

*J*OCKEY CLUB  
LOS SOCIOS



**HORACIO M. LYNCH**  
Buenos Aires – San Isidro  
Julio 2011

# LIFE AT THE JOCKEY CLUB, BUENOS AIRES ANDREW CUSACK



<http://www.andrewcusack.com/2008/12/17/life-at-the-jockey-club-buenos-aires/>

# JOCKEY CLUB

## LOS SOCIOS

*Un club sin jóvenes no tiene futuro  
Sin socios, un club muy próspero económicamente, no tiene sentido*

Un club que pierde socios desde hace 20 años tiene un problema grave. Si los jóvenes no se acercan, el problema es mayor. Y si el porcentaje de vitalicios – que utilizan el club - crece año a año, estamos ante un drama.

Las asociaciones existen para sus socios y para la sociedad. Desde el máximo de 1988 - en que superó los 8,000 socios, de los cuales unos 500 eran vitalicios - el JC pierde socios. Hoy somos 6,709 de los que 1,700 somos vitalicios (más de una cuarta parte, un 25,7%). En 2017 el 40% seremos vitalicios.

El mayor activo del club, lo que justifica su existencia, son sus socios, y si año a año envejece y se achica la comunidad, si no ingresan jóvenes, el problema exige atención prioritaria.

El Jockey Club no es una empresa comercial, es una asociación civil, una institución dedicada a sus socios y a la sociedad. Todo proyecto de reorganización debe contemplar este aspecto en primer lugar. Antes que alarmarnos por la situación financiera, por ‘tierras ociosas’ y por eventuales medidas gubernamentales, debemos preocuparnos por algo más grave. No es que aquello no sea importante: es que es gravísimo la tendencia a perder socios, pues es la partida de defunción de la institución. Si la tendencia no cambia, puede indicarse con bastante precisión en qué año el club deja de tener sentido, o se produce una reconversión y achicamiento; esto es mucho más grave que la situación económica.

Luego de estudiar el problema, no dudo que la primera razón del desinterés de los jóvenes está en que no se ve al JC como un club familiar, relacionada con un concepto “machista” del JC. Esto debe cambiar. Hay que estudiar un programa de paulatinas incorporación de mujeres y jóvenes.

Pese a que la CD tuvo advertencias (entre ellas mi estudio de 2007), la situación no tiene visos de cambiar.

### AGENDA

Una “agenda” de temas referidos a los socios debe incluir, entre otros, los siguientes:

- cantidad ideal de socios (en relación con esto, hay que ver cuáles han sido los máximos históricos, el *numerus clausus*) - Socios e infraestructura - Cómo los socios utilizan el club - Los socios y la familia - Los socios y el turf – Socios, finanzas y déficit operativo - El problema de los vitalicios- La tendencia al futuro - Desinterés por asociarse y sus causas - Relevamiento y encuestas - Las renunciadas y un plan para recuperar a los renunciadas - Socios y servicios – Mayor cantidad de socios viviendo en el Norte del GBA y sus consecuencias - Socios y participación en la gestión.



## PROPUESTAS

A continuación, un listado de diez propuestas,

1. **Cantidad de socios** - Determinar un número ideal de socios [partir del *numerus clausus*] y proponer medidas para alcanzarlo.
2. **Incorporación de socios, (especialmente jóvenes)**. Es crucial planificar que los jóvenes vuelvan al club. Crear una Comisión de Jóvenes. Generar un “perfil del socio” deseable para incorporar. estudiar motivos de las renunciaciones de los socios. Proponer un plan para completar el máximo de socios. .
3. **Afrontar el problema de los vitalicios**. Al mismo tiempo hay que enfrentar este problema. Conformar un “comité de crisis” para determinar rápidas medidas para lograr esto
4. **Consensuar una “política de socios”**. Conformar una política de cuotas sociales – y de ingreso – en función de lo que se determine. Adaptar la cuota de ingreso a estos objetivos. Estudiar propuestas como “plan familiar” para asociar a los hijos y yernos.
5. **Un centro de “gestión de los socios”**.
6. **Un JC más familiar**, promover una visión más familiar del club en un plazo de cinco años. Planificar una agenda de una paulatina incorporación de las esposas y mujeres al club, de un status intermedio hasta a una categoría de socio pleno en una agenda de 10 años. Dar racionalidad y status a los menores en el club.
7. **Las actividades del JC** – Adecuarlas a la visión de los socios. ¿Ayuda, pensar el club como una empresa de servicios? Adecuar el interés al de los socios.
8. **Un club con tres sedes**, un club con tres importantes sedes sociales requiere analizar la situación y sus consecuencias.
9. **Organizar una “red social” de socios del JC**.
10. **Ampliar la actividad cultural** con el objetivo de crear un segundo centro cultural en San Isidro

---

## AGRADECIMIENTO

AGRADEZCO A LOS SOCIOS  
AMIGOS QUE LEYERON Y  
CRITICARON EL BORRADOR DE  
ESTE ESTUDIO.  
LOS MÉRITOS LOS  
COMPARTIMOS, PERO LOS  
ERRORES Y DESACIERTOS SON  
EXCLUSIVAMENTE MÍOS.

ALGUNOS DATOS

Cantidad de socios	<b>6,709</b>	[Verificado en la Asamblea del 3May11
Cantidad de vitalicios	<b>1,840</b>	(este año nos incorporamos más de 370)-
Proporción vitalicios sobre activos	<b>21%</b>	
Nueva proporción 2011	<b>27%</b>	
Estimada para 2017	<b>40%</b>	
Pirámide generacional de los socios	(-) 50 años = <b>2000</b> (+) 50 años = <b>5000</b>	
Cuota ingreso sin parentesco	<b>us\$ 76,000</b> <sup>1</sup>	
Cuántos socios pierde el club por año	<b>200</b>	
Cuántos socios ingresan por año	<b>150</b>	
Promedio relación egresos – ingresos	<b>(-) 57</b>	
# categorías de socios	<b>4</b>	(activos, activos menores, y vitalicios, socios funcionarios”)
Cuota mensual	<b>\$ 726</b>	
Cuota mensual jóvenes	<b>\$ 520</b>	

<sup>1</sup> Cuota ingreso fijada *ad referendum* Asamblea Ordinaria 2011 de \$ 312,000 (al cambio de \$ 4,10 por dólar)

Cantidad de hándicaps de golf	<b>2.436</b>	(el segundo club del país, el Náutico San Isidro tiene 1,445)
Edad promedio de los socios	<b>54</b>	(Estimado)
Patrimonio del club	<b>Us\$ 1,000 mill</b>	
Presupuesto anual	<b>\$ 300 mill</b>	
Cantidad de sedes	<b>4</b>	(Alvear, Golf, pileta e hipódromo)



Esgrima en el JC (circa 1950)

... un 66% del padrón de socios se compone de:  
Vitalicios (21%), próximos a serlo (27%) y con 20  
a 29 años de antigüedad (18%)....



## IA. PARTE

En esta Ia. Parte se repasa la situación del club y sus socios, en tanto en la Ila. se efectúan sugerencias de soluciones.

### PANORAMA DE LA SITUACIÓN

Pertenece a un club fundado a fines del s. XIX a semejanza de los clubes franceses e ingleses con el principal objetivo de fomentar el turf (entonces llamado el “*deporte de los reyes*”) pero también como un club social, con actividades culturales y para la práctica de diversos deportes.

Se da por supuesto que será un club de hombres - lo que excluye a las mujeres - pero el Estatuto no tiene ninguna mención ni prohibición expresa respecto de la incorporación de éstas.

Luego de un arranque algo lento y trabajoso, la calidad de sus fundadores, y el éxito inmediato de la actividad convocante, en los siguientes lustros alcanza un gran éxito, al extremo de poner un tope al ingreso de nuevos socios, hacia los años '10 del s. XX.

Es probable que haya influido mucho la inauguración de la espléndida sede social que asombró a Buenos Aires en 1897. Pero ya para los '10 ésta comenzaba a resultar insuficiente y el club resuelve comprar un nuevo terreno para una futura sede social lo que se concreta con la compra de una manzana sobre la Plaza San Martín. y pocos años después un grupo de visionarios propuso comprar el predio de San Isidro, para lo cual hubo que sacrificar ese terreno.

En los años '30 el club tenía no sólo otra sede – el golf de San Isidro – sino que incorporaba el nuevo hipódromo y así la cantidad de socios pudo ampliarse en función de las nuevas casas.

Luego del interregno de la expropiación, y aun sin la administración del hipódromo, en 1971 se resuelve ampliar en 500 aquél *numerus clausus* que se había puesto en 1919, y fue un éxito inmediato.

Otro acierto fue la creación de campo de deportes con sus piletas lugar que realmente revivió al club, se hizo vida de familia y permitió que cientos de menores e hijos lo aprovecharan.

El número máximo de socios (cerca de 8,000 ?) se habría alcanzado en los '80. y luego comienza su declinación.

Entre los '80y los '90 aquél crecimiento constante y el entusiasmo por ser socio, fue decreciendo, y comenzó un proceso inverso.

Ya en el presente siglo, comenzando esta década, se toma la decisión de facilitar el acceso a los yernos de socios, por lo que en ese año se advierte un retroceso en la tendencia declinante pero luego retorna el decrecimiento.

El ingreso al club nunca fue demasiado restrictivo, ni selectivo en cuanto a la extracción social, lo cual ha sido muy positivo: se valoraba más a la persona del postulante.

Entonces hace dos décadas, como se dice, se revierte el ingreso de socios (nuevos socios y con parentesco) con el resultado de que hoy la pirámide de socios hoy está prácticamente invertida.

Esta es la situación que aparece preocupante. Y lo que es muy grave es el desinterés de nuestros hijos por convertirse en socios del JC. Si no ingresan jóvenes el futuro de club está comprometido.

Decía en mi estudio de 2007 “*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 renunciaciones 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 renunciaciones, 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.

Esto es una señal más grave que cualquier otra. La situación de los menores fue siempre complicada. No teniendo posibilidad de la práctica de deportes llegados a cierta edad, o estando muy restringida, buscan otras alternativas.<sup>2</sup> Y además el JC tiene una fuerte competencia de los countries, los colegios, los nuevos clubs presentado una variada oferta que antes no existía. Pero sería alentador que esta fuera la razón.

En alguna medida, el hecho de cambiar sus domicilios hacia el GBA en una zona que llega hasta Pilar y aun más lejos, ha hecho que la sede de Alvear no tiene mucho sentido para los jóvenes. Y así un principal atractivo del JC pierde importancia.

El promedio de edad estimo en arriba de los 50 años, en unos 54 o 55.

Habría que estudiar la cuota de ingreso, tanto para los candidatos sin parentesco, como para los que tienen parentesco y ver si tiene relación con ese proceso de “*desinterés*”.

Comparado con otros instrumentos similares el Estatuto se ocupa poco de los socios, Fija en la ‘*mayoría de edad*’ un criterio para ser socio. Ello ocurría cuando se alcanzaba a los 21 años,

---

<sup>2</sup> Existe el ejemplo de una joven, hija de un socio, excelente golfista, al cual el San Isidro Golf ha invitado a jugar en sus equipos, porque en el Jockey Club no recibía adecuada atención.

pero cuando un tiempo se bajó a los 18 años, no fue corregido con las consiguientes incongruencias (v. Reglamento Interno habla de socios con hijos '*mayores de 18 años*')

El Estatuto prevé socios activos y vitalicios (cuando llegaban a los 40 años de socios; a quienes ingresen luego de 2007 serían 50 años). No hay límites para los Vitalicios como se ha agregado en muchas instituciones (por ej. El CNSI). Los estatutos de instituciones similares fijan muchas categorías de socios. Ahora se propone para nuestro club, por ejemplo, una categoría de socios '*previtalicios*'.<sup>3</sup>

Por todo lo expuesto, insisto en que el principal problema que enfrenta el JC no es la situación económica, sino la de los socios.

Es que el club tiene sentido para ellos y de nada valdría una Institución sin los socios que le dan vida. Sería una cáscara vacía.

#### UNA AGENDA DE TEMAS SOBRE LOS SOCIOS

Una agenda debería al menos contemplar los siguientes temas:

- **Cantidad de socios** (en relación con esto, hay que ver cuáles han sido los máximos históricos, el *numerus clausus*)
- **Cantidad de socios e infraestructura** - cómo utilizan el club - los socios y la familia - los socios y el turf - socios y finanzas
- **El problema de los vitalicios**- la tendencia al futuro - desinterés por asociarse y sus causas
- **Las renunciaciones**: relevamiento y encuesta; y plan por recuperarlos
- **Socios y servicios**
- **El traslado hacia el Norte y su incidencia**
- **Socios y participación en la gestión.**
- **Cómo distribuir el presupuesto, el interés y la dedicación de la CD**, en forma proporcional al interés de los socios por el club.<sup>4</sup>

#### ALGUNOS NÚMEROS Y ESTADÍSTICAS

Corresponde ahora analizar algunos números para saber de qué estamos hablando. Estos los tomo de mi trabajo de 2007<sup>5</sup> en tanto no hay nuevos estudios y continúan siendo válidos.

##### *Sobre los socios*

El JC tiene un saldo negativo de ingresos y egresos de socios. Desde hace muchos años pierde socios: muchos se van y otros pasan a vitalicio. En la costumbre del club los consignan como egresos, pero en verdad son socios en todo el sentido de la palabra y su utilización del club y de los servicios probablemente es mayor que el que hacen los socios "activos".

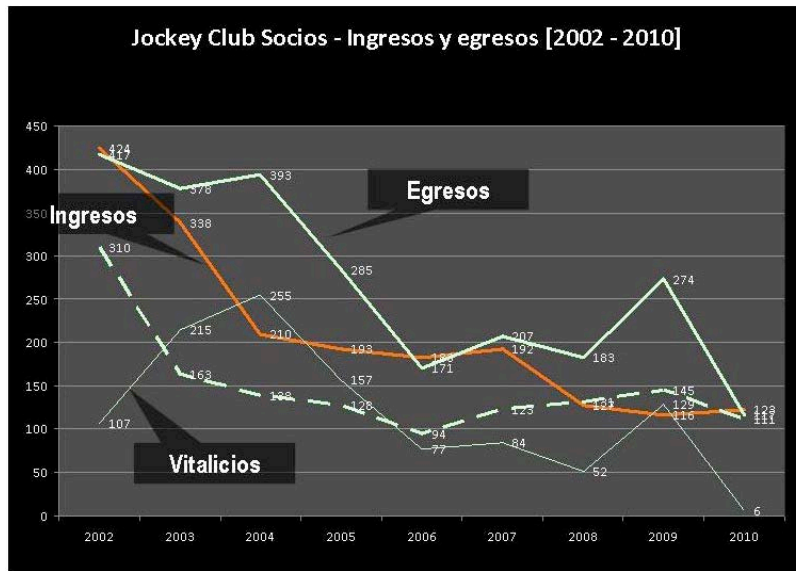
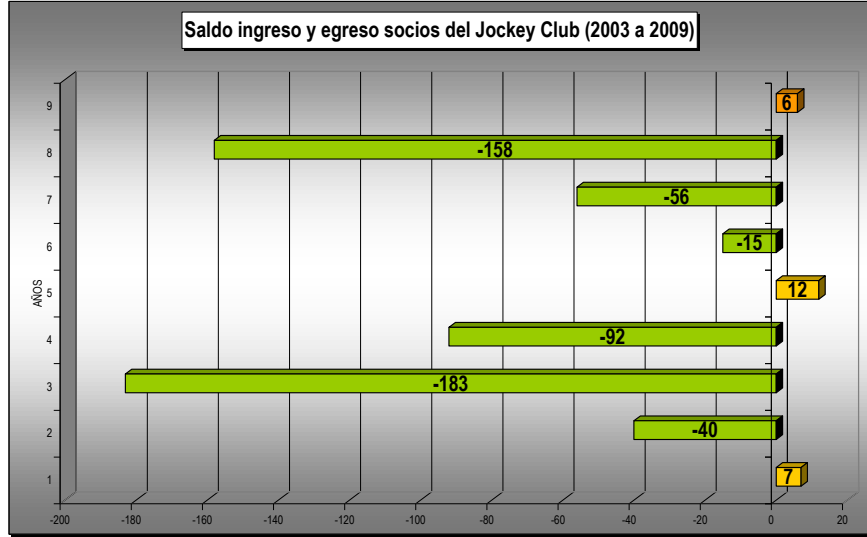
Estos criterios deben ser revisados.

---

<sup>3</sup> Alberto J B CAPRILE

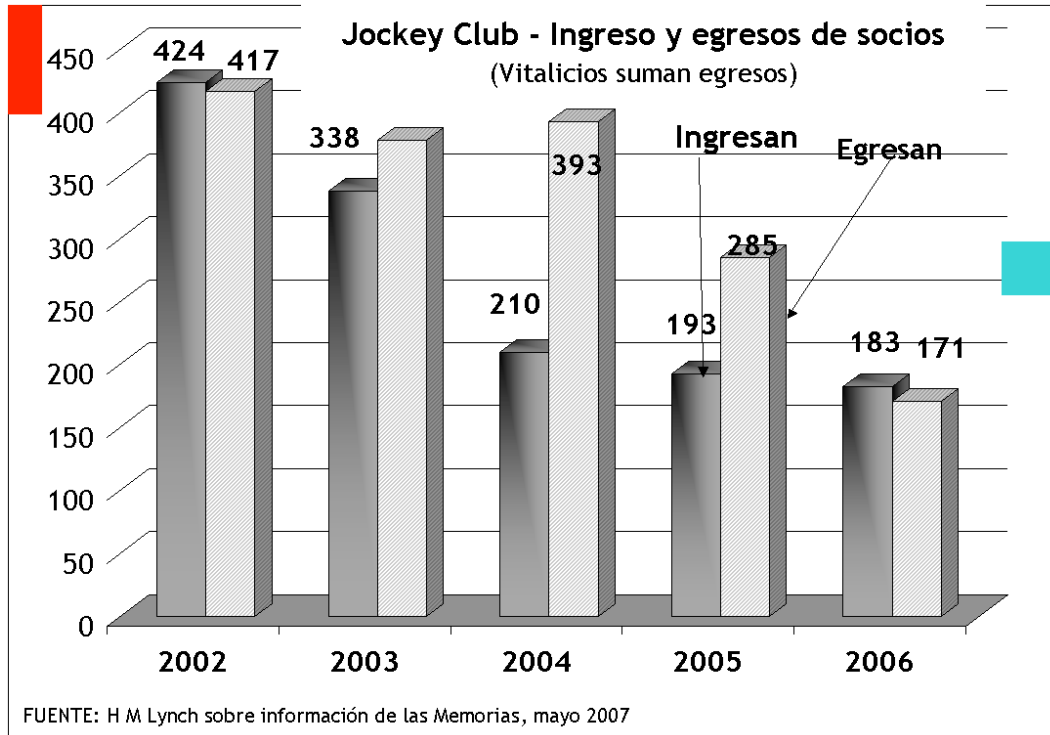
<sup>4</sup> Siendo responsable de *squash rackets* en San Isidro en los '80 estudié la utilización de las canchas vs. las de golf, para justificar una pequeña inversión, pero no se la tuvo jamás en cuenta.

<sup>5</sup> V. LYNCH, Horacio M. *JOCKEY CLUB - NECESIDAD DE UN MASTER PLAN*, ed. mimeo, 2007

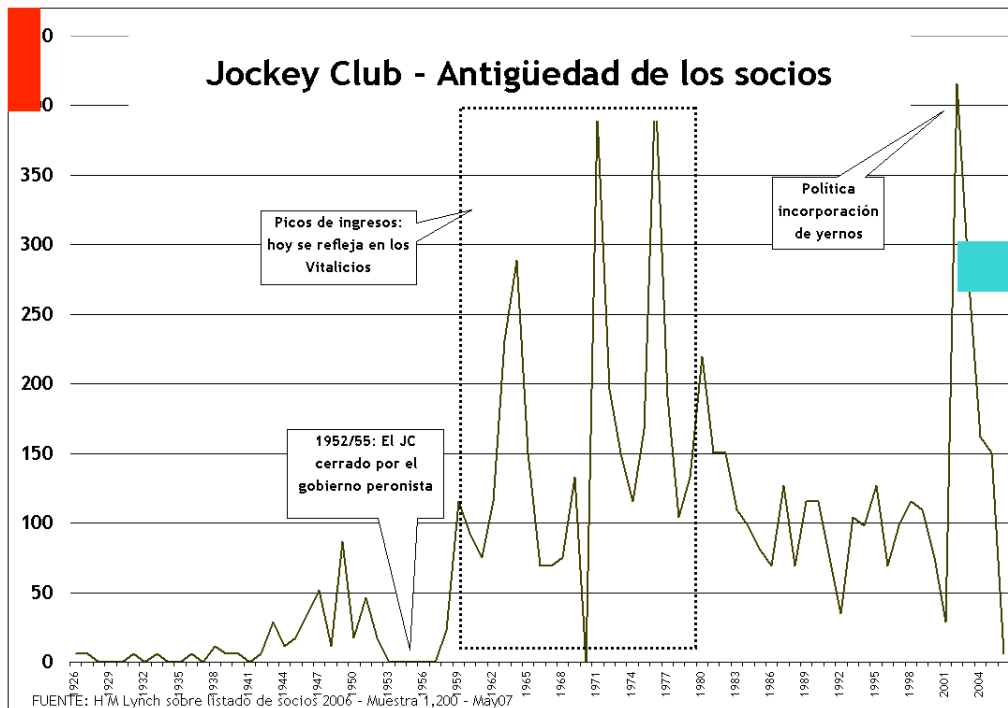


En casi todos los años los egresos (incluye a los vitalicios) superan a los ingresos, salvo el 2007.

Este cuadro 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 ocurrió en 2004 para que sea tan grande la cantidad de egresos. La tendencia es descendente, y sólo en uno de los siete años analizados los Ingresos superan a los Egresos.



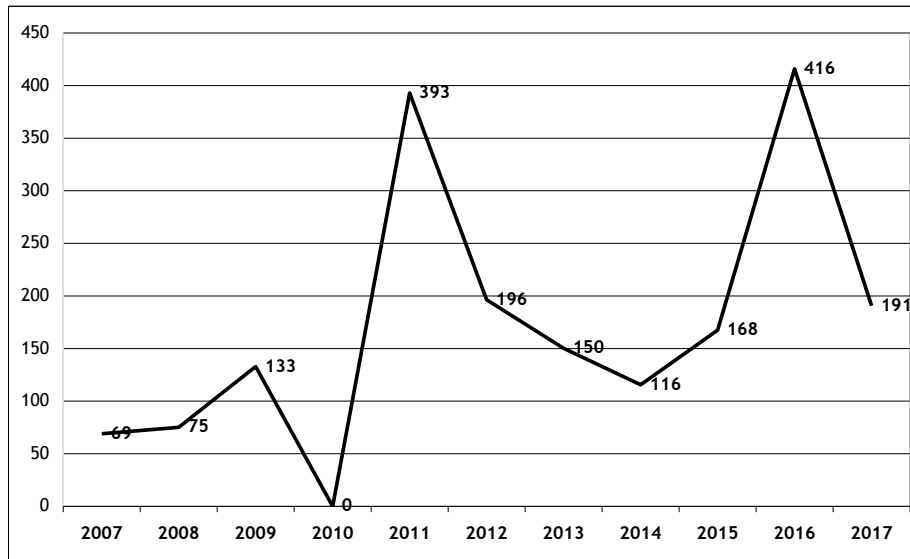
Como se explicó, la cantidad de socios es menor cada año. De este cuadro hay que reparar en dos aspectos (a) la menor cantidad de socios cada año y (b) el incremento de socios Vitalicios en una tendencia que, luego se verá, continuará creciendo en los próximos diez años.



El siguiente cuadro muestra la antigüedad de los socios según el 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 a los 21 años, que es la edad que “imagina” el Estatuto. En otras épocas una gran mayoría eran hijos de socios que ingresaban inmediatamente al alcanzar la edad mínima. 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 alto.

*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 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.

**DÓNDE VIVEN LOS SOCIOS Y SU INCIDENCIA - TRASLACIÓN AL GRAN BUENOS AIRES**

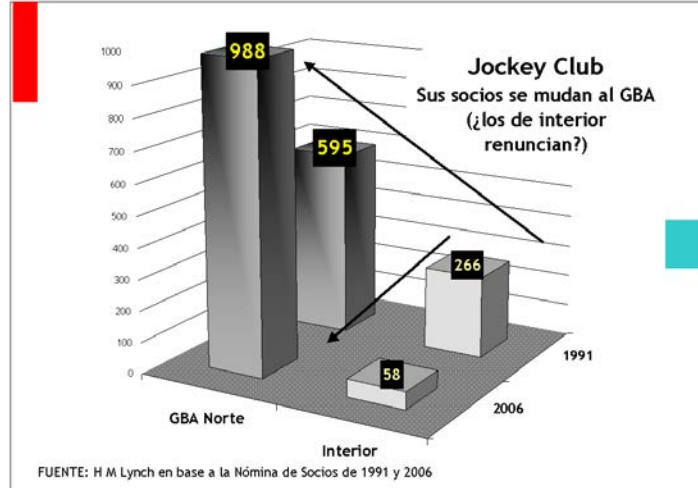
Como se verá, casi un 75% de la utilización del JC ocurre en San Isidro. Por otro lado, estudios sobre el padrón de socios muestran la traslación que se ha producido hacia el Norte de la ciudad de Buenos Aires.

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.

Aunque es difícil saber con precisión en este estado de nivel de información, el Cuadro siguiente 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 auditarse. 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.

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.



### “SOCIOS FUNCIONARIOS” [SOCIOS ART. 19] Y SU SENTIDO ACTUAL

El Estatuto original preveía que los altos funcionarios de los Poderes del Estado podían concurrir al club con un status específico, mientras se mantuvieran en el cargo. Luego se amplió el esquema admitiendo a otros funcionarios del país, y a representantes diplomáticos extranjeros. Esta disposición parece hoy anacrónica y hasta riesgosa. Tener a funcionario de los Poderes Ejecutivo y Legislativos en el club, en carácter de tales, puede ser conflictivo. Alguien acota, con criterio, que podría ser un reaseguro para el club.<sup>6</sup> Sin dejar de ver el enfoque, me parece que puede ser una fuente de problemas.

Sugiero pues someter a estudio a esta disposición, y eliminarla o bien adaptarla a los tiempos actuales.

### CUOTAS DE INGRESO Y MENSUALES

#### *Sentido de la cuota de ingresos*

Debe reflexionarse sobre el sentido que tiene la cuota de ingreso. En un club con grandes activos, que no necesita capital sino ingresos mensuales - y que necesita más socios - parece un contrasentido tener una cuota de ingreso alta

La cuota de ingreso debe ser fijada en visión de los nuevos objetivos respecto de los socios.

Debe aclararse bien el sentido que tiene la cuota de ingreso en una institución que tiene que buscar más socios, para llegar a los niveles de normalidad.

Concluido esto tiene que fijarse una cuota de ingreso acorde que en el caso de los candidatos sin parentesco podría ser obviada en muchos casos. Puede pensarse inclusive en planes “familiares” que sean convenientes para todos.

Del mismo modo para el candidatos sin parentesco debe fijarse la cuota en función de aquellos parámetros.

Tener una cuota de más de us\$ 75,000 como la que se pretende aprobar a la fecha es incompatible con una política de socios.

A partir de allí se fijan todas las restantes cuotas de parientes

**La cuota ingreso sin parentesco asciende, en pesos a \$ 312,000 [que equivalente a dólares Us\$ 76.000]. Para los socios con parentesco deben abonar una cantidad de cuotas mensuales**

<sup>6</sup> DB.

**que varían según la antigüedad del pariente referenciado, con el criterio de que, a mayor antigüedad, menor cantidad de cuotas.**

El Estatuto no fija las cuotas de ingreso sino los criterios principales. Distingue a socios con parentesco, con muchas facilidades, de los que no tienen parentesco alguno. Por parentesco se refería al de sangre, pero hace pocos años se hizo una excepción para los yernos de socios (como siempre, se piensa en socios hombres, no se habla de nueras).

Las cuotas de ingreso figuran en los Estados Contables como “Recursos ordinarios” lo cual no me parece que tenga sentido.

#### *Comparación con otros clubs – “Competir por los socios”*

La cuota mensual es parecida a otros club. En efecto, aunque aparentemente es más cara en otros clubs hay que sumar cuotas por todo el grupo familiar, con lo que a la larga resultan parecidos. Naturalmente si un socio del JC no tiene familiar, le resultará más caro el JC que otros que dividan más la cuota, pero en el promedio este es el resultado.

Al fijar una política de socios, se deberá tener en cuenta la cuota de los clubs que pueden considerarse “competencia” o alternativas del JC.

#### EL TRATO AL SOCIO

En trato al socio en el JC es muy bueno, pero sólo en algunos aspectos. El personal es de primera en este sentido. Y esto es proverbial en el club.

Pero en otro sentido no ocurre así: al socio no se lo consulta. El esquema de las CD - siempre actuando con la mejor buena voluntad- ha sido darle poca participación al socio. Las iniciativas no son fomentadas, y, antes bien, desalentadas.

Las decisiones se toman en soledad, sin consultar, ni siquiera a clubes afines que pasan por los mismos problemas. Podría decirse que hay una algo de soberbia.

El ejemplo de lo ocurrido en la Asamblea del 3May11 pasará a la historia del club, cuando se rechaza el proyecto del estadio, ha sido un extremo, pero hay una tradición en el JC de dar poca o nula participación al socio. Las pocas encuestas que se han realizado quedan reservadas como secreto de estado.

En síntesis el buen trato en lo superficial es excelente; en lo más profundo deja mucho que desear, y ha sido malo para el club.

#### EL TRATO A LA FAMILIA DE LOS SOCIOS

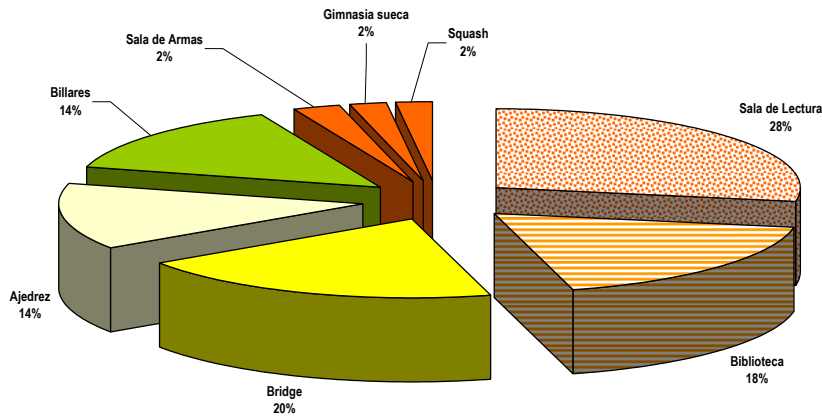
Así como parece que el trato al socio conserva el buen gusto, parece no ser lo mismo para la familia del socio. Al hablar de esto me refiero a las esposas y a los hijos, lo cual puede corroborarse conversando con alguno de nuestra familia que frecuente el club.

Comprendo que es difícil imaginarse al socio cómo se sentiría verse desplazados - hasta desconsiderado - en muchas situaciones. Si alguien ha tenido oportunidad de intentar practicar con sus hijos algunos deportes como el golf y aun el polo, sabrá a lo que me estoy refiriendo. Pero una de las respuestas que recibe quienes se preocupan por indagar las razones del desinterés de los jóvenes por el JC es el verdadero rechazo de muchas esposas por integrarse a un club que discrimina (me imagino que al mismo tiempo, algunos socios pensarán que una de las razones para asociarse al JC es por esta política). Pero entre las dos opciones, parece que hoy prima aquella.

#### CÓMO UTILIZAN EL CLUB LOS SOCIOS

Quizás pueda ser interesante comparar cómo utilizaban el club los socios décadas atrás y cómo lo hace ahora. Del libro de la *HISTORIA DEL JOCKEY* extraigo esta información referida a 1937, en momentos en que ya funcionaba el Hipódromo de San Isidro, y cuando todavía no estaba inaugurada la sede del golf.

### Jockey Club (1937) Utilización por los socios



FUENTE: Newton, Historia JC pág. 188

(Esta información excluye el restaurant, y los hipódromos).

Veamos un poco cómo se utilizan los socios actualmente el club



Este cuadro nos mostraría que el orden de utilización lo encabeza el campo de deportes, luego el golf y finalmente la sede de Alvear.

Si sumamos el Campo de Deportes al golf, tendríamos que  $\frac{3}{4}$  de la utilización del club está en San Isidro, en estas sedes, y también en el polo y en el turf.

En la primera época del club, la actividad se desarrollaba exclusivamente en la ciudad de Buenos Aires. Hoy se realiza fundamentalmente fuera de la ciudad de Buenos Aires.

## SOBRE LA SEDE DE ALVEAR

La sede continúa con una vida muy activa, de día, entre semana. Las noches y los fines de semana el club es un témpano. Esto tiene relación, por cierto, con lo que se ha dicho sobre la traslación hacia el Norte, la mayor utilización de casa de fines de semana o escapadas al campo, o a lugar de descanso. El costo de la sede social es alto y debe revisarse. En algunas se comparaba por ejemplo la cantidad de personal con la de un conocido hotel de un tamaño parecido, y quedaba en deuda. Y debe revisarse la utilización de la sede durante los fines de semana.

## SOBRE EL GOLF

El Jockey Club hoy es algo muy parecido a 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 en 2007 el Jockey Club tenía 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.

Existe una errada opinión - a mi juicio - de una sobresaturación de las canchas de golf. Sin embargo, en tanto en 1960 se habían vendido 34.073 green fees, en 2009 fueron 34.215 y en 2010 menos todavía, 29.066.

## PILETAS Y CAMPO DE DEPORTES

Pero si es por utilización, el JC es un club deportivo con gran actividad concentrada en este espacio.

Como dije, la idea de este sector fue un acierto de la Presidencia del Aqto. Roberto VAZQUEZ MANSILLA. Pero es algo que ha crecido desordenadamente, sin un plan rector, y siempre considerado como un sector algo desatendido, que ha crecido mucho y bien, por la acción de los directivos y de los socios que allí concurren.

Debe destacarse, como muy importante, lo que significó la recuperación del denominado "CLUB DE EMPLEADOS" y su incorporación a este sector.

Este es realmente la única área del club dedicado a la familia, y ha tenido mucho éxito. Como hemos visto en el Cuadro en horas de permanencia de club, es el mayor sector de utilización. Parece otro mundo.

Si se aceptara al criterio de utilización, es el sector del club que justificaría más inversiones.

En el Campo de Deportes no hay discriminación contra las esposas y los hijos de socios: parece un club normal.

## SOBRE EL POLO

En mi trabajo de 2007 decía que *"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"*.

Entonces actualmente es el polo la actividad con más potencial relacionada con los caballos; está en auge, y ha generado centros de desarrollo en varios lugares de la Provincia de Buenos Aires. Si el turf descollaba al fundarse el club, hoy lo hace el polo, que, como comento, ha generado verdaderos *clusters* de desarrollo en varios puntos del país. El polo tiene una actividad reducida en el club, que no está en relación con las facilidades que se le brinda. Esto deberá ser objeto de un estudio especial

## SOBRE LA ACTIVIDAD CULTURAL

La actividad cultural en el club es intensa y apreciada por los socios, como se ha dicho, en la sede de Alvear. D acuerdo con lo que pude revisar esto ha sido una constante en la vida del club en todas las épocas. Pero está muy limitado y concentrado a la sede de Alvear teniendo en cuenta la mayor cantidad de socios que viven hacia el norte, es imperioso pensar en realizar actividades culturales en San isidro. La sede del golf y el Tatersall resultan muy aptos para este fin. El club puede recurrir a instituciones amigas y promover juntos esta movida cultural.

Como muy importante aparecen los concursos artísticos convocados entre los socios, que pese a la poca difusión - habría que corregir - han tenido mucho éxito.





## IIA. PARTE – CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

### RESUMEN

Desde 2007 cada vez tengo más claro que hay un preocupante desinterés por asociarse al Jockey Club, que contrasta fuertemente con las épocas en que el club tuvo que establecer un *numerus clausus*. En el caso de los jóvenes - de los hijos de socios - entre muchas otras causas, creo que prima la importancia que hoy tiene la familia en la vida del interesado, y en definitiva opta por un club que se la fomente. En caso de los eventuales candidatos sin parentesco, parece que no están dispuestos a abonar la fortuna que hoy implica, pues tendrán alternativas más baratas. Hoy el JC tiene mucha competencia, desde los clubes de los colegios, hasta los countries establecidos en las afueras. Hay muchos socios que ya viven y trabajan en la zona Norte, y no van a la ciudad de Buenos Aires, salvo en forma esporádica a quienes la sede de Alvear no les representa nada.

Es preocupante la disminución del número de socios. Y 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 él, 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 el nuestro. 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.

### LOS SOCIOS Y EL NÚMERO IDEAL

Cuántos socios debe tener el Jockey Club para su importancia, envergadura e instalaciones. Debe pensarse 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 como imagino que debería hacerlo, la masa actual de socios no sería suficiente. Se necesitarán más socios para sostener cómodamente los gastos.

En teoría cuantos más socios tiene una institución como el JC, mejor será. Pero naturalmente llega un punto en que a más socios, peor servicios, y así existe un límite que sería bueno conocer, para orientar la política de socios.

Como expliqué en otro trabajo,<sup>7</sup> en los años '10 del siglo pasado, el JC tuvo tanto éxito que, ante el riesgo de colapsar sus instalaciones y servicios, debió poner un *numerus clausus*, un tope. Desde entonces el ingreso de nuevos socios se producía ante una vacante. Esta política no regía para los candidatos con parentesco.

<sup>7</sup> Estudios sobre los Estatutos y el Reglamento Interno en Lynch, Horacio M. "JOCKEY CLUB - LOS ESTATUTOS, JUN 2011" ([http://www.lynych-abogados.com.ar/Publicaciones/JockeyClub2007/Info2-JC\\_Estatutos-6Jun11.pdf](http://www.lynych-abogados.com.ar/Publicaciones/JockeyClub2007/Info2-JC_Estatutos-6Jun11.pdf)).

No he podido verificar cuál era ese número. Estimo que eran 8,000, pues el tope regía en los años '70, porque allí en una Asamblea, se resolvió ampliar el número de socios sin parentesco en la cantidad de 500.

No se sabe si hay un número ideal de socios para el 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 6,709<sup>8</sup> actuales). Hoy el club parece desahogado, aun en el golf. En algunos clubes, atraer nuevos socios tiene en los números, un resultado neutral. Los mayores ingresos mensuales por las cuotas, se neutralizan por el mayor costo de los servicios que hay que implementar.

#### EL CASO DE LOS JÓVENES – UNA COMISIÓN

Parece imprescindible formular una buena propuesta para que los jóvenes se acerquen al club. Sugiero la creación de una Comisión de Jóvenes, que haga un seguimiento de los cambios desde su perspectiva. Entiendo que al menos en estos momentos, es útil una visión puramente generacional, desde una óptica con menos años, pero con más panorama, con más visión de futuro, a quienes les resulte más fácil pensar a 20, 30 o más años.

#### EL CASO DE LOS VITALICIOS

Según se ha visto en la la. Parte, el caso de los Vitalicios es cuestión de tiempo para que colapse. Si no hay una fuertísima incorporación de socios activos, el simple paso del tiempo hace que en algún momento - 2020 - 2025 la casi totalidad del club seremos socios vitalicios. Esto es una situación absurda, pero posible si no hay un cambio.

*El JC no puede continuar  
sin resolver el problema de los  
Vitalicios, porque tiene su  
final anunciado*

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. Uno de los problemas de los clubes en la Argentina y en general, en todos los países, es la situación de los vitalicios. Con ellos ocurre lo mismo que está pasando en la CE con la desfinanciación del sistema de jubilaciones por la prolongación de las expectativas de vida.

Cuando se previó la cantidad de años para ser vitalicio, la práctica indicaba un porcentaje - del 10% - que parecía factible de sostener. Pero la extensión de la vida humana, hizo que aquellos porcentajes fueran sobrepasados, con el resultado de que hoy puede llegar a la una

situación insoportable.

*Cómo lo han encarado esta situación otros clubes*

En el CNSI en los años '90 se estableció un porcentual que no podía excederse. Los que llegaban debían esperar. No hubo problema alguno. Para la CD es uno de los temas más candentes que existen. Ya mencioné este caso y el riesgo que implica para la Institución. Hay que enfrentar esta cuestión. La mayoría de los clubs ante la prolongación de la vida, han debido poner un porcentaje máximo, y en ninguno ha habido problemas.

*En el CNSI, por ejemplo, se dispuso  
ARTICULO 43º: Las disposiciones de los incisos 4) y 5) del Artículo 31º serán aplicables a partir del 1º de enero de 1988 y a los efectos de adecuar progresivamente su vigencia, se dispone: que los socios activos "A" y previtalicios que respectivamente debían pasar a previtalicios o vitalicios en 1988, lo hagan en 1989; los que en 1989 en 1991; los que en 1990 en 1993; los que en 1991 en 1995; los que en 1992 en 1997; los que en 1993 en 1998; quedando*

<sup>8</sup>

El Acta de la Asamblea del 3May11 consigna esta cantidad.

*a partir de ese año regularizada la aplicación de lo dispuesto por los nuevos incisos. Asimismo, quienes antes de 1998 tengan 60 años de edad y 29 años de antigüedad de asociado, computado desde su ingreso a la categoría de activo "A" o activo "B", pasarán a la categoría de socio vitalicio. De igual forma, aquéllos que antes del 1º-I-1988 tengan 70 años de edad y que revisten como socios previtalicios, pasarán a la categoría de socio vitalicio. Veamos otros clubs*

**Aca**

<http://www.aca.org.ar/institucional/vitalicios/index0.htm>

**YCA**

<http://es.scribd.com/doc/54568363/Estatuto-YCA>

**Gimnasia y Esgrima de Rosario**

<http://www.clubger.com.ar/espacio-mens-sana/ger-entre-todos/estatuto-del-club-gimnasia-y-esgrima-de-rosario/>

*"(...) Art. 57° - Socio Vitalicio: Para ser nombrado Socio Vitalicio se requiere llenar los siguientes requisitos: a) Haber sido previamente aceptado en la categoría de socio activo en las condiciones establecidas en los presentes estatutos. b) Haber pagado en dicha categoría durante 25 años consecutivos o 30 alternados sus cuotas mensuales. Art. 58° - Hasta un número de 600 socios vitalicios gozarán del beneficio de la exención de la cuota mensual siendo ocupadas las vacantes que se produzcan por orden de antigüedad de los que se hayan hecho acreedores al título.(...)".*

**Hurlingham Club**

<http://www.webhgamclub.natus.com.ar/index.aspx?idmenu=11&idsubmenu=68>

*"(..) Vitalicios Art. 15. - Los asociados que cumplan cincuenta (50) años consecutivos e ininterrumpidos como asociados Adherentes o Activos contados a partir de los dieciocho (18) años de edad, ingresarán automáticamente a la lista de espera de la categoría de asociados Vitalicios. Dicha categoría tendrá un número máximo de asociados que inicialmente se fija en ciento cuarenta (140) y que la Comisión Directiva tendrá la facultad de modificar con el voto de dos tercios (2/3) de sus miembros. A partir del momento en que el asociado accede a la categoría de Vitalicio estará eximido solamente del pago de sus cuotas sociales, pero gozará de todos los privilegios y derechos de un asociado Adherente o Activo en la subcategoría a la cual haya pertenecido mayoritariamente. El tiempo que el asociado hubiera estado de licencia no se cuenta a los efectos de contabilizar los cincuenta (50) años.(...)".*

En síntesis respecto de este problema, mi sugerencia es (a) estudiar cómo han encarado otros clubs, (b) presentar propuestas y analizarlas, (c) tomar una resolución y presentarla a una Asamblea para su aprobación.

La solución deberá considerar las siguientes características,<sup>9</sup>

<sup>9</sup> [CF] 1.7 Propuestas. El caso de los vitalicios - Haría la reforma estatutaria para llevar la antigüedad necesaria a 60 años (pensando en que 20+60=80 años) dejando estatutariamente la obligación de revisar esta cantidad por Asamblea cada 5 años. - Para la transición de la situación actual de 40 y 50 años a la ideal de 60 años establecería un sistema que reconociera la antigüedad proporcional alcanzada. Por ejemplo en mi caso: Yo soy ingresado en el 73 y supongamos que desde el 1° de enero de dicho año. Por lo tanto si no se modifica nada alcanzaría la categoría de vitalicio desde el 1° de enero de 2013. Supongamos que la antigüedad se hubiera modificado este año y que desde el 1.01 2011 los años de antigüedad para alcanzar el estado vitalicio son 60 en vez de 40. Yo el 31.12.10 cumplí 38 años de antigüedad. El criterio proporcional sería que me faltan 2/40 años o sea un 5% de antigüedad. El 5% de 60 años es 3 años. En vez de ser vitalicio desde el 1.01.13 sería vitalicio desde el 1.01.14 ya que desde esa fecha se alcanzan los tres años desde el 1.01.11. O sea un total de 41 años en vez de 60 Otro ejemplo: Un socio que entró al Club el 1.01.2001. Al 31.12.10 cumplió 10 años de antigüedad. Aplicándole el criterio de proporcionalidad, este socio había recorrido hasta ese momento un 10/40= 25% del camino. Le falta un 75% que ahora se calculan sobre 60 años en vez de 40. Le faltan entonces 45 años en vez de 30. No me opongo a que cambien la antigüedad, pero sí me opondría a que no se tuviera en cuenta la antigüedad de los socios para la extensión. Este sistema me parece que no tiene objeciones y me parece justo. Desconozco si desde el punto de vista legal un socio podría reclamar que se le han cambiado unilateralmente las condiciones del contrato inicial. La verdad no sé. Supongo que debe haber antecedentes jurídicos. - También haría la reforma estatutaria para introducir una cláusula que limite el cupo de socios vitalicios a un 15% del total de socios activos que no pagan cuota. Entiendo que también debe haber una escala descendente para pasar de la realidad actual de

- Deberá ser universal, que incida en forma proporcional sobre todos los socios,
- Habrá de tener en cuenta situaciones particulares,

#### LA FAMILIA EN EL CLUB Y EL STATUS DE LAS ESPOSAS

**Habiendo concluido que una de las principales razones de la pérdida de interés en los jóvenes radica en su distinta concepción de la familia, debe considerarse el tema de las mujeres. Esto lo anticipé en mi estudio de 2007.**

En el mundo se ha producido un cambio. Con el tiempo y las debidas consultas habrá de reestudiarse el rol de la familia. El concepto de familia al tiempo de la fundación ha cambiado radicalmente y, en mi opinión, es una de las razones del desinterés de los jóvenes por acercarse al JC.

Los más venerables y tradicionales clubes europeos han cambiado su política respecto de las esposas y la familia, y aun de las mujeres.

Hasta en lo deportivo se genera un *gap* entre los que dejan de ser menores y hasta que pueden hacer deportes plenamente. Por ejemplo, los menores en el caso del golf y del polo, no tienen cabida, y deben ceder frente a los socios.

Decía en mi estudio de 2007 (...) *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

---

21% actual al objetivo del 15%. Son seis puntos que podrían irse bajando de a 1 por año. Esta medida se podría atenuar con una cuota de previtalicio como existe en otros clubes que podría también tener una escala descendente al cumplir 5 años, 10 o 15 años de previtalicio. El reconocimiento de la antigüedad se haría igual con la entrega de medallas aunque el socio siga pagando cuotas sociales. - En último caso si las finanzas lo requirieran pediría cuotas voluntarias a los socios vitalicios actuales con me nos de 10 años de antigüedad como vitalicios. - En fin la futura CD deberá conocer primero bien los números reales, luego hacer proyecciones de gastos, de aumento de socios y otras variables para recién después proponer la reforma estatutaria posible y factible legalmente.

*cierta edad y no entrar en la categoría de Vitalicios. Y en algún momento habrá que pensar en los Vitalicios (...)*”.

#### *El caso del Club de Regata de Lima y sus enseñanzas*

Este centenario club de Lima (Perú) era exclusivamente para hombres. Hace tres años, en 2008, el ex Presidente Alan García dictó un decreto ordenando incorporar a las mujeres. En vista de ello, la Asamblea de socios debió acatar el Decreto e incorporar a las mujeres. Así en 2008 se incorporó a la primera, luego hasta la fecha le sucedieron alrededor de 30 sin que se presentara el menor problema.

En 2004 la Defensora de la Ciudad Alicia Pierini amagó intervenir a raíz de la presentación de un socio.<sup>10</sup>

Frente a esta situación puede haber dos posiciones, o se lo encara y se abre o no se dice nada, se cierran los ojos (lo mismo que hizo la CD con otros problemas) y en algún momento se ve obligada a hacerlo. Es importante resolver uno y no que otros resuelvan por nosotros.

Sugiero entonces un plan de incorporación a la mujer, al estilo de lo que hace el Yacht Club. Para que en un plazo suficiente, unos 10 años se produzca la integración total de la mujer como socio pleno.

#### *Encuestas*

Para confirmar el cambio y perfeccionarlo, hay que realizar encuestas. Estas deben referirse al tema, al tiempo en que deberá movilizarse el cambio, a las características, al parentesco respecto del socio, etc.

#### LAS CUOTAS - LAS CUOTAS DE INGRESO

El Estatuto no fija las cuotas de ingreso sino los criterios principales. Separa a socios con parentesco, con muchas facilidades, de los que no tienen parentesco alguno. Por parentesco se refería al de sangre, pero hace pocos años se hizo una excepción para los yernos de socios (como siempre, se piensa en socios hombres, no se habla de nueras).

**En este momento se propone elevar la cuota de ingreso a us\$ 76,000. Dado el poder del dinero fuera un factor determinante en nuestro club y el ingreso estuviera saturado, quizás tendría sentido.**

En cambio para un club que necesita socios que paguen las cuotas mensuales, y no necesita capital parece incongruente esta situación, pues no tienen sentido alguno. Salvo que se dijera que el capital de la cuota de ingreso se imputa a los gastos generales, lo cual es un despropósito contable.

#### LOS INGRESOS POR CUOTAS SOCIALES

Las cuotas sociales son fundamentales para las finanzas. El JC como institución y club, debe sostenerse con los aportes mensuales de sus socios. Los fundadores tenían claro que no se podían mezclar las ganancias del turf con la operación del JC, y así en 1919 se resuelve hacer una clara división contable entre el club y el hipódromo. El club puede tener ingresos de otro tipo, alquiler de las sedes, etc. pero lo fundamental son las cuotas de los socios. Así hay una relación entre la cuota de ingreso y las cuotas mensuales: si se necesitan más socios no tiene sentido alguno mantener cuotas de ingresos altas. Sugiero un reestudio de *las cuotas de ingreso* al club, en relación directa con la política de socios. El objetivo es que los jóvenes vuelvan al club, y así tendrán que dar una respuesta y adecuarse en este sentido. Finalmente este tema está vinculado con el anterior referido a los Socios Vitalicios.

#### *“SOCIOS FUNCIONARIOS” Y SU SENTIDO ACTUAL*

Sugiero pues someter a estudio a esta disposición, y eliminarla o bien adaptarla a los tiempos actuales. Existe otra propuesta: **1.9 Propuestas. Creación de la categoría de socios honorarios**. Sugiero analizar la introducción de la categoría de socio honorario para aquellas personas que

<sup>10</sup> <http://edant.clarin.com/diario/2004/06/27/sociedad/s-04001.htm>

han contribuido de manera destacada a desarrollar el objeto social. Sería meramente un reconocimiento honorífico a las acciones de una persona en beneficio de la institución. A mi entender sustituiría con beneficios a la categoría art. 19.<sup>11</sup>

#### SOBRE LA ACTIVIDAD CULTURAL

Sugiero dar un fuerte impulso a la actividad cultural en San Isidro.

#### PROPUESTAS: UNA POLÍTICA DE SOCIOS

Dentro del Master Plan y de las agendas de la CD- debe elaborarse una “política de socios” que va desde preocupación por el stock de socios y su permanente renovación, hasta las cuotas de ingresos, cuotas sociales, y hasta el trato a los socios y sus familias.

#### PROPUESTAS: UN CENTRO DE GESTIÓN DE SOCIOS

Si se resolviera priorizar este tema, podría conformarse este Centro de Gestión de socios.<sup>12</sup>

#### PROPUESTAS: UNA “RED SOCIAL” INTERNA DEL JC

En esta época de las redes sociales, muchas veces nos resulta más fácil tomar otros caminos para conectarnos y conocer sobre un socio del club, que en cualquier otros lugares. En la tarea que emprendimos hemos recibido muchos CV de socios que se postulaban para trabajar, a cual más interesante. Así propongo generar una red interna de socios del JC.

#### CONCLUSIONES

El tema de los socios es el más importante en estos momentos. Es crucial porque hace a la subsistencia. Lo más grave es el envejecimiento de la masa societaria por la falta de ingreso de los jóvenes. El de los vitalicios también es central, porque ya se ha superado el número lógico que puede ser soportado por una institución. Y el del status de las mujeres en el club y de los jóvenes también tiene que ser objeto de estudios y propuestas.

¿Puede ser interpretado el club como una “empresa de servicios”? Conviene definir, al profundizar el tema de los socios, que el JC como todo club de sus características, su misión debe orientarse en este sentido.

Otra cuestión se refiere si debe ser criterio del club hacer inversiones adonde más se necesitan y más se utilizando. Por ejemplo, el sector pileta registra 220.000 ingresos en el año.

El JC hoy es un club de golf, pues es allí donde se concentra la mayor cantidad de socios. Es por cierto el mayor Club de golf de la Argentina. Pero también es un centro deportivo, cultural. Y tiene al turf como partida de nacimiento.

Buenos Aires / San Isidro, 30 de julio de 2011 Horacio M. Lynch

C:\Documents and Settings\h\Mis documentos\=PAPA1\H M L\aa==JockeyClub-2007\S o c i o s 2011\JC\_SOCIOS-16Jul11.doc

<sup>11</sup> CF

<sup>12</sup> Por ejemplo, Una vez que [el socio] forme ya parte del club, se seguirá siempre el siguiente protocolo de actuación [tomado de otra organización] • INSCRIPCIÓN. El área de administración recibe la inscripción de socio. • FICHA INTRANET. Administración sube a intranet los datos del nuevo socio. • CUOTA DE PARTICIPACIÓN: Contabilidad formaliza el cobro y hace seguimiento de los mismos, sea cual sea la modalidad. • COMUNICACIÓN. Administración envía un correo electrónico al área de comunicación con los datos del nuevo socio. • CARTA DE BIENVENIDA. Comunicación envía una Carta de Bienvenida al nuevo socio donde se especifica qué nuevos derechos ha adquirido. • INFORMACIÓN. Comunicación incluye en sus listas de difusión el correo electrónico del socio y se responsabiliza de hacerle llegar toda la información que considere relevante: noticias, cursos, actividades, boletín de noticias • PRESENTACIÓN. Se presenta al nuevo socio por la intranet, con un CV reducido. • IMPLICACIÓN. Si comunicación identifica que el socio está especialmente interesado en un área del club concreta se lo hace saber al director/a correspondiente. • VOLUNTARIADO. Dicha área contactará con el socio en cuestión e intentará involucrarlo en alguna actividad por el club. • PERDURABILIDAD EN EL TIEMPO. Administración se encarga de que se renueve actualmente su cuota de inscripción y de actualizar sus datos personales y de contacto. • ACOMPAÑAMIENTO. El resto de áreas se responsabilizan de que el socio se sienta acompañado e involucrado en los niveles que éste decida participar.

## HORACIO M. LYNCH

Abogado UCA, 1966, tiene 40 años de actuación en instituciones nacionales e internacionales de la abogacía y de la Justicia - A los 33 años (1976) fundo y presidió por 20 años, FORES - Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia, comenzando el movimiento de reforma judicial en la Argentina - Joven Sobresaliente 1978, preparó el primer Plan de Reforma Judicial en la Argentina, 1979 actualizado en décadas posteriores - Entre 1980 y 2010 fundó y dirigió el Programa de Entrenamiento para Abogados - 1988/92 co-dirige el Programa para la Justicia Argentina (USAID) - Primer director del Programa del Juzgado Modelo (PNUD) - Consultor del Banco Mundial - En 1996 integrando el directorio del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires, dirige un proceso de renovación de la institución - Desde 1994 integra el Consejo Consultivo de la Escuela de Derecho de la UTDT - Entre 1996 y 2002 funda y dirige IT CENIT, Centro de Investigaciones en Information Technology - Autor y coautor de más de 10 libros, tiene más de 300 trabajos e investigaciones en temas de la abogacía, la Justicia y las instituciones. Se ha especializado en aspectos funcionales de la Corte Suprema (por ej, Reingeniería de la Corte Suprema, 2003), de la seguridad jurídica, y de derecho y economía - Recientemente investiga sobre fraude electoral - Colaborador y editorialista de LA NACION en tema de justicia e institucionales, colabora con otras publicaciones. –En 2007 preparó su estudio "JOCKEY CLUB - NECESIDAD DE UN MASTER PLAN".

## Otros trabajos sobre el Jockey Club

1	<b>Jockey Club - Necesidad de un Master Plan, 2007</b>	<a href="http://www.lynch-abogados.com.ar/Publicaciones/JockeyClub2007/JC-HML-V3-4Jun07.pdf">http://www.lynch-abogados.com.ar/Publicaciones/JockeyClub2007/JC-HML-V3-4Jun07.pdf</a>
2	<b>Jockey Club – Los Estatutos, Jun 2011</b>	<a href="http://www.lynch-abogados.com.ar/Publicaciones/JockeyClub2007/Info2-JC_Estatutos-6Jun11.pdf">http://www.lynch-abogados.com.ar/Publicaciones/JockeyClub2007/Info2-JC_Estatutos-6Jun11.pdf</a>
3	<b>Jockey Club – Hipódromo – Informe Campo II , 2011 con Alberto N. CAPRILE</b>	<a href="http://www.lynch-abogados.com.ar/Publicaciones/JockeyClub2007/JC-Campo2-28Jun11.pdf">http://www.lynch-abogados.com.ar/Publicaciones/JockeyClub2007/JC-Campo2-28Jun11.pdf</a>
4	<b>Jockey Club – El hipódromo – Informe Campo I – Crisis de un modelo de negocio, 2011</b>	<a href="http://www.lynch-abogados.com.ar/Publicaciones/JockeyClub2007/JC-Campol-Hipodromo-12Jul11.doc">http://www.lynch-abogados.com.ar/Publicaciones/JockeyClub2007/JC-Campol-Hipodromo-12Jul11.doc</a>

C:\Documents and Settings\hl\Mis documentos\Downloads\JC\_SOCIOS-29Jul.11.doc

