

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN



Comunicaciones para los hinchas del Club Universitario de Deportes

Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional de

Licenciado en Periodismo que presenta:

Jorge Luis Camacho Gonzalez-Gale

Asesora:

Viviana Lorena Rivas Gonzales

Lima, 2022

DEDICATORIA

A mi familia por su apoyo incondicional y a mis profesores y amigos de la Facultad de
Comunicaciones de la PUCP.

A los trabajadores del Club Universitario de Deportes que día a día se esfuerzan por dar lo
mejor de sí mismos por amor a la camiseta.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesora Viviana quien con su energía, dedicación y análisis fue la guía ideal para la
realización de este documento.

A Jorge Luis Cruz por sus consejos y lecturas al detalle.

A Paula por su paciencia y comprensión en toda esta aventura.

RESUMEN

Este es el resultado de la experiencia del proceso de reordenamiento del área de comunicaciones del Club Universitario de Deportes enfocándose en los hinchas como el grupo de interés principal alrededor del club. Este trabajo refleja las estrategias y acciones realizadas en el año 2019 y 2020. En el documento se podrá encontrar un análisis y revisión de los conceptos que giran entorno a la comunicación institucional, la identificación y priorización de los stakeholders principales, la identificación del público objetivo y el análisis de sus características. Tras este proceso se proponen y aplican las estrategias y acciones planificadas para lograr el relacionamiento con los hinchas según los diversos canales, tipos y formatos de comunicación que el club dispone, tanto a nivel propio, como por medios de amplificación masivos. También se considera la identidad visual y verbal del club y se investiga las acciones de otros clubes referentes de la región. En la parte final se identifican los distintos indicadores con los cuales se mide el impacto de las acciones y que hacen a la naturaleza de un plan de comunicaciones propio con la revisión periódica de los avances obtenidos.

Palabras clave: *Comunicación institucional, stakeholders, hinchas, Club Universitario de Deportes.*

ABSTRACT

This project recalls the major reshaping of the whole communications area at one of the biggest football clubs in Perú, Club Universitario de Deportes. The experience had one clearly defined group of interest which were the supporters and the strategic work and actions carried out around them in 2019. In this document, the reader will understand the analysis and review of everything that involves institutional communication, the identification of the main stakeholders, target audience and analysis of its characteristics. Consequently, the strategies and planned actions were proposed and applied to achieve the relationship with the supporters by means of omnichannel platforms and formats; and owned media both organic and amplified. The visual and verbal identity of the club is also considered and compared to the actions of other leading clubs in the region which are investigated. In the final part, the KPIs are set based on performance as it's the nature of a well-grounded communications plan, revised and adjusted periodically according to these results.

Keywords: Institutional communication, stakeholders, fans, Club Universitario de Deportes.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 ¿QUÉ ES UN STAKEHOLDER? CONCEPTO Y RELEVANCIA	5
2.2 JERARQUIZACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS	8
2.3 ¿CÓMO ES LA COMUNICACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS?	11
2.4 ELEMENTOS DE UN PLAN DE COMUNICACIONES DE STAKEHOLDERS	12
2.5 EL NUEVO USUARIO DIGITAL	16
2.6 ¿QUÉ ES UNA RED SOCIAL?	17
2.7 LA MIRADA DE LA INTERACCIÓN DE UNA EMPRESA CON SUS SEGUIDORES: EL CRM SOCIAL	18
2.8 ¿CÓMO Y QUÉ SE MIDE DE ESTE VÍNCULO CON LOS HINCHAS EN REDES SOCIALES?	20
2.9 ENFOQUE OFF LINE: COMUNICACIÓN CON STAKEHOLDERS A TRAVÉS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN	24
3. CONTEXTUALIZACIÓN	29
4. DESARROLLO	31
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN - DIAGNÓSTICO	31
4.2 PÚBLICO OBJETIVO - ARQUETIPO DEL HINCHA	33
4.3 CANALES DE COMUNICACIÓN	35
4.4 BENCHMARK DE OTROS CLUBES	39
4.5 PLAN DE ACCIÓN	44
4.6 MEDICIÓN DE LAS ACCIONES Y RESULTADOS OBTENIDOS	70
4.7 PROBLEMÁTICA	78
CONCLUSIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	81

1. INTRODUCCIÓN

La presente memoria profesional tiene como objetivo sistematizar y documentar los distintos procesos y acciones comunicacionales realizadas desde un club deportivo para informar y dialogar con sus hinchas ya sea a través de sus canales digitales propios como por los medios de comunicación masivos.

Este informe permitirá tanto a alumnos como a profesionales de las comunicaciones tener una mirada general de las acciones llevadas a cabo en la puesta en marcha de una estrategia de comunicaciones donde los hinchas son el público principal.

La sistematización se hizo a partir de la gestión del área de comunicaciones del Club Universitario de Deportes durante el año 2019 y 2020.

¿Por qué los hinchas como centro de la comunicación? Hay una frase del entrenador argentino Marcelo Bielsa quien afirma que lo único insustituible en el fútbol son los hinchas.

El fútbol es un mecanismo de construcción de identidades y de generación de vínculos entre las personas. Hay 3 conceptos sobre los cuáles poder abordar esta justificación: en el hincha se encarnan conceptos como nacionalismo, competencia, culto, amor, lealtad, etc.

También la idea del apoyo incondicional por una pasión superadora que trasciende lo racional donde los hinchas se convierten en consumidores a la vez de espectadores. Y por último la

idea de los prosumidores: cuando el hincha no solo tiene un vínculo unidireccional con su club, sino que canaliza la participación y el sentido de pertenencia con su institución a partir de la interacción y el diálogo.

Este enfoque reciente de los vínculos entre las instituciones y los ciudadanos que promueve el diálogo entre las partes es aplicable a la dinámica entre un club de fútbol y sus hinchas.

Desde el punto de vista de la comunicación y el periodismo, encontramos el escenario ideal para que el club pueda brindar la información sin intermediarios a través de las redes sociales y el hincha pueda participar de la discusión “pública online” y formar opinión propia a partir de la interacción con otros usuarios digitales.

Además, el club se convierte en un medio de comunicación por sí mismo, brindando los mismos contenidos que tienen los demás medios periodísticos en sus coberturas, pero a un nivel de detalle superior y con el valor agregado de contenidos únicos y de una fuente que no tiene objeciones o cuestionamientos ni información de otros clubes o medios de comunicación.

Por último, la interacción que tiene el hincha con el club un día de partido es una experiencia en sí misma donde la familia puede participar y transmitir a las siguientes generaciones la pasión e identidad que caracteriza ser hincha de un club. Este espacio de interacción tiene que ser apoyado desde la institución para enriquecer la experiencia del usuario-hincha.

Sobre el club podemos afirmar que Universitario de Deportes es la institución líder del rubro deportivo-futbolístico del Perú y el referente principal de nuestro país hacia la región.

El club tiene una serie de necesidades comunicacionales e institucionales que deben ser satisfechas para cumplir con los objetivos estratégicos planteados a nivel general por la institución de cara al centenario a celebrarse en agosto de 2024.

Entre las conclusiones más relevantes, debemos considerar que un club de fútbol con una gran cantidad de hinchas y medios de comunicación alrededor está expuesto diariamente a la opinión de sus hinchas como del público en general y de la prensa especializada.

El área de comunicaciones de una institución deportiva y en general de toda organización debe hacer el seguimiento, medición, análisis y reelaborar su estrategia de comunicaciones a fin de tomar decisiones con certezas y no solo con percepciones subjetivas.

Tener una línea de acción proactiva y no reactiva es una de las características estratégicas necesarias para la gestión con su principal stakeholder: los hinchas. La comunicación debe partir desde el club de manera planificada, moderna, creativa y constante. Este vínculo se da a través de las redes sociales propias del club, la prensa especializada y sus periodistas como también con las acciones con influencers quienes median el nexo con el Club.

Es vital tener, generar y brindar información clara, directa, constante y pensada según cada canal de comunicación. Se debe considerar tanto los canales propios, los ganados para la amplificación y los de pago. Priorizando el contenido con videos atractivos pensados según

cada plataforma, en gráficas diseñadas que capten la atención en redes sociales y en acciones de relacionamiento.

Los mensajes deben tener un tono de comunicación informativo y relacional con el hincha. Deben procurar mostrar cercanía respondiendo las consultas de los hinchas de forma oportuna, con unidad y empatía. Esto para generar la percepción de liderazgo y satisfacción por la interacción con la institución. Debe poder escucharla a través de diversas acciones y cumplir con las promesas que se acuerdan.

2. MARCO TEÓRICO

La comunicación de un club deportivo es un elemento clave en la mirada estratégica de la vida institucional y de la comisión directiva o administración concursal. El proceso de profesionalización deportiva implica también el de sus áreas de comunicación.

Para esto es clave que los directivos tengan la visión estratégica que las comunicaciones tienen hacia los distintos públicos que conforman el ecosistema de un club. Es determinante la identificación de los distintos stakeholders y la elaboración de un plan de comunicaciones propio de acuerdo a los objetivos que se tengan sobre cada uno de ellos como refiere Pérez (2018).

2.1 ¿QUÉ ES UN STAKEHOLDER? CONCEPTO Y RELEVANCIA

Toda organización, empresa o institución tiene diferentes grupos de interés que están relacionados de manera directa o indirecta y que conforman el ecosistema con quienes interactúa.

A estos se los denomina stakeholders y según las preferencias jerárquicas o estratégicas, se les asigna un diferente espacio y relevancia en la toma de decisiones. “Es un grupo de individuos que tiene interés en el desarrollo de una organización” (Freeman, 2004)

¿Quiénes son? En una empresa se puede identificar por ejemplo a los accionistas, proveedores, empleados, clientes, etc.; por su parte en una ONG podemos reconocer a los voluntarios, aportantes, público al que se orientan o benefician, partners, empleados,

consultores, etc.; también en el sector público identificamos a los ciudadanos en general, los que interactúan por el servicio o bien ofrecido de parte del Estado, los trabajadores, otras instituciones estatales, etc.

Se podría considerar que hay entonces públicos internos y externos a los que hay que saber diferenciarlos y entender sus necesidades para poder interactuar y comunicarnos. No podemos utilizar los canales y formas de comunicación que se usan para unos que para otros. Debemos procurar ser eficientes y eficaces en este aspecto.

Podemos clasificar a los stakeholders para ordenar el panorama al que una organización se enfrenta, siguiendo la teoría señalada por Cuenca y Verazzi (2020) en la cual se identifica que cada miembro de la organización influye de distintas maneras en la construcción de lo que se denominaría la realidad de la organización.

Ya sea por la frecuencia de las conversaciones que tienen, como por la manera en la que se expresa y el tono utilizado. Los autores mencionados identifican que hay, además de los dos mencionados, un tercer tipo de público: el intermedio.

Este público se encuentra vinculado con la empresa y no encajaría propiamente dentro de la clasificación de internos o externos. Los intermedios se identifican en situaciones como por ejemplo, en el caso de una ONG, voluntarios, donantes, socios y colaboradores al considerar que reciben un tipo de comunicación y consideración distinta de que si fuesen empleados de la organización o agentes externos como podrían ser los medios de comunicación, otras ONG, etc.

Situación similar podemos identificar en una universidad al considerar como públicos intermedios a los alumnos que cursan actualmente sus estudios ya sean de pregrado o posgrado o cursos circunstanciales, a los que son ex alumnos y a los alumnos potenciales porque a cada uno de ellos la universidad debe desarrollar distintos tipos de mensajes para llegar a ellos de acuerdo al vínculo que tienen.

Para el caso de un club de fútbol, realizamos la siguiente tabla:

Tabla 1. Clasificación y ordenamiento de los stakeholders de un club de fútbol

Stakeholders de un club de fútbol		
Clasificación	Público	Vínculo
Interno	Trabajadores administrativos	Comunicación interna
	Jugadores y comando técnico	Comunicación interna y asesoría para desenvolverse
Intermedio	Hinchas	Medios propios masivos de comunicación
	Socios	Medios propios directos de comunicación
	Patrocinadores	Relacionamiento cercano
	Ex jugadores	Relacionamiento cercano y asesoría para desenvolverse
	Alumnos y padres de familia	Medios propios tanto masivos como directos
	Proveedores	Relacionamiento cercano
	Inversionistas	Relacionamiento cercano
Externo	Periodistas especializados	Difusión de comunicación oficial medios digitales
	Medios de comunicación	Difusión de comunicación oficial medios digitales
	Otros clubes participantes del torneo	Relacionamiento cercano y comunicación oficial
	Instituciones organizadores del torneo	Relacionamiento cercano y comunicación oficial

Fuente: Elaboración propia

2.2 JERARQUIZACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

No todos tienen el mismo peso para la organización, por lo que si seguimos la clasificación propuesta por Brad Rawlins (2006) y analizada por Baro (2011) vemos que hay una serie de pasos previos: identificación de los stakeholders con la realización de un inventario; priorización por atributo o situación y por último una clasificación por estrategia comunicacional.

Se debe iniciar el proceso de identificación con un brainstorming entre todas las áreas de la organización a fin de listar cuáles son los grupos que cada área tiene mayor vínculo y consideración.

Con esta información se hace un esquema en el cual identificamos a lo que se denomina los stakeholders bajo la clasificación de poder, legitimidad (los que reciben mayor atención) y urgencia.

Si seguimos el ordenamiento propuesto por Kirk Hallahan (2000), identificamos a:

- Inactivos: tienen un bajo nivel de conocimiento con la organización.
- Atentos: tienen bajo conocimiento, pero reconocen que es un problema por lo que se mantienen atentos y altamente involucrados.
- Informados: manejan un alto nivel de conocimiento de la organización, pero mantienen un bajo involucramiento.
- Activos: son los colectivos que tienen un alto nivel de involucramiento y de implicación con la organización.

Tabla 2: Escala de vínculo con los stakeholders. Los activos tienen el mayor grado de conocimiento y de involucramiento.

Vínculo con los stakeholders		
Grado de conocimiento	+	Informados
	-	Inactivos
		Activos
		Atentos
		- Grado de involucramiento +

Fuente: Elaboración propia a partir de Halland (2020)

En cuanto al enfoque de la urgencia, los stakeholders activos son los que tienen mayor jerarquía.

En cuanto a la determinación de cuáles son los stakeholders y cuál es su jerarquización, del relevamiento realizado en las distintas áreas siguiendo el esquema de Baro (2011) podemos ordenar por variables como incidencia de los resultados actuales, incidencia en el desarrollo y crecimiento de la organización y su capacidad de difusión de la reputación.

Siguiendo este esquema, les pedimos a los gerentes y representantes de cada área de la organización que determinaran los pesos del 0 al 100 de acuerdo al listado de stakeholders identificado. Los resultados obtenidos en promedio son:

Tabla 3: Resultados del proceso de consulta para definir la jerarquía de los stakeholders

	Incidencia en su área de trabajo en general	Influencia en el desarrollo y crecimiento de la organización	Consideración de a quienes mayor atención se le debe prestar	Total
Hinchas	20	30	25	75
Socios	5	5	5	15

Medios de Comunicación	5	5	20	30
Trabajadores	15	5	5	25
Patrocinadores	15	15	10	40
Periodistas	5	0	15	20
Inversionistas	20	20	10	50
Proveedores	5	5	5	15
Padres de familia	0	5	5	10
Instituciones	5	5	0	10
Otros clubes	5	5	0	10

Fuente: elaboración propia

De esta manera identificamos que para las distintas áreas del club, los hinchas son el stakeholder principal y son los que en la escala de jerarquización se ubican en el primer lugar.

Tomando de referencia la teoría indicada para la clasificación de stakeholders identificamos que en cuanto a los hinchas, según la clasificación de Hallahan (2000), encontramos que se consideran como los denominados “Activos” por su nivel de conocimiento e involucramiento. Son los que tienen un peso en cuanto a lo urgente y marcan el día a día de la actividad del club.

Podemos considerar en un segundo nivel a los medios de comunicación y los periodistas que agrupados alcanzan el valor de 50. Estos tienen un rol especial en la estrategia de comunicaciones porque sus acciones alcanzan tanto a los hinchas como a los demás stakeholders como patrocinadores, inversionistas, socios, etc.

2.3 ¿CÓMO ES LA COMUNICACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS?

Para cada uno de estos stakeholders hay que considerar el diseño de un plan de comunicación especial, con detalles y que considere sus características propias. Esta observación la encontramos en Granda y Trujillo (2011) donde nos indican la selección de herramientas de diálogo.

En función del tipo de comunicación, los autores identifican tres formas de articulación:

2.3.1 Herramientas unidireccionales: aplicadas a los grupos menos relevantes para la organización o con menor capacidad de compromiso. En nuestro caso podríamos identificar a los padres de familia, socios, otros clubes e instituciones allegadas. También pueden ser la base para el vínculo con los hinchas, medios de comunicación, etc.

2.3.2 Herramientas bidireccionales: contemplan la posibilidad de un intercambio informativo. Pueden ir desde una información regular en diferentes soportes a la realización de encuestas y consultas frecuentes. Podemos identificar algunas acciones dirigidas a los hinchas en este espacio.

2.3.3. Herramientas integradoras: consisten en la integración de los stakeholders en los procesos de toma de decisiones de la compañía y se incluyen procesos de asesoramiento y participación directa, siendo para el caso de los hinchas no tan considerados debido a la masividad y heterogeneidad de su naturaleza. Podemos incluir en este esquema a los trabajadores, directivos, empleados administrativos y hasta inversionistas si se diese el caso.

Estas herramientas luego las podemos acondicionar según como se clasifique el tipo de vínculo con el stakeholder. En el caso de los hinchas planteamos la figura de la comunicación directa entendida como: las redes sociales, web, CRM y toda plataforma de contacto directo.

Mientras que debemos considerar a las relaciones mediadas como las indirectas en las que están como protagonistas los medios de comunicación, periodistas e influencers.

2.4 ELEMENTOS DE UN PLAN DE COMUNICACIONES DE STAKEHOLDERS

En este escenario y con la consideración de nuestro stakeholder principal podemos determinar que es necesario un procedimiento para la elaboración de un plan de comunicaciones siguiendo a Cuenca y Verazzi (2020) que debe incluir: un análisis del perfil del stakeholder considerando el entorno comunicacional en el que nos encontramos, los objetivos trazados, las estrategias o ejes de la comunicación, la construcción del mensaje, el plan de acciones que considere la comunicación externa y las redes sociales, el cronograma, el presupuesto y la evaluación de las acciones.

Enfoque online: ¿Cuál es el entorno comunicacional en el que nos encontramos?

Estamos viviendo, desde principios de la década de los 2000, un nuevo paradigma de las comunicaciones denominado Internet 2.0 que cambió el escenario previo caracterizado por la unidireccionalidad del flujo comunicativo a un nuevo escenario que consideramos bidireccional o incluso multidireccional al permitir el diálogo no sólo entre los medios y los

usuarios, sino también entre ellos mismos generando nuevas comunidades y espacios de interacción.

En este escenario, el mensaje es recibido por el receptor que puede ahora tener la opción de responder al emisor, pero también poder vincularse con otros receptores y promover así la conversación entre las partes. Además esta articulación ocurre en tiempo real.

Este cambio es tan grande que ha generado una verdadera revolución como indica Sánchez-Villar (2019) donde las empresas más innovadoras pudieron probar esta nueva forma de comunicar más allá de no conocer los alcances y beneficios de ésta. Luego del primer avance de éstas, otras empresas, organizaciones e instituciones fueron replicando lo visto o improvisando nuevas acciones en la generación e intercambio con las nuevas audiencias.

Esta comunicación 2.0 está caracterizada por la velocidad de los intercambios. Estos son constantes y se retroalimentan. Ya no se siguen los procesos anteriores que, si bien es cierto otorgaban seguridad, se vieron superados por la inmediatez. Se hace necesaria la elaboración de manuales de acción ante determinados problemas o crisis comunicacionales ya que ahora el grado de exposición es mayor y hay otros elementos a cuidar como la reputación online.

La posibilidad de recibir una respuesta o el denominado feedback de parte de las audiencias permite no solo el intercambio de opiniones, sino también la puesta en valor y ejecución de nuevas acciones guiadas por las demandas que implica este nivel de interacción como la

transparencia, acceso a la información, actualizaciones constantes y una lucha constante por diferenciarse de otras empresas u organizaciones del sector.

Las redes sociales son el escenario más reciente de Internet 2.0. No solamente las plataformas como Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, etc. sino también aplicaciones en teléfonos, servicios y espacios virtuales, las wikis, los blogs, etc. tomando de referencia a Flores, Bertolotti y González-Ladrón de Guevara (2013).

Previamente los foros de debates y discusión, blogs personales y canales de chats eran espacios públicos / privados para el intercambio de opiniones. En las redes sociales, las valoraciones y opiniones son vistas y atendidas con mucha mayor velocidad y exposición según Tricoci (2014). Es aquí donde la empresa u organización debe mediar con este escenario y saber desenvolverse usando los mismos códigos.

Las redes sociales posibilitan que cualquier usuario pueda manifestar ante una gran audiencia su experiencia y valoración de un producto o servicio y la conversación puede hacerse cada vez más grande sin que la empresa pueda controlarlo, o incluso, sin haberse enterado, produciendo daños en la reputación y la imagen de la firma. La respuesta puede ser ignorar esa conversación o, más acertadamente, sumarse a esta nueva realidad, tratar de controlarla y de sacarle el mayor provecho posible.

El poder ahora está en manos de los usuarios, ya no de los grandes medios, y aquí radica una de las principales características de este nuevo paradigma. Las empresas u organizaciones

procuran generar contenidos que sean del interés de la audiencia, con una comunicación que sea relevante para ser compartida y ampliada.

Esta nueva comunicación es más rápida, transparente, interesante, atractiva y hasta emocionante.

Al respecto, Somalo (2017) identifica que internet ha logrado que vivamos en un escenario donde la comunicación es interactiva, masiva y con costos inferiores a los que se daban en el paradigma anterior de comunicación. Realiza una caracterización de este nuevo escenario donde el paradigma 2.0 se caracteriza por ser:

-Interactivo, porque la comunicación se da en tiempo real, de manera automática, masiva y económica entre el emisor del mensaje y el receptor permitiendo que las empresas u organizaciones y las personas puedan establecer una auténtica conversación en la que el sentido de los mensajes es completamente bidireccional.

-A más personalizada sea esta relación dedicada al usuario, mayor será su grado de aceptación y valoración hacia la empresa. Además le permite conocer a profundidad a su audiencia generando información valiosa para la empresa.

-Estos resultados se pueden medir de manera precisa a diferencia de los medios tradicionales que no tienen esa facilidad. En el paradigma 2.0 de internet podemos conocer con exactitud los impactos de nuestras acciones, mientras que antes solo podíamos llegar a aproximaciones

2.5 EL NUEVO USUARIO DIGITAL

En este punto vamos a considerar al concepto del prosumidor, anticipado por McLuhan y Nevitt en 1972, cuando identifican que las nuevas tecnologías permitirían al consumidor asumir los roles de productor y consumidor de contenidos al mismo tiempo. Este término fue asentado posteriormente por Alvin Toffler quien acuñó el término en 1980 con su libro “La tercera ola”.

Por su parte, Mejía (2013) identifica que estamos frente a un usuario que se convirtió en un prosumidor: produce y emite contenido a la vez que lo consume. Para el autor, este nuevo rol tiene las siguientes características:

- Está bien informado: por lo tanto, el acercamiento por parte de las empresas u organizaciones es más complejo y en la relación se debe ser más sofisticado.
- Espera sentirse escuchado: quiere poder expresar lo que le gusta y lo que no de una empresa u organización, y no que solo le escuchen, también busca en ocasiones entablar un diálogo con ella.
- Es productor de información: le gusta compartir su experiencia con el producto o servicio a través de blogs, foros y redes sociales.
- Está conectado: se comunica en tiempo real a través de distintos dispositivos, incluso en varios a la vez.
- Espera honestidad: tiene la capacidad de contrastar la veracidad de los mensajes y evalúa si han sido honestos o si lo han intentado manipular.

- Espera la personalización: no solo quiere mensajes con su nombre, sino que le ofrezcan lo que quiere y cuando quiere.
- Es impaciente: está acostumbrado a tenerlo todo rápido y de manera eficaz, el tiempo es su recurso más valioso. Si no lo consigue, busca otras alternativas.
- Busca contenido relevante: para disfrutar y luego compartirlo con sus contactos.
- Es poderoso: tiene la capacidad de convertirse en líder de opinión, pudiendo generar a las marcas crisis de importantes magnitudes.
- Utiliza nuevos lenguajes: recorta palabras, usa emoticones, abreviaturas, y en ocasiones espera que las marcas o empresas le hablen en ese mismo lenguaje.

Identificamos entonces que este nuevo usuario de la comunicación 2.0 tiene mucha información a su disposición a través de internet y sus plataformas sociales. Además decide con quienes interactuar, en qué momento y cuánto tiempo le dedica al contenido ya sea de una empresa u organización como de otros generadores de contenido. Es en este escenario que la comunicación con el hinchado debe mediar y entenderse en especial en redes sociales.

2.6 ¿QUÉ ES UNA RED SOCIAL?

Hay distintas maneras de conceptualizar y clasificar a las redes sociales. Boyd y Ellison (2007) indican que son servicios en la web que posibilitan a los usuarios la construcción de un perfil público dentro de un entorno delimitado que le permite contactarse, vincularse e interactuar con otros usuarios.

Siguiendo esta línea, los usuarios van sumándose a diversas redes sociales con distintos servicios y características para la creación de perfiles públicos y la interacción con diversos

contenidos propios de cada red social. Estas redes pueden ser abiertas como Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Tik Tok o cerradas como: WhatsApp, Telegram y otros servicios similares. En todos los casos, el espíritu es el de compartir contenidos e interactuar con otros usuarios.

Esta es una de las características mencionadas anteriormente que caracterizan a la comunicación 2.0 y refuerzan la idea del prosumidor.

Los contenidos pueden ser fotos, vídeos, artículos y todo contenido que la plataforma propiamente permita crear o difundir de acuerdo a sus características. Identificamos entonces que para lograr el vínculo con los hinchas es prioritario el desarrollo de una estrategia para redes sociales.

2.7 LA MIRADA DE LA INTERACCIÓN DE UNA EMPRESA CON SUS SEGUIDORES: EL CRM SOCIAL

El vínculo entre la organización y su público tienen distintas características para considerar. Gutiérrez-García, E. Recalde, M. y Piñera-Camacho, A. (2014) proponen que este vínculo tenga en consideración:

- La escucha para averiguar cuáles son los intereses, demandas y opiniones del interlocutor.
- Tener apertura a las opiniones que puedan tener las personas.
- Considerar la individualidad y particularidad propia de las características mencionadas del usuario de la época del 2.0.

- La búsqueda de la verdad.
- Trascender los intereses particulares.
- Estar abiertos y predispuestos a reconsiderar y modificar las maneras de trabajar de la organización.
- Respuesta para poder establecer los mecanismos para dar cuenta de por qué se hacen las cosas.

Estas características las entendemos como necesarias para mejorar la confianza en la organización y su administración, aprender de lo que los usuarios nos indican, saber incorporar estos conocimientos y dar respuesta esperada a los cuestionamientos. Todo esto en un entorno de promoción del diálogo entre las partes.

Surge en este espacio la necesidad de entender los aspectos positivos del CRM como estrategia de diálogo. Según Castañeda (2001), es la estrategia para la gestión de las relaciones con el cliente con el objetivo de crear valor.

Este es un proceso largo en el tiempo donde identifica etapas a cumplirse:

- Conocer con quién estamos tratando y definir qué se puede ofrecer en la relación.
- Escuchar con el foco puesto en la retención para la clasificación y ordenamiento de la información que se va recopilando.
- Desarrollar los contenidos y estrategias que nos permitan que esta relación sea duradera y beneficiosa en el tiempo.

Además, Castañeda identifica que la organización debe comprometerse con el proceso de hacer más individual el vínculo con sus grupos de interés. Conocerlo y saber cómo relacionarse con contenidos especialmente creados y adaptados al perfil.

Esta actitud debe ser parte de la identidad de la organización y con el soporte de la tecnología y el valor de los trabajadores, poder estar presente en todos los puntos de contacto de la organización con el público a fin de recabar y enriquecer este vínculo.

En el caso del CRM Social, hay múltiples plataformas y herramientas que nos permiten identificar y conocer cómo es el público con el que interactuamos y qué tipo de contenidos son los que esperan de nuestra parte como organización.

Las redes sociales posibilitan ese grado de conocimiento que deben ser consideradas como un complemento del universo que implica cada stakeholder para una organización. En el caso de los hinchas de un club, ese conocimiento es posible por la mirada integral que implica la aplicación de la estrategia del CRM en espacios como la asistencia al estadio, las visitas a las sedes, los contactos que se dan en el sitio web oficial, la interacción en las redes sociales, etc.

2.8 ¿CÓMO Y QUÉ SE MIDE DE ESTE VÍNCULO CON LOS HINCHAS EN REDES SOCIALES?

Existen diversos indicadores para medir la performance de las acciones realizadas en redes sociales desde cantidad de seguidores y su variación en el tiempo, cantidad de publicaciones realizadas, el alcance de cada una de ellas, la interacción que generaron, etc.

Cada una de estas está asociada a un objetivo distinto y se consideran según sea la estrategia y los objetivos comunicacionales que se busca lograr. Para el caso de un club de fútbol que ya tiene de por sí una comunidad de seguidores en sus redes sociales, nos vamos a enfocar en los indicadores que miden la performance de las publicaciones para conocer qué tanto interés generan en nuestra comunidad.

Según Clarke (2021) y Larsson (2016), se pueden considerar los siguientes tres indicadores o KPI's (key performance indicator, por sus siglas en inglés):

2.8.1 VTR (View Through Rate) es un indicador que permite medir la performance de un video publicado en redes sociales y que mide qué porcentaje de los usuarios que fueron impactados por la publicación vieron más de 5 segundos el vídeo.

Sigue la lógica de esta fórmula:

$$\text{VTR} = \frac{\text{Vistas del vídeo}}{\text{Impactos del vídeo}} \times 100$$

¿Cuál es la lógica de este indicador? El de conocer a qué porcentaje de nuestros seguidores que vieron la publicación les interesó el vídeo y se “quedaron” a verlo hasta el final. Un vídeo que puede ser considerado interesante es el que tiene un VTR alto.

2.8.2. CTR (Clic Through Rate) o porcentaje de clics es el indicador que cuantifica el porcentaje de usuarios que dieron clic a un enlace luego de ser impactados y se obtiene con la siguiente fórmula:

$$\text{CTR} = \frac{\text{Total de clics}}{\text{Total de impactos}} \times 100$$

¿Qué implica este indicador? Por ejemplo si se hace una publicación de venta de entradas y se coloca el link que direcciona al usuario a la plataforma de venta, podremos saber cuántos seguidores entraron a la web y poder valorar la efectividad de la pieza publicada.

2.8.3. Engagement o relacionamiento de un contenido con nuestra comunidad de usuarios. Es el indicador que mide qué porcentaje de usuarios impactados por nuestra publicación reaccionaron de distintas maneras: clic en la imagen, apertura de la imagen, clic en algún hashtag, clic en el enlace, las expresiones de aceptación como un like u otras acciones como compartidas, realizar un comentario; también de rechazo, etc. En definitiva, todo aquello que permite cada plataforma social para la expresión del usuario.

En el fondo dimensiona qué tanto una publicación motivó a nuestra comunidad y se mide con la siguiente fórmula:

$$\text{Engagement} = \frac{\text{Sumatoria de reacciones}}{\text{Total de impactos}} \times 100$$

El engagement es una métrica general, mientras que el VTR y el CTR son más específicos al medir una determinada acción, el engagement engloba las vistas y los clics que consideran el VTR y el CTR.

2.8.4 El valor de estos indicadores: Dentro de los distintos indicadores que se utilizan para hacer un seguimiento, medición y cuantificación de los objetivos que se proponen en comunicación digital, los tres seleccionados tienen la característica central de medir la performance de las publicaciones.

Nos permiten entender cuáles son las publicaciones, según sea el formato: vídeo, foto, encuesta, etc., que representan para los seguidores de las redes sociales las de mayor interés y atractivo a partir de motivarlos una reacción.

Dentro de la medición de KPI's digitales, identificamos que la página web es otro de los canales a ser medido. En este caso utilizamos la información provista por la plataforma Google Analytics que nos permite reconocer distintos indicadores como: cantidad de usuarios, vistas de páginas, tasa de rebote, tiempo de permanencia, lugar de procedencia, etc.

Para efectos de análisis nos centraremos en dos datos: visitantes únicos y el tiempo de permanencia en el sitio web oficial.

2.9 ENFOQUE OFF LINE: COMUNICACIÓN CON STAKEHOLDERS A TRAVÉS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Todo proceso de comunicación debe considerar tanto las acciones online como las offline. Olabe Sánchez (2008) indica que no es posible entender el esquema comunicacional sin estas dos partes integradas. Esta base nos guía para la elaboración de una estrategia global e integradora.

Como indicamos previamente, para el caso de la mediación de periodistas, influenciadores y medios de comunicación, entendidos como comunicación indirecta, encontramos distintas instancias y situaciones que debemos conceptualizar y detallar.

La prensa en general impacta en todos los stakeholders con la difusión principalmente de noticias del ámbito deportivo, la performance del club en las competencias que realiza y con declaraciones de los deportistas y entrenadores. En líneas generales esta es la temática más requerida.

También debemos considerar las novedades como lanzamiento de camisetas, nuevos productos, acciones de marketing, de responsabilidad social, de hechos históricos, etc. todas ellas tienen eco en la prensa y son contenidos demandados por los periodistas.

2.9.1 Las relaciones con la prensa y los periodistas

Estas relaciones se pueden cuantificar por la cantidad de notas publicadas en medios de comunicación, tanto digital como impresa. Su extensión, uso de fotos, leyendas, destacados, especiales, etc. También cantidad de tiempo en programas radiales y televisivos, etc.

Tradicionalmente, la acción de medición es el denominado clipping donde se buscan las publicaciones y emisiones que estén vinculadas a nuestra organización y se hace una revisión, selección y archivamiento de estas.

El clipping implica una revisión de los medios de comunicación tradicionales como periódicos, revistas, etc. en los que se busca menciones relacionadas a un tema que nos interesa para tener un diagnóstico de la presencia de una marca en medios de comunicación. Actualmente los buscadores digitales permiten hacer búsquedas de manera más ágil (Levis, Dieguez y Koval, 2010). Además se revisó una clasificación de acuerdo al tono utilizado en la cobertura como positiva, neutra / informativa o negativa.

La tecnología cambió en parte esta dinámica de la información que se tiene de una marca, pero también vemos que hay un cambio en los stakeholders en general y sobre todo en los hinchas, por la velocidad de la información y la difusión de las primicias se realiza muchas veces ya no en el parte impresa de un diario, sino en los canales propios de la organización o en las redes sociales de los medios y periodistas.

Esto hace estratégico el vínculo con la prensa y con los periodistas porque ellos también tienen comunidades de seguidores que están a la expectativa, por lo que se genera una

competencia real entre los medios, sus periodistas y los propios canales de comunicación de una organización.

2.9.2 Agenda setting y teoría del framing

En esta relación entre la organización, su área de comunicaciones y los periodistas con los medios de comunicación, vemos que se da la denominada agenda setting que indica que hay un traslado o transferencia de importancia entre las visiones del mundo que ofrecen los medios de comunicación y aquellas en las mentes de las audiencias (McCombs y Ghanem, 2001).

La agenda setting marca cómo los propios medios filtran la información recibida y la presentan a los grandes públicos condicionando los temas sobre los que estos van a opinar a través del peso que se les da.

Esta naturaleza puede ser aprovechada por la propia organización, al utilizar los medios especializados según su interés de comunicar determinados temas a los stakeholders. Por ejemplo, los temas de realidad deportiva pueden salir por los medios deportivos, mientras que los institucionales como la situación económica y financiera tendrán su lugar en medios especializados en estos temas y que tienen llegada a inversores.

Tener un vínculo cercano con los medios de comunicación de parte del área de comunicaciones de la organización evitará que determinados temas tengan un peso (entendido como enfoque de comunicación, tiempo de exposición, abordaje) que no esté de acuerdo a los intereses de la organización.

Por su parte, la denominada teoría del framing está ligada a la transmisión de importancia de los atributos de los temas y su comprensión (McCombs y Ghanem, 2001) y la podemos ver cuando el mensaje es condicionado por intereses externos a la organización y que afectan la manera en la que el stakeholder recibe la información.

Podemos considerar en este caso las posiciones políticas del periodista o del medio, la influencia de la competencia, de otros stakeholders que tienen influencia por sobre el medio o los periodistas. Además, estos al tener una posición formada, son seguidos por usuarios que tienen una actitud similar o que quieren formar su opinión por la influencia y respeto que le tienen al periodista o el medio.

En caso de ser negativo para los intereses de la organización, es necesario el abordaje de parte del área de comunicaciones a fin de neutralizar este filtro negativo o de realizar las acciones de relacionamiento con otros medios y periodistas a fin de neutralizar ese impacto negativo y sus consecuencias.

2.9.3 ¿QUÉ ES UN INFLUENCER?

Siguiendo esta situación planteada por la agenda setting y la teoría del framing, vemos que los periodistas se han convertido en lo que se denominaría la figura del influencer, pero también aparecen actores en este vínculo con los stakeholders que no necesariamente siguen los patrones de la prensa, sino del entretenimiento propiamente o difusión de información. Es así que la internet 2.0 permite la aparición de los influencers.

La diferencia entre un periodista y un influencer podemos identificarla en el grado de confianza y empatía. Por un lado, el periodista tiene un código propio de la profesión, mientras que el influencer puede desarrollar su propio código mucho más cercano con el prosumidor antes mencionado.

Según cifras de 2015 de Global Trust in Advertising Report, el 83% de los usuarios confían en las recomendaciones de amigos y familiares, mientras que el 66% confía en las opiniones que otros usuarios publican en redes sociales sin tener vínculo alguno más que de compartir la misma red social.

Es en este escenario que la figura del influencer se ha vuelto necesaria, ya que los prosumidores tienen una actitud a confiar más en *alguien como ellos* que en un periodista y medio de comunicación. Hay una relación mucho más cercana con un vínculo emocional.

Los influencers de una organización son parte de este esquema de relaciones mediadas entre la empresa y los stakeholders. El relacionamiento con ellos nos permitirá que la aceptación a determinados temas, aprendizaje de la organización, adaptación y consumo de nuevos productos y acciones para mejorar el vínculo entre las partes sea lo más sólido posible (Godoy, 2012).

En el caso de las redes sociales, como indica Itoiz (2014): “Debido al tipo de comunicación que se emplea en estas plataformas, las empresas pueden conseguir mayor engagement con los grupos de interés” y es aquí donde el vínculo con los influencers nos permite incorporar para la organización esa confianza del prosumidor hacia el influencer.

3. CONTEXTUALIZACIÓN

El Club Universitario de Deportes tiene 96 años de historia y en este 2022 cumplirá 98 años de vida institucional. Cuenta con un patrimonio que incluye el Estadio Monumental en el distrito de Ate, el Estadio Lolo Fernández en el Cercado de Lima y la sede denominada Campo Mar U en el kilómetro 30 de la Panamericana Sur en el distrito de Lurín.

Hasta 2012, el club fue administrado por los socios quienes, debido a sus malas decisiones y acciones, llevaron a que se generara una deuda acumulada de más de 100 millones de dólares, tanto en acreencias a privados como organismos públicos¹.

Ante este escenario de inviabilidad y colapso financiero, el Gobierno de turno consideró pertinente la promulgación de la ley 31279 que reordenaba el sistema de clubes deportivos en el Perú siendo afectados además de Universitario, Alianza Lima, Cienciano de Cusco, FBC Melgar de Arequipa y Sport Boys Association del Callao.

En el caso de Universitario, se fueron designando distintos administradores concursales según el acreedor principal reconocido en el momento en un proceso que persiste hasta la actualidad en vísperas de cumplirse 10 años del inicio del proceso concursal del club.

En cuanto al área de comunicaciones del club, para 2018 contaba con tres trabajadores: jefe de prensa, diseñador gráfico y un fotógrafo, cuando se decidió darle una visión más

1

<https://gestion.pe/economia/empresas/deuda-u-incremento-s-157-mlls-ultimos-cinco-anos-125987-noticia/>

estratégica al área a fines de ese año. Entré a trabajar a la institución a fines de ese año como gerente de comunicaciones.

En este proceso de reordenamiento y considerando los objetivos y líneas estratégicas del club, se amplió el equipo de trabajo a fin de cumplir con los objetivos propuestos y se abrieron nuevos canales de comunicación con los stakeholders relacionados especialmente a la comunicación con los hinchas.

La presente memoria profesional busca compartir esta experiencia profesional al gestionar la comunicación hacia los hinchas del club más grande del Perú².

² <https://elcomercio.pe/deporte-total/futbol-peruano/u-equipo-peruano-grande-ranking-322814-noticia/>

4. DESARROLLO

Para llevar adelante el trabajo en el Club Universitario de Deportes se siguió el siguiente esquema de partes:

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN - DIAGNÓSTICO

Para realizar un análisis de la situación comunicacional del club con sus hinchas, se siguió el procedimiento denominado FODA por sus siglas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Esta herramienta permite, según García Vargas (2014), realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en conjunto, diagnostican la situación interna y externa de una organización. Este análisis habilita a una organización a plantear las estrategias que considere según sus objetivos.

Esta investigación fue elaborada por el área de Comunicaciones e identificó las siguientes características sobre la relación comunicacional del club para con los hinchas.

4.1.1 Fortalezas

-El club deportivo con la mayor cantidad de usuarios digitales en el Perú alcanzando los 4.5 millones en siete redes sociales principales.

4.1.2 Oportunidades

- Amplia demanda de medios de comunicación por información diaria: contenidos de rutina como marcar la agenda.
- Demanda de reconocimiento de parte de los hinchas y que a través del diálogo se podrá responder a sus consultas y poder incorporar sus ideas a las acciones comunicacionales.
- Gran predisposición de instituciones nacionales, tanto de gobiernos como de organizaciones sociales, para la realización de actividades en conjunto.
- Amplificar la comunicación con los hinchas a través de influenciadores y generadores de contenido.

4.1.3 Debilidades

- Equipo pequeño de trabajo en comunicaciones, sin recursos y bienes necesarios para llevar adelante su trabajo.

4.1.4 Amenazas

- Diversos medios de comunicación, en especial digitales, que fomentan la inestabilidad política del club y que se concentran en la desinformación de los hinchas.
- Performance del primer equipo que, según como se dan los resultados en los torneos, hacen que cambie el tipo de interacción de los hinchas de manera significativa.

Meta propuesta:

Promover la comunicación integral del club hacia los hinchas con información deportiva e histórica a través de los canales propios y los medios de comunicación con diálogo e información.

4.2 PÚBLICO OBJETIVO - ARQUETIPO DEL HINCHA

En cuanto al público masivo, como son los hinchas, buscamos desarrollar una metodología centrada en el usuario para involucrarlo de manera activa. Es necesario conocer a nuestro público tanto en sus necesidades, rasgos característicos, preferencias, motivaciones, deseos, etc. (Baquedano, 2021)

Es así que se busca crear los arquetipos de hinchas a partir del tipo de interacción / relación que tiene con la institución para recrear personajes en contextos que representan escenarios reales y se elaboran clasificaciones a fin de poder plantear las estrategias que nos permitan tener una interacción adecuada para cada tipo de hincha (Martin, 2020).

Se identificaron cuatro tipos de hinchas que se describen a continuación:

- **Fanático intenso:** va a todos los partidos del club, tanto de local como visitante, consume los productos oficiales, está atento a las noticias diarias de la institución. Siente que el club le pertenece.
- **Espectador pasivo:** es el que disfruta su vínculo viendo los partidos por televisión, viendo el resumen de los goles en los programas deportivos y ocasionalmente va al estadio pero solo de local. Le es indistinto si adquiere productos oficiales o piratas, etc. Se lo conoce como “el turista” en el contexto de los hinchas. Siente que el club es parte de su vida, pero no es determinante.

- El seguidor de las redes sociales: es un usuario joven, intenso, desconocedor de la historia del club. Puede ubicarse en Lima como en provincias o el exterior, opina por todo y considera que su palabra es la verdad. Siente que el club le pertenece.
- El hincha convencional: no va al estadio, sigue las redes pero no participa de la discusión de manera activa, se preocupa más en saber quien juega el fin de semana. Lleva su hinchaje como algo complementario en su vida, pero no es determinante. No siente que el club le pertenezca.

El concepto de que “le pertenece” se entiende por el tipo de vínculo-exigencia que tiene para con el club: tiene que defenderlo en todo momento y siente que tiene la obligación de exigir tanto una labor destacada en lo deportivo como en lo institucional.

De este análisis, presentamos la siguiente tabla donde se hace una clasificación sobre los hinchas del Club en su interacción a través de distintos canales:

Tabla 4: Clasificación del hincha del club a partir de su tipo de interacción

Clasificación			Fanático intenso	Espectador Pasivo	Seguidor de redes sociales	Hincha convencional
Interacción offline	Espectador	Asistencia al estadio Monumental	x	x		
		Asistencia a partidos de visita	x			
	Consumidor	Compra de productos oficiales	x			
Interacción mediática	Medios masivos	TV, periódicos, radio, RRSS	x	x	x	x
	Medios digitales propios	RRSS, Web	x		x	x
Apropiación del club	Le pertenece		x		x	
	No le pertenece			x		x

Fuente: Elaboración propia

4.3 CANALES DE COMUNICACIÓN

El club cuenta con diversos medios de comunicación digitales propios como son las redes sociales y la página web. Estos tienen las características de ser abiertos y accesibles para los hinchas. Los clasificamos por su naturaleza como de medios online y offline:

4.3.1 Online: consideramos a las cuentas oficiales del club en las distintas redes sociales a continuación detalladas y a la página web institucional.

El club tiene presencia en diversas redes sociales y publica en estas cuentas para difundir el carácter deportivo, para impulsar la marca y sus campañas de marketing y temas de comunicación institucional de todas las áreas de la institución.

Tabla 5: Listado de redes sociales, cuentas y año de creación

Deporte	Fans	Link	Año de creación
Facebook			
Club Universitario de Deportes	3084000	https://www.facebook.com/Universitario	2009
Equipo de Reservas	75855	https://www.facebook.com/ReservasUniversitario/	2014
Divisiones Menores	91000	https://www.facebook.com/DivisionesMenoresUniversitario/	2012
Escuelas de fútbol	13500	https://www.facebook.com/EscuelasUniversitario/	2017
Fútbol Femenino	55000	https://www.facebook.com/UniversitarioFutbolFemenino	2012
Vóley Femenino	15728	https://www.facebook.com/VoleyFemeninoUniversitario/	2016
Copa Crema	14223	https://www.facebook.com/copacrema/	2017
Estadio Monumental U	212000	https://www.facebook.com/EstadioMonumentalUniversitario	2012
Estadio Lolo Fernández	28000	https://www.facebook.com/EstadioLoloFernandezUniversitario	2013
Campo Mar	28000	https://www.facebook.com/CampoMarUniversitario	2013
Esports	7000	https://www.facebook.com/universitarioesports	2019
Futsal	3244	https://www.facebook.com/futsaluniversitario1924	2019
Twitter			
Universitario	915900	https://twitter.com/Universitario	2009
Divisiones Menores	4000	https://twitter.com/MenoresU	2012
Fútbol Femenino	6600	https://twitter.com/FutFemeninoU	2019

Estadio Monumental	8.773	https://twitter.com/MonumentalU_	2019
Instagram			
Universitario	539000	https://www.instagram.com/universitario1924	2014
Divisiones Menores	18800	https://www.instagram.com/universitariomenores/	2015
Fútbol Femenino	16000	https://www.instagram.com/futbolfemeninouiversitario	2019
Estadio Monumental	12000	https://www.instagram.com/estadiomonumentalu/	2019
YouTube			
Universitario	70600	https://www.youtube.com/user/UniversitarioTV	2009
Spotify			
Universitario de Deportes	10071	https://open.spotify.com/user/universitariope	2019
LinkedIn			
Club Universitario de Deportes	4758	https://www.linkedin.com/company/16173644	2015
Tik Tok			
Club Universitario de Deportes	45000	https://www.tiktok.com/@universitario1924	2019

Fuente: Elaboración propia

Considerando todas las cuentas oficiales activas, vemos que el club cuenta con más de cinco millones de seguidores en sus canales digitales. Están resaltadas las cuentas que se abrieron en 2019 cuando se inició esta nueva etapa en el área de comunicaciones del club.

Estas nuevas cuentas en las redes sociales se abrieron con el objetivo de ampliar la difusión de las nuevas actividades del Club a nivel institucional, poder llegar a un público que es

hinchas de la institución y que además tiene una afición especial como pueden ser los deportes o el fútbol a fin de que pueda enterarse de las actividades, torneos y noticias de manera directa.

En el caso de las cuentas vinculadas al fútbol femenino se hizo con el objetivo de que tengan las mismas herramientas comunicacionales que el primer equipo masculino y así poder posicionar al club en cada red social.

En el caso de la cuenta del Estadio Monumental, el objetivo era permitir a las hinchas interactuar con “el estadio”, difundir las actividades diarias que ocurren en él y darle una institucionalidad presente para evitar que otras cuentas puedan confundir a las hinchas.

Spotify y TikTok se crearon para estar más cerca de las hinchas, poder generar contenido con los jugadores de manera creativa y con el lenguaje de cada plataforma y seguir posicionando al club en los distintos espacios donde están sus hinchas.

En el caso de la página web, la url es www.universitario.pe y tiene información diaria, seguimiento de las acciones deportivas y los equipos activos, información institucional, una sección de historia, información sobre la escuela deportiva, la tienda crema y los productos oficiales. Consideramos además los mails corporativos como prensa@universitario.pe y comunicaciones@universitario.pe

4.3.2 Offline: para este caso consideramos a las relaciones con los medios de comunicación, periodistas e influencers.

El vínculo con los medios de comunicación, entendidos como televisivos, medios escritos, radiales y digitales se daba a través de la plataforma de comunicación whatsapp y con el envío de mails con información periódica.

Ante los requerimientos de los periodistas por información, se procuraba responder en el transcurso de la jornada de acuerdo a las posibilidades del área de prensa. En cuanto a las entrevistas a jugadores y comando técnico, no se gestionaban directamente bajo la consigna de que son muchos medios interesados en muchos jugadores *entrevistables* por lo que se había optado por dejar a decisión de los jugadores y comando técnico el interés por atender al periodista o medio.

No había una orientación hacia los jugadores sobre cómo responder ante determinados temas o cómo manejarse en líneas generales con la prensa. La falta de apoyo y recursos en el área había derivado en esta situación. No se tenía relación con influencers ni una estrategia de relacionamiento identificada.

4.4 BENCHMARK DE OTROS CLUBES

Con el objetivo de realizar un diagnóstico comparativo de las comunicaciones del club con otras instituciones deportivas es que se realizó una investigación que se proponía identificar los aspectos comunicacionales en los que se podía mejorar o innovar y conocer en cuáles se venía marcando un liderazgo.

Los clubes elegidos fueron: Clube de Regatas do Flamengo de Brasil, Club Atlético River Plate de Argentina y Club Deportivo Universidad Católica de Chile. ¿Por qué se eligieron estos clubes? Porque tienen características similares a Universitario en cuanto a historia: títulos ganados a nivel local, presencia en redes sociales y página web, cantidad de seguidores en comparación con la población de sus países, etc.

Tabla 6: *Análisis comparativo de los equipos profesionales analizados*

Variable de referencia	Flamengo	River Plate	Universidad de Chile	Universitario de Deportes
Títulos de campeonatos locales	7	36	18	26
Torneos disputados en primera división	62	114	94	92
Finales de Copa Libertadores	2	7	0	1
Participaciones en Copa Libertadores	17	36	25	32
Seguidores totales en redes sociales	28 millones	17 millones	2 millones	5 millones
Porcentaje de referencia con la población de su país	25%	37%	11%	17%

Fuente: Elaboración propia

Aspectos a observar:

Observamos en líneas generales cómo comunicaban los hechos del presente y los del pasado: ¿Hacen publicaciones de historia? ¿Con qué frecuencia? ¿Se identifica alguna clasificación? ¿Qué se homenajea? ¿Hay vínculo con otros clubes e instituciones? ¿Este tema es una preocupación para ellos?

Identidad visual: ¿Qué colores utilizan? ¿Qué elementos gráficos se pueden destacar? ¿Hay contenidos especiales de contenidos? ¿Está disponible el manual de identidad visual?

Identidad verbal: ¿Cómo le hablan a los hinchas? ¿Cuál es el tono comunicacional: informal / formal? ¿Responden comentarios y consultas? ¿Tienen desarrollado un sistema de atención especial?

Vínculo con patrocinadores: ¿Cómo los incorporan a sus piezas? ¿Interactúan con el público? ¿Cómo comunican sus lanzamientos y anuncios de nuevos patrocinadores?

¿Cómo comunican acciones de marketing?: Venta de entradas, productos oficiales de merchandising, anuncios o promociones, etc.

Resultados obtenidos y sus aplicaciones:

Luego de revisar las características de los elementos propios de cada club, se realizó un análisis donde se identificaron las fortalezas de la comunicación de estos clubes y este conocimiento se consideró para aplicarlas en la comunicación institucional realizando la adaptación respectiva.

En el caso de Flamengo, destacamos su desarrollo estético y como este era aplicado a todas las piezas comunicacionales que el club difunde. En sintonía, nos propusimos:

- La realización de un manual de identidad visual que permitiera ordenar las distintas maneras de comunicar que el club realiza considerando aspectos como el logo, los lemas, las aplicaciones en gráfica, productos oficiales, instalaciones, señalética, etc.

Para River Plate, identificamos dos elementos que consideramos relevantes: el tono comunicacional y el trabajo realizado en la difusión de la historia institucional.

En cuanto al tono comunicacional, River le habla a sus hinchas de una manera directa, pasional, sincera. Con expresiones que resaltan conceptos como pasión, amor por la camiseta, lealtad, legado, esfuerzo, logros, etc.

Estos conceptos fueron repensados para poder ser representados tanto en la identidad visual como en la verbal, ya sea en las notas publicadas, los textos de las publicaciones y todas las representaciones de la identidad verbal de la institución.

En cuanto a la investigación y divulgación de su historia, identificamos que tenían una preocupación constante por traer al presente diversos hechos de su historia ya sea con cumpleaños de glorias, goles famosos, hitos históricos, campeonatos logrados, partidos ganados, amistosos célebres, etc. y que era difundido por cuentas oficiales en redes sociales exclusivas.

En nuestro caso, decidimos realizar:

- Un calendario anual histórico del club a fin de traer al presente la historia de la institución y así anticipar las celebraciones y fechas históricas con piezas audiovisuales, gráficas, textos o de la manera ideal la puesta en valor de ese hecho.
- Sobre el tono de comunicación, decidimos mantener un punto de equilibrio entre la formalidad y el uso de recursos propios de cada red social.

En cuanto a Universidad de Chile, identificamos que tenían una vinculación muy fuerte con sus patrocinadores y los contenidos que generaban con el propósito de lograr interacciones entre sus seguidores y las publicaciones.

Debemos considerar que entre los clubes y los patrocinadores hay distintos acuerdos a nivel comercial y de imagen. En el tema comunicacional es usual que se considere una cantidad

mensual de publicaciones de la marca auspiciadora. En el caso analizado, los chilenos relacionaban a la marca con el contenido de rutina que realizaban para los entrenamientos y días de partido.

En el caso de la adaptación a la comunicación del club, en este caso se abordó de la siguiente manera:

En coordinación con el área de marketing y comercial, se logró cubrir esta demanda contractual y satisfacer las necesidades del patrocinador como por ejemplo:

- Una casa de apuestas patrocina la publicación de estadísticas del club.
- La marca de bebidas hidratantes aparece mencionada en las fotos diarias de entrenamientos.
- Las fotos y vídeos de la salida del equipo del hotel o la llegada al estadio era auspiciada por la empresa de buses.

Esta manera de organizar las comunicaciones con las marcas auspiciadoras facilitó el vínculo y respuesta desde los hinchas hacia estas empresas generando una mejora en la relación con el club.

4.5 PLAN DE ACCIÓN

Planificar es el elemento clave en la puesta en marcha de las distintas acciones comunicacionales que el área debe impulsar. La planificación nos permite determinar qué estrategias vamos a implementar y qué herramientas vamos a necesitar.

El tema deportivo es el que destaca en el día a día y es el que los hinchas esperan recibir constantemente. Para efectos de esta Memoria Profesional, el foco está puesto en la comunicación dirigida a los hinchas al ser el stakeholder principal de la institución.

Para ordenar esta sección, tocaremos el primer punto: la actividad deportiva diaria de la institución porque es la que mayor interés despierta en el hincha y los medios de comunicación y enumeramos los distintos deportes en los que el club tiene presencia.

Luego abordaremos en el punto 2 los alcances de la difusión de temas históricos en una sección denominada “Legado” que se tomó de referencia el enfoque comunicacional que River Plate tiene con sus hinchas.

El relacionamiento con el hincha será explicado en el punto 3 denominado “Atención al hincha”.

4.5.1 La actividad deportiva de la institución

El club tiene presencia en la actividad deportiva en los siguientes deportes y competiciones:

Tabla 7: *Esquema de clasificación de las distintas actividades deportivas del club.*

Deporte	Categoría	Modalidad	Torneo	Escuela	Categoría
Fútbol	Mayores hombres	Profesional	Liga1 / Torneos internacionales	No	Alto
	Reserva hombres	Amateur	Torneo de Reservas	No	Medio
	Menores hombres	Amateur	Copa Federación / Copa Crema / varios	Sí	Medio
	Escuela hombres	Amateur	Copa Crema / varios	S	Circunstancial

	Mayores femenino	Amateur	Liga Femenina / Copa Libertadores	No	Medio
	Juveniles Femenino	Amateur	Liga Femenina Sub	Sí	Circunstancial
Futsal	Mayores hombres	Semi profesional	Torneo de Futsal FPF / Copa Libertadores	Sí	Medio
Vóley	Mayores mujeres	Amateur	Liga Intermedia de Vóley	No	Medio
	Menores mujeres	Amateur	Torneo de Menores / Varios	Sí	Circunstancial
Esports	Mayores hombres	Amateur	Liga PES / varios	No	Circunstancial

Fuente: Elaboración propia

Estos tienen actividad deportiva tanto de manera rutinaria como para los días de competencia, por lo que se optó por organizar el contenido que acompaña la difusión de estas actividades considerando su relevancia, interés en los hinchas, periodicidad de su competición y los recursos propios del área de comunicaciones.

Clasificamos a estos deportes en tres categorías: alto, medio, circunstancial para marcar que tipo de cobertura tendrían sus actividades de rutina y de día de competición:

Tabla 8: Tipo de cobertura de acuerdo al nivel de relevancia

Categoría	Entrenamientos		Competición	
	Foto	Vídeo	Foto	Vídeo
Alto	Si	Si	Si	Si
Medio	Si	Ocasional	Si	Ocasional
Circunstancial	Ocasional	No	Si	No

Fuente: Elaboración propia

Esta clasificación se realizó luego de analizar las cargas laborales que tenía cada cobertura por deporte, la disponibilidad de recursos del área de comunicaciones, la relevancia del momento del torneo que estaba disputando cada equipo: pretemporada, torneo regular, intermedio, instancias finales, cantidad de deportistas participando, etc.

Se organizó cada tipo de cobertura considerando las instancias posibles en las que podríamos interactuar con los deportistas y su relevancia comunicacional hacia la información con los hinchas. Siendo en líneas generales los mismos procedimientos para la cobertura de cada deporte, se elaboraron estas tres categorías considerando el mínimo necesario de información a comunicar.

Para la categoría “Alto” se realiza una cobertura integral, tanto en el día a día como en el día de partido. Son deportes y actividades que tienen una alta demanda de parte de los hinchas y medios de comunicación.

Estos son los contenidos que se consideran como la plantilla oficial de contenido para cada instancia:

Tabla 9: *Esquema de cobertura de un entrenamiento*

Cobertura del entrenamiento			
	Previa	Durante	Post
Gráfica	Foto del equipo junto	Fotos del equipo iniciando su entrenamiento	Fotos mejores postales del día
		Fotos entrenamiento	
		Fotos entrenamiento de arqueros	
		Fotos segundo turno en gimnasio	
Vídeo		Transmisión en vivo	Videos resumen
Prensa	Accesos a los medios de prensa	Grabación del entrenamiento	Conferencia general y entrevistas individuales

Fuente: Elaboración propia

Para las conferencias de prensa tenemos de manera rutinaria una sesión semanal para prensa en las instalaciones de Campo Mar con acceso a entrenamiento y a la palabra del cuerpo técnico y jugadores.

Gol Perú, como canal auspiciador del torneo peruano, tiene acceso exclusivo además una vez por semana para que genere el contenido que requiera. Por semana lo normal es tener acceso a prensa a un día de entrenamiento y un acceso especial para Gol Perú.

Tabla 10: Esquema de cobertura de un partido

Cobertura del Partido			
	Previa	Durante	Post
Gráfica	Hoy juega la “U”	Fotos de la llegada del equipo al estadio	Fotos del partido
	Árbitros	Alineación	Fotos de la hinchada
	Medidas de seguridad	Calentamiento	Conferencia de prensa
	Usa la camiseta	Fotos de tribunas	Mejores postales del día
	Compra de entradas	Foto del once inicial	Gráfica de próximo partido
	Estadísticas	Minuto a Minuto: goles, tarjetas, cambios	
		Marcador primer tiempo	
		Marcador final	
Vídeo	Antirracismo	Salida del equipo del hotel	Transmisión en vivo de la conferencia
		Llegada del equipo al estadio	
		Calentamiento	
Notas escritas	Previa del partido		Crónica del partido
			Notas son las declaraciones del CT y Jugadores

Fuente: Elaboración propia

Los días de partido tenemos una conferencia de prensa con el comando técnico post partido en la sala de prensa especial del Estadio Monumental, también en la zona mixta ubicada en la parte inferior de la cancha para que los medios tengan acceso y declaraciones de los jugadores del club post partido.

Para la categoría “medio” hay menos presencia de acciones de vídeo: se hacen registros una vez por semana previa coordinación con el comando técnico de cada deporte y se realizan

entrevistas en vídeo a los deportistas. No se hacen transmisiones en vivo de los entrenamientos.

En cuanto a la transmisión en vivo de los partidos de la categoría medio, estos dependen de la disponibilidad del área de comunicaciones, la instancia que están disputando el torneo y si este tiene derechos de transmisión comprados por alguna empresa difusora.

En el caso del torneo de la Copa Federación de las divisiones menores, se transmite un partido por fecha de local, encuentros en el predio de Campo Mar U, normalmente los sábados por la mañana y se utilizan los canales de Facebook y YouTube de las divisiones menores.

En la categoría “circunstancial” la cobertura para fotos para los entrenamientos se hace de manera semanal y sin vídeo. En cambio para la cobertura de la competición, si se procura tener cobertura fotográfica y si la situación de competición lo amerita o si es posible, se envía a un camarógrafo.

Por ejemplo: para los esports, no se registran sus entrenamientos, pero si se hace cobertura gráfica de los torneos que participan si se trasladan a un local a competir. En cambio si el torneo ocurre en línea, se procura hacer la previa con gráfica y transmitir el partido ya sea en vivo o posteriormente a través de las redes de esports.

Los canales de difusión de cada deporte y que se tuvo que hacer para cada uno:

Tabla 11: *Canales de comunicación digital de cada actividad deportiva*

Deporte	Categoría	Facebook	Twitter	Instagram	Youtube	Tik Tok
Fútbol	Mayores hombres	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Reserva hombres	Sí	-	-	-	-
	Menores hombres	Sí	Sí	Sí	-	-
	Escuela hombres	Sí	-	-	-	-
	Mayores mujeres	Sí	Sí	Sí	-	-
	Juveniles mujeres	Sí	-	-	-	-
Futsal	Mayores hombres	Sí	-	-	-	-
Vóley	Mayores mujeres	Sí	-	-	-	-
	Menores mujeres	Sí	-	-	-	-
Esports	Mayores hombres	Sí	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de ejemplificar cada tipo de cobertura según deporte, a continuación describiré a detalle cómo son las características para las coberturas altas, media y baja con registros del trabajo realizado.

4.5.1.1 Fútbol de mayores masculino

Al ser la principal actividad deportiva del club, la difusión de sus actividades ocurre íntegramente en las redes institucionales “Club Universitario de Deportes”. El primer equipo tiene cuenta en Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y TikTok.

Los entrenamientos se realizan en la sede de Campo Mar U y los partidos de local son en el Estadio Monumental. El equipo participa de la Liga1, la Copa Bicentenario y de los torneos internacionales a los que clasifique como la Copa Libertadores o la Copa Sudamericana. La cobertura es la mayor siguiendo la categoría asignada de alto. Se cubren además de los partidos de local, todos los partidos que se den de visita con al menos la presencia de un fotógrafo y el jefe de prensa.

Día de entrenamiento

Se priorizan las fotos de la actividad diaria las que son difundidas en las redes principales y enviadas a los medios de comunicación para su difusión masiva. Se complementan con gráficas de plan semanal (en coordinación con el comando técnico del momento y se muestra el itinerario semanal del primer equipo). Incluye sus turnos de entrenamiento, los trabajos físicos o tácticos a realizarse y los viajes a provincia en caso haya un partido de visita programado; parte médico, cumpleaños de jugadores o comando técnico, anuncios de convocatorias a selecciones nacionales, etc.



Fotografías de entrenamiento 1.



Fotografías de entrenamiento 2.

2020

UNIVERSITARIO PE

PLAN SEMANAL PRIMER EQUIPO
DEL 26 AL 31 DE OCTUBRE

FECHA	HORA	LUGAR	PARTIDO
LUNES 26	09:00 H	CAMPO MAR	
	08:30 H	CAMPO MAR	
MARTES 27	09:30 H	CAMPO MAR	AMISTOSO UNIVERSITARIO VS SELECCION PERUANA SUB 20
MIERCOLES 28	09:00 H	CAMPO MAR	
JUEVES 29	09:00 H	CAMPO MAR	
	09:00 H	CAMPO MAR	
VIERNES 30	12:30 H	HOTEL	CONCENTRACION

El plan semanal se publica los lunes.

Parte médico



Se informa quien es el jugador afectado, su diagnóstico y tiempo de recuperación.



Conferencia de prensa de jugador.



Conferencia de prensa de entrenador.

Día de partido

Son los días de mayor actividad por lo que toda publicación de temas que no sean el partido en sí mismo son postergadas para otro día. Tenemos la cobertura de la previa, durante y post partido.



Anuncio para un día de Copa Libertadores.



Coincidencia de los dos equipos de fútbol de mayores juegan el mismo día.



Difusión del equipo titular.



Formación del equipo titular.



Gráfica de fin de partido.



Gráfica de inicio de partido.



Transmisión en vivo de conferencia post partido.



Nota en web con declaraciones.

4.5.1.2 Reservas

El torneo de reservas se juega a la par de la Liga1 en el denominado Torneo de Promoción y Reservas por lo que tiene actividad de manera periódica y el rival coincide cada fecha con el del primer equipo. Los entrenamientos ocurren en la sede de Campo Mar U y tienen su propio comando técnico, staff deportivo, etc.

Para la cobertura de entrenamientos hay un fotógrafo destacado en la realización diaria de los registros. Ocasionalmente se hace un registro en vídeo del entrenamiento. Se utiliza su cuenta

de Facebook para la difusión de sus actividades de acuerdo a la categoría medio: se suben fotos de los entrenamientos, gráficas con información, fotografías de los partidos, etc



Gráfica del resultado final de un partido.



Gráfica para difundir la alineación.

4.5.1.3 Divisiones menores

Son seis categorías que tienen actividad diaria en la sede de Campo Mar U y disputan los partidos de la Copa Federación cada fin de semana. Además compiten en otros torneos a los que son invitadas. Se prioriza la cobertura de la Copa Federación porque es un torneo oficial organizado por la Federación Peruana de Fútbol. También se consideran para la difusión los partidos amistosos que disputan las categorías.

Para su difusión tienen cuentas propias en Facebook, Twitter e Instagram donde se suben fotos de los entrenamientos, partidos, gráficas de difusión, etc.



Gráfica anunciando la próxima fecha.



Gráfica con el resumen de la fecha.

En el caso de las divisiones menores, se realiza la transmisión en vivo de un partido por fecha y se utilizan dos cámaras profesionales, un switcher, micrófonos y todos los implementos necesarios para lograr una transmisión de calidad además de tener un relator y una comentarista. La difusión se hace por el canal de YouTube y la cuenta de Facebook de divisiones menores.



4.5.1.4 Escuela de fútbol

El club tiene una escuela oficial que se practica en las tres sedes institucionales con entrenamientos y torneos para chicos y chicas desde los 6 hasta los 17 años. La cobertura está clasificada como circunstancial y tiene un enfoque más comercial. La consideramos porque hay demanda de información de los padres de familia y eso implica la atención al hincha de sus consultas.

Además hay presencia a nivel nacional con las franquicias de la institución. Estas se promueven por la posibilidad de abrir una escuela por ciudad o distrito. Su canal de difusión es la cuenta de Facebook.



Gráfica para la modalidad virtual.



Anuncio para recibir alumnos de nuevas categorías.

4.5.1.5 Fútbol femenino de mayores

Esta actividad recibe la categoría medio por lo que la cobertura se consideró de la siguiente manera: el equipo femenino entrena en el Estadio Monumental o en la sede de Campo Mar U diariamente y compite en el Torneo Femenino organizado por la Federación Peruana de Fútbol. El equipo además participó de la Copa Libertadores por ser el campeón nacional 2019

Cuenta con sus propias redes sociales en Facebook, Twitter e Instagram y se difunden los contenidos como entrenamientos, convocatorias a la selección nacional, cumpleaños, plan semanal, coberturas de los partidos, etc.



Información en el momento con fotos del partido.



Difusión en la previa del partido.



Cumpleaños de Stephanie Vásquez.



Anuncio de las convocadas.

En el caso de las juveniles, la cobertura se hace en las mismas cuentas de las mayores, siendo su difusión ocasional y de acuerdo a la situación del torneo y la instancia en la que participan.



Difusión del próximo partido.



Celebrando el título de la categoría.

4.5.1.6 Futsal

El equipo competitivo de Futsal tiene una cuenta propia en Facebook para la difusión de sus actividades de acuerdo a su categoría asignada: medio. El torneo oficial en el que participan es el organizado por la Federación Peruana de Fútbol y su centro de entrenamientos es el estadio Lolo Fernández. El equipo además participó de la Copa Libertadores por ser el campeón nacional 2019.



Cumpleaños de Jorge Aguilar.

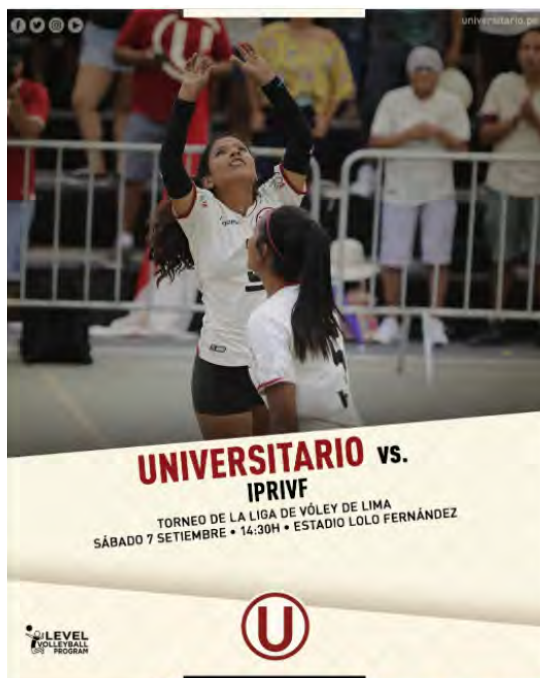


Reconocimiento post Copa Libertadores.

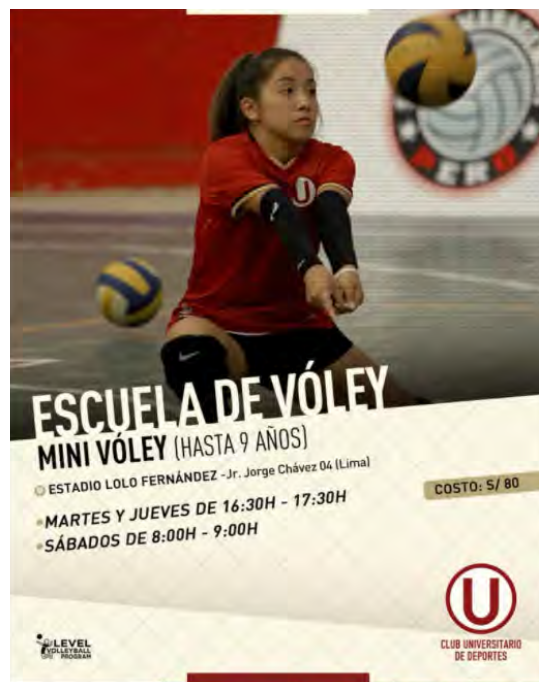
4.5.1.7 Vóley

El club cuenta con un equipo de mayores que se encuentra en la Categoría Intermedia del torneo organizado por la Federación Peruana de Vóley. Además tiene un equipo juvenil que participa de diversos torneos. Para su difusión cuenta con su propia cuenta en Facebook de acuerdo a su categoría: medio.

Este deporte tiene una escuela para menores y para la promoción y captación se realizan tres publicaciones semanales.



Difusión de próximo partido



Anuncio de la escuela deportiva

4.5.1.8 Esports

Desde 2019, el club tiene presencia en el mundo de los juegos en línea con equipos activos en PES, FIFA, etc. Los equipos tienen entrenamientos y competiciones en ligas nacionales e internacionales. También compiten de manera individual representando a la institución.

Tienen para su difusión una cuenta en Facebook y de ser el caso se transmiten sus partidos además en la plataforma de YouTube institucional. La cobertura por su categoría es ocasional por lo que se privilegia la difusión de las competencias en sí mismas con resultados a través de fotos y videos, como también de la presentación de los nuevos miembros que conforman nuestro equipo de esports.



Presentación de los integrantes del equipo de PES.



Reconocimiento a Jhona_Kra que se consagró campeón del VIII JuegaPES.



Transmisión de un partido de la Super Liga de esports.

4.5.2 Legado

Creación de la comisión de historia y estadísticas con la participación de investigadores y coleccionistas del club y el equipo de comunicaciones. Esta comisión tiene como objetivo el

de organizar la información que se ha generado desde el club y que ha aparecido en fuentes escritas como periódicos, revistas, libros, memorias institucionales, etc. como también en las fuentes orales a través de relatos de jugadores, dirigentes, trabajadores, sus familiares, hinchas históricos, etc.

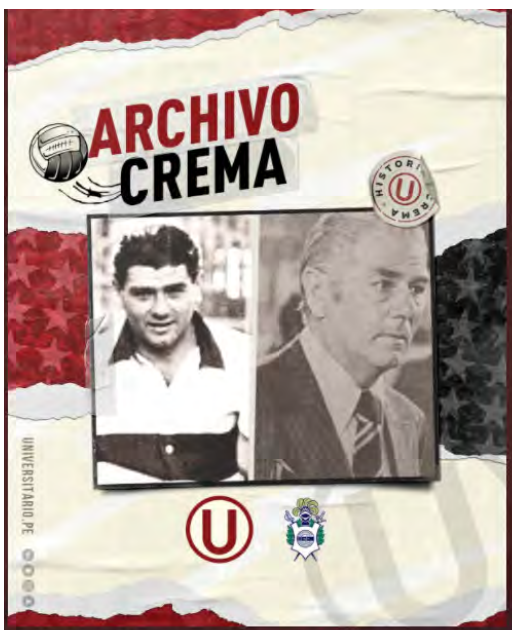
Esta comisión tiene como tareas la colaboración y la generación de contenidos para la difusión en los canales oficiales del club: redes sociales y página web como también en la elaboración de investigaciones que sean publicadas para generar la enciclopedia de Universitario de Deportes de cara al centenario de la institución. Dentro de esta dinámica, la comisión aportó la información para la elaboración de la infografía por el 20° aniversario del Estadio Monumental.

A fin de ordenar por tipos de contenidos dentro de la difusión del legado del club, se consideraron las siguientes publicaciones:





Para el vínculo que el club ha desarrollado con otras instituciones deportivas está la sección “Archivo crema” donde se saluda a otro club por su aniversario con la publicación de una gráfica donde se muestra el vínculo entre ambas instituciones por la historia en común de un jugador o entrenador según sea el caso. Ejemplos de esta sección:



Saludo a Gimnasia y Esgrima de Argentina por su aniversario con la mención a Roberto Scarone: jugador del equipo argentino y entrenador de Universitario



Saludo a Universidad de Chile por su aniversario recordando el partido celebrado en la inauguración del Estadio Lolo Fernández.

La sección “Historia crema” se caracterizó por la difusión de los partidos más trascendentes de la historia del club en sus 96 años de vida institucional. Se realizó una selección de los eventos más representativos de cada año y se realizaron gráficas para su difusión:

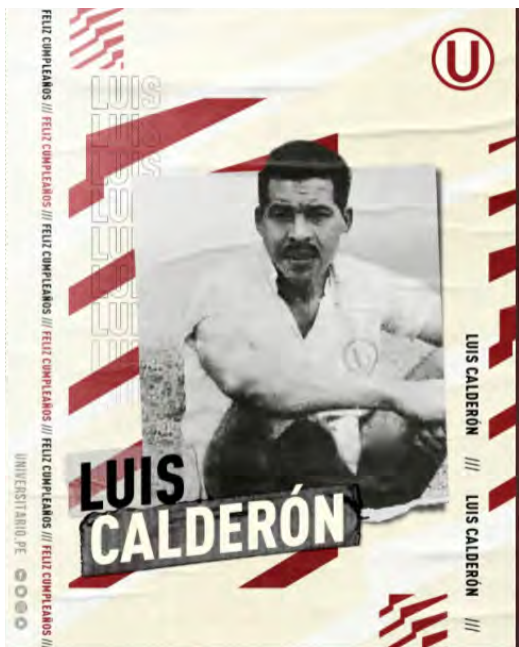


Recordamos un triunfo en el “clásico” contra Alianza Lima con el gol de “Toto” Terry.



En ocasión de recordar el primer partido internacional del club, realizamos la gráfica con el equipo que jugó ese partido en 1929.

Para celebrar los cumpleaños de las glorias, también se creó una publicación diseñada especialmente a partir de la elaboración de una selección de las figuras a saludar y sus fechas especiales:



Celebración para Luis “Joe” Calderón.



Gráfica para Ismael Soria.

4.5.3 Atención al hincha

Este punto responde a la estrategia de diálogo mencionada en la meta principal donde se considera que para generar el vínculo con el hincha es necesario escucharlo, responder a sus dudas e incorporar los aportes que realice.

El club no cuenta con presupuesto para la implementación de una herramienta de monitoreo y CRM social, por lo que en esta primera etapa se realizó el monitoreo, respuesta y medición utilizando una hoja de excel y el trabajo del equipo de comunicaciones.

La estrategia del diálogo implicaba la acción de revisar todos los comentarios recibidos en las publicaciones de redes sociales y los mails recibidos en los correos oficiales. Se decidió para una etapa posterior hacer un relevamiento de las consultas recibidas en las sedes por parte de

las personas encargadas de la atención al público. Esta acción fue informada a la alta gerencia del club y se contó con el apoyo para llevarla adelante.

Se elaboraron informes mensuales que consideraban la cantidad de consultas recibidas por cada red social, los temas por los que preguntaba, la rapidez de la respuesta y el grado de satisfacción del usuario de ser posible a través de un “semáforo” con la referencia a los colores.

4.5.4 Acciones en el offline: periodistas y medios de comunicación

Debido a la demanda constante de información de temas deportivos de la institución, es que se formalizaron y ordenaron las acciones necesarias para la difusión hacia el hincha a través de los medios de comunicación masivos.

Dentro de estas acciones, se clasificaron de dos maneras: virtuales y presenciales. Las virtuales implican todo envío de información a través de los medios digitales como son WhatsApp a través de una lista de difusión de periodistas y editores de medios como anuncios de conferencias de prensa, comunicados institucionales, etc.; archivos de vídeo en alta resolución a través de la plataforma we transfer, entre otros recursos.

En el caso de las presenciales se consideraron las conferencias de prensa realizadas tanto en la sede institucional de Campo Mar U de manera semanal donde se tiene la palabra del entrenador del primer equipo y de al menos dos jugadores, como en las conferencias en el Estadio Monumental luego de la realización de un partido.

Esta conferencia tiene carácter de obligatoria por compromisos asumidos tanto con la Liga1 y el canal oficial de transmisión de los encuentros del torneo de la Liga1 del 2019. Esta tiene la participación del entrenador principal o su asistente técnico y eventualmente la presencia de un jugador si es el caso. En ambas situaciones se les da asistencia a los expositores y se revisan las posibles preguntas y respuestas a comunicar.

Una acción incluida en las presenciales es la de reuniones con periodistas, editores o referentes del medio para revisar las posibles agendas en común, proyectos que se puedan realizar, ya sea comerciales o periodísticos con el fin de tener los mejores contenidos orientados hacia los hinchas en beneficio del medio y de la institución.

Estas reuniones nos permiten lograr los resultados esperados en cuanto al mensaje que queremos que llegue al hincha, reduciendo posibles cambios en la denominada agenda setting y a evitar que los intereses externos, considerados en la teoría del framing, puedan desviar el objetivo buscado.

Para el tema de las acciones con influencers se priorizaron referentes mediáticos en la opinión pública para el apoyo de distintas acciones de marketing y de generación de contenidos ya sea con el primer equipo o en los días de partido de local.

4.6 MEDICIÓN DE LAS ACCIONES Y RESULTADOS OBTENIDOS

Para poder cuantificar y ver la evolución de las publicaciones realizadas y las acciones necesarias para lograr los objetivos planteados clasificamos en dos tipos: On line: redes sociales y atención al hincha y Off line

4.6.1 Online: consideramos a las redes sociales y la atención al hincha.

4.6.1.1 Para las **redes sociales** consideramos los KPI's explicados previamente y representados en la siguiente tabla:

Tabla 12: *KPI's digitales implementados*

Tipo	Métrica	Indicador	Periodicidad	Proyectado Mensual	Proyectado anual	Resultados a 9 meses
Digital	Interacciones en las redes sociales del club	VTR	Mensual	10%	13%	17%
		CTR		5%	7%	7%
Engagement		6%		7%	8%	
	Visitas y tiempo de permanencia en la página web	VISITANTES TIEMPO	Mensual	2000 2 minutos	12000 3 minutos	11000 3 minutos

Fuente: Elaboración propia

Para alcanzar este proyectado mensual se elaboró un tablero de control donde se colocaban los valores de la performance de cada publicación necesaria para la elaboración de los indicadores. VTR: usuarios impactados y reproducciones del vídeo; CTR: usuarios impactados y clics recibidos en cada publicación; para el Engagement se consideró el total de reacciones como likes, compartidas, vistas a la imagen, clics en el enlace, clics en el hashtag, comentarios recibidos, etc.

Con esto se obtiene un porcentaje de acuerdo a cada KPI que es promediado para obtener cuál es el valor promedio de un vídeo publicado en las redes sociales, cuál es el promedio de clics que recibe una publicación con gráfica y cuál es el promedio de engagement en general.

Se identificó que por mes se obtenían determinados valores y se hizo un proyectado a un año con el objetivo de elevar esos valores que implicaría que las publicaciones obtienen más reacciones y clics de nuestra comunidad y los vídeos se ven por más tiempo.

Para la página web se consideró la información que la plataforma Google Analytics brinda a partir de la monitorización de la web institucional permitiéndonos saber dos KPI's que consideramos representativos: cantidad de visitantes únicos y su tiempo de permanencia. En la revisión de la plataforma identificamos los valores indicados en la tabla y se realizó un proyectado objetivo a lograr en 12 meses.

Debido a un cambio en la administración del Club, se muestran los resultados obtenidos a los 9 meses de gestión demuestran que se cumplió con los indicadores alcanzados y en algunos casos se superó como por ejemplo el VTR, esto gracias a las transmisiones en vivo que se realizaron de los torneos de futbol de menores como también a los cambios implementados a partir de revisar las estadísticas como por ejemplo reducir los tiempos, hacer ediciones más rápidas y con música, utilizar una imagen inicial de portada que sea atractiva para el usuario como mostrar a uno de los jugadores en acción.

4.6.1.2 Atención al hincha

Presentamos una tabla con el detalle de las métricas e indicadores propuestos para hacer la medición del vínculo con el hincha:

Tabla 13: *KPI's implementados para monitorear la atención al hincha.*

Plataforma	Métrica	Indicador	Periodicidad	Proyectado mensual	Proyectado a 12 meses	Resultados a 9 meses
------------	---------	-----------	--------------	--------------------	-----------------------	----------------------

Redes sociales	# promedio de consultas Temas consultados Promedio tiempo respuesta % de satisfacción	Número Palabra Número Número	Mensual	350 6 temas 2 horas 60%	200 4 temas 1 hora 80%	250 5 temas 3 horas 65%
Mails	# promedio de consultas Temas consultados Promedio tiempo respuesta % de satisfacción	Número Palabra Número Número	Diario	30 3 temas 24 horas 50%	15 3 temas 4 horas 80%	30 5 temas 8 horas 70%

Fuente: Elaboración propia

En el caso de las redes sociales, se realizó el monitoreo y medición de manera diaria sobre un universo promedio de 15 publicaciones diarias por cada cuenta oficial y aproximadamente 40 publicaciones en promedio en un día de partido.

En promedio por mes respondimos a más de 250 consultas por lo que proyectamos para el primer año reducir 200 atenciones por mes. No se logró reducir el número proyectado porque al generarse más eventos y actividades en el club de las previstas, las consultas se fueron diversificando en temas de escuelas deportivas, acciones de marketing, tienda crema, etc.

Para los mails contabilizamos 30 consultas por mes en promedio, siendo 15 el valor proyectado promedio mensual a un año. Al igual que el indicador anterior, nuevos proyectos implicaron nuevas consultas.

Los temas que más consultas tenían son los de la compra de entradas para los partidos con el 60%, los productos de la Tienda Crema con un 25%, las escuelas deportivas del club: fútbol y vóley que en su conjunto promediaba el 5% y el torneo de la Copa Crema que el club organiza de manera periódica con otro 5%, quedando el restante 5% en consultas temas variados como socios, etc.

Ante este escenario optamos por reforzar a nivel comunicaciones en los temas que vimos que implicaban una mayor cantidad de consultas: se realizaron gráficas especiales con la

información de la compra de entradas, realizamos un vídeo por partido para la difusión previa donde un jugador te explicaba cómo era el proceso de compra. Se hizo lo mismo para las consultas sobre la Tienda Crema y se procuró reducir los pasos en esta para hacer el proceso de compra más ágil al usuario.

Se hizo un reordenamiento de la difusión de temas de marketing para la venta de tickets para los partidos en el Estadio Monumental en la que se consideró: publicación de tarifario de entradas o abono 5 días antes del partido y en los días siguientes con mayor intensidad.

Esta dinámica también se consideró al tarifario de estacionamiento, el video de promoción de cada partido y/o abono y la publicación de las promociones o concursos que en promedio son cuatro por partido.

En esta misma línea de difundir los productos comerciales del club, realizamos publicaciones sujetas a la gerencia de marketing y sus acuerdos con los patrocinadores del club. Además, se promociona el merchandising comercializado por la Tienda Crema lanzada a finales del 2018.

En cuanto a las escuelas y la Copa Crema, se mejoró la calidad de la información existente en la web institucional, se colocó un banner en el home así era más rápida la búsqueda de la información y se propuso la implementación de un WhatsApp business para la atención a los interesados por este tema bajo la supervisión del área deportiva.

La cantidad de consultas se mantuvo estable luego de los 9 meses debido en parte a que se incrementaron las publicaciones y proyectos que tenían la necesidad de absolver dudas y a que elevamos el % de satisfacción expresado por los hinchas en un 20% para las consultas por mail y reducimos el 30% el tiempo de espera (8 horas).

Reconocimientos

En 2019 la empresa alemana de monitoreo, estadísticas y comunicación digital Result Sport consideró a Universitario como el club peruano con más hinchas digitales y posicionado como el número 66 del mundo.



The image shows a screenshot of a news article from the website 'El Comercio'. The page has a yellow header with the site's logo, a search icon, a menu icon, and buttons for 'SUSCRÍBETE' and 'INICIAR'. Below the header is a banner with the text 'PARTICIPA DE' over a background image of a person in a field. The article title is 'Universitario de Deportes es el club peruano con mas hinchas digitales, según Result Sports | FOTOS'. The sub-headline reads: 'Universitario de Deportes es el club peruano con más seguidores en las redes sociales y número 66 del mundo, por encima de Alianza Lima y Sporting Cristal.' Below the text is a photograph of several men, likely players or staff, smiling on a sports field. In the background, there are banners for 'LUCKY' and 'ROTKA'.

La empresa española de monitoreo de redes sociales deportivas Deportes & Finanzas valoró a Universitario como el club peruano con mayor cantidad de interacciones en distintas redes sociales. Algunos ejemplos de su difusión:



4.6.2 Medición de acciones en offline

¿Cómo se midieron estas acciones orientadas al offline:

Tabla 14: *KPI's implementados para medir el impacto hacia la prensa.*

Tipo	Métrica	Indicador	Periodicidad	Cantidad Mensual	Proyecto-anual	Resultados a 9 meses
Prensa	Envíos de información a la lista de difusión	Número	2 por día	60	90	60
	Envíos de imágenes y videos de rutina	Número	1 por día	25	30	30
	Cantidad de conferencias de prensa realizadas	Número	Mensual	6	8	6
	Cantidad de asistencias al CT	Número	Mensual	6	6	6
	Cantidad de comunicados redactados	Número	Mensual	2	1	4
	Reuniones con periodistas y medios por temas deportivos	Número	Mensual	2	4	3
	Acciones con influencers	Número	Mensual	2	4	2

Fuente: Elaboración propia

En la medición de las acciones off line se consideró la siguiente manera:

Para los envíos de manera digital de la información se utilizó una lista de difusión elaborada a partir de una base de datos de periodistas y editores que el club ya disponía y se sumaron nuevos según pedido de los medios. Al menos dos envíos de información por día de temas como por ejemplo: parte médico, itinerario de concentraciones, alineación para el partido, anuncios de acciones de marketing, comunicados institucionales, etc.

En cuanto a las conferencias de prensa en la sede de Campo Mar U se organizó la dinámica para que una vez por semana, los días miércoles, la prensa tuviera acceso a grabar unos minutos de entrenamiento y a tener la palabra del entrenador y dos jugadores. De esta manera los medios y el club organizaban sus rutinas de trabajo de manera conjunta.

Para las reuniones con los periodistas y editores, se procuró tener dos de manera mensual visitando las instalaciones ya sea del canal, diario, radio o medio digital. Las reuniones tenían una duración de una hora y se planificaba una agenda en común según cada medio. El seguimiento de lo conversado se realizaba luego de manera digital y se daba aviso a la gerencia de lo acordado.

En cuanto a los resultados obtenidos vemos que se mantuvo el promedio de envíos por día a través de la lista de difusión, mientras que se procuró brindar registros en foto y vídeo todos los días del mes a la prensa.

Las conferencias de prensa se realizaron de manera rutinaria y no se pudieron ampliar debido a que por temas de coyuntura no siempre existía la predisposición para salir a declarar debido a los resultados deportivos.

El aspecto que se vio incrementado fue el de comunicados mensuales debido a la inestabilidad institucional del club y el cambio de administración antes mencionado. En el tema de las reuniones con periodistas, se logró llegar 3 en promedio mensual y no a las 4 proyectadas porque según la coyuntura, había menor predisposición al diálogo.

4.7 PROBLEMÁTICA

Diversas fueron las circunstancias que condicionaron el trabajo como:

- La falta de recursos económicos fue una constante durante el 2019 y 2020 y que es una costumbre en los clubes deportivos y sobre todo en Universitario.
- Los problemas judiciales debido a la disputa por la administración del club de parte de los acreedores que condicionaban la actitud de los hinchas hacia el club dependiendo de quien lo esté dirigiendo.
- La inestabilidad institucional producto de estas disputas afectaba la imagen que se generaba en los distintos stakeholders con los que el club se relaciona.
- Los malos resultados deportivos que condicionan el entorno en el día a día, tanto la parte mediática como interna.

CONCLUSIONES

1. El Club Universitario de Deportes al ser uno de los clubes más grandes del fútbol peruano y está expuesto diariamente a la opinión de sus hinchas como del público en general y de la prensa especializada.

El área de comunicaciones de una institución deportiva y en general de toda organización debe hacer el seguimiento, medición, análisis y reelaborar su estrategia de comunicaciones a fin de tomar decisiones con certezas y no solo con percepciones subjetivas.

2. Es estratégico para su gestión el poder tener un nexo fuerte y constante con su principal stakeholder: los hinchas. La comunicación debe partir desde el club de manera planificada, moderna, creativa y constante. Este vínculo se da a través de las redes sociales propias del club, la prensa especializada y sus periodistas como también con las acciones con influencers quienes median el nexo con el Club.

3. Información clara, directa, constante y pensada según cada canal de comunicación son elementos necesarios en la planificación de la estrategia de comunicaciones. Esta debe considerar tanto los canales propios, los ganados para la amplificación y los de pago. Priorizando el contenido con vídeos atractivos pensados según cada plataforma, en gráficas diseñadas que capten la atención en redes sociales y en acciones de relacionamiento.

4. Los mensajes deben tener un tono de comunicación informativo y relacional con el hincha. Deben procurar mostrar cercanía respondiendo las consultas de los hinchas de forma oportuna, con unidad y empatía. Esto para generar la percepción de liderazgo y satisfacción por la interacción con la institución. Debe poder escucharla a través de diversas acciones y cumplir con las promesas que se acuerdan.

BIBLIOGRAFÍA

- Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc (2006). *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.*
- Almansa, A. (2009). *Relaciones públicas y medios de comunicación. Estudio del caso español.* Razón y palabra, 70.
- Baquedano, R. (2021) *Arquetipo de cliente: qué es y por qué es importante en un proceso de diseño.* FreedTools. <https://freed.tools/blogs/ux-cx/arquetipo>
- Baro, M. (2011) Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones, *Mediaciones sociales Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación* N°9. pp.135-142. Universidad del CEMA.
<https://revistas.ucm.es/index.php/MESO/article/view/38013>
- Boyd, D. y Ellison, N. (2007). *Social network sites: definition, history, and scholarship.* Journal of Computer-Mediated Communication, 13(1).
<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>
- Castañeda, P. (2001). *La Gestión de Relaciones con el cliente (CRM)* Anales de mecánica y electricidad, 78(1) páginas 16-24

Castelló, E. (2019). *Comunicación y ser de la organización*. Tirant Humanidades.

Clark, T. (2021) *18 KPIs de redes sociales a los que necesitas darle seguimiento para medir el éxito*.

Hootsuite. <https://blog.hootsuite.com/es/kpis-de-redes-sociales/>

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total: estrategia, práctica y casos*. UOC.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7632095>

De Granda Revilla, G. & Trujillo Fernández, R. (2011) *La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones*. Revista Economía Industrial, 381. pp. 71-76

Del Toro Acosta, A. (2015). *Marca personal en medios sociales digitales: propuesta de un modelo de autogestión*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.

Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Freeman, W. (2004) *A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance*. The Academy of Management. Vol. 20, nº1, pp. 92-117.

<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1040.0066>

Florez, J.; Bertolotti, C. y González-Ladrón de Guevara, F. (2013) *La web 2.0 y las herramientas de colaboración y participación*. Unidad de Virtualización Académica. USMP.

Godoy, J. (2012). *Cómo construirse una marca en las redes sociales*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior.

Gutiérrez-García, E., Recalde, M. y Piñera, A. (2014). *¿Reinventando la rueda? Una mirada crítica acerca del diálogo*. Comunicación presentada en World Public Relations Forum, Madrid.

Hallahan, K. (2000) *Inactive Publics: The Forgotten Publics in Public Relations*. Public Relations Review, 26(4):499–515

Itoiz, M. (2014). *Medición de la reputación en el entorno online. Estudio de viabilidad en las redes sociales Facebook y Twitter* (Tesis doctoral, Universidad Pública de Navarra).

Larsson, K. (2016) *¿Cómo definir los KPIs adecuados para medir la efectividad de los anuncios de video online?*. Think With Google.

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/estrategias-de-marketing/video/how-identify-right-kpis-online-video/>

Lewis, D., Dieguez, S. y Koval, S. (2010) *Una propuesta metodológica para el estudio de la presencia de marca en los medios de comunicación (informe de investigación)*. XIV Jornadas Nacionales De Investigadores En Comunicación - Universidad de Quilmes.

Martin, M. (2020) *Arquetipos o Personas: Una herramienta clave para la estrategia de proyectos.*

IDABLOG.

<https://blog.ida.cl/disenio/arquetipos-o-personas-una-herramienta-clave-para-la-estrategia-de-proyectos/>

Mejía, J. C. (2013). *La guía del community manager: Estrategia, tácticas y herramientas.* Anaya Multimedia.

McCombs, M. E. y Ghanem, S. (2001). *The convergence of agenda setting and framing.* En Reese, S. D., Gandy, O. H. y Grant, A. E. (Eds). *Framing public life: perspectives on media and our understanding of the world* (pp. 67-81). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Nielsen (2015) *GLOBAL TRUST IN ADVERTISING.*

<https://www.nielsen.com/ssa/en/insights/report/2015/global-trust-in-advertising-2015>

Olabe Sánchez, F. (2009) *La comunicación no convencional en los clubes de fútbol.* Pensar la publicidad Vol. III, n° 1, 121-138

Pérez, A (2018) *Qué es stakeholders y qué importancia tienen para una empresa.*

<https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-stakeholders-y-que-importancia-tienen-para-una-empresa>

Rawlings, R. (2006): *Priorizing stakeholders for public relations.*

<https://es.scribd.com/document/4237201/Priorizing-Stakeholders-for-PR-Brad-L-Rawlins>

Sánchez-Villar, J. (2019). *Los blogs como herramientas sociales de comunicación política: periodismo ciudadano y opinión pública 2.0.*, *Communication & Society*, 32(1), 39-55

Somalo, N. (2017). *Marketing digital que funciona*. LID Editorial.

Tricoci, A.; Rosenthal, A.; Corral, P.; Gil, P. (2014) *Una mirada sobre el impacto del uso de las redes sociales en las empresas argentinas*. *Fórum Empresarial*, Vol. 2, N°. Extra 1, págs. 1-7

García Vargas, M. (2014) *El análisis FODA como herramienta estratégica para analizar la pertinencia de programas educativos*. *Boletín científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <https://doi.org/10.29057/estr.v1i2.1509>