

IMUR

INSTITUTO DE MARKETING DEL URUGUAY

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

PROGRAMA DE ANALISTA EN MARKETING

PLAN DE MARKETING

Enrique Castro Travers

Marzo de 2004



IMUR - INSTITUTO DE MARKETING DEL URUGUAY

Agradecimiento:

El presente Plan no se habría plasmado sin la generosa colaboración de autoridades, docentes y compañeros de IMUR quienes aportaron conocimiento y sugerencias. También a los directivos del Club Social Larrañaga quienes aceptaron gustosos la posibilidad de entrevistarse. Para todos ellos, mi más profundo reconocimiento.

IMUR - INSTITUTO DE MARKETING DEL URUGUAY



INTRODUCCION

El Club Social Larrañaga representa una organización sin fines de lucro, dedicado básicamente a la formación de niños, adolescentes y jóvenes en la práctica activa del basketball. Fundado en el año 1939 en la populosa barriada de La Blanqueada, supo de cambios organizacionales, directivos y edilicios. En el año 1998 asciende por primera vez a la división de privilegio y como corolario de ello, un año después ostenta un record de afiliación, totalizando 500 socios pagantes. Actualmente la base de datos arroja una cifra de 400 socios, fruto de una fuerte rotación permanente de asociados, lo que se confirma puntualmente en el objetivo táctico. A modo de ejemplo, los 3 últimos años a pesar de la rotación manifestada, se alcanzó la misma cifra actual: 400.

Las diferentes matrices, análisis y diagramas a observar, resultan de un pormenorizado estudio y fruto de continuas entrevistas con la dirigencia del Club.

La organización de por sí, analizada desde el mix de marketing, presenta un servicio totalmente identificado, un precio acorde a las exigencias del mercado meta, una promoción objeto de permanente revisión y una plaza no del todo influyente con el perfil deseado.

No escapa a esta cultura clubística, un macroentorno típico a las empresas de servicios: embuída en los vaivenes de una economía empobrecida, un marco normativo regulado por un ente señero (FUBB), una competencia escasa de similares características en su radio de acción, y la demanda siempre creciente de una comunidad urgida por satisfacer necesidades.

De un perfil característico y bien posicionado en el barrio, observa con delectación sus modernas instalaciones, paradójicamente fortaleza y debilidad a la vez. En ellas, se han incorporado nuevos servicios además de la escuela de basketball, como ser sala de musculación, esparcimiento, cantina, parrillero y demás.

Si bien el nivel general del sector es parejo, lejos está Larrañaga de la estructura de Malvín, Biguá o Bohemios por nombrar algún Club que reviste en 1^a. División, pero bastante cerca de lo que alguien dijo por ahí como "de los más chicos, el más grande".

El presente estudio de Diagnóstico, preludio del Plan de Marketing en sí, observa la misión y la visión del Club, la matriz de análisis de entorno, la matriz de análisis de competencia, la matriz de análisis de los socios, la matriz de análisis de atributos, la matriz de análisis de servicios y la matriz de diagnóstico situacional F.O.D.A., hasta desembocar en un desarrollo estratégico que incluye un objetivo táctico, objetivos primarios que apuntalan al anterior y finalmente un objetivo de marketing.



MISION

**" PRIORIZAR LAS CATEGORIAS FORMATIVAS DEL CLUB EN LO SOCIAL
Y EN LO DEPORTIVO, CON EL FIN DE FORMAR JUGADORES DE
BASKETBALL PROPIOS DE LA INSTITUCION "**



VISION

**" DISPONER DE UNA INFRAESTRUCTURA TAL QUE, POSIBILITE
BRINDAR A LA MASA SOCIAL, A LOS POTENCIALES SOCIOS
Y AL BARRIO EN GENERAL,
LA SATISFACCION DE RENOVADAS DEMANDAS "**

MATRIZ DE ANALISIS DE ENTORNO

| DIMENSION | DIAGNOSTICO | CONSECUENCIAS |
|--------------------|---|---|
| POLITICA | <p>“Ministros de Batlle y Kirchner aseguran que relación entre países es excelente”. (Ultimas Noticias; 22/11/03)</p> <p>“Según Jorge Lanzaro, docente del Instituto de Ciencias Políticas, la izquierda uruguaya tiene un partido consolidado y capacitado para ser gobierno”. (La República; 08/11/03)</p> | <p>Contar con un gobierno del mismo signo que el de la región.</p> |
| ECONOMICA | <p>“De acuerdo al Cr. Isaac Alfie, se observa con buenas perspectivas para el país el funcionamiento del ALCA que se iniciaría en enero de 2005”. (El País; 10/11/03)</p> <p>“El ministro de Economía Isaac Alfie aseguró ayer que el gobierno cuenta con los medios para cumplir con los vencimientos de deuda a corto plazo que vencen en 2004. Alfie desestimó las previsiones de incumplimiento de la meta fiscal acordada con el FMI para este año”. (El Observador; 25/11/03)</p> | <p>Disponer de una región consolidada en materia económica sin perder de vista los compromisos contraídos.</p> |
| TECNOLOGICA | <p>“La Dirección Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación afirma que la falta de innovación en las industrias nacionales de menor porte es alarmante: el 77 % no realizó ningún tipo de éstas”. (Caras y Caretas; 21/11/03)</p> <p>“Según las 1as. Jornadas de debate industrial de la CIU se debe apostar a la diferenciación y la alta tecnología”. (El Observador; 11/11/03)</p> | <p>Mostrar síntomas de cambio en lo organizacional y cultural, ante la involución tecnológica de las últimas décadas, manifestada a nivel nacional.</p> |
| | | |

| | | |
|---------------|---|--|
| SOCIAL | "De acuerdo a la Encuesta de Latinobarómetro 2003, el 78 % de los uruguayos apoya la democracia, lo que se viene observando por octavo año consecutivo". (La República; 01/11/03) | A pesar de la crisis se sigue respaldando a los gobernantes de turno y su continuidad. |
|---------------|---|--|

| | |
|----------------------|---|
| OPORTUNIDADES | Interactuar en un medio no muy diferente al actual, donde a su vez se perciben cambios graduales en un marco democrático y tolerante. |
| AMENAZAS | Integrar bloques económicos de la región en donde el peso de las decisiones las toman los dos grandes vecinos del país. La ansiedad por demostrar cambios rápidos en una sociedad justamente no muy acostumbrada a ellos. |

MATRIZ DE ANALISIS DE LA COMPETENCIA

| DIMENSION | CLUB 25 DE AGOSTO | CLUB AGUADA | CLUB UNION ATLETICA | CLUB BIGUA MALVIN Y BOHEMIOS |
|-----------------------------------|---|--|--|---|
| OBJETIVO A CORTO PLAZO | Alcanzar 1ª. División en BB. | Mantenerse en 1ª. División BB. | Mantenerse en 1ª. División BB. | Servicios focalizados a la familia, la salud y el deporte |
| BASKETBALL (BB) | Focalizado al BB. | Escuela de BB desde formativas a mayores | Escuela de BB desde formativas a mayores | Focalizado al BB. |
| SERVICIOS | Sala de Musculación tercerizada | Sala de Musculación y Gimnasia tercerizadas | Gimnasia y Yoga femenino. Musculación Masculino | Variados, diferenciados y de calidad |
| OTRAS ACTIVIDADES SOCIALES | No tiene | No tiene | Escasas | Muchas y variadas |
| ESTRUCTURA | Limitada | Mejorada | Mejorada | Muy Amplias |
| PRECIO | C.Social \$ 50 C.Escuela de BB. \$ 100 | C.Social \$ 50 C.Deport. \$ 150 C.Gimnasio \$250 | C.Social \$ 60 C.Escuela de BB \$ 200 Gimnasia y Yoga \$ 120 | Entre \$ 500 y \$ 900 |
| PROMOCION | No tiene | Limitada | Limitada | Abundante |

| | |
|----------------------|--|
| OPORTUNIDADES | <ul style="list-style-type: none"> ○ Ubicación estratégica ○ Escasa competencia de características similares al Club |
| AMENAZAS | <ul style="list-style-type: none"> ○ No disponer de última tecnología en aparatos ○ Escuelas de BB. de la competencia se perfilen como superiores en calidad |

MATRIZ DE ANALISIS DE LOS SOCIOS

| SEGMENTO | POBLACION | LOS NUESTROS | COMENTARIOS |
|--------------|---|-------------------------------------|---|
| TOTAL | Mvdeo: 1.355.631 País: 3.173.566 (*) | 400 | El universo de socios se presenta muy lejos de su techo natural |
| SEXO | Femenino Mvdeo: 726.339 Masculino Mvdeo: 629.292 (*) | Socias: 52 Socios: 348 | Clara preminencia de la franja de hombres en un 87 % versus 13 % de mujeres |
| EDAD | Pirámide de sesgo "envejecida" | Menores de 21: 155 21 y más: 245 | Los socios menores de 21 años son aquellos deportistas de formativas |
| NSE | Nivel societario medio en promedio, con tendencia descendente | 20 % Nivel Alto 80 % Nivel Medio | Mayoría de nivel medio representativa del barrio en que se ubica (Blanqueada) a pesar de los chicos que vienen de otros barrios |

(*) Fuente: INE Censo 1996

| | |
|----------------------|---|
| OPORTUNIDADES | <ul style="list-style-type: none"> ○ Diversidad en la segmentación del NSE ○ Influyente radio de acción tanto en el barrio como en la capital |
| AMENAZAS | <ul style="list-style-type: none"> ○ Percepción de que el club se posicione casi en exclusiva para socios hombres. |

MATRIZ DE ANALISIS DE ATRIBUTOS PROPIOS

| ATRIBUTO | IMPORTANTE | DETERMINANTE | OBSERVACIONES |
|---|------------|--------------|---|
| Brindar un reconocido servicio en la formación de BB. | X | | En la medida que apunta directamente a la misión de la organización |
| Perfil serio y amistoso | | X | Contribuye a la imagen que se formó de la organización |
| Instalaciones apropiadas | X | X | Si bien resultan decorosas en comparación con otras épocas, también determinan un nivel de saturación que lo limita en su crecimiento |
| Zona geográfica adecuada | X | X | Ubicado en un barrio sin mayor competencia, con deseos de retener su masa social y acrecentarla dentro de sus posibilidades |
| Sensible a los cambios | X | | Permeable a introducir mejoras que apunten a las necesidades de la comunidad |
| Hinchada "Tranquila" | | X | Concordante al perfil del Club |

MATRIZ DE ANALISIS DE SERVICIOS PROPIOS

| SERVICIO | AÑOS ANTERIORES | AÑO ACTUAL | OBSERVACIONES |
|---|--|---|---|
| Piso Gimnasio "Natividad Rivera" | Pavimento | Goma | Atento a nuevos requerimientos |
| Gimnasio "Escuela Sanguinetti" | No se contaba o se contaba parcialmente con él | Se cuenta con los dos: el propio y el de la escuela | Se refacciona una vez al año poniéndolo en condiciones de ser utilizado y la Escuela lo cede al Club a fin de que puedan trabajar las diferentes categorías |
| Techo Gimnasio | No existía | Existe | Atento a nuevos requerimientos |
| Gradas | Escasas | Al máximo de sus posibilidades | |
| Sala Musculación | Incipiente instalación | Casi completa para sus posibilidades | |
| Sala Esparcimiento | Incipiente instalación | Completa | Incluye Juegos, TV, y Cable |
| Basketball Femenino Mayores | No se contaba | Este año se puso en práctica | |
| Formativas | No siempre en Divisional A | Actualmente en Divisional A | La Federación Uruguaya de BB. realiza un promedio de todas las categorías formativas para definir ascensos y descensos |
| Primera División | Ascendió, bajó y volvió a subir a 1ª. División | Actualmente en 1ª. División | |
| Cantina y Parrillero | Existían | Existen con mejoras | Incrementan la posibilidad de alquilar las instalaciones para posibles eventos |

| | |
|--------------------|---|
| FORTALEZAS | <ul style="list-style-type: none"> ○ Contar con un servicio adecuado que permita darle el marco ideal para 1^a. División y todas sus categorías. ○ Jugar en cancha propia y no prestada con los perjuicios que ello amerita |
| DEBILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> ○ En virtud de existir varias categorías formativas, resulta chico el Club propio y el de la Escuela Sanguinetti para desarrollar todo su potencial en servicios. |

MATRIZ DE DIAGNOSTICO SITUACIONAL F.O.D.A.

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Reconocida formación de chicos en su escuela de BB. ○ Instalaciones apropiadas. ○ Ubicación Geográfica. ○ Posicionamiento en gral. y por su 1er equipo en 1ª. División como valor agregado. ○ Formativas en Divisional A. ○ Jugar en cancha propia y no prestada. ○ Aprovechamiento de lazos afectivos con un Barrio que lo adopta definitivamente. | <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Instalaciones saturadas en su capacidad máxima. ○ No contar con una estrategia publicitaria. ○ Escasa planificación en términos de dedicación a los asuntos urgentes y muy poca a los importantes. ○ Rotación permanente de cierto porcentaje de socios. ○ Inexistencia de Dpto. de Marketing. |
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Escasa o nula competencia de similares características. ○ Empatía ante entidades públicas como la IMM y ANEP. ○ Perfil serio y amistoso. ○ Interesante sponsorización atribuída en parte a la oportunidad anterior. ○ Potencial crecimiento del Barrio medido en términos del Trabajo del Club con la Familia. ○ Diversidad en la segmentación del NSE. ○ Influyente radio de acción tanto para el barrio como para la capital. | <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Escuelas de BB. de la competencia se perfilen como de mayor calidad. ○ Crisis económica. ○ Gimnasios con aparatos de mayor tecnología. ○ El Club no colme las expectativas de los socios que desean practicar otras actividades a las actuales. ○ Percepción de que el Club se posicione casi en exclusiva para socios hombres. ○ Reglamentación de la FUBB que limite posibilidades del Club. |

RESUMEN EJECUTIVO

SITUACION DE MARKETING

Posicionado con el reconocimiento de la zona donde está inserto, el Club Social Larrañaga ofrece diversos servicios al máximo de su capacidad. Con un perfil serio y confiable, ha logrado llevar a cabo un trabajo diferenciado que impacta directamente en su misión: las categorías formativas. Sin una competencia seria por lo menos en lo barrial, e inmerso en los avatares económicos de la región, disfruta de su infraestructura edilicia, a la vez fortaleza y debilidad.



OBJETIVO TACTICO

Retener al socio, brindándole a éste, el mayor servicio posible, de forma tal que satisfaga sus necesidades, en un ambiente cálido y familiar. Contribuir a corto y mediano plazo en revertir el índice de rotación de la masa social, buscando aquellas acciones en paralelo a los valores y activos de la organización, que apunten a afianzar nuevos socios.



OBJETIVO PRIMARIO

Consolidar la lealtad de los viejos y nuevos socios, potenciando el conocimiento de las prestaciones actuales y una exhibición mejorada de su participación en el mercado meta, regulando una demanda cada vez más exigente de todos ellos.

DESARROLLO DE MARKETING ESTRATEGICO

OBJETIVOS DE MARKETING

En el presente caso, la meta planteada estará basada en la técnica de análisis de tendencias. Al no representar un servicio nuevo o innovador, se desprende un estudio de un futuro no muy diferenciado al pasado, cuyos factores de demanda y ambiente se perfilan como estables.

- Aumentar un 10 % la masa social del Club de aquí a un año, de forma tal que a fines del año 2004 la Institución cuente por lo menos con 40 nuevos socios una vez neteados aquellos que identificamos que se van, producto de la rotación comentada precedentemente.
- Incrementar el conocimiento que se tiene acerca del Club y sus prestaciones.
- Diferenciarse de la competencia en base a calidad.

En virtud de la posición que ostenta el Club Larrañaga, su misión y objetivos, y en línea directa a las directrices de Michael Porter, la Institución pretenderá ser fecunda en las raíces de la diferenciación, en particular de la diferenciación de sus prestaciones: actividades y servicios.

Finalmente agregar que, para poder llevar a cabo en forma exitosa las definiciones y los análisis precedentes, es necesario que se impulse el área de negocio establecida; focalizado en ello se plasmará en el trabajo que sigue, un Plan de Marketing cuyo objetivo clave consistirá en plasmar aquellas respuestas que retroalimenten los interrogantes hasta aquí proporcionados.

Plan de Acción

El Plan o Programa de Acción como herramienta útil para la toma de decisiones, da respuesta a preguntas del estilo qué, quién o cuándo se hará, con qué recursos, a quién me dirijo, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos.

En este sentido la metodología seguida fue pensada para que reuniera el sentido de completitud (lo que interese estará en el plan) y buena organización (lo que interese será fácil de encontrar), en un entorno de accesibilidad para una organización sin fines de lucro como el Club Social Larrañaga.

Sin una reglamentación única y determinada para llevarlo a cabo, este proyecto se inicia con la justificación de las Variables Controlables del Mix de Marketing, para proseguir con una serie de acciones identificadas como: Base de Datos e Información general para la toma de decisiones; El Factor Humano; Organización y Control; Cuestionario Aplicativo; Calidad y Recuperación de Servicios; Medición de Satisfacción y Consideraciones Finales.





PRODUCTO O SERVICIO

Esta variable controlable para el Club Social Larrañaga se ubica en una Etapa de Madurez y Turbulencia Competitiva dentro del Ciclo de Vida respectivo. El producto o servicio principal siendo consecuente con la Misión y la Visión de la organización, lo constituye la enseñanza al niño, al chico que accede a la institución y se forma social y deportivamente, escalando en sus aptitudes deportivas año tras año y categoría tras categoría.

Establecido entonces como un “grupo llave” (key insight) para el Club, se pueden contabilizar desde pre-minis (los más chicos) hasta sub-23 inclusive, “150 productos de calidad” aproximadamente.

No obstante, se brinda además a la masa societaria áreas de esparcimiento, puntos de encuentro, sala de musculación, bar-cantina y alquiler de local.

Los objetivos de las estrategias a seguir, deberán ajustarse a la captación de mayor participación en el mercado meta y sólidas razones para preferir el servicio.

ESTRATEGIA SUGERIDA

A) INTRODUCCION DE NUEVOS SERVICIOS

✓ ATENCION PERSONALIZADA

Tal como se propone en el organigrama sugerido (ver Anexo), es primordial contar con un sistema de Atención al Cliente dentro del Dpto. Social que se encargue personalmente de atender caso a caso las necesidades, inquietudes y sugerencias.

Una vez coordinada estas acciones con la Administración, será necesaria una ágil comunicación con la Comisión Directiva.

Este sistema tiene la bondad de hacer un seguimiento pro-activo de los socios para saber en qué se encuentra la satisfacción de necesidades de los socios, esto significa una gestión en tiempo real diferenciada del control expost, es decir una vez conocidos todos los sucesos.

✓ COMISION DE EVENTOS

Al igual que la Comisión de Padres, la creación en condición de Staff, de una Comisión de Eventos. De allí surgirían las bases de un Cronograma de Actividades Anual, donde se canalizarían desde aquellas necesidades festivas (fin de año, carnaval, día del padre, etc.) hasta la creación de rifas, pasando por el inexorable análisis de cómo solventar cada uno de los eventos programados.

Esta descentralización propuesta, descomprimiría en parte la labor de la Comisión Directiva.

✓ EXPANSION LOCATIVA

Talón de Aquiles de este emprendimiento que necesita retener y pretende crecer, conoce de sobra que con otros recursos económicos, financieros, y locativos, el Club podría ser más grande de lo que es hoy día.

Como se expresó en la Situación de Marketing, el socio disfruta de la infraestructura edilicia, a la vez fortaleza y debilidad.

En un futuro a largo plazo, y contando con fuerte inversión sería razonable contar con un Club que albergara: un nuevo gimnasio, pileta de natación, servicios diferenciados para afiliados por sexo y edad, biblioteca, sala de lectura y deportes menores.

B) PERFECCIONAMIENTO

✓ BRECHA DE DIFERENCIACION DEL PRODUCTO ORIGINAL

Si la escuela de Basketball resulta prioritaria, entonces rodear a esa iniciativa de acciones concretas que la apuntalen y la erijan en lo más alto:

- Docentes, profesores, entrenadores y profesionales del Basket seleccionados y reconocidos.
- Capacitación permanente de los mismos.
- Creación de Talleres y vínculos con Escuelas de Basket influyentes del Mercosur.
- Permanente intercambio y visitas desde y hacia otros países con los chicos de las diversas categorías (valor agregado de la Comisión de Padres).
- Traer al País y al Club periódicamente alguna figura emblemática del BB de relieve internacional (valor agregado en forma conjunta de la Comisión de Eventos y la Comisión Directiva).

- Visitas guiadas para los futuros socios, mostrando instalaciones y clases seleccionadas de Basket (valor agregado de Atención Personalizada).

✓ MODERNIZAR

- Creación de un espacio físico donde se ubique con facilidad el área de merchandising del Club.
- Rediseño de la cafetería o cantina del Club.
- Reactualización de los implementos necesarios para la sala de musculación.



PRECIO

El precio que se abona por los servicios prestados se ajusta a la realidad que hoy día se percibe del país. Sin ser la variable que inquiete por demás a la institución, depende asimismo de parámetros tan particulares como: competencia en el mercado, fijación por costos, nivel de demanda y reacción de los usuarios finales ante los precios (obviamente con sus ventajas y desventajas para cada caso).

El precio es la variable de marketing de mayor incidencia en las utilidades de una empresa, no obstante se debe recordar el carácter de organización sin fines de lucro del Club.

Teniendo presente la franja de sector donde se ubica el Club y la homogeneidad de servicios, la fijación de precios tiende a cierta estandarización.

ESTRATEGIA SUGERIDA

- ✓ Continuar determinando precios en relación al comportamiento del socio, ya que se consideran sensibles a los precios y que conocen los servicios competidores.
- ✓ Teniendo en cuenta la Matriz de estrategia de marketing y de precio seguida, podemos considerar de "calidad media" con cierta tendencia a "penetración".
- ✓ De acuerdo al objetivo de "RETENER" planteado, el flujo de beneficios deseado estará condicionado por Precios Competitivos, en virtud de la Matriz de Incentivos de Precios.
- ✓ En este caso, coordinar acciones entre los sectores del Dpto. Social (Cobradores, Atención Personalizada y Administración), a efectos de conocer de primera mano qué está sucediendo en los círculos internos y externos.

- ✓ Contar no sólo con precios competitivos para el mercado, sino también diferenciados, así como se está haciendo para un socio pleno, mayor, dama y menor, cuota deportiva o musculación. En particular contar con **“paquetes”** o **“combos”** de servicios a precios especiales a fin de aumentar siempre la retención de clientes. Los paquetes favorecen la venta de múltiples servicios que profundizan el vínculo del cliente con su proveedor.
- ✓ Hechar mano a **descuentos de precios** en caso de así necesitarlo, como por pronto pago, pago adelantado o descuentos por fuera de temporada de competencia clubística.
- ✓ Implementar una línea de acción que maneje **convenios** con centros de estudios, organizaciones públicas y privadas, como así también con negocios referentes del barrio y su zona de influencia.
- ✓ Aceptar el pago de cuotas con **tarjeta de crédito** y la posibilidad de **debitar automáticamente** por el mismo medio.
- ✓ Fomentar el famoso **“reenganche”** de aquellos socios que dejaron de serlo, haciéndoles notar lo que se perdieron y conocer de cerca los motivos por los que se alejaron del Club.



PLAZA O DISTRIBUCION

El carácter intangible e indisoluble del servicio y la figura de quien hace de proveedor de ese servicio, propende a una venta directa sin intermediarios.

La distribución es la manera como llegan los productos o servicios de una empresa a su cliente. El llegar en tiempo y forma distinguirá un buen proveedor de uno malo. La gran diferencia con la distribución de productos radica que en los servicios el acto de producción y consumo se dan como procesos simultáneos.

Acá no existe cabida para la figura del mayorista o del minorista. Generalmente el potencial cliente se dirige a la fuerza de venta: a la sede del club como tal. Sin embargo, fruto de la acción de los cobradores y situaciones de carácter informal, se producen nuevas afiliaciones.

En el presente caso de estudio, de distribución de servicios sobre personas y no de posesiones, las exigencias de distribución son mayores, ya que implican necesariamente la presencia de los clientes.

ESTRATEGIA SUGERIDA

- ✓ La impronta que imprima el Club en su atención personalizada al futuro socio sugerida, se verá potenciada dentro y fuera de la organización (nótese el valor agregado de la atención personalizada de los cobradores casa por casa).
- ✓ Fomentar acciones emergentes mediante el uso de herramientas del marketing directo (telemarketing, mailing e internet) y la capacitación permanente del personal involucrado.
- ✓ Pensar en distribución multimodal siempre que sea posible, en el entendido que socios y prospectos de socios esperarán acceder al Club por diversos canales. Si se apunta a retener el socio, la organización más rápido que pronto debe tener varias puertas de acceso y será el cliente el que elija por cuál entrar en cada oportunidad.

- ✓ Propender a educar al futuro cliente en la adopción de nuevas tecnologías. Para favorecer este proceso, la perspectiva será adecuar, incentivar y educar los diversos canales al público.
- ✓ Consultar al socio para evaluar el funcionamiento de los canales seleccionados.



PUBLICIDAD y PROMOCION

Definidos los objetivos de marketing y el tipo de comportamiento esperado del consumidor (socio), se debe establecer una estrategia para transmitir el mensaje, los medios a utilizar y los recursos de arte necesarios.

DATOS A TENER EN CUENTA PARA LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL (ver BRIEF en ANEXO)

- El Club Larrañaga se funda en 1939, poseedor de una larga trayectoria ininterrumpida, es un club de basketball dedicado en gran medida a formar niños, adolescentes y jóvenes tanto deportiva como socialmente.
- Se posiciona en una ubicación geográfica destacada de Montevideo (La Blanqueada).
- Más allá de la comunicación, la fuerza del club radica en el propio barrio, motor y sostén al mismo tiempo.
- Contiene un perfil serio y amistoso para con los servicios que brinda.
- Fuerte compromiso con las categorías formativas del Club a nivel BB (de aquí en más BB es basketball) y demás servicios: BB femenino, esparcimiento, parrillero, cantina, musculación, etc.
- Precio cuotas: Mayores, Damas y Menores, Cuota Deportiva y Musculación.

ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

1) OBJETIVO DE MARKETING

- Retener la masa societaria en virtud de la continua rotación existente, (últimos 3 años: 400 socios pagantes, pero egresa e ingresa la misma cantidad aprox.)
- Retener pero también incrementar la masa societaria un 10 % efectivamente en 1 año.

2) **OBJETIVO DE COMUNICACION**

- Dar a conocer la existencia de un Club de basketball serio y responsable que prioriza la formación de chicos hasta su inserción en la categoría máxima de la institución.
- Lograr una empatía entre las partes constitutivas del Club y su entorno, de forma tal que se pueda forjar una institución más grande, con mejores servicios y con un plantel de jugadores de primer nivel iniciado desde las categorías más pequeñas.

3) **PUBLICO OBJETIVO**

- Orientado a todo público sin excepciones, el nivel socio económico (NSE) de la masa societaria es de franja media. A pesar de ello, al formar niños y adolescentes se deberá contar con edades desde los 6 hasta los 18 años. Pero también existen socios mayores que disfrutan los partidos de su equipo, estén o no familiares suyos jugando para el Club. Por esto es que existe una clara franja de socios entre los 6 y 80 años. Básicamente vecinos con gran arraigo, a pesar de contar con socios en diversos barrios de la capital. Al existir tantas categorías formativas, el público constantemente está al tanto de lo que pasa con el Club y su entorno. El usuario compra generalmente un servicio que aprovechará practicando basketball o usufructuando alguna instalación o alentando desde la tribuna.
- No obstante, no se puede negar el carácter adolescente y juvenil que le dan las formativas, nervio y motor del Club. Estos 150 “productos” tal como se comentó en la variable Producto, genuinos del club, fruto de la edad, alegres y desenfadados, generan el tránsito pesado del Barrio, movilizándolo a sus familias, sus amigos y sus novias en cuanta ocasión se presente.

4) **ACCIONES**

- Que potencien ventajas y minimicen desventajas.
- Que por lo mencionado se tome en cuenta: posicionamiento actual, amplio arraigo barrial, reconocidas formativas y ambiente familiar.
- Que se asocie la mayor cantidad posible y sea leal a la institución. El Club se comprometerá a formular acciones de tono estratégico tal, que al asociado le dificulte egresar del mismo.

5) **RECOMPENSA Y SOPORTE**

- ATRIBUTO —————> Hace 65 años que está en el mercado, más allá de que ascendió por primera vez hace 6 años a primera división, y no tiene una marcada competencia en el rubro formativas, por lo que el atributo elegido debería ser: la **“calidad”** de su escuela de BB.

- 2) **Folletería** a exhibirse en el Club por la gente que se acerca a afiliarse y otra para los cobradores con la entrega a domicilio de la cuota social, más allá de la que se distribuya puerta a puerta en el barrio y adyacencias.
- 3) Atendiendo el motor propulsor juvenil de las formativas, establecer mediante alguna directriz de la Comisión Directiva un **"Calendario de Eventos"** a fin de que se agende y se sepa con antelación los festejos por X motivo, que pueden ser recordatorios de "fechas importantes" para el Club por ejemplo, u otras del estilo "una vez al mes", o las reuniones del estilo "zafrales" recordando fin de año, carnaval, primavera, etc. Se podría aprovechar la cercanía de negocios "afines e hinchas" del Club para promocionar sus productos, etc.
- 4) Pensando en las comunicaciones en el punto de venta, crear un **Stand** en la propia institución con visos típicos de "punto caliente", donde se desarrolle una venta clave en forma de merchandising imprescindible. Allí debería ser posible encontrar: camisetas, gorros, banderas, tazas, autoadhesivos, calcos, almanaques, llaveros, folletería, cartelería y estadísticas explicativas del Club, etc.
- 5) El uso siempre eficaz de **Altavoces y Vehículos con Parlantes**, con motivo de partidos, festivales, fiestas o cualquier evento constitutivo de cualquier orden.
- 6) Utilizando el **Sponsoreo** como forma de generar **publicidad contratada**, en indumentaria de equipos deportivos, camiseta, espacio físico en el gimnasio, etc.
- o **Utilizando recursos de marketing directo:**
- 1) En el intento por fidelizar la relación club-socios-entorno-barrio, mantenerla e identificar individuos o empresas: **Mailing**.
 - 2) **Portal de Internet y página Web**. Aprovechar la página en el servidor actual haciendo más atractivo el logotipo del Club y dando otro atractivo a la **imagen institucional**. Por ejemplo actualizar el chico que está picando la pelota de basketball o logrando mejoras al escudito del Club llevándolo a términos de lo que es hoy día el escudo del Club Boston Celtic de la NBA por nombrar uno, donde se aprovecha la fuerza institucional y lo informal al mismo tiempo.
 - 3) Uso adecuado de la Base de Datos de los Socios y futuros socios, recordándoles sus servicios, beneficios, eventos, cumpleaños, encuestas y demás.
 - 4) Creación de afiches apropiados en el barrio, con fechas de futuros eventos a desarrollar, (reforzando la idea detallada en promocionales).
 - 5) Avisos periódicos de novedades y telemarketing.

○ **Utilizando recursos de relaciones públicas (marketing institucional) :**

- 1) Acrecentar **Lobbying**
- con autoridades de FUBB
 - con competencia
 - con autoridades en gral. (IMM ,ANEP)
 - con sponsors y prospectos en gral.
- 2) Hechar mano a **Publicity** (no paga) y a **Regalos** si es que así se entiende en aquellas ocasiones especiales ya referidas, anunciando:
- eventos programados (reuniones y festivales)
 - talleres y clínicas con gente de BB
- 3) Propender a mejoras de **Imagen institucional** tal como se comentó en recursos de marketing directo.

○ **Utilizando medios no convencionales:**

El más importante: las **referencias personales** en el sentido de los comentarios espontáneos de los socios actuales a los potenciales.

8) CONCEPTO CLAVE

- Una vez desarrollados aquellos términos claves para la estrategia, la llave parece estar en la **"familiaridad"**, saber que si mi chico o el del señor/a o mi nieto/a no está en casa está en su 2do. hogar: el Club Larrañaga, es decir a resguardo, cuidado y contenido social y deportivamente.

9) CAPTACION DE RECURSOS

- Quedando claro el carácter de transitividad demostrado, un sello con valor agregado: **satisfacción-seriedad-familiaridad** que también repercute en los sponsors (anunciantes) actuales y los que deseen serlo. Aquellos empresarios que inviertan en pautas comerciales para con el club, se encontrarán invirtiendo en una organización destinada a **formativas**, respaldada por una escuela en la materia y un lazo afectivo **familia-barrio-familia** detrás pujante aunque deseosa de logros.

10) **MEDICION DE RESULTADOS**

- Si bien no resulta sencillo, deberá determinarse en cuánto influyó la estrategia comunicacional en la retención y el crecimiento de masa social. La inversión publicitaria como fuerte catalizador debe mostrar su retorno en términos de asociados. Los diferentes medios de encuestas resultan interesantes para estos extremos.



BASE DE DATOS E INFORMACION GENERAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

El éxito de toda campaña de marketing directo depende en gran medida de la calidad de la base de datos.

Se entenderá por base de datos aquella colección sintética de datos organizados de alguna manera, que evita la duplicación de los mismos y permite la consulta de información en forma sencilla.

Por información, el resultado de la organización o análisis de los datos de alguna manera significativa.

La información que maneja el Club si bien está a resguardo en una base de datos, puede ser susceptible de mejoras, a saber:

- ✓ Adaptar mejor el servicio a cada socio, ofreciendo un trato más personalizado al tiempo que contribuye al ahorro en las actividades de comunicación con los socios.
- ✓ Priorizar su relación con su base actual de socios, teniendo presente que será más sencillo y económico tratar de ofrecer otros servicios a los socios actuales.
- ✓ Propender a generar relaciones de largo plazo, siguiendo de cerca el porqué de socios fieles y el porqué de socios que se alejan. Por esto mismo prever un mecanismo para evitar el abandono.
- ✓ Pensar en el diseño actualizado de la misma, haciendo que su servicio sea fácil de usar. Los requerimientos de navegación por la misma serán altamente adaptables a los intereses del Club y sus socios, transparentes y completos con lo que tengan que tener, nada más.
- ✓ Mantener apropiadamente la base de datos, corrigiendo la información, creando procedimientos tales que, se eviten ingresos erróneos, incompletos o se dupliquen afiliaciones.

- ✓ Recordar que el diseño eficiente y eficaz de la base de datos ofrecerá la materia prima básica para diversas aplicaciones, entre otras:
 - Fichas de socios y ex socios
 - Fichas de prospectos de socios
 - Fichas de los recursos humanos empleados
 - Fichas de proveedores
 - Fichas de sponsors
 - Planillas de recursos financieros disponibles
 - Recibos y facturas del mes
 - Encuestas y medición de satisfacción
 - Telemarketing
 - Organización de eventos
 - Fichas de normas y disposiciones de la FUBB
 - Fichas de organismos públicos y privados
 - Fichas de clubes nacionales y extranjeros
 - Fichas de actas de reuniones de las diferentes comisiones



EL FACTOR HUMANO

Cuando se habla del carácter familiar y amistoso del Club, no escapa dicho concepto de la gente que trabaja día a día en el mismo.

A tener en cuenta: la calidad del servicio brindado no sólo dependerá del diseño de su proceso sino también de quienes lo lleven adelante.

Y más aún, el personal tiene el rol de brindar el servicio al socio. Por lo que la satisfacción y lealtad del personal afecta la satisfacción y lealtad de los socios.

Ya fue mencionada la trayectoria de calidad de las formativas del Club. Si se piensa en términos de calidad global para el Club, será imprescindible contar con la correcta colaboración de parte del personal.

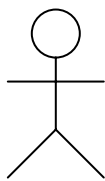
Se hace imprescindible contar con una cultura de servicio en toda la organización que apunte a los objetivos delineados por la dirigencia, considerando por tanto:

- ✓ Otorgar poder a los empleados para que logren realizar lo que los socios esperan de ellos.
- ✓ Brindar un trato excelente al cliente externo como interno, esto dispara a la lealtad y la retención de socios: a mayor lealtad de los empleados mayor lealtad de los clientes.
- ✓ Describir cargos que hagan referencia inmediata a su relacionamiento con el resto de empleados y los socios.
- ✓ Seleccionar el personal en virtud de sus actitudes más que a sus aptitudes. Aquellos que no se sientan cómodos con ciertas modalidades podrán retirarse del proceso.
- ✓ Transmitir y entrenar en los valores básicos del Club que tanto tiempo llevaron imponer.
- ✓ La calidad del servicio depende hasta cierto punto de la calidad de su diseño, de ahí en más dependerá de la cultura organizacional predominante, de los usos, hábitos y valores que hegemonicen el normal desarrollo del Club. Contar con un buen diseño hace que se alcance un buen servicio, el resto lo determina la actitud del personal que comparta los valores de una empresa de servicios.



ORGANIZACION Y CONTROL

Una vez que se cuente con:

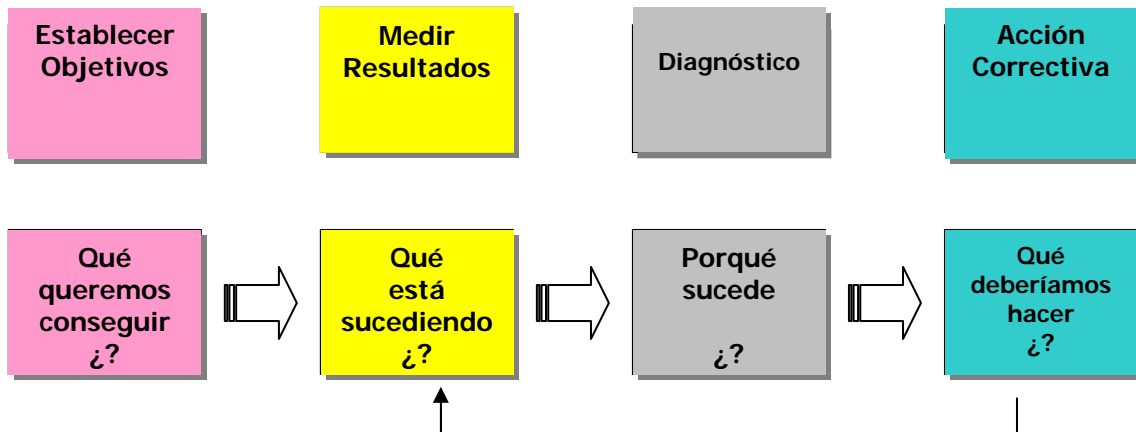


determinada estructura organizativa,
una cultura diferenciada,
un sistema de toma de decisiones,
un facilitador de recursos tanto humanos como
materiales,
y un plan de marketing

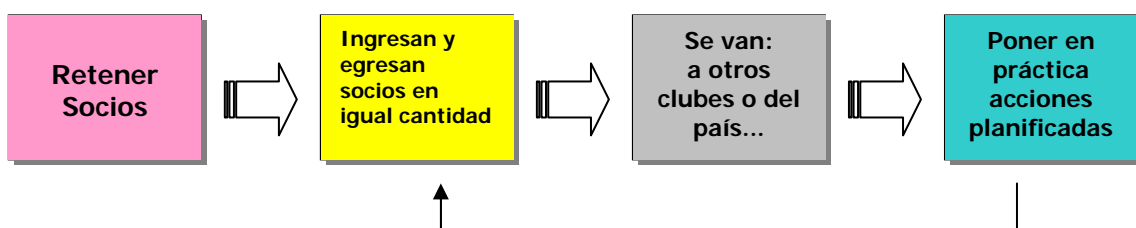
se puede aplicar una **estrategia de marketing** que coadyuve a un mayor rendimiento institucional.

En nuestro caso en particular, de una organización sin fines de lucro, donde no existe un Dpto. de Marketing, la Comisión Directiva debería pensar en contar con uno a no muy largo plazo.

PROCESO DE CONTROL



Ejemplificando:





CUESTIONARIO APLICATIVO

- ✓ Misión, visión y objetivos de la organización, claros y mensurables ?
- ✓ Sectores del Club con procesos estratégicamente identificados ?
- ✓ Cómo está posicionado, cómo lo ven, cuál es su competencia ?
- ✓ Matriz FODA determinada ?
- ✓ Se puede dar otro tipo de servicios ?
- ✓ Se conoce quiénes son los "consumidores finales" de este servicio ?
- ✓ Promociono adecuadamente el servicio ?
- ✓ Cómo afectaría un plan de marketing a la organización ?
- ✓ Los precios impuestos son competitivos ?
- ✓ A cambio se brinda lo justo ?
- ✓ Con qué recursos se cuenta ?
- ✓ Se brinda realmente un servicio de calidad ?

Pero hoy día debería contestar 3 interrogantes claves:

- ✓ Deseo modificar el Club tal cual se conoce hoy día ?
- ✓ Debería dedicarse a la escuela de basketball y formativas con carácter exclusivo, postergando o eliminando la divisional de privilegio ?
- ✓ Seguir apuntando a todas las divisionales sin distingo ?



CALIDAD Y RECUPERACION DE SERVICIOS

La **calidad**, entendida como el hacer las cosas bien, en tiempo, forma y de primera, goza cada vez más de aceptación por parte de las empresas, porque puede ser un plus diferenciador de su negocio. Podría ser la evaluación que el socio realiza sobre la excelencia en el diseño y la consistencia en la producción de un servicio en relación a sus expectativas.

Si se piensa en el Club Social Larrañaga, la calidad de servicio aumenta la retención de los clientes, incrementa las referencias personales y la motivación, disminuyendo en contrapartida la rotación del "factor humano" personal, entre otros.

El Club aduce diferenciarse por su calidad en las categorías formativas. No sería descabellado pensar en retornos significativos de nuevos afiliados o por lo menos de justificada retención.

El programa de calidad del servicio estimula para:

- ✓ Fortalecer la lealtad de los clientes.
- ✓ La lealtad no sólo se refleja en mayor retención sino en una profundización de la relación socio-club.
- ✓ Vincular positivamente las referencias personales.
- ✓ Cobrar precios superiores a la competencia.
- ✓ Brindar un servicio por parte de los empleados del Club, sin errores, lo que impacta en la reducción de costos.
- ✓ Asegurar que todo el personal entienda la dimensión de calidad que los socios esperan.
- ✓ Formular y generar nuevas oportunidades de incremento de ingresos y reducción de costos.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal dentro de parámetros de calidad.
- ✓ Invertir en entrenamiento de personal.

- ✓ Delegar autoridad en los niveles cercanos al socio.
- ✓ Incluir al personal de contacto cercano al socio en el diseño de la estrategia comunicacional.

Como se comentó anteriormente el objetivo táctico del Club determinó la retención de sus socios. También se habló de brindar un buen servicio y sin errores “de primera”.

El proceso iniciado por las empresas para mantener a aquellos clientes que sufrieron alguna contrariedad en el servicio se identificará como **recuperación**.

Las probabilidades de retención de un socio aumentan en función de la acción realizada. Además de la retención, un segundo objetivo de los programas de recuperación es el manejo de las referencias personales.

El programa de recuperación debería formar parte del diseño del servicio como tal, entonces se podría:

- ✓ Facilitar la realización de reclamos por parte del socio cuando así lo entienda.
- ✓ Presentar a tales efectos: tarjetas de satisfacción, atención personalizada, atención telefónica y otros mecanismos de recepción, llamadas de seguimiento o tarjetas de comentarios.
- ✓ Anticipar problemas, repasando lo que sucedió en el pasado. En este sentido se contará con estadísticas de reclamos y quejas.
- ✓ Responder inmediatamente, y no dejar que transcurra el tiempo sin satisfacer mínimamente demandas válidas.
- ✓ Detectar tempranamente desvíos de servicios por personal sensible a la cultura del Club.
- ✓ Concentrar en los socios actuales reteniéndolos. Deberá tenerse presente que las mejores chances de éxito se observan recuperando un ex socio que captando uno nuevo (ley inexorable del marketing).
- ✓ Sentir la recuperación del socio como una inversión y no como un gasto. Resulta más barato retener un socio insatisfecho que procurar uno nuevo.
- ✓ Recuperar al socio aunque el Club no tenga culpa de su alejamiento. Rescatar al socio de una situación enojosa por fuera del Club puede valer su agradecimiento y lealtad para siempre.



MEDICION DE SATISFACCION

Las mediciones hacen que ciertos aspectos de desempeño se hagan visibles para los responsables y la organización toda. Cada vez más se incorporan a la impronta de la empresa, atento a que la medición de satisfacción provee insumos que alertan sobre brechas entre lo que los clientes esperan y lo que efectivamente se está brindando.

Entre otras cosas, la medición de satisfacción se puede admitir como elemento de gestión y control del Club.

La satisfacción de los socios vaya si es importante para el Club, como un activo disparador de entre otras cosas: lealtad y fidelidad.

Dentro de los métodos de investigación de la satisfacción de los socios podemos citar la recepción de quejas, tarjetas de comentarios, buzón de sugerencias, análisis de abandonos, seguimiento telefónico, entrevistas y encuestas (personales, telefónicas y por correo). (En Anexo se desarrolla la encuesta telefónica mantenida entre el 20 y el 30 de Noviembre de 2003 con socios del Club).

Previendo lo interesante que puede ser para el Club la implantación de mediciones, debería para ello:

- ✓ Medir periódicamente ya que la satisfacción se considera dinámica.
- ✓ Facilitar la queja del usuario.
- ✓ Comparar el Club con los competidores directos.
- ✓ Analizar sugerencias, quejas y eventuales abandonos.
- ✓ Implantar un sistema flexible y de bajo costo.
- ✓ Intentar vincular la satisfacción de los socios con los resultados de la empresa, ya que la satisfacción del socio y sus demandas se presentan en la visión del Club.
- ✓ Medir la otra pata del "factor humano", es decir la satisfacción del personal, siempre como requerimiento para la satisfacción de los clientes.
- ✓ Tener presente los sesgos de medición, de acuerdo al momento en que se hace la misma: por ejemplo luego de una excelente campaña o la incorporación de alguna instalación puede hacer que los socios se sientan por demás "bondadosos" en sus conceptos.



CONSIDERACIONES FINALES

Hasta aquí se trató el Plan de Marketing como herramienta básica para la toma de decisiones.

Se sugirieron ideas, planes y estrategias con la finalidad de posicionar definitivamente el servicio para sus ventajas competitivas.

En resumen: se cuenta con un Club en excelentes condiciones de desarrollo, de apego barrial y familiar inmerso en una zona que lo adopta, con instalaciones constitutivas de fortalezas y debilidades a la vez. No obstante, con notoria rotación de socios, escasa planificación y marketing, y sujeto a los vaivenes económicos de la región como tantas otras empresas.

La retención de los clientes es una prioridad en el marketing actual, y para alcanzar la lealtad de los socios es necesario que estén satisfechos y se procesen programas de relacionamiento uno a uno con los usuarios. Por demás la lealtad de los empleados se presenta como un apéndice para la satisfacción y lealtad de los socios.

Para ser lo más competitivo posible debe conocerse qué esperan los socios del Club. En caso contrario no se estaría brindando un servicio de calidad. (En Anexo se desarrolla la encuesta telefónica mantenida entre el 20 y el 30 de Noviembre de 2003 con socios del Club). Deberá recordarse que la información es poder y juega a favor de facilitadores racionales.

En el ítem Cuestionario Aplicativo se cuestionó la viabilidad del Club tal como hoy se conoce: más de lo mismo o dedicado de lleno a su mayor ventaja competitiva de formativas ?

Todo hace pensar que si la variable de la economía del país fuera floreciente, estas consideraciones del plan no se estarían formulando. Después de todo sin los fondos adecuados una idea no despegará del suelo.

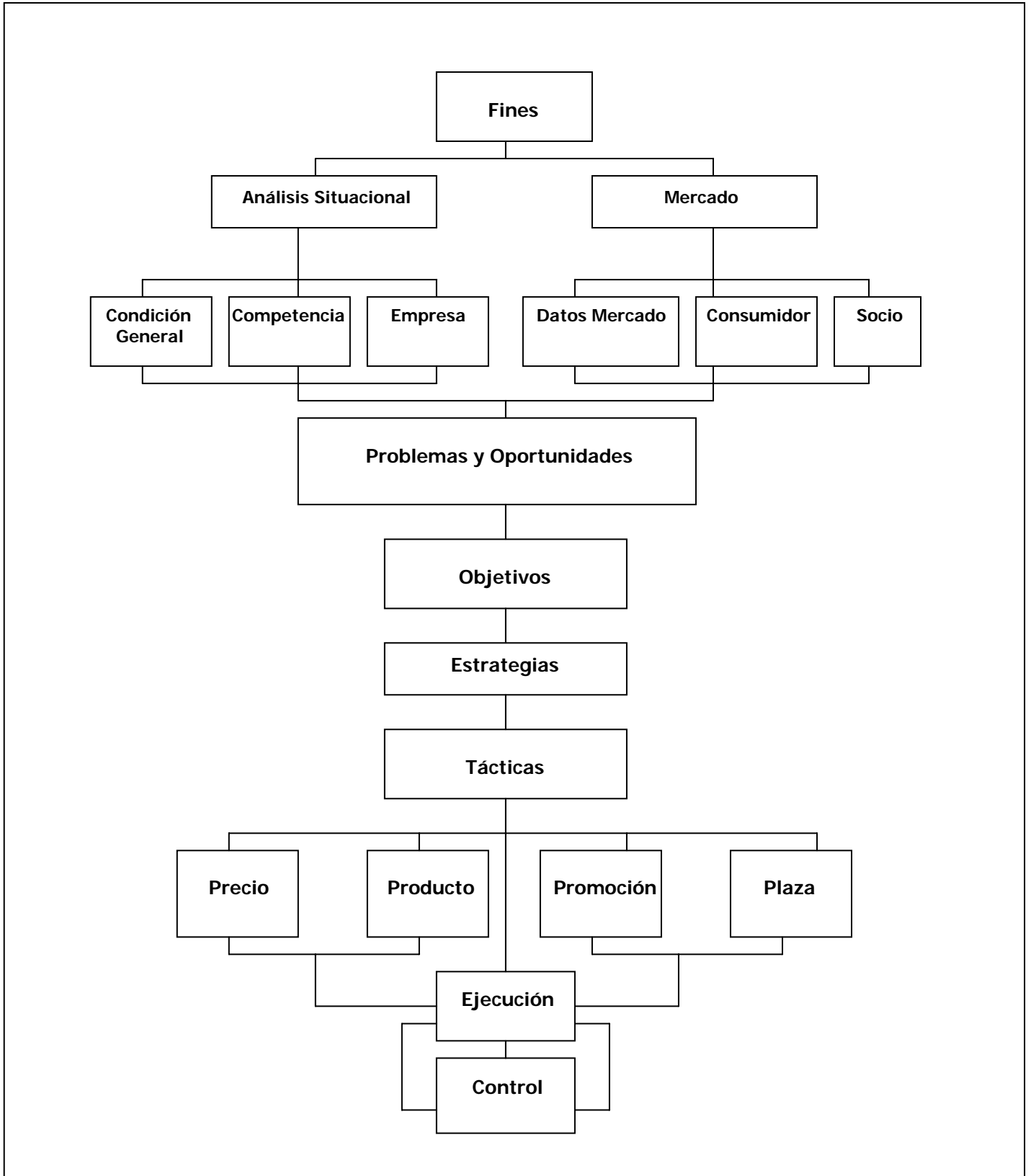
Estudios de mercado en nuestro país indican la existencia de al menos un Club por barrio que ofrecen a las personas de la zona una línea de servicios. Una encuesta hecha sobre una muestra representativa de la masa social indica que más de la tercera cuarta parte del Club está conforme con su funcionamiento lo que no es poca cosa.

De una cultura particularmente diferenciada, este emprendimiento denominado Club resulta fruto de una visión aguda de los fundadores del mismo.

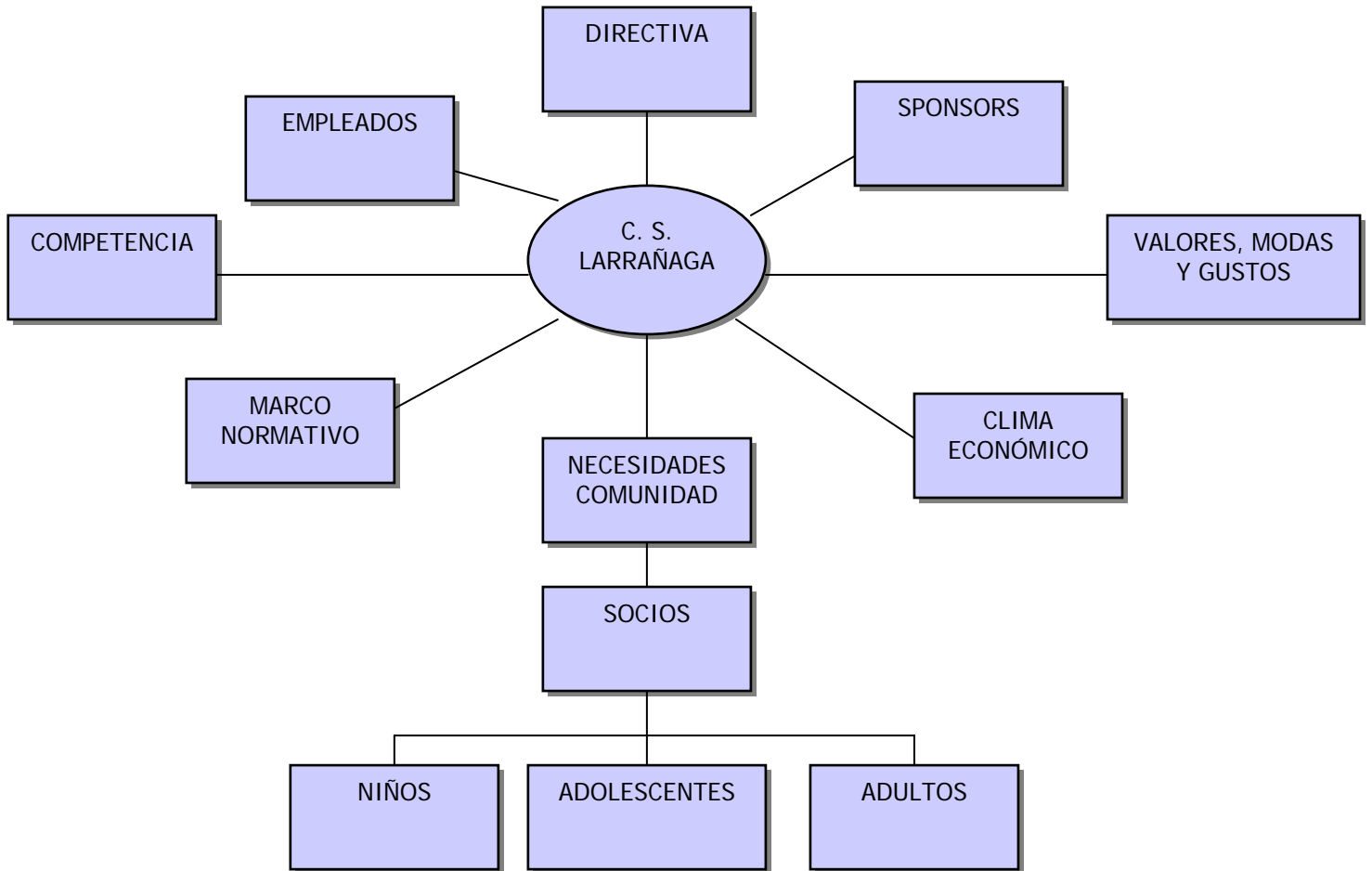
Hablando de cultura organizacional sí dejar claro que aquellos conceptos precursores de Natividad Rivera rigen con fuerza: "más vale un niño practicando en el Club que un niño en la calle".

A N E X O

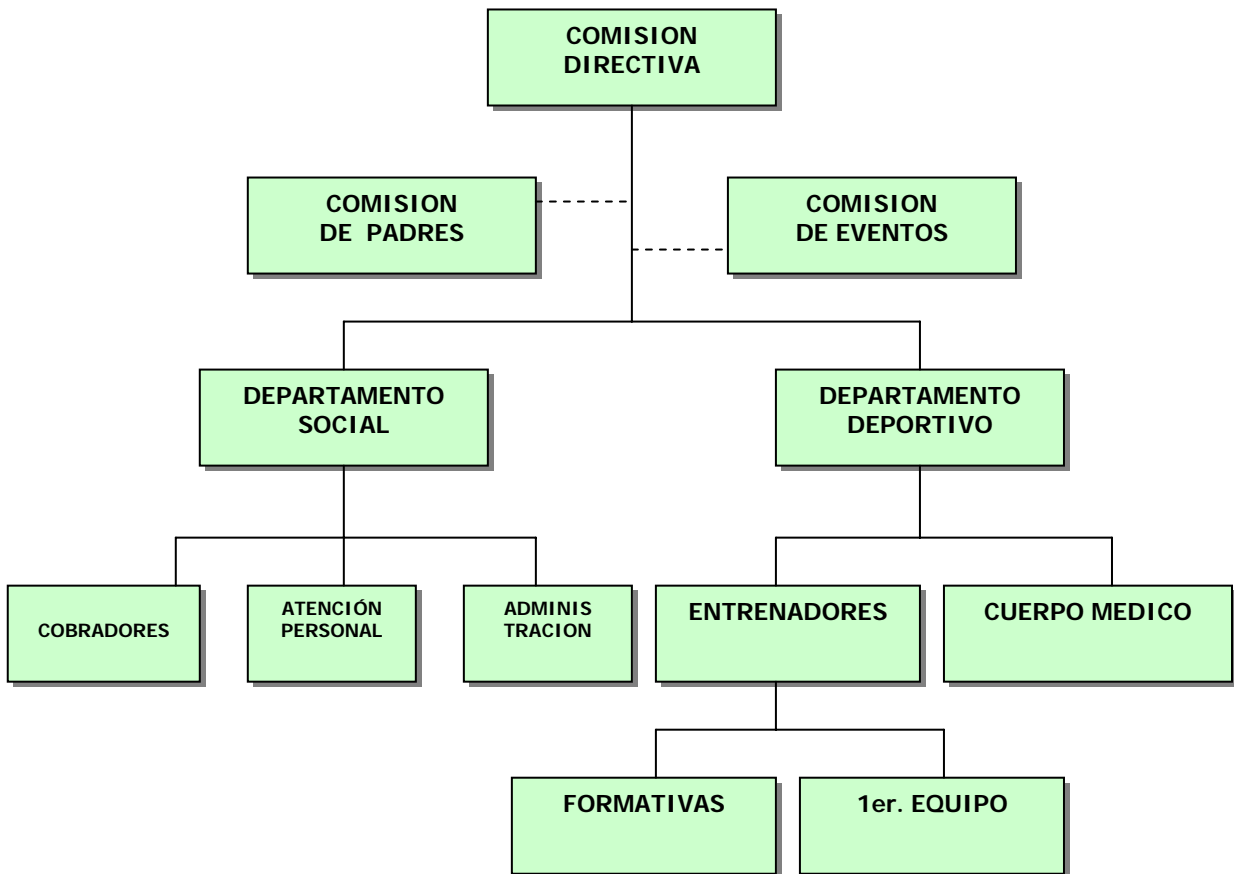
DIAGRAMA DE BLOQUES DE LA ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING PARA EL CLUB SOCIAL LARRAÑAGA



ENTORNO Y GRUPOS DE INTERES DEL CLUB



ORGANIGRAMA SUGERIDO



SLOGANES DE LA INSTITUCION

"NADA ES TAN IMPORTANTE COMO TODOS NOSOTROS JUNTOS"



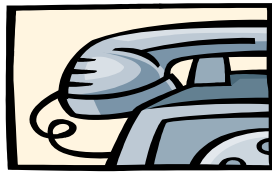
A LA ENTRADA DEL GIMNASIO "NATIVIDAD RIVERA"

"SIEMPRE SE PUEDE ASPIRAR A MAS"



DENTRO DEL GIMNASIO "NATIVIDAD RIVERA"

| BRIEF | |
|---------------------------|--|
| FUNDACION | 01/06/1939 |
| LOCALIDAD | Dr. Francisco Simón 2318, (La Blanqueada), Montevideo, Uruguay. |
| CATEGORIZACIÓN | CLUB SOCIAL LARRAÑAGA |
| MISION | Priorizar las categorías formativas del Club en lo social y en lo deportivo, con el fin de formar jugadores de basketball propios de la institución. |
| VISION | Disponer de una infraestructura tal que, posibilite brindar a la masa social, a los potenciales socios y al barrio en general, la satisfacción de renovadas demandas. |
| OBJETIVO TACTICO | Retener al socio, brindándole a éste, el mayor servicio posible, de forma tal que satisfaga sus necesidades, en un ambiente cálido y familiar. |
| OBJETIVO PRIMARIO | Consolidar la lealtad de los viejos y nuevos socios, potenciando el conocimiento de las prestaciones actuales y una exhibición mejorada de su participación en el mercado meta. |
| PUBLICICO OBJETIVO | De margen amplio y variado, el motor del club es el rango de adolescentes hasta jóvenes, mayoritariamente de sexo masculino. |
| POSICIONAMIENTO | Fuerte posicionamiento proveniente de décadas anteriores, que se plasma en el último quinquenio, a pesar de que debe monitorearse constantemente. |
| COMPETENCIA | La que generan otros clubes de basketball y la que emana de centros de gimnasia y musculación. |
| PERFIL | Serio, amistoso, confiable y familiar. |

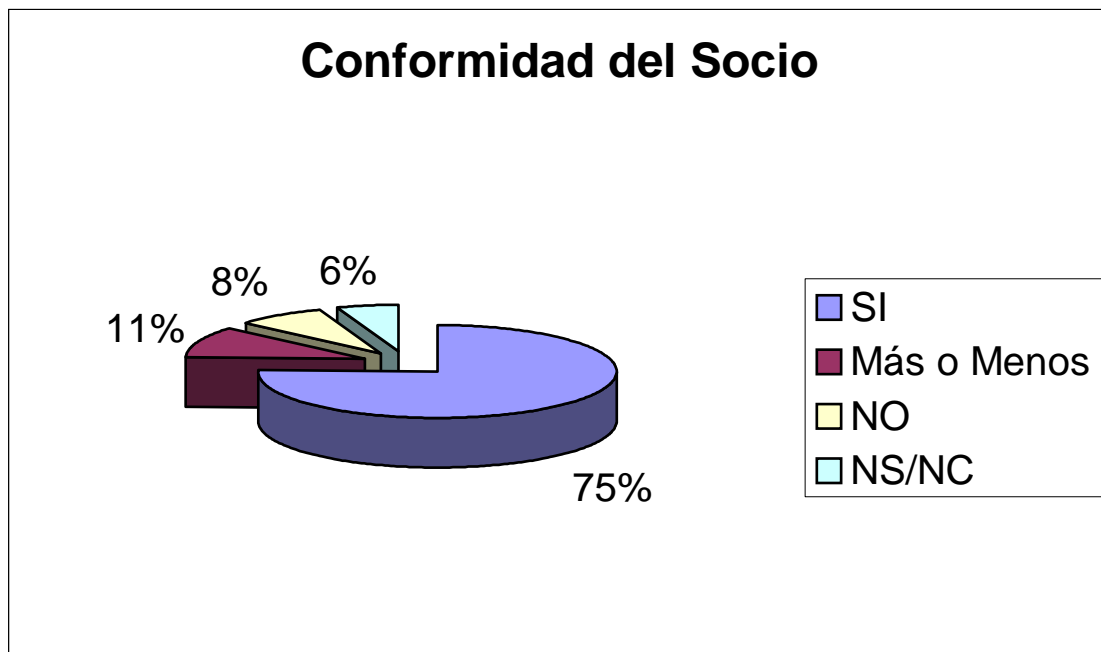


ENCUESTA TELEFONICA

- EVENTO: DEL 20 AL 30 DE NOVIEMBRE DE 2003
- MUESTRA: TOTALIDAD DEL 10 % DE LA MASA SOCIAL DEL CLUB SOCIAL LARRAÑAGA

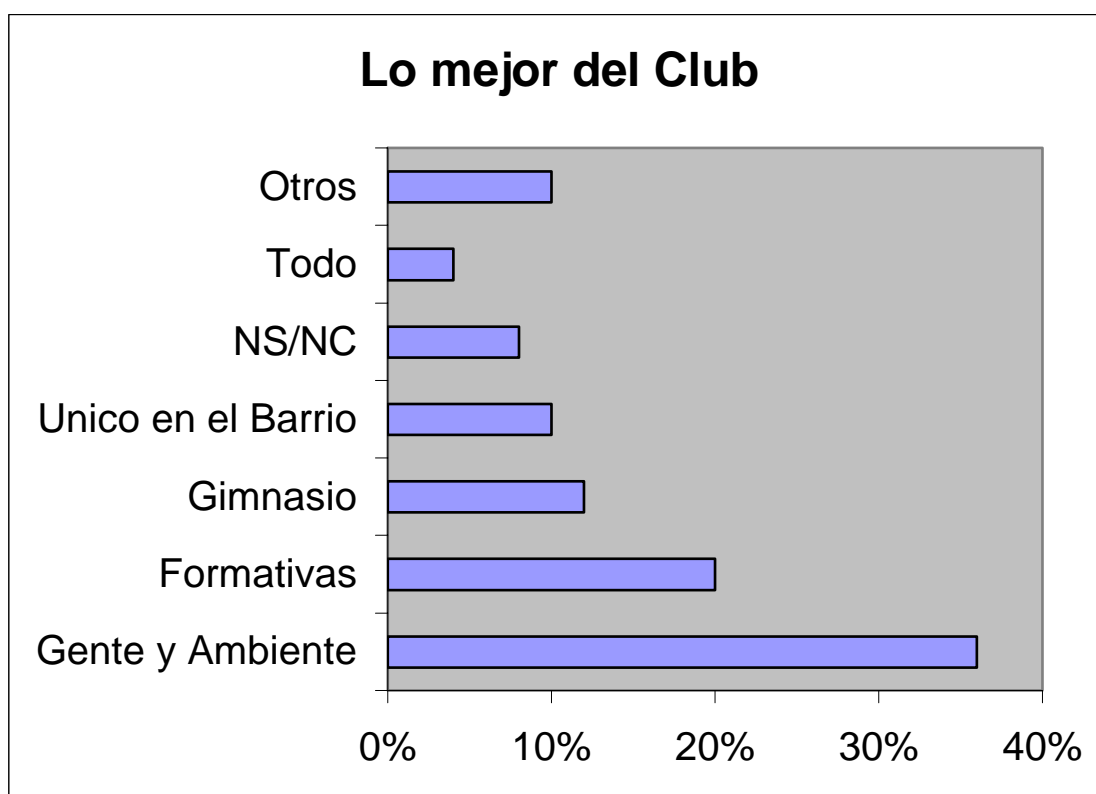
PREGUNTA 1.-

| Está conforme con el funcionamiento del Club Larrañaga ? | SI | MAS O MENOS | NO | NS/NC |
|--|--------|-------------|-----|-------|
| | 75,5 % | 11 % | 8 % | 5,5 % |



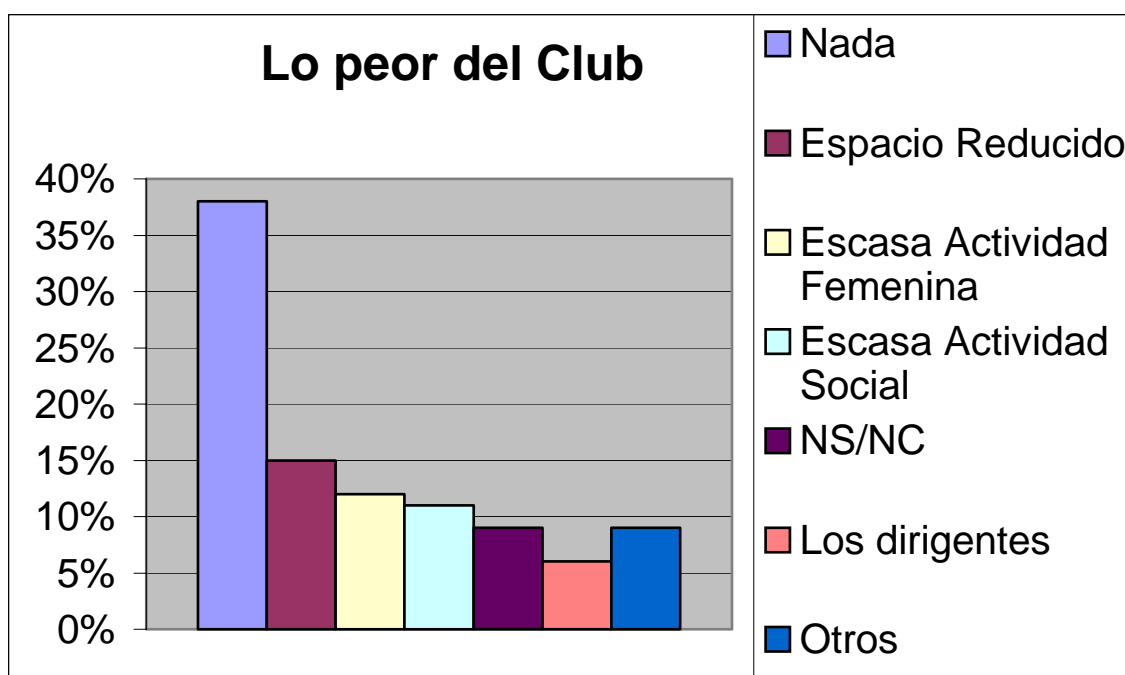
PREGUNTA 2.-

| Qué es lo mejor que tiene el Club ? | |
|-------------------------------------|------|
| La gente y ambiente familiar | 36 % |
| Formativas | 20 % |
| Gimnasio | 12 % |
| Unico en el barrio | 10 % |
| NS/NC | 8 % |
| Todo | 4 % |
| Otros | 10 % |



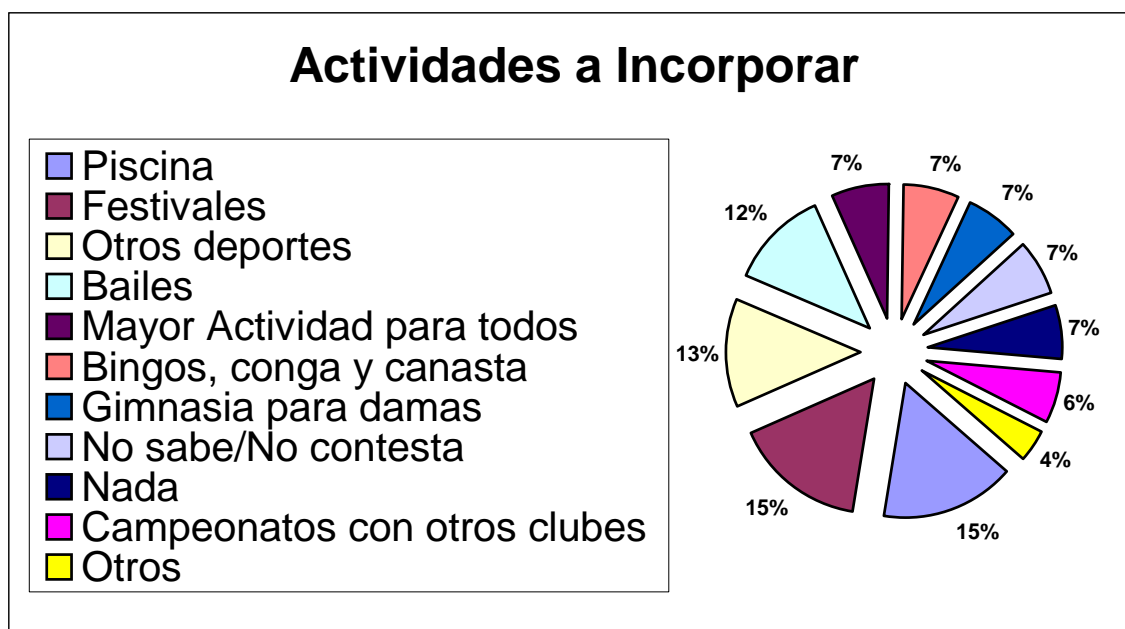
PREGUNTA 3.-

| Qué es lo peor que tiene el Club ? | |
|------------------------------------|------|
| Nada | 38 % |
| Espacio Reducido | 15 % |
| Escasa actividad femenina | 12 % |
| Escasa actividad social | 11 % |
| NS/NC | 9 % |
| Los dirigentes | 6 % |
| Otros | 9 % |



PREGUNTA 4.-

| Qué actividades o servicios le gustaría que el Club incorporara ? | |
|--|-------------|
| Piscina | 15 % |
| Festivales | 15 % |
| Otros deportes | 13 % |
| Bailes | 12 % |
| Mayor Actividad para todos | 7 % |
| Bingos, conga y canasta | 7 % |
| Gimnasia para damas | 7 % |
| No sabe/No contesta | 7 % |
| Nada | 7 % |
| Campeonatos con otros clubes de deportes varios | 6 % |
| Otros | 4 % |



GLOSARIO

| CONCEPTO | DEFINICION |
|---------------------------------|---|
| AMENAZA | Situación generada por un factor negativo del medio ambiente e impide el logro de los objetivos y estrategias. |
| DEBILIDAD | Carácter negativo y propio de la organización, el cual dificulta el logro de los objetivos. |
| ENTORNO | Los actores y las fuerzas ajenas a la organización que afectan la habilidad dirigenal de desarrollar y mantener relaciones exitosas con los clientes y socios meta. |
| ESTRATEGIA | Arte y habilidad para dirigir un asunto o empresa. |
| FORMATIVAS | Diferentes categorías de un Club por las que pasa el niño hasta su juventud, en las que aprende y desarrolla sus habilidades deportivas. |
| FORTALEZA | Característica positiva, propia de la organización, por la cual se tiene control completo y contribuye a conseguir los objetivos. |
| MARKETING | Filosofía que determina administrar los mercados para producir intercambios y relaciones con el propósito de crear un valor y satisfacer necesidades y deseos. |
| MISION | Definición del negocio, declaración del propósito y meta general de la organización, por la cual justifica su existencia. |
| OBJETIVO | Meta o fin que trata de alcanzar una organización en un tiempo preestablecido. |
| OPORTUNIDAD | Se genera de un factor positivo del medio ambiente lo que ayuda en el logro de los objetivos y estrategias si se aprovecha adecuadamente. |
| ORGANIGRAMA | Diagrama de la estructura de la organización que muestra las funciones, los departamentos o los puestos de la misma y sus relaciones. |
| ORGANIZACION | Dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada para alcanzar una meta, o una serie de metas específicas. |
| POSICIONAMIENTO | Disponer que un producto o servicio ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los de los competidores. |
| SATISFACCION DEL CLIENTE | El grado hasta el cual el desempeño percibido de un producto o servicio es igual a las expectativas del comprador. |
| SERVICIOS | Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de algo. |
| VISION | Define lo que la empresa quiere llegar a ser como objetivo a largo plazo. |

FUENTES CONSULTADAS

1. Material Académico Didáctico I.M.U.R, por materias:
 - o Dr. Carlos Mello; "Marketing: Principales Conceptos"
 - o Prof. Graciela Casas; "Introducción a la Empresa"
 - o Psic. Beatriz Iriarte; "Comportamiento del Consumidor"
 - o Cr. Herman Garat; "Política de Precio"
 - o Dr. Carlos Mello; "Sistemas de Inf. e Investigación de Mktg."
 - o Lic. Walter Delgado; "Política de Productos"
 - o Cr. Herman Garat; "Política de Distribución"
 - o Prof. Esther Hochsztain; "Estadística"
 - o Lic. Walter Delgado; "Marketing Estratégico"
 - o Prof. Hugo Lettieri; "Técnica de Ventas"
 - o Lic. Mariana Kenny; "Gerencia de Ventas"
 - o A/M Stella Losno; "Programación Neuro-Lingüística"
 - o Prof. Hugo Lettieri; "Marketing Directo"
 - o Lic. Magela Misurraco; "Publicidad"
 - o Prof. Alejandro Barreiro; "Promociones de Ventas"
 - o Dr. Carlos Mello; "Diagnóstico Organizacional"
 - o Dr. Carlos Mello; "Planificación de Marketing"
 - o Dr. Carlos Mello; "Marketing Internacional"
 - o Lic. Gonzalo Díaz; "RR.PP."
2. Philip Kotler / Gary Armstrong; "Fundamentos de Mercadotecnia"
3. Jean-Jacques Lambin; "Marketing Estratégico"
4. C. Hernández / R. Del Olmo; "El Plan de Marketing Estratégico"
5. Cr. Herman Garat; "Los Canales de Distribución"
6. Al Ries y Jack Trout; "Las 22 Leyes Inmutables del Marketing"
7. James Stoner; "Administración"
8. Rafael Andreu; "Estrategia y Sistemas de Información"
9. Michael Porter; "Estrategia y Tecnología de la Información"
10. Mariela Marengo; "Antimarketing, una nueva filosofía de trabajo"
11. Pablo Fernández y Héctor Bajac; "La gestión del marketing de servicios"
12. Deloitte & Touche; "Perspectivas del e-Business en Uruguay"
13. Internet Portal IMUR www.imur.com.uy
14. Internet Portal Monografías www.monografias.com
15. Revista Caras y Caretas (Uruguay)
16. Revista Noticias (Argentina)
17. Prensa Capitalina
18. Síntesis Estadística del Instituto Nacional de Estadística – Censo 1996