugares de la Provincia de Buenos Aires. Quizás habrá que pensar en ampliar el objeto, o bien, reinterpretarlo a 125 años de su fundación. La realidad es que hoy las carreras de caballo no representan lo que eran cuando se fundó el club. Se han efectuados encuestas entre los socios, aunque desconozco el resultado y sería interesante que se difundieran nuevamente. Estimo que son pocos los socios que hoy se interesan por esta actividad, pero tienen nuestro homenaje porque son los que promueven y mantienen esta actividad fundacional que se remonta a los orígenes de nuestro club.

El club también debe ser un centro social. Esto lo está cumpliendo claramente con una intensa actividad. Pero una vez más, es menor de lo que era años atrás. El comedor del club a la noche ha cambiado mucho.

Las competencias deportivas están bien cubiertas. Quizás podrían promoverse más las actividades culturales y benéficas. Esto como tantos otros temas depende de las decisiones que se tomen sobre San Isidro.

Lo que creo importante repetir que, en mi concepto, es posible conciliar todos los intereses de los socios del Jockey Club y el cabal cumplimiento de su objeto social, reafirmando algunos principios, y actualizando otros.

4

PANORAMA – SAN ISIDRO

“...Eran los días en que el Jockey Club, con muchos socios británicos, era descripto como el club más rico del mundo...”²

"Aquellos antiguos dirigentes y demás asociados del Jockey Club que asistieron al comienzo y desarrollo de las obras realizadas en San Isidro, le han manifestado y probado muchas veces al recopilador del presente trabajo las incredulidades con que debieron enfrentarse, y el estímulo que entonces representaba la fe de los más, frente a la duda de los menos. Se hablaba entonces de utopías, de obras que en la práctica tendrían que resultar impracticables, de un barril sin fondo que absorbería todas las reservas económicas de la Institución, sin llegar a concretarse en nada útil y práctico. Los propios dueños de las tierras colindantes con el hipódromo, que iban a beneficiarse en poco tiempo con la quintuplicación del valor de aquéllas, trataban de oponerse a la construcción, sosteniendo que la proliferación de caballos en la zona terminaría por fomentar una paralela proliferación de moscas y otras plagas semejantes."³

El predio de San Isidro

Luego de reflexionar sobre los socios y sobre el objeto social del Jockey Club me ocupo de San Isidro. Este orden en el trato no es casual porque las decisiones sobre esta valiosa propiedad tiene que ver con ambos aspectos.

San Isidro representa una obra visionaria de un grupo que enfrentó un desafío con muchas presiones internas para adquirirla hubo que vender nada menos que la valiosa propiedad que tenía en reserva para al sede social.

Este inmenso patrimonio empero no rinde adecuadamente y hasta es una carga. Varios aspectos preocupan. Lo primero es que por falta de un master plan se produzca un paulatino desmembramiento, ya sea por ventas o por compromisos con plazos descalzados. Preocupa también que el club no tenga una reserva de tierras más alejadas Buenos Aires que repliquen lo que fue San Isidro en otra época.

Situación actual

Entonces San Isidro es el otro de los grandes temas del master plan. En primer término, porque es el resultado de un gran proyecto de 1925, que implicó una decisión trascendental. Es el ejemplo de una decisión inteligente, visionaria, de que el club tuviera una reserva cuando el avance de la ciudad ya era inexorable. Quizás este ejemplo pueda servir para hacer algo parecido con miras al próximo siglo del club.

² GRAHAM YOOLL, Andrew, *LA COLONIA OLVIDADA, TRES SIGLOS DE PRESENCIA BRITÁNICA EN LA ARGENTINA*, 1ª. ed. Buenos Aires, EMECE, 2000.

³ NEWTON, Jorge, *HISTORIA DEL JOCKEY CLUB DE BUENOS AIRES - EL HIPÓDROMO DE SAN ISIDRO Y EL CAMPO DE DEPORTES*, p.

Este predio es algo único en el país como propiedad inmueble. El libro de Newton habla de 316 Has. más otras 7 Has. ‘de Piran’ que se adquirió para encuadrarlo. Hoy entiendo que no llegan a 300 has. Pero hay que pensar que son casi 3 millones de m². en una zona en que el valor del m². oscila entre los us\$ 200 el m². como mínimo, hasta los cercanos a los us\$ 1,000 (zona Carman o sobre Centenario) de acuerdo con la zonificación.

Es un gran pulmón para la zona, pero en verdad, es una zona de pulmones, porque está rodeada de jardines. San Isidro es el hipódromo y es el golf, es el polo y es el campo de deportes. Y es también un centro social, como reza el objeto social del Jockey Club.

El hipódromo (¿más grande del mundo?)

En el libro de Jorge Newton citado, se habla de unas 148 Has. dedicadas al principal escenario. Mis cálculos dan algo menos. El hipódromo comprende dos zonas, la zona para las carreras con casi un total del 122 Has., y las pistas auxiliares o ‘centro de entrenamiento’, que cubren casi otros 74 Has. En número redondos la hípica ocupa casi 2/3 partes de la propiedad.

En cuanto a su valor, es tan alto que cuesta arriesgar. Sólo el hipódromo pueden ser unos us\$ 300 millones. El valor de las pistas auxiliares podría ser estimado entre us\$ 150 a 200 millones. En total, el capital dedicado a esta actividad podría estimarse en us\$ 400 millones.

Dice nuestro presidente que “...su centro de entrenamiento es uno de los más grandes del planeta, con cuatro pistas de vareo de arena, y una de césped, y 2,000 caballos alojados en su villa hípica...”⁴ Y seguramente debe ser cierto pues es muy difícil que ninguna institución ni comercial ni sin fines de lucro pueda dedica tan gran capital a esta actividad.

Los avatares que ha sufrido el hipódromo son muy conocidos. El decaimiento de la actividad hípica, el reemplazo por otros juegos de azar, la aparición de muchos otros espectáculos. El resultado dista de ser lo que fue en otras épocas.

Al repensar el objetivo del club seguramente se coincidiría en dar al hipódromo un futuro razonable ya que no tiene lógica tener un hipódromo de 200 Has. en una zona donde vale us\$ 200 o 300 el m².

La rentabilidad naturalmente no tiene la más mínima relación alguna con el capital dedicado a la actividad. El mismo capital, invertido prudentemente, debería rendir entre un 8 % anual en moneda constante. Sin embargo hoy es casi nula, y aun es deficitaria. En algunos momentos se pensaba en que la salvación serían los tragamonedas. Hoy se recibe un subsidio del Estado.⁵ Cualquiera de las dos soluciones, salvo como paliativos de coyuntura, son algo ilógico, incompatibles que con el objeto social del Jockey Club. Si se reflexiona sobre lo que es, lo que ha sido, y cómo puede interpretarse dicho objetivo a 125 años de la fundación.

En mi opinión puede conciliarse todo: la rentabilidad mínima, el cumplimiento del objetivo, y el fomento de la hípica, con otras actividades dedicadas al fomento de la raza caballar, con el desarrollo armónico del club, con dedicar una parte razonable del capital del club a esta actividad.

Entiendo que entre los socios son muy pocos los interesados por esta actividad. Si comparamos con otras del club, veremos que ésta, para los socios es minoritaria. Sin embargo, está asociada la historia y al origen del club, y en entiendo así que debe tener un lugar preponderante.

Peligros sobre San Isidro (presiones, urbanización)

Hay que pensar que esta propiedad tiene que despertar muchas pasiones, mucha envidia y mucha especulación. Alrededor del club han desaparecido los studs, y hoy son restaurantes, centros de salud o edificios de oficina.

Desde su adquisición en 1925 ha sufrido desmembramientos, aunque no han sido tantos. Primero fue el ensanche de la Avda. Márquez desde Rolón a Centenario (que implicó la pérdida de la chacra original de Pueyrredón), luego fue la cesión para el hospital de San Isidro, luego la Av. De Unidad Nacional, la apertura de Fleming.

⁴ LA NACION, 11May07.

⁵ V. Memoria 2004, pág. 7.

Pero hay que pensar que esto no va a ser para siempre. Si el hipódromo no rinde adecuadamente a la Municipalidad de San Isidro, en algún momento llegarán presiones para urbanizarlo. Por otro lado, es natural que con el tiempo se pida apertura de calles, como se hizo con Fleming.

Desmembramientos

Está también el Sanatorio Jockey Club, cuya status no conoce el socio común. Luego apareció el restaurant 'Villa Hípica' que supongo ha sido una concesión por un tiempo determinado. Existe una Plaza de la Fantasía en la esquina de Av. Márquez y Centenario, cuyo status tampoco conozco.

Otro riesgo es tomar decisiones parciales y descoordinados. La entrega por concesiones, debe ajustar a un plan coordinador. Paralelamente comienzan a proponerse algunos desmembramientos. El proyecto de urbanización de 6,5 Has. que informa la Memoria 2006 es un ejemplo de ello. Aparentemente el proyecto se ha paralizado por problemas de zonificación con la Municipalidad de San Isidro

Casi podría decirse que sin un plan maestro es natural que se sucedan los distintos proyectos - quizás plausibles y bien orientados individualmente - pero que pueden resultar contradictorios analizados en conjunto, y que impidan una solución más global. ç

Una reserva para el club

Si tenemos en cuenta cómo se compró hace San Isidro en 1925, es también un ejemplo de lo que se puede hacer. Siempre pensé que hace unos 10 o 15 años, con unas pocas hectáreas de San Isidro que se vendieran se podían comprar unas 1,000 Has. en Pilar. Hoy la relación ha cambiado, pero todavía es posible. Una reserva para el club es como una herencia para los futuros socios, como lo fue San Isidro para nosotros. Es un pulmón, es un descongestionamiento.

Aunque no son situaciones similares, basta ver lo que hizo CUBA con su embarcadero, Villa de Mayo, Fátima, y con el alquiler (con opción a compra?) de Los Cedros y su cancha de golf. Algo equivalente es lo que está haciendo el CNSI con la Isla B, que es la gran reserva de 100 Has. que tiene.

Líneas de acción - Ejemplos de propuestas

En resumen quedan algunas cosas claras. Un emprendimiento subsidiado no tiene futuro. Desde algún punto de vista, el hipódromo es un 'elefante blanco', es algo absolutamente falta de rentabilidad, no ya en función del capital invertido, sino en si misma. Pero también es un símbolo, un icono del Jockey Club, la historia del club. Significa muchas cosas, y un master plan debería tener ello en cuenta. Mantener en lo posible el funcionamiento del hipódromo, quizás acotado, pero más práctico, más rentable, puede ser una línea de acción. Es perfectamente posible - y el proyecto de urbanización lo demuestra - buscar un mejor aprovechamiento de esa zona, para su rentabilidad.

En la misma línea es clarísimo para mí que todo lo que es el centro de entrenamiento debe ser trasladado a otro lugar; es absolutamente inviable y tiene que cambiar. No se pueden entrenar caballos en terrenos que valen us\$ 200 a us\$ 1,000 por m2. Resulta insosteniblemente caro para el club, y, también para los criadores. Los pequeños criadores no pueden llevar sus caballos.

Creo entonces que así como debe hacerse lo posible para mantener el hipódromo, también habrá que sacar todo lo que es el centro de entrenamiento y llevarlo a otro lugar. Por ejemplo, pensar en una venta de la zona del 'centro de entrenamiento' o pistas auxiliares, o hasta de su canje por Has. hacia la zona de Pilar pueden concretarse ahora, pero para hacerlo efectos con 5 años. De esta forma el Jockey Club tendría dinero tendría una reserva, podría planificar su mudanza y todo esto con varios años de colchón para concretarla. Hoy en día hay tierras en todo el Cinturón Ecológico que pueden conseguirse a bajo precio, no aptas para otro destino, pero especialmente aptas para instalar las pistas auxiliares y centros de entrenamiento.

Otra línea de acción sería que el club concrete - como dije antes - una reserva más lejos de la ciudad, seguramente para el norte, si nos atenemos a cómo van mudando su domicilio

los socios. Tiene que cambiar tierra por tierras. Hoy entiendo que todavía es posible hacerlo en una relación de 20 a 1, es decir, conseguir 20 has. por cada una que se desprenda en esta zona. En esta idea, si se dispusieran por ejemplo, 50 has. en San Isidro, se podrían conseguir unas 1,000 has. en un lugar no lejano, donde se podrían desarrollar múltiples actividades. O dos lugares, uno para el Centro de Entrenamiento, de diferentes características y ubicación. Esta reserva está combinada con dos cosas: un incremento de la masa societaria, y también, con la juventud Si consideramos que hay muchos jóvenes que aspiran a vivir fuera de Buenos Aires, el club puede hacer algo que combine las dos cosas.

Los tiempos

Otra premisa es trabajar con tiempo. Un club centenario puede hacerlo. No tiene urgencias inmediatas, de forma tal que puede planificar con 5, 10 y hasta 20 años vista, para las decisiones más trascendentales. Cada una de las propuestas a analizar, con plazos generosos se analizan de otras forma. Entiendo que todo esto planificado con tiempo es posible. Es más, afirmo que, con un buen master plan, y sin urgencias inmediatas, permitiría satisfacer todos los deseos de todos los socios, y de la comunidad, de la industria hípica, de todos los trabajadores que dependen de esta actividad, de los vecinos, de la Municipalidad de San Isidro, etc.

Conclusiones

El club tiene en San Isidro un patrimonio muy valioso, entre us\$ 600 a 800 millones. Pero no hay planes y sólo aparecen algunas soluciones coyunturales. Y en todo caso, el reportaje de nuestro Presidente al que aludí poco antes, marca una expresión de deseos. De todas formas, aun cuando se concretara todo lo que el Presidente comenta, nunca será algo definitivo. Nos podríamos quedar con la foto, con lo que es hoy. El futuro es imprevisible, salvo en una cosa: nada será igual a lo que es hoy. El crecimiento demográfico, el avance de la urbanización son realidades innegables. Por otro lado este inmenso patrimonio puede ser un gran tentación para muchos políticos No hay nada peor que los sucesos sobrevengan sin tener nada pensado, actuar por reacción, y no por anticipación. Con tiempo todo se puede resolver y prever. Seamos dueños de nuestro futuro.

Ila. Parte

Algunos números

Medir hace a la distinción; medir con precisión hace a la distinción más nítida
Enrico FERMI⁶

6

Cit. por *Economic Freedom of the World 1975-1995*, The Fraser Institute.



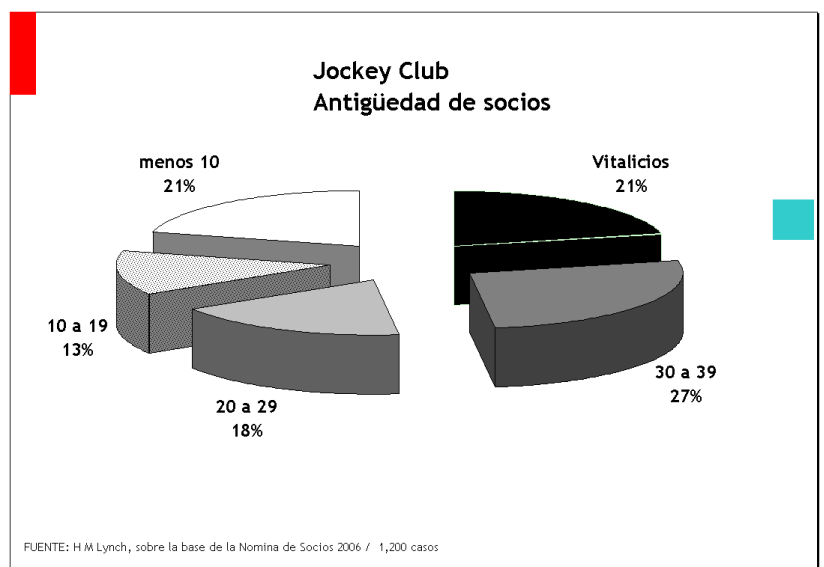
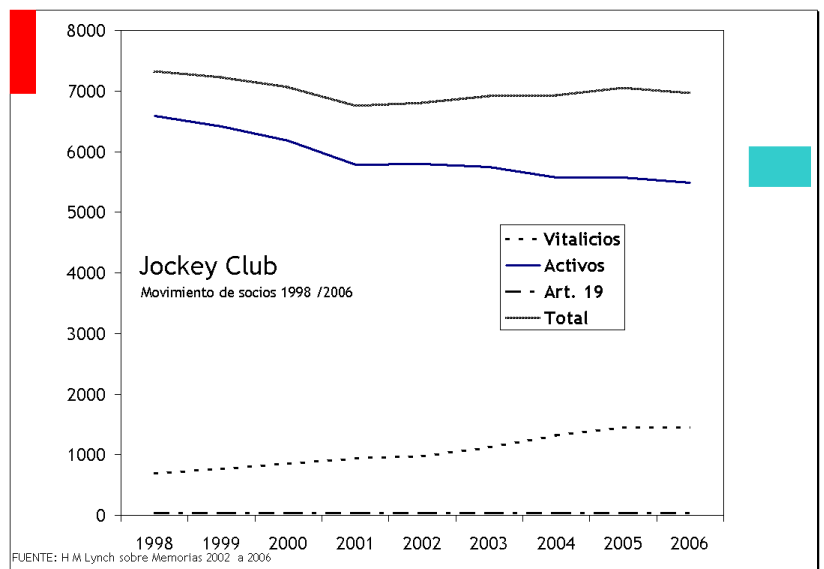
ALGUNOS NÚMEROS⁷

Corresponde ahora analizar algunos números para saber de qué estamos hablando.

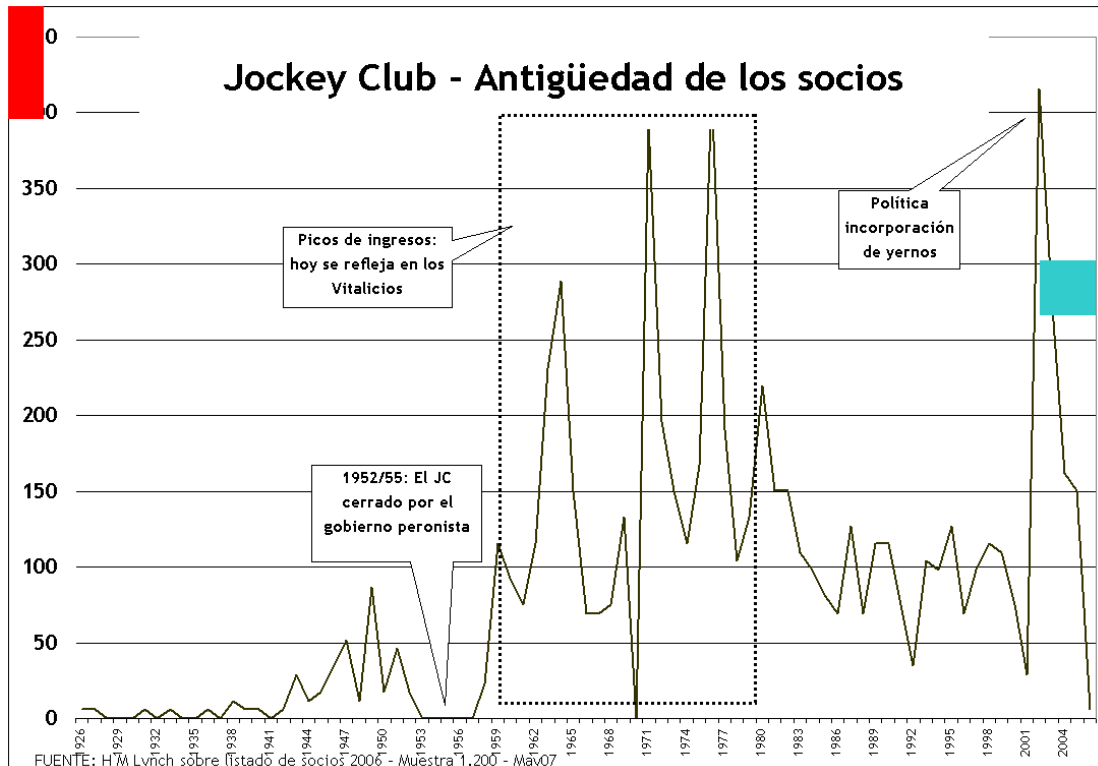
Sobre los socios

Como se explicó, la cantidad de socios es menor cada año. Del cuadro de la izquierda hay que mirar dos aspectos. El primero es la menor cantidad de socios. El segundo es el incremento del número de socios Vitalicios en una tendencia que, luego se verá, continuará creciendo en los próximos diez años. Una tercera cuestión apunta a la composición del padrón, donde se nota muy claramente el envejecimiento comentado.

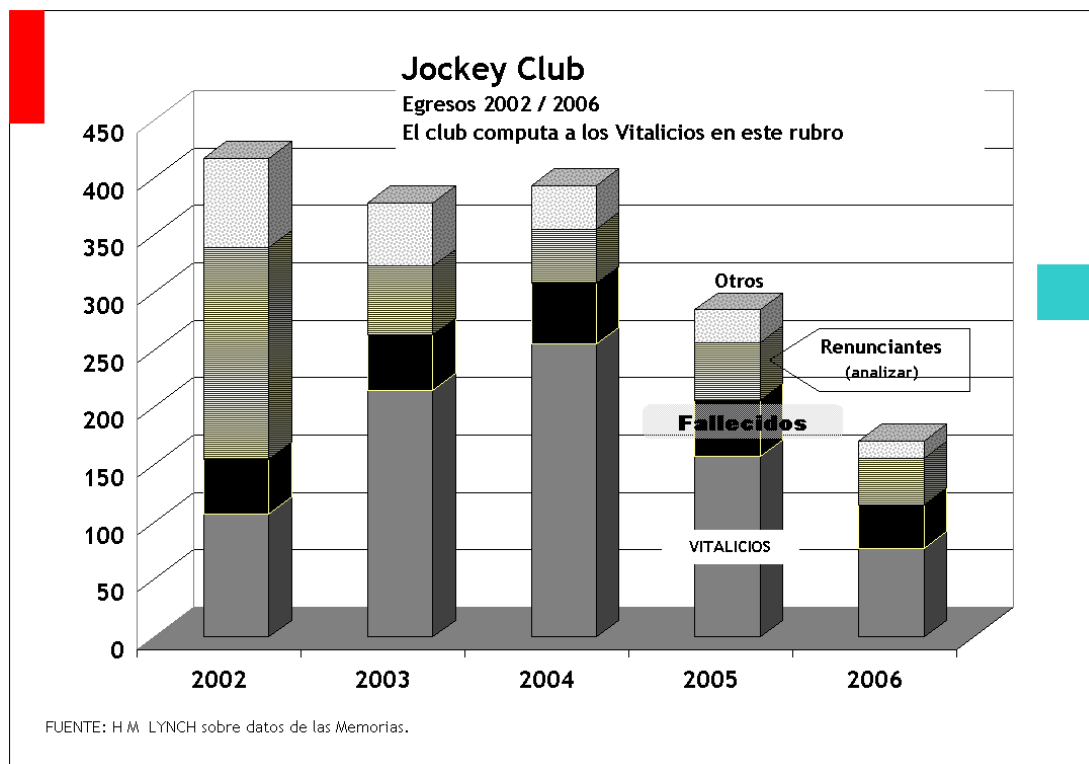
En el segundo gráfico hay que considerar, además, que los ‘nuevos socios’ no son necesariamente jóvenes, aunque en los últimos años subió por la interesante propuesta que se hizo para los yernos de socios, y aún para facilitar el ingreso de los hijos de socios. Este cuadro muestra los grupos del club. En este caso, si los superpusiéramos, se obtendría una pirámide de base muy pequeña. Entre los Vitalicios (21%), los que están para serlo (27%) y los que tienen de 20 a 29 años de antigüedad (18%) suman un 66% del padrón de socios.



⁷ Confeccioné estos cuadros en base a estudios propios sobre la base de información de las Memorias, y de la Nómina de socios



El tercer cuadro muestra la antigüedad de los socios según un estudio efectuado sobre la Nómina de Socios 2006, sobre una muestra de 1,200 casos. Refleja el año de ingreso de los socios del Jockey Club, lo cual no es exactamente coincidente con la edad. En otras épocas



una gran mayoría eran hijos de socios que ingresaban en cuanto llegaban a la edad de

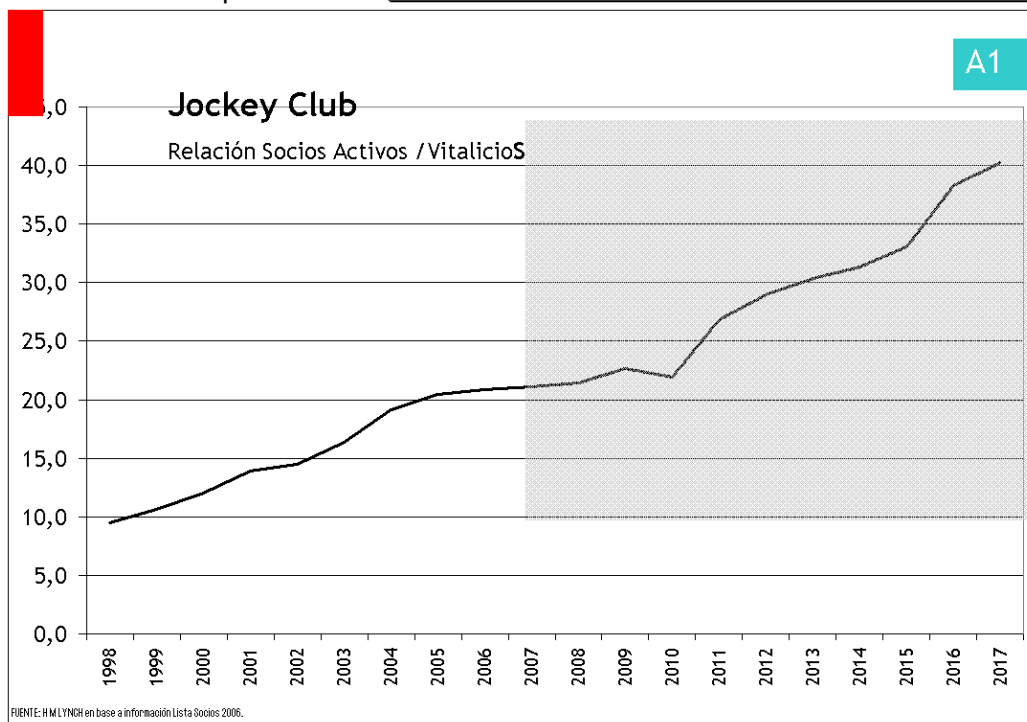
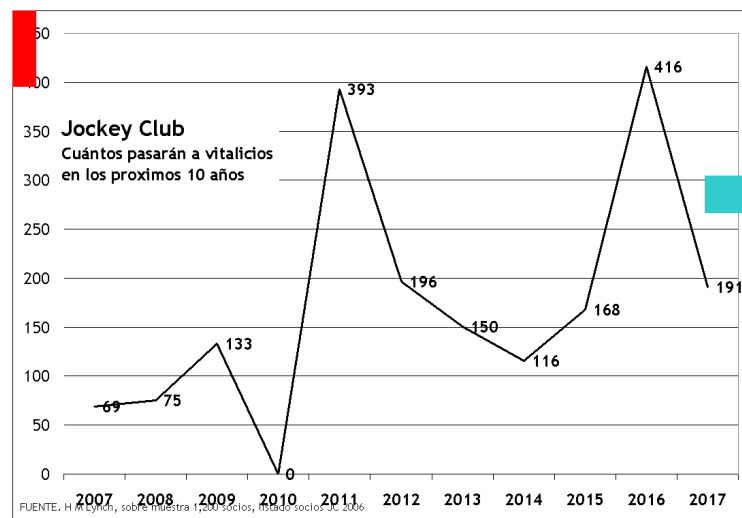
asociarse. Inclusive, y debido a este flujo, por muchos años estaba cerrada la posibilidad de ingreso de socios sin parentesco. Esto ha cambiado bastante en esta época. Insisto en que esto ni siquiera refleja la edad de los socios por lo que seguramente deberá ser más alta.

El cuarto cuadro (pagina anterior) muestra los Egresos de socios entre 2002 y el 2006. Lo primero que hay que señalar es que las Memorias, de donde se han extraído los datos, computan entre los egresos a los Vitalicios, lo que conceptualmente mueve a confusión e institucionalmente no corresponde. El primer grupo corresponde a los Vitalicios, en tanto el segundo, resaltado en negro, corresponde a los fallecidos (a un promedio de cerca de 50 por año). Lo que es importante resaltar son los dos últimos, los de más arriba que corresponden a renunciantes y Otros (separados del club), pero importante su incidencia. Entiendo útil hacer un relevamiento intentando conocer las causas de sus renunciaciones.

Evolución de los Vitalicios

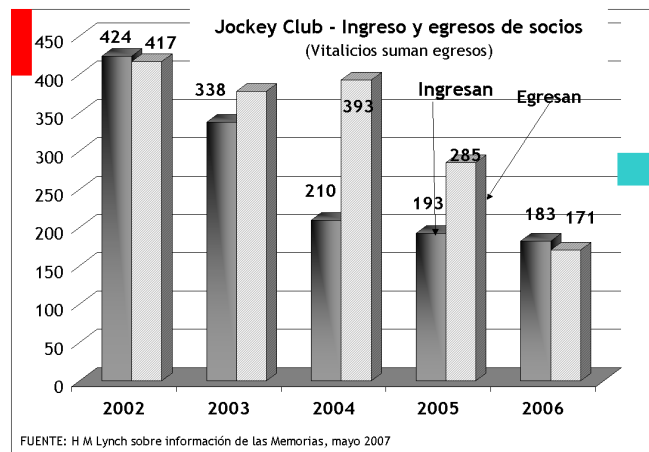
Es conocido el problema generado por el crecimiento de los Vitalicios. En función del año de ingreso es posible determinar con casi absoluta precisión cuántos ingresarán en esta categoría en los próximos diez años. Y así lograremos saber cuál será la evolución de esta categoría en los próximos años.

Esto está relacionado, naturalmente, con el Cuadro de la página anterior que mostraban los años de ingreso y que exhibían a la década del '60 como una de las más prolíficas.



A la vez, es posible proyectar su impacto sobre la masa social, si no cambian los otros datos. Es decir, mantenemos constante la base de socios y el promedio de fallecimientos. El cuadro A1 muestra el preocupante crecimiento de los Vitalicios, de la situación actual que

ronda en el 21% a la que exhibirá dentro de 10 años, que llegaría a superar el 40%, lo cual es un despropósito. Para la confección de este Cuadro asumí como constante la cantidad final de socios del Club.



Naturalmente, que el aumento de la base de socios determinará una baja en ese preocupante escenario, lo cual está indicando un camino a seguir.

El cuadro de la izquierda muestra el Ingreso y Egreso de socios. Esta información ya surge de otros que hemos comentado, pero es interesante ver por un lado la tendencia, por otro permitiría un análisis más fino, por ejemplo, qué ocurre en 2004 para que sea tan grande la cantidad de egresos. La tendencia es descendente, y sólo en

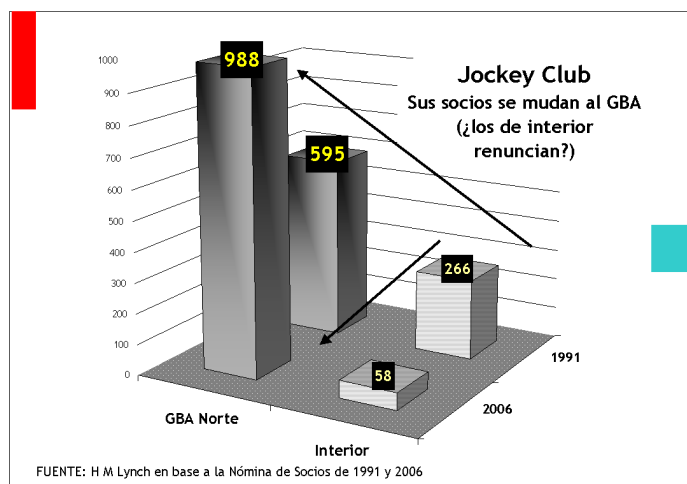
dos de los cinco años analizados los Ingresos superan a los egresos.

Donde viven los socios

Finalmente el padrón de socios muestra la traslación que se ha producido hacia el Norte de la ciudad de Buenos Aires. Aunque es difícil saber con precisión en este estado de nivel de información, el Cuadro muestra el incremento que en 15 años ha tenido el domicilio de los socios. Esta información no es fácil obtener del listado de socios, ya que hay muchos socios que mantienen su domicilio en el lugar de trabajo y no donde viven. Estimo así que la información debe duplicarse.

En síntesis, hay cada vez más socios que dejan de vivir en la ciudad y se trasladan al GBA, preferentemente hacia el norte.

Igualmente en 1991 la cantidad de socios que vivían fuera de BA y del GBA era muy grande, que eran 266, cantidad que hoy es de sólo 58. Este sería otro interesante tema de análisis.



Sobre el golf

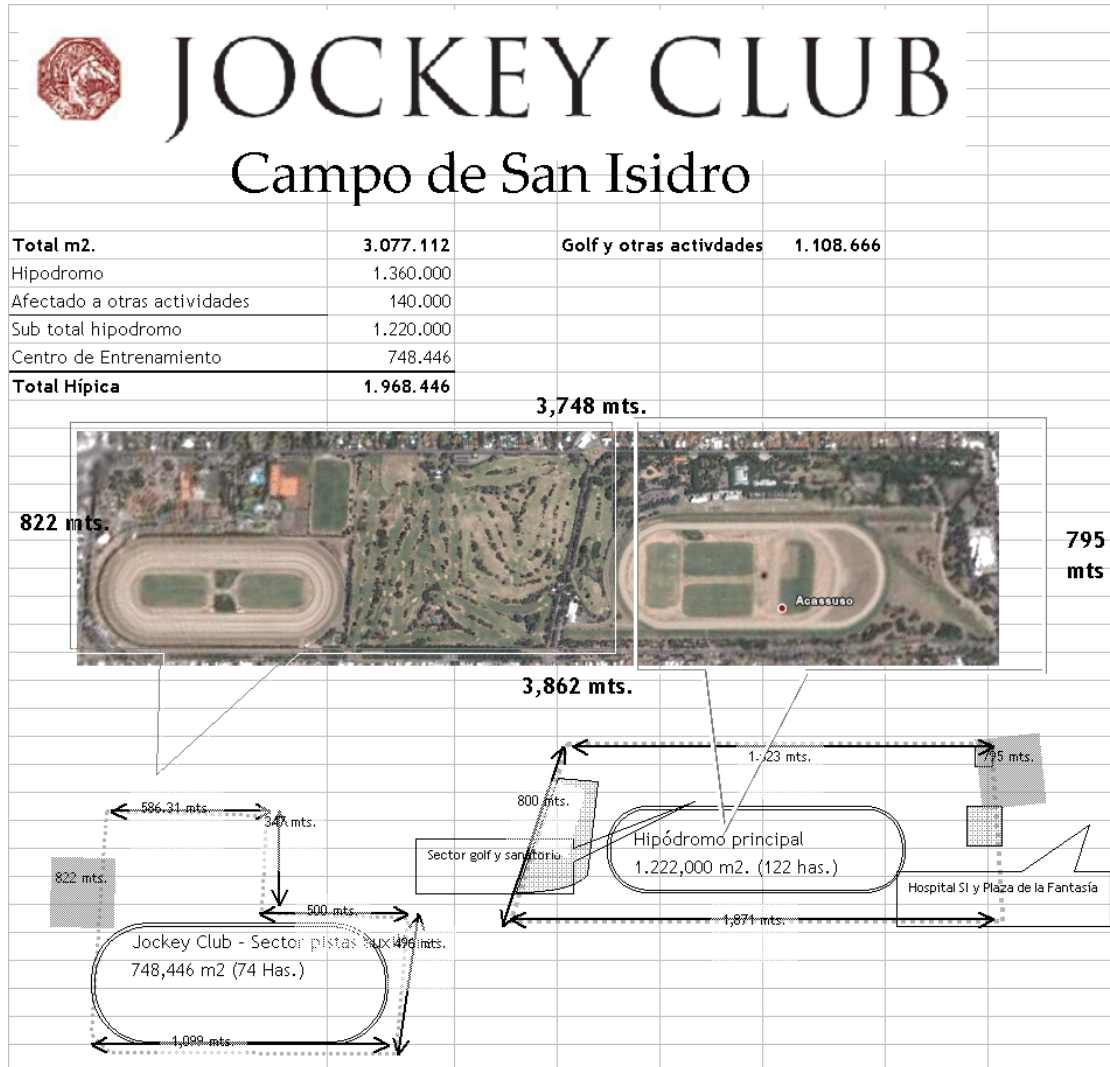
El Jockey Club hoy es un club de golf. De todas las actividades que realiza, es la que concentra a la mayoría de los socios. Es más, es el club de golf más grande del país. Según la AAG, el Jockey Club tiene la mayor cantidad de *handicaps* del país - 2,436 - casi 1,000 más que el club que lo sigue (el CNSI con 1,445). Para comparar, el promedio que resulta de los 265 clubes registrados en la AAG es de 186 *handicaps*.⁸ De nuestros *handicaps* estimo que unos 300 son mujeres por lo que tendríamos que un 30 % de los socios es golfista. No hay duda que hoy es la actividad por excelencia del Jockey Club. Y este es otro dato a considerar.

Sobre San Isidro

Finalmente llegamos a la información sobre el campo de San Isidro. El gráfico de la página siguiente muestra el campo completo. Son, en grandes números, 3 millones de m2. De éstos 2/3 están dedicados a la actividad hípica en tanto el tercero restante está dedicado al golf -

⁸ Fuente- AAG - Listado de Jugadores por Club.
<http://www.aag.org.ar/xpublisher/noticia.asp?su=&secc=&se=&titu=&sit=¬i=772>

las dos canchas - campo de deportes y al polo (dentro del hipódromo hay dos canchas de polo que deberían descontarse).



IIIa. Parte

Necesidad de un master plan y conclusiones

"The next steps of the master planning process have to be carefully considered," said Gordon. "The University has done a lot of thinking about what makes sense, what might fit. We need to refine these ideas and think about how to make the master plan really come alive - what will the new Harvard look like? How can we make it a wonderful, livable place? Where will things be? When will they be built? - these are all key questions to explore further in conversations with people in the coming year."⁹



NECESIDAD DE UN MASTER PLAN

Luego de este recorrido concreto mi propuesta que consiste en que el Jockey Club prepare un *master plan*, para planificar su futuro, pensar en los problemas y en su solución. Comenté que pensar no significa necesariamente cambiar, destruir o desechar, sino simplemente planificar, y, quizás, cambiar lo necesario para que el club mantenga su idiosincrasia, su estilo, y para que persista en el tiempo para que quienes nos sobrevivan tengan la oportunidad que nos dieron nuestros mayores. La forma de hacerlo es con un plan maestro, un master plan. También creo que es el momento de hacerlo ya que este ejercicio debe hacerse cuando las cosas andan bien, o, por lo menos, no hay problemas graves o urgentes. Hay que actuar con previsión, y no por reacción, esperando que surjan los problemas para afrontarlos. La crisis no es el momento adecuado para las decisiones.

Que es un Master Plan

Un master plan es un documento que describe, con gráficos, mapas y estadística, un plan de desarrollo. En general se aplica a desarrollo de comunidades, y sirve como un guía para las inversiones. Es un plan principal que describe los métodos y procedimientos que necesitan ser seguidos en orden a cumplir con las metas a largo plazo de un programa. El término Master plan es utilizado como sinónimo de un plan omnicompreensivo. Una definición de Princeton dice que es un documento que describe la filosofía general y una forma de validar en determinadas facilidades un desarrollo a largo plazo de un proyecto o de una función gubernamental.¹⁰

Cómo se formula un Master Plan

Lo primero es formar un grupo no demasiado grande. Nuestros directivos son más que capaces para integrarlo, pero quizás fuera importante que unos se queden en el día a día y otros pensando en el futuro. Existiendo entre nuestros asociados los mejores hombres de la Argentina, podría invitarse a algunos a trabajar. Naturalmente el Presidente debe coordinar las comisiones. Y quizás convenga contratar a un especialista en estos planes para que asuma la dirección ejecutiva.

Los pasos

Para el plan hay que hacer algunos trabajos en paralelo para profundizar la información. En este trabajo incluyo algunos ejemplos, pero entiendo que con la información que la institución posee permite profundizarlos mucho más. Seguramente se necesitarán algunas encuestas entre los socios y revisar y reeditar las que se han hecho. Sus resultados servirán a la comisión para ajustar los objetivos y plazos. Una vez formuladas se hacen las propuestas y alternativas, quizás, hasta se hace un concurso de propuestas. Llegados a esta etapa los

¹⁰

wordnet.princeton.edu/perl/webw.

socios serán especialmente invitados a opinar, elegir y definir. Finalmente viene la aprobación y se ponen manos a la obra.

Algunas propuestas - El Jockey Club en veinte años - El Jockey Club en cincuenta años

Un master plan debe pensar en el futuro del club dentro de 10 años, 20 y hasta 50 años. Pese a que el objetivo de este estudio no es proponer más que se trabaje en un master plan para el Jockey Club, a modo de ejemplo voy a delinear algunas sugerencias. El club debe pensar en cambios para que pueda ser el mismo de siempre. Hay que hacer un esfuerzo para balancear la masa social.

Cuántos socios debe tener el Jockey Club para las dimensiones que tiene

Debe calcularse este número. ¿Tiene la institución muchos o pocos socios? Algunos dirán que muchos, otros, el Tesorero por ejemplo, probablemente dirá que son pocos y que se necesitan más. No tuve tiempo de revisar información más antigua, pero entiendo que el club está por debajo de sus números históricos, y que., en los últimos años, tiene unos 350 socios menos desde 1998. Naturalmente, que si el club se expande en la forma como me imagino que debería hacerlo, la masa actual de socios no sería suficiente. Se necesitan más socios para sostener cómodamente los gastos.

Una propuesta para los jóvenes

Parece imprescindible formular una buena propuesta para que los jóvenes se acerquen al club. En este trabajo yo he propuesto algo simple, pero no descarto que se pueda hacer muchas cosas. Consultados muchos padres porqué sus hijos no se asocian

Reforzar lo del centro social y fomentar las actividades culturales, benéficas y deportivas.

El Jockey Club realiza una intensa labor cultural, benéfica y deportiva. Es una de las instituciones de la República. Posee un valioso patrimonio artístico. En la elaboración del master plan debe incluirse cómo puede hacer el club para cumplir más su misión con la sociedad, como la podrían haber imaginado sus fundadores.

Ejemplos de un Master Plan

La Universidad de Harvard está previendo el futuro para un centro de investigaciones en Allston. Aunque son instituciones diferentes, creo que hay muchas cuestiones involucradas que, salvando las distancias, se parecen entre ambas. Por ello creo que es un buen ejemplo a considerar.¹¹

Conclusiones

El Jockey Club necesita un master plan, una planificación que considere al club en su integridad, que encare los grandes problemas que he señalado, y otros que pudieran agregarse para que el socio pueda saber qué esperar del club dentro de unos años. Las decisiones que se tomen tendrán coherencia, fundamento, aval de los socios, serán el producto de la decisión, y no de la improvisación. Se anticiparán los problemas. Se trabajará por acción y previsión, y no por reacción. Se estará adelante los problemas y no corriéndolos desde atrás. Naturalmente, un master plan bien concebido recordará a sus autores y sus dirigentes, en el nivel que tuvieron los grandes hombres que concibieron al club. Y pondrá la Jockey Club a la cabeza de las instituciones del país, en el lugar que supo tener en otras épocas. Permitirá afrontar los problemas con coherencia.

11

<http://www.news.harvard.edu/gazette/2006/06.08/10-allston.html>



...En cambio el que había recibido un talento se fue, cavó un hoyo en tierra y escondió el dinero de su señor ... (Parábola de los Talentos, Mateo 25, 14-30)

CONCLUSIONES

A 125 años de su fundación es necesario repensar el club. Repito que hacerlo no implica necesariamente producir cambios; simplemente se piensa, se plantea. Es necesario mirar al club con una proyección de 10, 20 y hasta 50 años. En mis comentarios consigno que la dirección del club ha estado atenta procurando resolver con criterio uno a uno los problemas. Pero a veces, estar tan cerca de los problemas impide tener una mirada panorámica de conjunto y, al mismo tiempo, sobre los socios, los objetivos y los bienes del club. En ocasiones es una ventaja no estar en el día a día, y poder mirar a la distancia, con un poco con más de perspectiva el objeto y razón de ser del club, pensado en lo que nuestros antecesores hicieron 100 años atrás. Frente a esto hay una posición seguramente mayoritaria “yo quiero que el club no cambie”. Pero el país y la realidad cambian. Y si no se hace nada el club cambiará, pero no por decisión de los socios, sino por no haber hecho nada. Por ello quizás sea necesaria hacer algunos cambios para que lo esencial, el clima, el estilo y la idiosincrasia perduren a lo largo de los años. Inclusive – aunque no creo – pero una de las posibilidades y conclusiones de este trabajo sea que no hay que no hacer ningún cambio trascendental. Pero en tal caso la actitud cautelosa habrá sido el resultado de algo planificado y no de la simple quietud.

Horacio M. Lynch
Buenos Aires,
Mayo/junio de 2007.