

Facultad de Ciencias Económicas y Administración - UDELAR

Posgrado de Especialización en Marketing

INSTITUCIÓN ATLÉTICA LARRE BORGES - PLAN DE MARKETING 2020



Autor

Diego Acosta

Tutor

Pau Morata

Montevideo, Uruguay
1 de abril de 2020

PÁGINA DE APROBACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

.....
.....
.....

Autor/es

.....
.....
.....

Tutor

.....
.....
.....

Posgrado

.....
.....
.....

Puntaje

.....
.....
.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

ÍNDICE

1. SUMARIO EJECUTIVO

2. HISTORIA

3. ANÁLISIS INTERNO

A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA INSTITUCIÓN

B. SITUACIÓN DEPORTIVA

C. PRODUCTOS DE MARKETING DEPORTIVO

1. Estadio Romeo Schinca e instalaciones del club

2. Marketing

3. Media

D. SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

E. POSICIONAMIENTO

F. SITUACIÓN SOCIAL

4. ANÁLISIS EXTERNO

A. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA Y SOCIOECONÓMICA DEL BARRIO DE LA UNIÓN

B. SITUACIÓN DEPORTIVA

C. PRÁCTICA DE DEPORTES EN MONTEVIDEO

D. GIMNASIOS Y CLUBES DEPORTIVOS EN LA UNIÓN

E. PERSPECTIVAS ECONÓMICAS PARA URUGUAY EN 2020

F. REDES SOCIALES

5. ANÁLISIS FODA

6. OBJETIVOS

A. POSICIONAMIENTO

B. CAMPAÑA DE SOCIOS PARA EL AÑO 2020

7. DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

- A. MACROSEGMENTACIÓN
- B. MICROSEGMENTACIÓN
- C. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO
- D. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO
- E. ESTRATEGIA COMPETITIVA

8. DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING

- A. PRODUCTO
- B. DISTRIBUCIÓN
- C. PRECIO
- D. COMUNICACIÓN
- E. FLUJO DE FONDOS

9. CONCLUSIONES

10. BIBLIOGRAFÍA

11. ANEXOS

1. SUMARIO EJECUTIVO

A pesar del crecimiento del básquetbol uruguayo en los últimos años, son pocos los casos de clubes deportivos que cuentan con recursos económicos y humanos para desarrollar el área de marketing.

La Institución Atlética Larre Borges es un club histórico del básquetbol uruguayo del barrio de La Unión fundado en 1927 que cuenta con 470 asociados. Actualmente es el único club de básquetbol de La Unión afiliado a la Federación Uruguaya de Basketball.

Consideramos que el club cuenta con ventajas competitivas por su historia, localización e infraestructura que le permitirán tener un amplio campo para trabajar en el incremento de su masa social y convertirse en el club deportivo referente de la zona.

El objetivo de este documento es la creación del primer plan de marketing de la institución en el cual se analizará la situación actual del club y del entorno en el que se encuentra, así como proponer las estrategias y acciones a seguir para la consecución de objetivos planteados que se traducen en la generación de recursos económicos.

Se plantea seguir una estrategia de penetración de mercado siendo retador de quienes lideran para luego pasar a una estrategia de líder.

Los conceptos de familia y barrio serán nuestros cimientos para construir la estrategia de posicionamiento del club.

La inversión requerida para llevar a cabo el plan es de \$1.100.000, la cual, con las acciones propuestas, se recuperará en 12 meses. Asimismo, se incurrirá en gastos operativos por \$886.000 anuales, los cuales serán cubiertos con los ingresos de fondos generados.

Es necesario remarcar que la realización del presente documento fue anterior a la propagación del virus Covid-19.

2. HISTORIA

La Institución Atlética Larre Borges nació el 17 de julio de 1927 en el barrio montevideano de La Unión. Antonio Vernazza, Romeo Vernazza, Nelson Vernazza, Vicente Cedrés y Romeo Schinca fueron quienes dieron forma a la idea de fundar un club de fútbol.

El nombre de la institución proviene de un hecho histórico en la aviación uruguaya. En el año 1927, a bordo del hidroavión “Uruguay”, el por entonces Mayor Tydeo Larre Borges gestó la hazaña del cruce del Océano Atlántico.

La institución nace como un club de fútbol, alcanzando su primera gloria en el año 1929 al proclamarse campeón del torneo de fútbol organizado por la Plaza de Deportes N°5.

En el año 1935 Larre Borges se afilia a la Federación Uruguaya de Basketball y juega su primera competencia oficial en dicho deporte el 15 de julio del mismo año, enfrentando a Club Sportivo Capitol.

Diez años más tarde el club logra uno de sus primeros hitos deportivos, logrando el ascenso a la máxima categoría del básquetbol uruguayo.

Otros importantes momentos en la vida de la institución fueron los ascensos logrados en 1952, 1988, 2010 y 2013.

Con respecto a la historia más reciente, en la temporada 2016/2017 se alcanzó un histórico sexto puesto en Liga Uruguaya de Básquetbol, siendo la mejor temporada deportiva del club.

3. ANÁLISIS INTERNO

A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA INSTITUCIÓN

De acuerdo con los estatutos del club, los socios de la Institución Atlética Larre Borges eligen por medio de elecciones la conformación de la comisión directiva.

La actual directiva del club está conformada por:

- Presidente: Héctor Assir
- Vicepresidente 1ero: Gonzalo Traversa
- Vicepresidente 2do: Alberto Matteo
- Secretario General: César Raimondo
- Pro Secretaria: Laura Albarracín
- Tesorero: Javier Assir
- Pro Tesorero: Matías Goicoechea
- Vocales: Fabrizio Rosiello, Ricardo Bidegain, Nicolás Basualdo, Sergio Do Carmo

Vale la pena remarcar que Larre Borges es un club de bajo presupuesto, por lo que existen carencias de recursos humanos en determinadas áreas.

B. SITUACIÓN DEPORTIVA

Si bien la Institución Atlética Larre Borges se fundó como club de fútbol, adquiere su prestigio como un histórico club de básquetbol. Larre Borges es el único club de básquetbol del barrio de La Unión afiliado en la actualidad a la Federación Uruguaya de Basketball.

El actual sistema de ligas de la Federación Uruguaya de Basketball surge en el año 2003 con la creación de la Liga Uruguaya de Básquetbol. Actualmente, el sistema se compone de tres divisionales: Liga Uruguaya de Básquetbol, Liga Uruguaya de Ascenso (también conocida como Torneo Metropolitano) y Divisional Tercera de Ascenso.

Tras la creación del actual sistema de ligas, la Institución Atlética Larre Borges se mantuvo seis temporadas en la divisional de privilegio del básquetbol uruguayo.

En la última temporada de Liga Uruguaya de Ascenso el club no cumplió con los objetivos deportivos trazados, siendo eliminado en etapa de cuartos de final de los playoffs por el ascenso a la máxima categoría.

Para la temporada 2020 el club competirá en la Liga Uruguaya de Ascenso, conocida como Torneo Metropolitano, en busca del ascenso al círculo de privilegio del básquetbol local, la Liga Uruguaya de Básquetbol.

El objetivo deportivo del club para la siguiente temporada es repetir lo logrado en la Liga Uruguaya de Ascenso 2013, torneo en el cual Larre Borges se proclamó campeón y logró su último ascenso a la Liga Uruguaya de Básquetbol.

Además, la Institución Atlética Larre Borges compete en divisiones formativas de básquetbol. Aproximadamente 120 niños y jóvenes compiten con el club en los diferentes torneos juveniles.

C. PRODUCTOS DE MARKETING DEPORTIVO

Esteve Calzada, ex Director General de Marketing del F.C. Barcelona, separa los principales productos y servicios del marketing deportivos en función de su categoría y destinatario final tal como lo muestra la siguiente imagen:

	Para consumidores finales B2C	Para empresas B2B
Estadio	Entradas Socios Abonos Productos licenciados Restauración	Concesiones Publicidad VIP Hospitality Eventos no deportivos
Marketing	Productos licenciados	Patrocinios Publicidad Licencias merchandising Derechos imagen Partidos
Media	Página Web Canal TV Redes sociales Editorial	Derechos TV Publicidad Premios deportivos Contenidos

Fuente: Calzada, E. (2012). Show me the money!

Existe un detalle importante en la separación de los productos y servicios en función de quien va a ser el cliente final. En el grupo B2C (Business to Consumer) se incluyen aquellos productos que llegarán directamente al consumidor final, mientras que en el grupo B2B (Business to Business) comprenden los productos cuyos clientes son empresas¹ (**Calzada, 2012**)

¹ Calzada, Esteve (2012). *Show me the money!*, Libros de Cabacera SL

Comenzaremos a analizar la situación interna de los productos y servicios de marketing deportivo de la Institución Atlético Larre Borges por las tres grandes familias según la categoría de dichos productos: Estadio, Marketing y Media.

1. Estadio Romeo Schinca e instalaciones del club

El estadio de la institución es el Romeo Schinca que puede albergar hasta 900 espectadores. Se trata del único estadio cerrado del barrio de La Unión, el cual habitualmente es escenario de encuentros de básquetbol de otras instituciones, tanto en Liga Uruguay de Básquetbol como en Liga Uruguay de Ascenso.

Por otro lado, el club cuenta con gimnasio anexo inaugurado en el año 2017. El gimnasio anexo nació como un proyecto presentado a las autoridades municipales en el marco del programa de presupuesto participativo, en el cual la propuesta del club fue ganadora. En dicho predio se ofrecen clases de entrenamiento funcional, zumba, básquetbol para adultos y patín.



El estadio Romeo Schinca
tiene capacidad para
900 espectadores

Los productos y servicios comercializados a consumidores finales (B2C) por la institución son las entradas a los partidos en los que Larre Borges oficia como locatario y las cuotas mensuales para socios que practican deportes en el gimnasio. Vale la pena remarcar que el club no comercializa abonos para ingreso a los partidos para la temporada a disputarse.

Con respecto a las entradas vendidas en la última temporada, se registra un promedio de 400 tickets vendidos por partido. Los precios oscilaron entre 220 pesos uruguayos para las

entradas generales y 100 pesos uruguayos para socios. Dichas entradas se adquieren a través de la red de cobranzas Redpagos, Tickantel y en la boletería del estadio. Los precios de los tickets para los juegos los define la Federación Uruguaya de Basketball. Sin embargo, la Federación permite que los clubes fijen precios por debajo de los montos establecidos para los tickets vendidos a socios, siempre y cuando dichas instituciones se hagan cargo de los costos que corresponden a la Intendencia de Montevideo por entrada vendida.

Aproximadamente 20 personas practican deportes en dicho gimnasio. Vale la pena remarcar que se trata de actividades deportivas nuevas ofrecidas por el club. Para inscribirse en estas actividades, el interesado debe asociarse directamente en la sede del club. La cuota mensual para la práctica de deportes es de 850 pesos uruguayos.

Por su parte, los productos y servicios ofrecidos a empresas u organismos (B2B), se destacan el alquiler de las instalaciones a instituciones educativas de la zona, cumpliendo con un rol social importante dado que cientos de niños y adolescentes realizan sus clases de educación física en dicho establecimiento.

Un ingreso menor de esta categoría trata de las publicidades gráficas en el estadio. Dichas publicidades, en su gran mayoría, corresponden a sponsors del club.

Asimismo, no se explota la realización de eventos no deportivos en el club ni las concesiones.

2. Marketing

Tomando como base la diferenciación que hace Esteve Calzada en su libro “Show me the money!” avanzaremos en el análisis de los productos y servicios que el experto denomina “Marketing”.

▪ Socios (B2C)

El club cuenta con 470 asociados al momento de la realización de este plan de marketing. La apertura de dicha masa social es la siguiente:



Larre Borges cuenta con 470 socios al momento del plan de marketing.

- Socios jugadores de divisiones formativas: 120 socios que compiten en torneos juveniles
- Socios de escuela de básquetbol: 80 socios que asisten a la escuela de básquetbol
- Socios activos: 250 socios (en dicha cifra se incluye 40 socios vitalicios que no abonan cuota mensual)
- Socios deportivos: 20 socios que asisten a clases de entrenamiento funcional, zumba, básquetbol para adultos y patín.

La cuota mensual para el año 2019 para las diferentes categorías fueron las siguientes:

- Socios jugadores de divisiones formativas: 850 pesos uruguayos
- Socios de escuela de básquetbol: 580 pesos uruguayos
- Socios activos: 380 pesos uruguayos
- Socios deportivos: 850 pesos uruguayos

Los socios activos del club cuentan con el beneficio de ingresar a los partidos disputados como local con una bonificación en su entrada.

Las formas para hacerse socio del club son las siguientes:

- Vía fan page en Facebook.
- Vía telefónica.
- De manera presencial en la sede del club.

Larre Borges no ha impulsado en los últimos años campañas para captación de socios.

Lamentablemente, la Federación Uruguaya de Basketball no cuenta con un registro público de la cantidad de socios de los clubes afiliados a dicho organismo.

- Productos licenciados (B2C).

La venta de merchandising oficial del club se realiza en tres modalidades:

- Venta de camisetas oficiales en la sede del club
- Promoción de que figure tu nombre en la camiseta del club: por la suma de 3.000 pesos uruguayos podés llevarte y estampar tu nombre en la camiseta del club que se utilizará de manera oficial en las competencias
- Feria de venta de indumentaria oficial del club: sin determinada periodicidad, el club realiza una feria de venta de indumentaria oficial del club.

El club no cuenta con Tienda oficial abierta durante los partidos disputados como local.

- Patrocinios (B2B).

Existen dos tipos de patrocinio. Aquellos sponsors que patrocinan a toda la Federación Uruguay de Basketball, como lo son Banco República y Directv, y los sponsors individuales de cada club.

Los sponsors de la Federación son negociados directamente por dicho ente y los fondos por concepto de patrocinio son divididos con los clubes.

Los patrocinios individuales se negocian por períodos anuales. Los acuerdos comerciales con compañías dispuestas a ser sponsors del club incluyen estampar publicidad en la camiseta oficial y publicidad estática en el Estadio Romeo Schinca.

Es necesario aclarar que los importes por contratos de patrocinio son significativamente inferiores en el Torneo Metropolitano en comparación con la Liga Uruguay de Básquetbol.

3. Media

- Web, Redes Sociales y Publicaciones (B2C y B2B).

Las comunicaciones del club con sus socios e hinchas son llevadas a cabo a través de redes sociales. Larre Borges tiene cuenta de Facebook, Instagram y Twitter.

A continuación, presentamos los seguidores en las cuentas de redes sociales del club:

Red Social	Seguidores	Publicaciones
Facebook	2.4 K	Sin datos
Instagram	2.6 K	0.5 K
Twitter	4.5 K	3.6 K

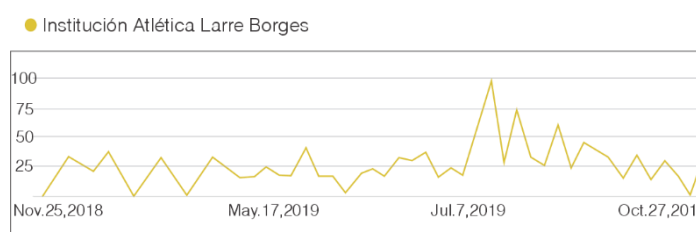
Fuente: Investigación propia

El club no sigue ninguna estrategia clara en redes sociales y dichas herramientas se utilizan con el único fin de difundir la actividad deportiva de la institución, así como la promoción de clases del gimnasio.



Al momento de la realización de este plan de marketing, el sitio oficial del club se encuentra en construcción. Por lo tanto, hasta el momento el club no está explotando comercialmente este canal digital, sin generar ingresos por publicidad B2B o ventas B2C.

Con respecto a la estrategia SEO (Search engine optimization), el club no lleva adelante ningún plan. La Institución no monitorea las búsquedas a través de Google. Asimismo, a través de la herramienta Google Trends podemos visualizar que las búsquedas web de los últimos 12 meses en Uruguay sobre el club tienen picos de actividad en los meses de competencia deportiva.



Fuente: Investigación propia

Por otro lado, de acuerdo con investigación propia al realizar búsquedas de clubes deportivos y gimnasios en el barrio de La Unión, las redes sociales o página web del club no figuran en los primeros lugares, careciendo de visibilidad.

Dado que como se comenta anteriormente el sitio oficial de Larre Borges se encuentra en construcción no podemos analizar la visibilidad de la página web.

Por último, anualmente el club lanza una revista gráfica, “Larrevista”, con el fin de difundir la actividad deportiva del año del club. Si bien esta publicación está dirigida a socios, hinchas y otros consumidores finales, la revista cuenta con una gran cantidad de publicidad de empresas.

- Derechos de televisión (B2B)

Los derechos de televisión de los encuentros de los torneos de la Federación Uruguaya de Basketball fueron adquiridos por Tenfield S.A.

A través de la señal VTV se transmiten los partidos destacados de cada fecha.

D. SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

La institución acude a la generación de recursos económicos propios para cubrir el presupuesto anual. Actualmente no accede a fuentes de financiamiento de terceros.

Los gastos de divisiones formativas, gastos operativos del club e impuestos son cubiertos con las cuotas sociales y alquileres mencionados en el punto “c. Productos de marketing deportivo”.

Con respecto a los gastos del plantel principal de básquetbol, en un 65% el presupuesto es cubierto con sponsors mencionados en el punto “c. Productos de marketing deportivo”, un 10% con venta de tickets para los partidos disputados como local y el restante con venta de rifas y aportes de socios.

E. POSICIONAMIENTO

La Institución Atlética Larre Borges no es ajena al poco desarrollo de estrategias de posicionamiento y marketing deportivo de los clubes uruguayos.

De acuerdo con un artículo del Diario El Observador, el Club Atlético Defensor (posteriormente fusionado con Sporting), fue el pionero en acciones de marketing deportivo con el desarrollo del “Día del niño violeta” el cual es considerado el primer evento de marketing deportivo de nuestro país.²

Son pocos los clubes a nivel nacional que desarrollaron estrategias de posicionamiento. Entre ellos podemos destacar el proyecto “Cultura Nacional” llevado a cabo por el Club Nacional de Fútbol entre los años 2007 a 2012 bajo la presidencia de Ricardo Alarcón.

Tal como se comenta anteriormente, Larre Borges no tiene una estrategia de posicionamiento a pesar de contar con características propias como ser el único club de básquetbol de La Unión.

² Diario El Observador (2015). *Marketing deportivo unido*. Recuperado el 23 de marzo de 2020 de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/marketing-deportivo-unido-2015923500>

F. SITUACIÓN SOCIAL

Desde hace algunos años se implementó el programa “Larre Borges en las Escuelas” con el objetivo de promover la práctica del deporte y cultivar valores como respeto, compañerismo y trabajo en equipo.

A través de dicho programa se enseña básquetbol en centros educativos de primaria una vez a la semana durante 6 meses al año. El programa alcanza 4.000 niños y niñas del barrio de La Unión y barrios aledaños.



4000 niños disfrutaron de los programas sociales de Larre Borges.

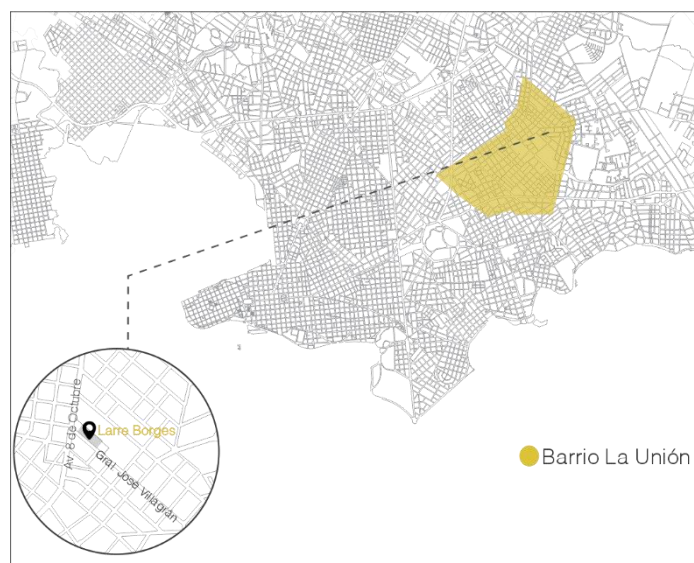
Por otro lado, Larre Borges no ha realizado alianzas estratégicas con el Centro Comunal Zonal y otros organismos públicos de la zona.

Es importante resaltar que el programa social fue comunicado únicamente en la revista anual “Larrevista” y Twitter.

4. ANÁLISIS EXTERNO

A. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA Y SOCIOECONÓMICA DEL BARRIO DE LA UNIÓN

El club tiene sus orígenes en el popular barrio de La Unión en Montevideo. Su sede y estadio se encuentran en la calle Villagrán 2554.



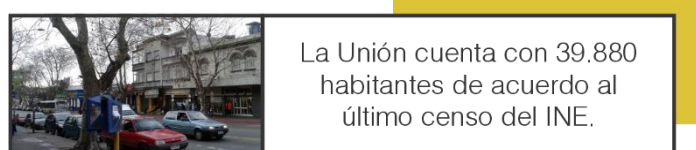
Fuente: <http://montevideo.gub.uy/areas-tematicas/cultura-y-tiempo-libre/barrios/historia-barrio-la-union>

De acuerdo con la web de la Intendencia de Montevideo, ya en el año de 1823 se había producido la instalación de algunos saladeros y de un primer molino de la zona. En 1834, el Gobierno de la República puso en marcha un plan para atraer la inmigración en el cual eran preferidos los artesanos, peones y trabajadores. Los orígenes del barrio tienen sus raíces en población trabajadora e inmigrante.³

³ Intendencia Municipal de Montevideo (2014). *Historia barrio La Unión*. Recuperado el 13 de noviembre de 2019 de: <http://montevideo.gub.uy/areas-tematicas/cultura-y-tiempo-libre/barrios/historia-barrio-la-union>

El nombre del barrio nace recién en 1851 bajo el mandato del presidente Joaquín Suárez, con el interés de perpetuar en la memoria de los pueblos el fin de la Guerra Grande.

Tomando la información publicada en el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística en el año 2011, en Montevideo habitan 1.318.755 habitantes, de los cuales 39.880 habitan en La Unión.



Por lo tanto, La Unión es el tercer barrio con mayor población de Montevideo. A continuación, vemos los cinco barrios con mayor población de Montevideo⁴:

Barrio	Total Habitantes	Hombre	Mujer
Pocitos	67.992	29.393	38.599
Cordón	42.456	18.517	23.939
Unión	39.880	18.046	21.834
La Paloma, Tomkinson	37.424	18.241	19.183
Buceo	36.998	16.649	20.349

Fuente: <http://www.ine.gub.uy/censos-2011>

Con los datos extraídos de la encuesta realizada para este plan de marketing, el 58% de la muestra se encuentra casado, comprometido o en una relación mayor a un año. Asimismo, el 62% de dichas personas tienen hijos.

⁴ Instituto Nacional de Estadística (2011). *Población por áreas aproximadas a barrios, según sexo*. Recuperado el 13 de noviembre de 2019 de: <http://www.ine.gub.uy/censos-2011>

Por otro lado, de acuerdo con los datos de nuestra encuesta, únicamente el 12% de la muestra viven solos.

Si bien la información publicada por el Instituto Nacional de Estadística no cuenta con los datos de habitantes por rango etario por barrio, se cuenta con las cifras de población por edades según Centro Comunal Zonal. En el caso de La Unión, el Centro Comunal Zonal correspondiente es el número 6, el cual es compartido con Malvín Norte y Blanqueada (Este)⁵.

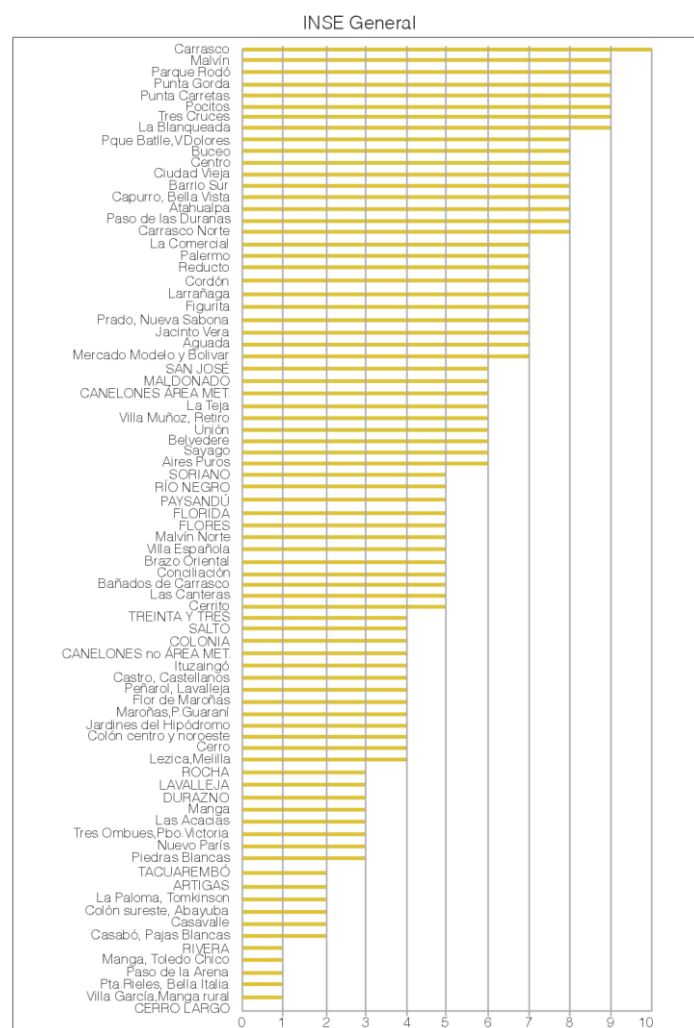
Área, CCZ y sexo	Total	Grupo decenal de edades									
		0 a 9	10 a 19	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 a 69	70 a 79	80 a 89	90 o más
CCZ 6	59.030	6.863	7.341	8.561	8.139	7.064	7.505	5.648	4.756	2.704	449
Hombres	26.810	3.484	3.770	4.149	3.846	3.289	3.306	2.284	1.768	816	98
Mujeres	32.220	3.379	3.571	4.412	4.293	3.775	4.199	3.364	2.988	1.888	351

Fuente: <http://www.ine.gub.uy/censos-2011>

El Centro de Investigaciones Económicas, CINVE, en su estudio de índice socioeconómico arroja los siguientes datos al mes de noviembre 2018⁶:

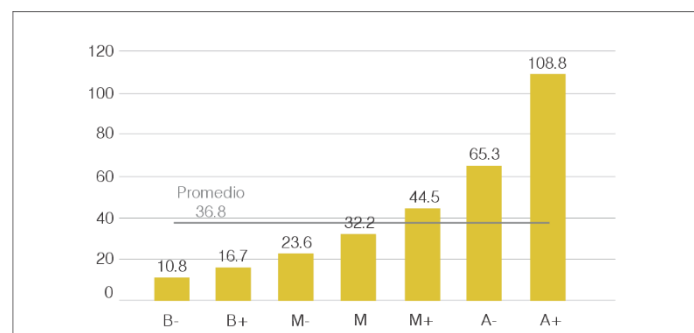
⁵ Instituto Nacional de Estadística (2011). *Población por área y sexo, según grupo quinquenal de edades y edades simples*. Recuperado el 13 de noviembre de 2019 de: <http://www.ine.gub.uy/censos-2011>

⁶ Centro de Investigaciones Económicas (2018). *Índice de Nivel Socio Económico*. Recuperado el 18 de noviembre de 2019 de <https://www.ceismu.org/site/indice-de-nivel-socioeconomico-inse-2018/>



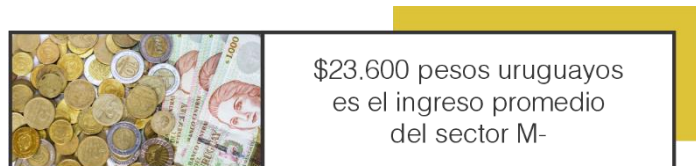
Fuente: Índice de Nivel Socioeconómico – noviembre 2018

La Unión se encuentra en el nivel M- del índice de nivel socioeconómico cuyo ingreso promedio del es de \$23.600 pesos uruguayos.



Fuente: Índice de Nivel Socioeconómico – noviembre 2018

Además, como datos relevantes de este segmento tenemos: aproximadamente un tercio dispone de automóvil, el 28% de aire acondicionado, el 40% de computadora y el 83% de lavarropas.



B. SITUACIÓN DEPORTIVA

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta realizada para el presente documento, al 66% de la muestra le gusta el básquetbol. Vale la pena remarcar que el 80% de los encuestados hombres les gusta el básquetbol, mientras que el 54% de las mujeres les gusta dicho deporte. Asimismo, el 55% de los encuestados de dicha muestra tiene afinidad con algún equipo de básquetbol uruguayo, siendo significativo el peso de los encuestados hombres en este porcentaje.

En lo que respecta a la competencia oficial de básquetbol en Uruguay, la misma tiene la particularidad que la Liga Uruguaya de Ascenso se disputa entre los meses de junio y octubre.

Para la temporada 2020 los equipos que disputarán el torneo serán:

- Larre Borges
- Cordon
- Unión Atlética
- Tabaré
- Danubio
- Stockolmo

-
- 25 de Agosto
 - Colón
 - Lagomar
 - Urupan
 - Olivol Mundial
 - Descenso de Liga Uruguay de Básquetbol
 - Descenso de Liga Uruguay de Básquetbol

Los clubes favoritos para lograr el ascenso en la próxima temporada son Larre Borges, Cordón, Unión Atlética, y posiblemente, aquellos clubes que desciendan de la Liga Uruguay de Básquetbol. Dichos clubes son quienes mejores posibilidades económicas tienen para elaborar un plantel competitivo en la divisional.

Larre Borges fue eliminado en cuartos de final del playvoff por el ascenso a Liga Uruguay de Básquetbol. Por su parte, Cordón fue eliminado en la final de dicho playoff. Mientras que Unión Atlética fue eliminado por Cordón en la semifinal de la instancia mencionada. En lo que respecta a los clubes que desciendan de la Liga Uruguay de Básquetbol, los mismos contarán con recursos financieros provenientes de dicho torneo para el armado de un plantel que los devuelva al círculo de privilegio.

Los objetivos trazados por la Comisión Directiva son armar un equipo competitivo que pueda lograr el ascenso a la Liga Uruguay de Básquetbol para la temporada 2020 - 2021. La máxima categoría del básquetbol uruguayo se disputa entre los meses de setiembre y junio. Dicho torneo es disputado por 13 equipos.

Al igual que para la Liga Uruguaya de Básquetbol, la empresa dueña de los derechos televisivos es VTV.

Por otra parte, no existen datos oficiales sobre la concurrencia a encuentros de la última temporada disputada de Liga Uruguaya de Ascenso. Sin embargo, de acuerdo con los resultados que arrojó la encuesta realizada, el 39% de los hombres encuestados concurren al menos una vez a los encuentros deportivos de su club de afinidad como locatario durante la temporada. Dicho porcentaje disminuye considerablemente para mujeres, bajando al 12%. Los porcentajes de concurrencia como visitantes disminuyen al 29% en hombres, mientras que en mujeres se mantiene el porcentaje.

C. PRÁCTICA DE DEPORTES EN MONTEVIDEO

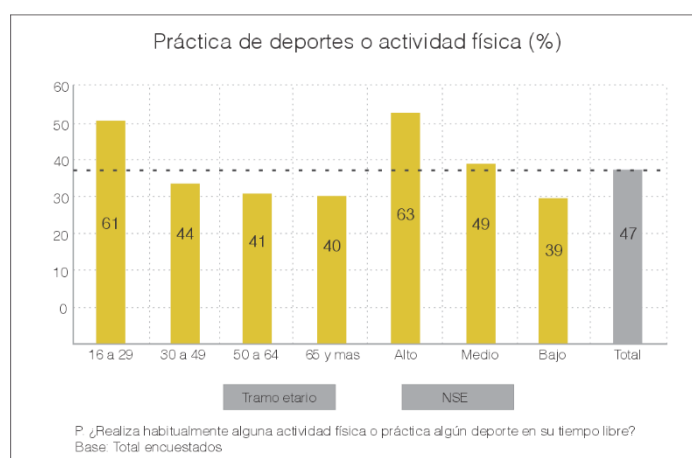
La consultora Equipos realiza estudios sobre la actividad física y hábitos deportivos de los montevideanos los cuales son publicados en el sitio web de la Intendencia de Montevideo. El último informe realizado data del mes de agosto 2019⁷.

El último informe publicado arroja que el 42% de los montevideanos realiza actividad física y a su vez, el 64% percibe a los uruguayos como sedentarios.

⁷ Equipos Consultores (2019). *Monitor de opinión pública – Actividad física de los montevideano – agosto 2019*. Recuperado el 13 de noviembre de 2019 de: <http://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/monitoractividadfisica.pdf>

La última información publicada en el sitio web de la Intendencia de Montevideo carece de datos de interés que sí los tenemos en el informe realizado por la misma consultora a diciembre 2017⁸.

En el último informe mencionado, vemos que el porcentaje de montevideanos que practica deporte se encuentra en el 47%.



Fuente: Actividad física de los montevideanos – diciembre 2017

En el informe de 2017 vemos que el Municipio E de Montevideo, que incluye los barrios Unión, Malvín Norte, Malvín Nuevo, Las Canteras, Carrasco Norte, Carrasco, Punta Gorda, Malvín, Buceo y La Blanqueada, es el municipio con mayor porcentaje de población que practica deportes en Montevideo.

Es necesario remarcar que la investigación realizada por Equipos para el año 2017 detalla que el porcentaje de practica desciende de 63% en el estrato de NSE alto a 39% en el estrato de

⁸ Equipos Consultores (2017). *Monitor de opinión pública – Actividad física de los montevideano – diciembre 2017*. Recuperado el 13 de noviembre de 2019 de:
<http://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/presentaciondeportesyactividadfisica-dic17im.pdf>

NSE bajo. El Municipio E incluye barrios como Carrasco cuyo nivel socioeconómico es el más alto de Montevideo, por lo que no podemos concluir con exactitud cuál es el porcentaje de personas que practican deportes en La Unión. De todas formas, podemos concluir que el nivel socioeconómico determina claramente la practica o no de actividad física y deportes.

Otra conclusión que nos deja este informe de 2017 es que, si bien el aumento de personas que practican deporte en Montevideo entre 2012 y 2017 no es considerable, si se ha incrementado la frecuencia en la práctica.



El último informe de la IMM arroja que el 42% de los montevideanos realiza actividad física.

Asimismo, vale la pena remarcar que el nuevo gobierno electo de nuestro país para el período 2020 – 2025 destaca como medidas la transformación de la actual Organización Nacional de Fútbol Infantil en la Organización Nacional del Deporte Infantil teniendo como objetivo será incorporar a todos los demás deportes, enfatizando los aspectos sociales, educativos y recreativos de su práctica.

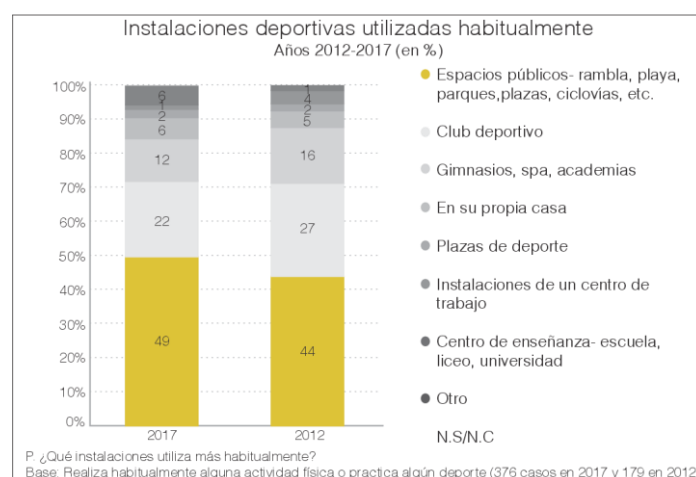
La creación de la Organización Nacional del Deporte Infantil y su expansión hacia los núcleos familiares son parte del objetivo a impulsar por el nuevo gobierno, que responde a lo que suele llamarse enfoque social del deporte.⁹

⁹ Partido Nacional (2019). *Programa de Gobierno 2020 – 2025*
Recuperado el 13 de noviembre de 2019 de:
<https://lacallepou.uy/programa/deporte/>

Con respecto a los motivos por los que los montevideanos practican deporte, el más importante es el cuidado de la salud. Mientras que la razón más importante por la cual no practican deporte es la falta de tiempo, apareciendo además en muchas zonas de la ciudad la seguridad como otro importante inhibidor.

El informe del año 2017 destaca que entre quienes practican deporte o actividad física, la práctica personal, por cuenta propia, no organizada y en espacios públicos (cercanos al lugar de residencia) es el modo de práctica prevalente. El montevideano no se muestra propenso a trasladarse a otros barrios para la práctica de deporte o actividad física.

A su vez, los encuestados por la consultora Equipos destacaron oportunidades de mejora en seguridad y vandalismo de espacios públicos para practicar deporte. Por su parte, los clubes deportivos y gimnasios alcanzan un 34% de las instalaciones utilizadas.



Fuente: Actividad física de los montevideanos – diciembre 2017

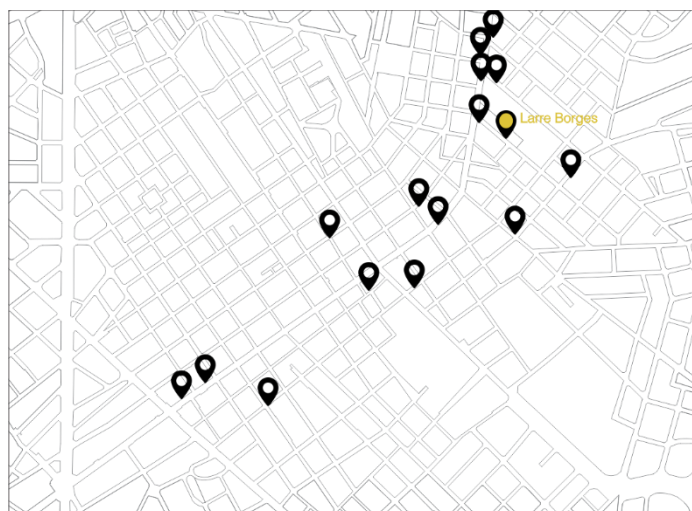
Por su parte, de la encuesta realizada para este trabajo, el 50% de los encuestados consideran fundamental para asociarse a un club privado para practicar deportes que el mismo cuente con

clases de variadas disciplinas, el 62% considera clave que el club cuente con horarios variados y el 49% destaca que el club debe estar a una distancia de cercanía de su domicilio.

D. GIMNASIOS Y CLUBES DEPORTIVOS EN LA UNIÓN

Tal como se mencionó en el punto “Práctica de deportes en Montevideo”, casi la mitad de los montevideanos practica habitualmente deporte. Además, dichas personas no son propensas a trasladarse a otros barrios para la práctica de deporte o actividad física.

Al realizar la búsqueda en Google sobre “Gimnasios en La Unión Montevideo” nos arroja los siguientes resultados en Google Maps:



Fuente: Investigación propia

De acuerdo con esta investigación, la oferta de gimnasios en La Unión se centra en la práctica de artes marciales. Claros ejemplos son: Club Olimpo – Muay Thai, Academia de Taekwondo WTF, Boxing Academy Canillitas. Por otro lado, podemos encontrar gimnasios para la práctica de nuevas disciplinas como lo es la calistenia (Spartan Workout).

Si buscamos en Google “Clubes deportivos en La Unión Montevideo”, los resultados en Google Maps son los siguientes:



Fuente: Investigación propia

Por su parte, no existen grandes ofertas en materia de clubes deportivos en La Unión, siendo el más destacado el Club COETC que cuenta con actividades de gimnasia, piscina, fútbol y otros deportes.

Tal como se ha mencionado anteriormente, La Unión no cuenta con clubes de básquetbol que compitan en torneos de la Federación Uruguaya de Basketball. Además, el barrio tampoco cuenta con otras instituciones que compitan en otros deportes. El club más cercado es el Club Atlético Basañez, institución que, si bien fue fundada en La Unión, en la actualidad se encuentra asociado al barrio Malvín Norte.

A continuación, destacaremos los principales gimnasios y clubes de La Unión:

- Club Coetc
- Sparta High Performance Center

- Union Fitness

E. PERSPECTIVAS ECONÓMICAS PARA URUGUAY EN 2020

El informe “Perspectivas económicas: Las Américas” del mes de octubre de 2019 del Fondo Monetario Internacional¹⁰, detalla que *“En Uruguay, la actividad económica se ha desacelerado notablemente, en parte como consecuencia de la recesión más profunda en Argentina y la recuperación más lenta de lo previsto en Brasil”*. Asimismo, dicho informe destaca que importantes proyectos de infraestructura e inversión ayudarán a absorber este impacto en los próximos dos años.

El Fondo Monetario Internacional espera que el crecimiento se recupere de 0,4 por ciento en 2019 a 2,3 por ciento en 2020 y 3 por ciento en 2021.



Dicho organismo internacional detalla que la inflación y las expectativas inflacionarias permanecen por encima del límite superior del rango de 3–7 por ciento fijado por el Banco Central del Uruguay.

¹⁰ Fondo Monetario Internacional (2019). *Perspectivas Económicas: Las Américas*. Recuperado el 25 de noviembre de 2019 de: <https://www.imf.org/es/Publications/REO/WH/Issues/2019/10/22/wreo1019>

Por otro lado, el Banco Central del Uruguay realiza la encuesta de expectativas económicas¹¹.

En el último informe data del mes de noviembre de 2019 y se destacan las siguientes expectativas:

Expectativas para el año 2020	Promedio
Nivel de Actividad-Variación del PIB	1.62
Variación del empleo	0.36
Marco Fiscal-Resultado fiscal consolidado	-3.13

Fuente: Encuesta de expectativas económicas – noviembre 2019.

F. REDES SOCIALES

La plataforma Hootsuite muestra los usuarios activos de redes sociales mensuales al mes de enero 2019 en Uruguay¹²:

Red Social	Usuarios activos	Mujeres	Hombres
Facebook	2.5 MM	52 %	48 %
Instagram	1.3 MM	56 %	44 %
Twitter	495 MM	35 %	65 %
Snapchat	427 MM	29 %	68 %
Linkedin	740 MM	51 %	49 %

Fuente: La evolución de las redes sociales en Uruguay.

¹¹ Banco Central del Uruguay (2019). *Encuesta de expectativas económicas – noviembre 2019*. Recuperado el 15 de diciembre de 2019 de: <https://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Encuesta%20de%20Expectativas%20Economicas/iees06i1119.pdf#search=encuesta%20de%20expectativas>

¹² El Observador (2019). *La evolución de las redes sociales en Uruguay*. Recuperado el 13 de noviembre de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/la-evolucion-de-las-redes-sociales-en-uruguay-2019813144129>

Por otro lado, la consultora Grupo Radar en su informe de perfil del internauta uruguayo de 2018¹³ presenta que el 89% de los uruguayos es usuaria de Internet. De dichos usuarios, el 95% utiliza internet para "chatear" en las redes sociales, incluida la aplicación WhatsApp, mientras que el segundo uso más frecuente, con el 82%, es utilizar redes sociales en general (no necesariamente para chatear), y también llevar adelante una búsqueda en Google. Las reproducciones de videos ocupan el tercer lugar con un 77%.



Otro dato revelador de dicho informe es que Instagram es la red social que ha crecido con más fuerza (un 58% es usuario) mientras que Facebook cae lentamente, especialmente entre los usuarios más jóvenes.

¹³ El País (2018). *Uruguayos en internet: cual red social es la estrella y cuantos grupos de WhatsApp tienen*. Recuperado el 13 de noviembre de: <https://www.elpais.com.uy/vida-actual/uruguayos-internet-red-social-estrella-cuantos-grupos-whatsapp.html>

A continuación, mostraremos un informe de investigación propia sobre los seguidores y publicaciones de los clubes de básquetbol más importantes en las tres principales redes sociales:

Clubes	Seguidores		
	Facebook	Instagram	Twitter
Aguada	31 K	11.3 K	20.3 K
Goes	9 K	-	6.7 K
Malvín	8.6 K	4.7 K	8.7 K
Unión Atlética	3.5 K	-	3.8 K
Biguá	9.6 K	3.2 K	4.9 K
Olimpia	8.8 K	2.9 K	2.6 K
Cordón	2.8 K	1.8 K	2.2 K
Atenas	5.8 K	-	4.9 K

Fuente: Investigación propia

Clubes	Publicaciones		
	Facebook	Instagram	Twitter
Aguada	Sin información	0.4 K	7.7 K
Goes	Sin información	-	4.2 K
Malvín	Sin información	0.2 K	3.4 K
Unión Atlética	Sin información	-	4 K
Biguá	Sin información	0.1 K	5.4 K
Olimpia	Sin información	0.2 K	0.8 K
Cordón	Sin información	0.3 K	2.3 K
Atenas	Sin información	-	4.9 K

Fuente: Investigación propia

Vale la pena remarcar que en dicha investigación excluimos al Club Atlético Peñarol, Club Nacional de Fútbol y Defensor Sporting Club, que dado que su popularidad está asociada a sus equipos de fútbol.

5. ANÁLISIS FODA

Luego de realizar el análisis interno y externo procedemos a identificar las fortalezas y debilidades del club, y por otro lado las oportunidades y amenazas que se presentan en el contexto en el que se encuentra la institución.

Como fortalezas podemos destacar que la Institución Atlética Larre Borges es el único club de básquetbol del barrio de La Unión, contando con importantes obras de infraestructura como es el Estadio Romeo Schinca y su gimnasio anexo.

Además, existe un vínculo muy fuerte entre el barrio y el club que se visualiza, tanto en los programas sociales que Larre Borges lleva a cabo, como en la práctica de deportes en su gimnasio por parte de niños y adolescentes de instituciones educativas de la zona.

Siguiendo con el análisis interno, identificamos como debilidades los escasos recursos financieros con los que cuenta la institución que impacta en falta de recursos humanos para el área comercial. El club no cuenta con estrategias de posicionamiento de mercado, teniendo el eje geográfico del barrio de La Unión y su historia como posibles conductores de dicha estrategia. La ausencia de personal para dicha área impide, tanto el desarrollo sostenido de campañas para captación de socios y asistentes a practicar deportes en el gimnasio del club, como la búsqueda de alianzas con organismos y clientes B2B.

Por otro lado, la falta de una página web limita la generación de ingresos, así como la creación de contenido para los interesados en los asuntos del club. Con respecto a la creación de contenido, es notorio la falta de personal encargado de prensa y comunicación.

Para finalizar con el análisis interno, la situación deportiva que atraviesa el club es una debilidad. Actualmente se encuentra compitiendo en Liga Uruguay de Ascenso que se disputa entre los meses de junio y octubre, por lo que la exposición mediática del club se limita a dicho período.

Si pasamos al análisis externo, podemos destacar como oportunidades la práctica de deportes por parte de los montevideanos. En los informes citados vemos que casi la mitad de los montevideanos practica deportes habitualmente. Además, el club se encuentra en uno de los barrios más habitados de la capital uruguaya. A esto le sumamos que los montevideanos no son propensos a trasladarse a otros barrios para la práctica de ejercicio físico. Vale la pena agregar, que en La Unión no hay gran oferta de gimnasios y clubes deportivos para la práctica de actividad física.

Otra oportunidad que identificamos es el amplio campo para trabajar en captación de socios. Asimismo, actualmente el club no explota sus instalaciones y no las comercializa a clientes B2B.

Finalizando con el análisis externo, tomamos como amenaza la situación económica del país en un contexto de desaceleración de la economía. Asimismo, el índice socioeconómico del barrio de La Unión es M- por lo que la capacidad de consumo y gasto de los hogares del barrio es limitada. Además, existen otros gimnasios funcionando en la zona.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Estadio Romeo Schinca y gimnasio anexo.	Práctica de deportes en Montevideo.	Escasos recursos financieros y humanos.	Desaceleración de la economía uruguaya.
Único club de basquetbol de La Unión.	Club instalado en uno de los tres barrios más poblados de Montevideo.	Ausencia de estrategia de posicionamiento de mercado.	Nivel socioeconómico de los hogares de La Unión.
Fuerte vínculo entre barrio y club.	Amplio campo para trabajar en captación de socios.	Ausencia de campañas de captación.	Gimnasios funcionando en la zona.
		Página web en construcción.	
		Situación deportiva actual.	

Una de las debilidades del club es la ausencia de recursos económicos para destinar a conseguir recursos humanos con el fin de ocupar las posiciones necesarias en áreas comerciales y de comunicación. Consideramos que dichas carencias pueden ser cubiertas con personal de la comisión directiva especialmente designado a dichas tareas.

6. OBJETIVOS

Buscaremos la maximización de los ingresos de la institución y rentabilización de aquellos productos y servicios comercializados en la actualidad vinculados al socio.

El desafío se ubica en desarrollar estrategias innovadoras en una industria con escasos recursos y personal sin especialización en el área comercial.

A continuación, detallaremos los objetivos del plan de marketing de la Institución Atlético Larre Borges para la siguiente temporada deportiva.

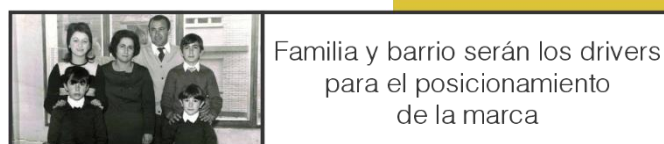
A. POSICIONAMIENTO

Buscaremos el posicionamiento objetivo de la marca Larre Borges a partir de las características de su barrio de origen.

Tal como se ha mencionado anteriormente, la Institución Atlético Larre Borges es el único club de La Unión que actualmente compete en los torneos de la Federación Uruguaya de Basketball. Además, el barrio de La Unión se desarrolla como una zona de familias trabajadoras e inmigrantes que poblaron dichas tierras en los años 1820.

Además, de acuerdo con resultados que arrojaron la encuesta realizada para este plan de marketing, el 55% de los encuestados tiene afinidad con algún club de básquetbol uruguayo. Quienes tienen afinidad con algún club de los encuestados de la muestra, para un 45% de los mismos dicha afinidad surge por el vínculo familiar y un 27% surge por el vínculo del encuestado con el barrio.

Por dicha razón, desarrollaremos estrategias para ubicar a Larre Borges como el club de “La Familia de La Unión”, aplicando componentes emocionales y geográficos a la marca del club.



Por otro lado, si bien un gran porcentaje de los encuestados no asocia al barrio de La Unión con ninguna palabra en especial, para quienes si asocian al barrio con una palabra, un 12% lo asocia con Larre Borges y/o básquetbol.

De esta manera buscaremos que la institución sea la referente en materia deportiva y social de la zona.

La medición del cumplimiento del objetivo mencionado se realizará a través de encuesta en la cual el 70% de la muestra deberá mencionar a Larre Borges como primera opción de club deportivo en La Unión. La encuesta se realizará al término de la temporada.

B. CAMPAÑA DE SOCIOS PARA EL AÑO 2020

Como bien se ha mencionado en el análisis externo, La Unión es uno de los barrios más poblados de Montevideo. Además, nuestra investigación arroja que Larre Borges es el único club del barrio que compite oficialmente en disciplinas deportivas.

Por otro lado, la oferta de clubes deportivos y gimnasios para realizar actividad física en La Unión no es variada en un contexto en el cual casi la mitad de los montevideanos realizan actividad física.

Desarrollaremos el producto “Socio Total” para captar aquellas personas fanáticas de asistir a espectáculos deportivos como aquellos que disfrutan de practicar deporte. El 42% de los encuestados considera clave el obtener acceso para poder practicar deporte y descuentos para entradas a encuentros deportivos. Por lo que el “Socio Total” tendrá importantes beneficios para asistir a los encuentros disputados como local y el libre acceso a las clases de actividad física del club.



“Socio Total” buscará captar a quienes disfrutan asistir a espectáculos y practicar deporte

Buscaremos incrementar la masa social en un 50%, así como rentabilizar aquellos socios activos, convirtiendo al 20% en “Socio Total”. De esta manera se buscará maximizar los ingresos por cuotas sociales.

El incremento de la captación de nuevos socios se encuentra asociado a los mayores ingresos por entradas vendidas a encuentros deportivos a disputarse en el Estadio Romeo Schinca. Por dicha razón, instauraremos como objetivo el incremento del 25% de los ingresos por venta de entradas a encuentros deportivos disputados por el club como locatarios.

Además, perseguiremos la mejora de la experiencia de estadio para los socios y simpatizantes que concurren a los partidos que la institución disputa como locatario. Entendemos que dicha

experiencia se inicia desde la comunicación a la masa crítica sobre el encuentro a disputarse, pasando por su estadía durante la duración del partido y finaliza con la vuelta a los hogares de dichas personas.

La medición del cumplimiento del objetivo mencionado se realizará a través de encuesta en la cual el 90% de los encuestados deberá estar satisfechos con la experiencia. La encuesta se realizará al término de la temporada.

Dichas campañas se encontrarán en el marco del posicionamiento objetivo del club anteriormente mencionado.

7. DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

A. MACROSEGMENTACIÓN

Que: ser parte de un club histórico de Montevideo.

Quien: hombres y mujeres habitantes del barrio de La Unión

Como: industria del deporte.

B. MICROSEGMENTACIÓN

Que: Disfrutar de la experiencia como espectador del apasionante deporte del básquetbol, apoyando al club histórico de La Unión. Desarrollar la práctica de deporte en un club familiar ubicado en un popular barrio de Montevideo.

Quien: hombres, mujeres y núcleos familiares de todas las edades, habitantes del barrio de la Unión, cuyo nivel socio económico se encuentre a partir del promedio del barrio (M-)

Como: desarrollo de campañas de captación de socios a medida de cada necesidad.

C. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Buscaremos cumplir con nuestro objetivo propuesto de posicionar a la Institución Atlética Larre Borges como el club de “La Familia de La Unión” mediante el desarrollo de estrategia de posicionamiento basadas en 4 pilares:

- Página web y redes sociales
- Estrategias SEO
- Publicidad gráfica en puntos estratégicos del barrio
- Actividades sociales

Consideramos esencial la construcción de la página web del club y la creación de contenido que promulgue la actividad deportiva y social de la institución enmarcado en la estrategia de posicionamiento del club.

El contenido a publicar en el sitio oficial estará estipulado por un calendario editorial. Los tipos de contenido a publicar en la página web serán:

- Resultados y estadísticas de los partidos.
- Entrevistas con jugadores, cuerpo técnico y trabajadores del club.
- Promoción de las actividades sociales del club.
- Información de los próximos partidos.
- Planes para asociarse.

La frecuencia de las publicaciones de cada contenido dependerá del perfil de visitante y el impacto que tuvieron anteriormente este tipo de publicaciones.

En lo que respecta a redes sociales, estableceremos una comunicación más cercana con los seguidores con un trato familiar que dependerá del perfil de cada usuario de red social.

Como punto en común a todas las redes sociales, buscaremos publicar los links de los contenidos del sitio web, de manera de incrementar el tráfico a la landing page a través de redes sociales.

Instrumentaremos que cada publicación e imagen contenga el hashtag #LaFamiliaDeLaUnión



Además, buscaremos dar un paso más hacia una comunicación directa con los asociados. Para la muestra de encuestados, un 15% de la misma considera clave que el club tenga una comunicación activa con el socio. Utilizaremos WhatsApp para informar las principales novedades del club. Para la realización de estas acciones será necesario actualizar la base de datos de los socios actuales.



Con respecto a las estrategias SEO, comenzaremos por definir dicho concepto como el posicionamiento natural que busca que el proyecto de la página gane visibilidad en el motor de búsqueda de Google.

Deberemos vincular las búsquedas de entidades deportivas en el barrio de La Unión con el sitio web y las redes sociales del club.

El otro pilar que manejaremos en nuestra estrategia de posicionamiento será la publicidad gráfica en la vía pública. La Unión se caracteriza por tener una gran actividad comercial centralizada en la Avenida 8 de octubre, una de las principales calles de la capital. Algunos de los principales puntos con gran afluencia de personas en la zona son:

- Avenida 8 de octubre esquina Comercio
- Avenida 8 de octubre esquina Pan de Azúcar
- Avenida 8 de octubre esquina Larravide
- Plaza N° 5 de Deportes
- Feria Vecinal de la calle Joanicó
- Feria Vecinal de la calle Ingeniero José Serrato

En dichos puntos del barrio se instalará publicidad gráfica haciendo hincapié en “La Familia de La Unión”.

El 31% de la muestra de la encuesta realizada para el presente documento considera clave para asociarse a un equipo de afinidad el sentido de pertenencia. Dado el resultado mencionado, se elaborará un calendario para actividades sociales en el club con el fin de reunir socios, simpatizantes, familias del barrio y jugadores de la institución.

Dado que para la temporada 2020, el calendario de competencia se reduce a los meses desde junio a octubre, centraremos las actividades en dichos meses.

Junio: “Banderazo”.

- Sábado previo al inicio del torneo en el Estadio Romeo Schinca.
- Entrada gratuita.
- Presencia del plantel principal.
- Actividades entre plantel principal e hinchas.
- Actividades de muestra de los servicios del club.
- Stands para asociarse y comprar entradas/abonos.
- Stands para compra de merchandising oficial.
- Stands con productos de nuestros sponsors.
- Foodtrucks.

Julio: “Aniversario Larre Borges”

- Sábado siguiente al 17 de julio de 2020 en el Estadio Romeo Schinca.
- Entrada a precio accesible.
- Encuentro amistoso entre plantel principal y selección local.
- Stands para asociarse y comprar entradas/abonos.
- Stands para compra de merchandising oficial.
- Stands con productos de nuestros sponsors.
- Foodtrucks.

Octubre: “Banderazo cierre de campeonato”

- Sábado previo al cierre del torneo en el Estadio Romeo Schinca.
- Entrada gratuita.
- Presencia del plantel principal.
- Actividades entre plantel principal e hinchas.

- Actividades de muestra de los servicios del club.
- Stands para asociarse y comprar entradas/abonos.
- Stands para compra de merchandising oficial.
- Stands con productos de nuestros sponsors.
- Foodtrucks.

D. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Para el desarrollo de estrategias de crecimiento nos basaremos en el trabajo realizado por Igor Ansoff en “Strategies for diversification”¹⁴.



Fuente: <http://queaprendemoshoy.com/que-es-la-matriz-de-ansoff/>

De acuerdo con las estrategias desarrolladas por Igor Ansoff, entendemos que la estrategia adecuada es la de penetración de mercado, dado que se buscará aumentar la masa social del club con productos existentes.

¹⁴ Ansoff, I. (1957). *Strategies for diversification*. Recuperado el 15 de diciembre de 2017 de: <https://es.scribd.com/document/346198384/Ansoff-1957-Strategies-for-Diversification>

Si tomamos en cuenta el crecimiento de los últimos años en la práctica de deporte en Montevideo, el interés del nuevo gobierno electo en el desarrollo del deporte con fines sociales y que Larre Borges deberá posicionarse como el club deportivo referente en La Unión, la institución deberá establecer lazos y relaciones con las entidades gubernamentales barriales para expandir el crecimiento de la práctica del deporte en La Unión.

Asimismo, se deberá establecer relaciones con otras instituciones deportivas de la zona que no compitan con Larre Borges, como lo son clubes de baby futbol para fomentar el desarrollo de la práctica de deporte en el barrio.

Entre los clubes de baby futbol del barrio de La Unión se destacan Estudiantes de La Unión y Club Fray Bentos. El baby futbol es una actividad con gran desarrollo en nuestro país que agrupa a familias todos los fines de semana.

Entendemos que el desarrollo del deporte en La Unión beneficiará de manera directa a la institución. De esta manera se seguirá la estrategia de penetración de mercado, aumentando la cuota de participación en el mismo con el ingreso de nuevos socios que no se encuentran asociados a ningún club, así como nuevos socios que dejarán sus clubes deportivos actuales.

E. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Para el desarrollo de la estrategia competitiva de marketing, utilizamos la clasificación propuesta por Philip Kotler en su libro “Dirección de Marketing” del año 2006.¹⁵

¹⁵ Kotler, P. (2006); Dirección de Marketing, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Las estrategias desarrolladas por el autor son: líder, retador, seguidor y especialista.

Para el desarrollo de la estrategia competitiva entendemos conveniente que en una primera fase el club siga la estrategia de retador para poder llegar a la estrategia de líder de mercado.

Vale la pena mencionar que, para los siguientes años, en la elaboración de los planes de marketing se deberá considerar aumentar las estrategias de macro y microsegmentación a toda la capital uruguaya. En dichas instancias el club deberá desarrollar la estrategia de seguidor.

Tal como se ha expresado en la estrategia de crecimiento, buscar el desarrollo del deporte en el barrio de La Unión beneficiará a la institución.

8. DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING

A. PRODUCTO

Centraremos nuestros esfuerzos al desarrollo del producto “Socio Total” con el fin de atraer a quienes disfrutan de presenciar los encuentros deportivos de la institución y practicar deportes.

Para los “Socios Totales” desarrollaremos el acceso web a la compra de entradas con descuentos incentivando a que cuantos más partidos como locatarios el asociado concurra, mayor será el beneficio del descuento.

Una vez publicado el calendario de partidos, el asociado podrá ingresar a la web del club y seleccionar todos los partidos a los que concurrirá y de esta manera seleccionar un abono personalizado que beneficiará a quienes más encuentros a concurrir seleccionen. El pago de dicho abono se realizará por tarjeta de crédito como una compra web. Una vez aprobado el pago web se enviará a la dirección de correo electrónica del socio los tickets del abono seleccionado.

Con respecto al acceso a poder realizar deportes en la institución, los “Socios Totales” tendrán acceso libre a todas las clases de gimnasia e instalaciones del club. A las ya existentes clases de entrenamiento funcional, zumba, básquetbol para adultos y patín, se sumarán clases de spinning, musculación, pilates y aerolocal.

Para poder competir con gimnasios de la zona que actualmente tienen mejores equipamientos que la institución se realizará una inversión en compra de equipamientos. El 52% de la

muestra de encuestados para este trabajo considera clave que el club tenga un buen nivel de instalaciones para asociarse.

Además de los beneficios mencionados en el párrafo anterior debemos atender a quienes consideran importante el acceder a beneficios o descuentos en comercios de la zona. De acuerdo con los resultados de nuestra encuesta, un 18% de los encuestados consideran clave dichos beneficios a la hora de asociarse al club de afinidad. Para satisfacer dichas necesidades buscaremos las alianzas con los sponsors actuales y otros comercios representativos de la zona, de manera de que nuestros socios obtengan beneficios y descuentos en dichos establecimientos.

La encuesta realizada para este trabajo arrojó conclusiones como que el vínculo familiar y el barrio de son los motivos más fuertes para la generación de afinidad con un equipo de básquetbol en nuestro país. Por lo que buscaremos que el producto “Socio Total” se adecue a las necesidades de familias que quieran asociarse. El 19% de la muestra de encuestados para el presenta plan de marketing consideran clave que los asociados tengan descuentos por grupos.

B. DISTRIBUCIÓN

Consideramos que los canales de distribución del producto deberán ir desde el club al público. Para esto se desarrollarán campañas en vías públicas de alto tránsito de personas en La Unión como lo son:

- Avenida 8 de octubre esquina Comercio
- Avenida 8 de octubre esquina Pan de Azúcar
- Avenida 8 de octubre esquina Larravide

-
- Plaza N° 5 de Deportes
 - Feria Vecinal de la calle Joanicó
 - Feria Vecinal de la calle Ingeniero José Serrato

Para cumplir con el cometido se realizarán activaciones en las zonas mencionadas. Dichas activaciones consistirán en juegos y dinámicas llevadas a cabo por promotores, de manera de generar interacción con las personas del barrio y ofrecer el producto “Socio Total”.

Dichas activaciones cumplirán con el doble cometido de reforzar la estrategia de posicionamiento del club y la venta del producto mencionado anteriormente.

De todas formas, se conservarán los canales de venta que actualmente funcionan como lo son Fan Page de Facebook, vía telefónica y de manera presencial en el club.

C. PRECIO

Tal como se menciona en el análisis interno, actualmente el club tiene la siguiente lista de precios mensuales para las cuotas sociales:

- Socios jugadores de divisiones formativas: 850 pesos uruguayos
- Socios de escuela de básquetbol: 580 pesos uruguayos
- Socios activos: 380 pesos uruguayos
- Socios deportivos: 850 pesos uruguayos

Considerando que el producto “Socio Total” es la suma de beneficios que tienen las clases de socios activos y deportivos, y adicionalmente los nuevos beneficios mencionados en las

acciones a tomar como estrategias operativas de marketing de producto el precio mensual individual será de \$1.200 pesos uruguayos.

Precio mensual en pesos uruguayos	
Individual	1.200
Grupo Familiar (2 individuos)	2.040
Grupo Familiar (3 individuos)	2.880
Grupo Familiar (4 individuos)	3.600
Grupo Familiar (5 individuos)	4.200

Tal como se visualiza en la tabla anterior, los precios para grupos familiares tienen beneficios en el precio a medida que más personas conformen dicho grupo.

Si consideramos el precio mensual para dos personas, la cuota mensual tiene un descuento de 15% sobre el precio mensual individual. El precio mensual para tres personas tiene un descuento del 20% sobre el precio mensual individual. Para los grupos de cuatro individuos el descuento alcanza el 25% sobre el precio mensual individual. Por último, el precio mensual para grupos de cinco individuos tiene un descuento del 30% sobre el precio mensual individual.

Tal como se menciona en los objetivos del plan de marketing, se propuso aumentar la masa social en un 50% en relación con el padrón actual. Si tomamos los supuestos detallados a continuación, la campaña generará un flujo de ingresos mensuales de \$358.360 pesos uruguayos.

Concepto	Cantidad	Precio Mensual en pesos uruguayos	Total ingresos
Individual	176	1.200	211.200
Grupo Familiar (2 individuos)	36	2.040	73.440
Grupo Familiar (3 individuos)	14	2.880	40.320
Grupo Familiar (4 individuos)	7	3.600	25.200
Grupo Familiar (5 individuos)	2	4.200	8.400

Con respecto a la compra de abonos para la temporada, tal como se ha mencionado se fomentará que los socios concurren a la mayor cantidad de encuentros deportivos posibles, beneficiándolos con un 5% de descuento adicional sobre el precio de la entrada individual de un partido por cada encuentro extra al que asista.

	Precio Individual en pesos uruguayos
1 partido	100
Abono 2 partidos	190
Abono 3 partidos	270
Abono 4 partidos	340
Abono 5 partidos	400
Abono 6 partidos	450
Abono 7 partidos	490
Abono 8 partidos	520
Abono 9 partidos	540
Abono 10 partidos	550
Abono 11 partidos	550

D. COMUNICACIÓN

Para llevar adelante el plan de marketing de la Institución Atlética Larre Borges se implementarán acciones de comunicación online y offline.

En materia de comunicación online se utilizarán las siguientes herramientas:

- Comunicación activa en redes sociales.
- Creación de la página web del club.
- Desarrollo de estrategias SEO.

En lo que respecta a la comunicación en redes sociales, se desarrollarán contenidos multimedia que mezclen los conceptos familia y barrio. Dichos conceptos serán nuestros drivers para la estrategia de posicionamiento del club.

El contenido desarrollado deberá poder llevar el tráfico de visitantes y seguidores de redes sociales a la landing page del club. Será en dicho sitio web en la que se ofrecerá los productos comercializados por el club.

Será responsabilidad del community manager la elaboración del plan de comunicación de manera de publicar los posts en los horarios que mayor impacto puedan tener y mayor alcance se obtenga.

Por otro lado, tal como se ha mencionado en la estrategia de posicionamiento, se dará por comienzo a una comunicación activa por WhatsApp con los asociados. De esta manera se informará los pormenores de la actividad social y deportiva de la institución. Asimismo, se realizarán videos por parte de jugadores del club invitando a los asociados a partidos y actividades sociales.

Con respecto a la creación de la página web, la misma será fundamental para ser la landing page y convertir a los visitantes en clientes. En el sitio web se publicará información sobre las actividades sociales y deportivas, así como entrevistas con jugadores y otras figuras del club. Para reforzar la estrategia de llevar tráfico a la página web del club, se implementará acciones para mejorar el posicionamiento en los buscadores web.

Por su parte, en materia de comunicación offline se realizará publicidad en vía pública. Tal como se ha mencionado en la estrategia de posicionamiento, La Unión cuenta con zonas de gran tránsito de personas como lo son:

- Avenida 8 de octubre esquina Comercio
- Avenida 8 de octubre esquina Pan de Azúcar
- Avenida 8 de octubre esquina Larravide
- Plaza N° 5 de Deportes
- Feria Vecinal de la calle Joanicó
- Feria Vecinal de la calle Ingeniero José Serrato

Además, un 25% de la muestra de encuestados para este trabajo asocia a La Unión con la Avenida 8 de octubre y la zona comercial.

Por lo tanto, consideramos importante el establecer publicidad gráfica en los puntos clave del barrio. Dicha publicidad deberá encontrarse en el marco de la estrategia de posicionamiento de la institución.

E. FLUJO DE FONDOS

A continuación, presentaremos el flujo de ingresos anual para el proyecto del producto “Socio Total”. Es necesario remarcar que no consideramos el resto de los ingresos y costos/gastos con los que cuenta la institución.

Como se puede ver a continuación, el club deberá afrontar una inversión de \$1.110.000 pesos uruguayos para la renovación y compra de equipamientos para el gimnasio del club. Si bien se trata de una inversión importante para el club, consideramos que la misma será de suma importancia para la generación de recursos.

La inversión a realizar se financiará con préstamo de banco de plaza a con vencimiento en un año.

Conceptos	Pesos uruguayos	Comentarios
Socios Totales	4.302.720	
Conversión de Socios Activos a Socios Totales	720.000	
Total Ingresos Brutos-Cuotas Sociales	5.022.720	
Churn	502.272	Tomamos como supuesto una tasa de cancelación del 10 % de los socios activos
Total Ingresos Cuotas Sociales - Churn	4.520.448	
Total Ingresos por Aumento de Venta de Entradas	130.000	
Total Ingresos Anuales	4.650.448	

Conceptos	Pesos uruguayos	Comentarios
Inversión de equipamiento	1.110.000	Corresponde a la inversión a realizar para el equipamiento del gimnasio e instalaciones del club.
Gastos del personal	300.000	Corresponde a los gastos de sueldos de profesores y entrenadores del gimnasio.
Gastos de campaña de activación	150.000	Corresponde a gastos de sueldos de promotores y otros gastos operativos de campaña de activación por dos meses (mes previo a comienzo de torneo y mes de inicio de torneo).
Gastos de publicidad offlines	20.000	Corresponde a gastos de publicidad en vía pública.
Gastos de publicidad online	96.000	Corresponde a publicidad en redes y gastos para estrategias SEO.
Gastos de comunicación en redes sociales	120.000	Corresponde a sueldo de community manager y creación de contenido multimedia.
Gastos de creación y mantenimiento de página web.	50.000	
Gastos de actividades sociales	150.000	Corresponde a los gastos operativos por las actividades sociales en el marco de estrategia de posicionamiento.
Total Egresos Anuales	1.996.00	
Flujos Netos Anuales	2.654.448	

El área responsable de llevar a cabo las acciones de marketing deberá realizar presentaciones periódicas en las sesiones de comisión directiva con el fin de mostrar el grado de avance en la obtención de los objetivos planteados, así como el grado de cumplimiento con el presupuesto del plan de marketing.

A su vez, una vez finalizada la temporada deportiva se deberá analizar el éxito de la campaña de marketing llevada a cabo

9. CONCLUSIONES

Los objetivos planteados en el plan de marketing 2020 es el posicionamiento del club como referente en materia deportiva y social de la zona, así como el incremento de la masa social del club.

Dado dichos objetivos, se ha realizado una investigación que arrojó como resultados el fuerte vínculo entre el barrio de origen y el lazo familiar de una persona para tener afinidad con un club deportivo.

Asimismo, la investigación dilucidó que, a pesar de la afinidad de una persona con un club de básquetbol, un gran porcentaje no es socio de las instituciones ni concurre a los encuentros disputados.

Por otro lado, a la hora de asociarse los encuestados consideraron clave el nivel de las instalaciones del club.

Producto de los objetivos planteados y los resultados de la investigación realizada, se desarrollan las estrategias de marketing estratégico y operativo mencionadas en los puntos 7 y 8 del presente documento que buscarán afianzar al club como institución referente de la zona y la generación de recursos económicos.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Calzada, Esteve (2012). Show me the money!, Libros de Cabacera SL

- Diario El Observador (2015). Marketing deportivo unido. Recuperado el 23 de marzo de 2020 de:
<https://www.elobservador.com.uy/nota/marketing-deportivo-unido-2015923500>

- Intendencia Municipal de Montevideo (2014). Historia barrio La Unión. Recuperado el 13 de noviembre de 2019 de:
<http://montevideo.gub.uy/areas-tematicas/cultura-y-tiempo-libre/barrios/historia-barrio-la-union>

- Diario El Observador (2015). Marketing deportivo unido. Recuperado el 23 de marzo de 2020 de:
<https://www.elobservador.com.uy/nota/marketing-deportivo-unido-2015923500>

- Instituto Nacional de Estadística (2011). Población por áreas aproximadas a barrios, según sexo. Recuperado el 13 de noviembre de 2019 de:
<http://www.ine.gub.uy/censos-2011>

- Instituto Nacional de Estadística (2011). Población por área y sexo, según grupo quinquenal de edades y edades simples. Recuperado el 13 de noviembre de 2019 de:
<http://www.ine.gub.uy/censos-2011>

-
- Centro de Investigaciones Económicas (2018). Índice de Nivel Socio Económico.
Recuperado el 18 de noviembre de 2019 de
<https://www.ceismu.org/site/indice-de-nivel-socioeconomico-inse-2018/>

 - Equipos Consultores (2019). Monitor de opinión pública – Actividad física de los montevideano – agosto 2019. Recuperado el 13 de noviembre de 2019 de:
<http://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/monitoractividadfisica.pdf>

 - Equipos Consultores (2017). Monitor de opinión pública – Actividad física de los montevideano – diciembre 2017. Recuperado el 13 de noviembre de 2019 de:
<http://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/presentaciondeportesyactividadfisica-dic17im.pdf>

 - Partido Nacional (2019). Programa de Gobierno 2020 – 2025. Recuperado el 13 de noviembre de 2019 de:
<https://lacallepou.uy/programa/deporte/>

 - Fondo Monetario Internacional (2019). Perspectivas Económicas: Las Américas.
Recuperado el 25 de noviembre de 2019 de:
<https://www.imf.org/es/Publications/REO/WH/Issues/2019/10/22/wreo1019>

 - Banco Central del Uruguay (2019). Encuesta de expectativas económicas – noviembre 2019. Recuperado el 15 de diciembre de 2019 de:

<https://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Encuesta%20de%20Expectativas%20Econmicas/iees06i1119.pdf#search=encuesta%20de%20expectativas>

- El Observador (2019). La evolución de las redes sociales en Uruguay. Recuperado el 13 de noviembre de:
<https://www.elobservador.com.uy/nota/la-evolucion-de-las-redes-sociales-en-uruguay-2019813144129>
- El País (2018). Uruguayos en internet: cual red social es la estrella y cuantos grupos de WhatsApp tienen. Recuperado el 13 de noviembre de:
<https://www.elpais.com.uy/vida-actual/uruguayos-internet-red-social-estrella-cuantos-grupos-whatsapp.html>
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. Recuperado el 15 de diciembre de 2017 de:
<https://es.scribd.com/document/346198384/Ansoff-1957-Strategies-for-Diversification>
- Kotler, P. (2006); Dirección de Marketing, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

11. ANEXOS

Durante el mes de enero 2020 se llevó a cabo una encuesta desarrollada en la plataforma Google Forms. La misma fue dirigida a hombres y mujeres de todas las edades.

Si bien la muestra de encuestados no fue seleccionada con métodos estadísticos, la misma arrojó resultados de interés.

A continuación, se detalla las preguntas de la encuesta y las respuestas de los encuestados.

a.1 ¿Cuál es tu género?

Género	n.	%
Mujer	66	54%
Hombre	56	46%
Total	122	100%

a.2 ¿Qué edad tienes?

Rango etéreo	Hombre	% Sobre Total	Mujer	% sobre Total	Total	% sobre Total
De 0 a 9 años	0	0%	1	1%	1	1%
De 10 a 19 años	3	2%	1	1%	4	3%
De 20 a 29 años	16	13%	21	17%	37	30%
De 30 a 39 años	12	10%	9	7%	21	17%
De 40 a 49 años	12	10%	10	8%	22	18%
De 50 a 59 años	10	8%	18	15%	28	23%
De 60 a 69 años	3	2%	6	5%	9	7%
Total	56	46%	66	54%	122	100%

a.3 ¿En qué barrio o localidad vives?

Barrio	Hombre	% Sobre Total	Mujer	% Sobre Total	Total	% Sobre Total
Pocitos	12	10%	8	7%	20	16%
Cordón	9	7%	5	4%	14	11%
Malvín	5	4%	4	3%	9	7%
Departamento de Canelones	2	2%	6	5%	8	7%
Prado, Nueva Savona	1	1%	5	4%	6	5%
Cerrito	1	1%	5	4%	6	5%
Flor de Maroñas	2	2%	3	2%	5	4%
Unión	4	3%	1	1%	5	4%
Parque Rodó	2	2%	2	2%	4	3%
Parque Batlle, Villa Dolores	2	2%	2	2%	4	3%
Aguada	2	2%	1	1%	3	2%
La Blanqueada	1	1%	2	2%	3	2%
La Comercial	2	2%	1	1%	3	2%
Peñarol, Lavalleja	2	2%	1	1%	3	2%
La Paloma, Tomkinson	1	1%	2	2%	3	2%
Departamento de Florida	1	1%	1	1%	2	2%
Palermo	2	2%		0%	2	2%
Punta Carretas		0%	2	2%	2	2%
Punta Gorda		0%	2	2%	2	2%
Aires Puros		0%	1	1%	1	1%
Barrio Sur		0%	1	1%	1	1%
Belvedere		0%	1	1%	1	1%
Brazo Oriental	1	1%		0%	1	1%
Carrasco		0%	1	1%	1	1%
Centro	1	1%		0%	1	1%
Jacinto Vera		0%	1	1%	1	1%
Paso de la Arena		0%	1	1%	1	1%
Piedras Blancas		0%	1	1%	1	1%
Sayago		0%	1	1%	1	1%
Tres Cruces	1	1%		0%	1	1%
Atahualpa	1	1%		0%	1	1%
Departamento de Maldonado		0%	1	1%	1	1%
Lezica, Melilla		0%	1	1%	1	1%
Villa Española		0%	1	1%	1	1%
Malvín Norte	1	1%		0%	1	1%
Punta Rieles, Bella Italia		0%	1	1%	1	1%
Tres Ombúes, Victoria		0%	1	1%	1	1%
Total	56	46%	66	54%	122	100%

a.4 ¿Cuál es tu estado civil?

Estado civil	Hombre	% Sobre		Mujer	% Sobre		% Sobre
		Total			Total	Total	
Casado/a	23	19%		18	15%	41	34%
Comprometido/a	1	1%		3	2%	4	3%
Divorciado/a	2	2%		8	7%	10	8%
En Relación (más de 1 Año de noviazgo)	8	7%		18	15%	26	21%
Noviazgo (período inferior a 1 año)	1	1%			0%	1	1%
Separado/a	1	1%		2	2%	3	2%
Soltero/a	20	16%		15	12%	35	29%
Viudo/a		0%		2	2%	2	2%
Total	56	46%		66	54%	122	100%

a.5 ¿Cuántos hijos tienes?

Cantidad de hijos	Hombre	% Sobre		Mujer	% Sobre		% Sobre
		Total			Total	Total	
1	8	7%		9	7%	17	14%
2	12	10%		20	16%	32	26%
3	4	3%		4	3%	8	7%
Ninguno	32	26%		33	27%	65	53%
Total	56	46%		66	54%	122	100%

a.6 ¿Con cuántas personas vives?

Personas	Hombre	% Sobre		Mujer	% Sobre		% Sobre
		Total			Total	Total	
1	15	12%		15	12%	30	25%
2	12	10%		14	11%	26	21%
3	13	11%		16	13%	29	24%
4 o más de 4	8	7%		14	11%	22	18%
Solo	8	7%		7	6%	15	12%
Total	56	46%		66	54%	122	100%

a.7 ¿Te gusta el básquetbol?

Si/No	Hombre	% Sobre		Mujer	% Sobre		% Sobre
		Total			Total	Total	
No	11	9%		30	25%	41	34%
Si	45	37%		36	30%	81	66%
Total	56	46%		66	54%	122	100%

a.8 ¿Cuál es tu grado de afinidad con algún equipo de básquetbol uruguayo?

Afinidad	Hombre	% Sobre Total	Mujer	% Sobre Total	Total	% Sobre Total
Fanático	3	2%		0%	3	2%
Hincha	20	16%	4	3%	24	20%
No tengo afinidad con ningún equipo	18	15%	37	30%	55	45%
Simpatizante	15	12%	25	20%	40	33%
Total	56	46%	66	54%	122	100%

a.9 En caso de tener afinidad con algún equipo, ¿cuál es el motivo por el cual tienes afinidad con el equipo?

Motivo de afinidad	Hombre	% Sobre Total	Mujer	% Sobre Total	Total	% Sobre Total
No tengo afinidad con ningún equipo	18	15%	37	30%	55	45%
Por el barrio	9	7%	9	7%	18	15%
Por el equipo de fútbol del mismo club	2	2%		0%	2	2%
Por la cultura del club	4	3%		0%	4	3%
Por los colores	3	2%	2	2%	5	4%
Por los jugadores	2	2%	1	1%	3	2%
Por mi vínculo familiar	15	12%	15	12%	30	25%
Por haber ido al club a practicar deportes	2	2%		0%	2	2%
Por mis vínculos de amistad	1	1%	2	2%	3	2%
Total	56	46%	66	54%	122	100%

a.10 En caso de tener afinidad con algún equipo, ¿con qué frecuencia concurre a los encuentros deportivos que disputa dicho equipo como locatario?

Frecuencia de concurrencia	Hombre	% Sobre Total	Mujer	% Sobre Total	Total	% Sobre Total
Más de la mitad de los partidos	7	6%		0%	7	6%
Menos de la mitad de los partidos	14	11%	8	7%	22	18%
Nunca	16	13%	21	17%	37	30%
Siempre	1	1%		0%	1	1%
No tengo afinidad con ningún equipo	18	15%	37	30%	55	45%
Total	56	46%	66	54%	122	100%

a.11 En caso de tener afinidad con algún equipo, ¿con qué frecuencia concurre a los encuentros deportivos que disputa dicho equipo como visitante?

Frecuencia de concurrencia	Hombre	% Sobre Total	Mujer	% Sobre Total	Total	% Sobre Total
Más de la mitad de los partidos	4	3%		0%	4	3%
Menos de la mitad de los partidos	11	9%	8	7%	19	16%
Nunca	22	18%	21	17%	43	35%
Siempre	1	1%		0%	1	1%
No tengo afinidad con ningún equipo	18	15%	37	30%	55	45%
Total	56	46%	66	54%	122	100%

a.12 ¿Sos socio de tu equipo?

Si/No	Hombre	% Sobre Total	Mujer	% Sobre Total	Total general	% Sobre Total
No	22	18%	28	23%	50	41%
Sí	16	13%	1	1%	17	14%
No tengo afinidad con ningún equipo	18	15%	37	30%	55	45%
Total	56	46%	66	54%	122	100%

a.13 ¿Qué aspectos consideras claves como socio o potencial socio de un equipo?

a.13.1 Encuestados que consideran clave el acceso a poder practicar deporte / entrenamiento en las instalaciones del club.

Acceso a instalaciones	Hombre	% Sobre Total	Mujer	% Sobre Total	Total	% Sobre Total
No	35	29%	36	30%	71	58%
Si	21	17%	30	25%	51	42%
Total	56	46%	66	54%	122	100%

a.13.2 Encuestados que consideran clave el obtener descuentos en entradas.

Descuentos entradas	Hombre	% Sobre Total	Mujer	% Sobre Total	Total	% Sobre Total
No	25	20%	46	38%	71	58%
Si	31	25%	20	16%	51	42%
Total	56	46%	66	54%	122	100%

a.13.3 Encuestados que consideran clave el obtener beneficios en comercios (descuentos /promociones especiales para socios).

Beneficios en comercios	Hombre	% Sobre Total	Mujer	% Sobre Total	Total	% Sobre Total
No	47	39%	53	43%	100	82%
Si	9	7%	13	11%	22	18%
Total	56	46%	66	54%	122	100%

a.13.4 Encuestados que consideran clave el obtener descuentos en cuota por grupo de amigos / familia.

Descuentos por grupo	Hombre	% Sobre Total	Mujer	% Sobre Total	Total	% Sobre Total
No	49	40%	50	41%	99	81%
Si	7	6%	16	13%	23	19%
Total	56	46%	66	54%	122	100%

a.13.5 Encuestados que consideran clave el sentido de pertenencia.

Sentido de pertenencia	Hombre	% Sobre Total	Mujer	% Sobre Total	Total	% Sobre Total
No	30	25%	54	44%	84	69%
Si	26	21%	12	10%	38	31%
Total	56	46%	66	54%	122	100%

a.13.6 Encuestados que consideran clave la comunicación activa por parte del club.

Comunicación	Hombre	% Sobre Total	Mujer	% Sobre Total	Total	% Sobre Total
No	48	39%	56	46%	104	85%
Si	8	7%	10	8%	18	15%
Total	56	46%	66	54%	122	100%

a.14 ¿Para asociarte a un club deportivo para la práctica de deporte qué consideras fundamental?

a.14.1 Encuestados que consideran clave que el club tenga clases variadas.

Clases variadas	Hombre	% Sobre Total	Mujer	% Sobre Total	Total	% Sobre Total
No	32	26%	29	24%	61	50%
Si	24	20%	37	30%	61	50%
Total	56	46%	66	54%	122	100%

a.14.2 Encuestados que consideran clave que el club tenga horarios variados.

Horarios variados	Hombre	% Sobre Total	Mujer	% Sobre Total	Total	% Sobre Total
No	22	18%	24	20%	46	38%
Si	34	28%	42	34%	76	62%
Total	56	46%	66	54%	122	100%

a.14.3 Encuestados que consideran clave que el club tenga descuentos en la cuota por grupos.

Descuentos por grupo	Hombre	% Sobre Total	Mujer	% Sobre Total	Total	% Sobre Total
No	38	31%	44	36%	82	67%
Si	18	15%	22	18%	40	33%
Total	56	46%	66	54%	122	100%

a.14.4 Encuestados que consideran clave que el club se encuentre cerca.

Cercanía	Hombre	% Sobre Total	Mujer	% Sobre Total	Total	% Sobre Total
No	29	24%	33	27%	62	51%
Si	27	22%	33	27%	60	49%
Total	56	46%	66	54%	122	100%

a.14.5 Encuestados que consideran clave que el club tenga buen nivel de profesores y entrenadores.

Nivel de Profesores	Hombre	% Sobre Total	Mujer	% Sobre Total	Total	% Sobre Total
No	44	36%	49	40%	93	76%
Si	12	10%	17	14%	29	24%
Total	56	46%	66	54%	122	100%

a.14.6 Encuestados que consideran clave que el club tenga buen nivel de instalaciones.

Nivel de instalaciones	Hombre	% Sobre Total	Mujer	% Sobre Total	Total	% Sobre Total
No	18	15%	40	33%	58	48%
Si	38	31%	26	21%	64	52%
Total	56	46%	66	54%	122	100%

a.15 ¿Con qué palabra asocias al básquetbol?

Palabras	Hombre	% Sobre Total	Mujer	% Sobre Total	Total	% Sobre Total
Adrenalina / Emoción / Pasión / Amor	10	8%	6	5%	16	13%
Barrio	1	1%		0%	1	1%
Clubes de Básquetbol de Uruguay / Escenarios deportivos de Uruguay	6	5%	4	3%	10	8%
Competencia	1	1%	2	2%	3	2%
Deporte	9	7%	20	16%	29	24%
Destrezas físicas		0%	6	5%	6	5%
Diversión	1	1%		0%	1	1%
Entrega		0%	1	1%	1	1%
Equipo / Compañerismo / Grupo	5	4%	5	4%	10	8%
Espectáculo	1	1%		0%	1	1%
Fraternización / Familia	1	1%	2	2%	3	2%
NBA / Jordan / James / Bryant / Dream Team	7	6%	6	5%	13	11%
Ninguna	6	5%	6	5%	12	10%
Niñez		0%	1	1%	1	1%
Pelota / Naranja / Dobles y Triples / Cesto	7	6%	5	4%	12	10%
Sonsol		0%	2	2%	2	2%
Táctica	1	1%		0%	1	1%
Total	56	46%	66	54%	122	100%

a.16 ¿Con qué palabra asocias al barrio La Unión?

Palabras	Hombre	% Sobre Total	Mujer	% Sobre Total	Total	% Sobre Total
Av. 8 de Octubre / Zona comercial	13	11%	17	14%	30	25%
Barrio lindo	1	1%	1	1%	2	2%
Carnaval	1	1%	3	2%	4	3%
Casas / Vecinos	4	3%	6	5%	10	8%
Diversidad		0%	1	1%	1	1%
Familia / Amigos	3	2%	1	1%	4	3%
Historia		0%	1	1%	1	1%
Larre Borges / Básquetbol	7	6%	8	7%	15	12%
Lejanía	2	2%	3	2%	5	4%
Montevideo		0%	2	2%	2	2%
Mucha gente		0%	1	1%	1	1%
Ninguna	13	11%	19	16%	32	26%
Otros clubes deportivos cercanos a La Unión	3	2%		0%	3	2%
Pobreza / Inseguridad	5	4%	2	2%	7	6%
Popular	4	3%		0%	4	3%
Simpatía		0%	1	1%	1	1%
Total	56	46%	66	54%	122	100%