

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**GESTIÓN DEPORTIVA UNIVERSITARIA: USO DEL
MARKETING DIGITAL PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN
DE DEPORTISTAS EN LA PUCP**

**Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión,
con mención en Gestión Empresarial presentada por**

LUNA VICTORIA GARCIA, Claudia Elizabeth	20110381
SALAZAR BRICEÑO, Mayté Mercedes	20111102
VIDAL CAMACHO, Natalia Silenne	20114652

Lima, 9 de junio del 2017

La tesis

**GESTIÓN DEPORTIVA UNIVERSITARIA: USO DEL MARKETING DIGITAL
PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE DEPORTISTAS EN LA PUCP**

ha sido aprobada.

Mgtr. Daniel McBride Gonzáles
Presidente del Jurado

Mgtr. María de Fátima Ponce Regalado
Asesor de la Investigación

Lic. Carlos Escaffi Rubio
Tercer Jurado

A Dios, por permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy y por su incondicional apoyo durante esta etapa. A mi hermano, por comprenderme y darme ánimos. A Fátima Ponce, nuestra asesora y a mis compañeras de tesis, porque juntas logramos esta meta.

Claudia Luna Victoria

Para Mayné y Enrique, por enseñarme a soñar y alcanzar mis sueños; todo lo que soy se los debo a ustedes, gracias por traerme hasta aquí. Para Jhe y Jhu, por ser las compañeras de mi vida; siempre espero que hagan las cosas mejor de las que yo las hice. Para Ali, por su ser incondicional.

Mayté Salazar

A Dios, por acompañarme en cada paso. A mis padres, por educarme y formarme, por su amor y confianza, porque sin su apoyo no me hubiera sido posible culminar esta etapa. A mi abuelita Mina, por su soporte y aliento, por ser incondicional e indispensable todo este tiempo. A Titi. Soy fruto de su esfuerzo y sacrificio. Este logro alcanzado es también de ustedes. A mi familia, amigos y compañeras de tesis. A todos, gracias.

Natalia Vidal

Agradecemos a nuestra asesora Fátima Ponce por brindarnos su ayuda y orientación para la realización de nuestra tesis. A los alumnos, especialistas y profesores que fueron partícipes de la elaboración de esta investigación ¡Gracias por su gran apoyo!

Al equipo de la OSD, por su predisposición y preocupación continua por realizar un mejor trabajo cada día.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1. Problema de Investigación	12
2. Justificación.....	13
3. Objetivos y Pregunta de Investigación.....	14
3.1. Objetivo General	14
3.2. Objetivos Específicos.....	14
3.3. Pregunta General de Investigación	15
3.4. Preguntas Específicas de Investigación.....	15
4. Hipótesis	15
5. Viabilidad.....	15
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	17
1. Gestión Deportiva.....	17
1.1. Sistema Deportivo	18
1.2. Elementos del sistema deportivo.....	19
1.3. Gestión Deportiva Universitaria	19
1.4. Identificación y Atracción de talentos.....	20
1.5. Fidelización de los usuarios de servicios deportivos	20
1.6. El Marketing como estrategia en los servicios deportivos	25
2. Gestión de Marketing.....	26
2.1. Marketing Digital	27
2.2. Oportunidades y Amenazas del Marketing digital	30
2.3. Beneficios del Marketing Digital	31
2.4. Marketing Digital y Atracción de clientes	31
2.5. Marketing Digital y Fidelización	32
2.6. Herramientas del Marketing Digital	33
2.7. Estrategia para la Implementación del Marketing Digital	38
2.8. Estrategia de medición del Marketing Digital	39
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	44
1. Características de la Gestión Deportiva en universidades del mundo	44
1.1. Caso: Estados Unidos.....	44
1.2. Caso: Canadá.....	46
1.3. Caso: Australia.....	46

1.4. Casos: Latinoamérica	47
2. La Gestión Deportiva Universitaria en el Perú	50
2.1. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	51
2.2. Universidad de Lima	52
2.3. Pontificia Universidad Católica del Perú	53
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	58
1. Alcance de la Investigación	58
2. Diseño de la investigación	59
3. Herramientas de Investigación	60
3.1. Fase Exploratoria	60
3.2. Fase Concluyente	62
4. Selección muestral	62
4.1. Entrevista a profundidad	62
4.2. Focus Group	63
4.3. Encuestas	64
CAPITULO 5: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE DEPORTISTAS EN LA PUCP	69
1. Gestión de atracción y retención de los deportistas en la PUCP	69
1.1. Gestión de atracción de los deportistas en la PUCP	69
1.2. Gestión de retención de los deportistas en la PUCP	71
2. Gestión de atracción y retención de los deportistas en medios digitales	72
2.1. Gestión de atracción en medios digitales	72
2.2. Gestión de retención en medios digitales	77
CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE DEPORTISTAS EN LA PUCP	82
1. Propuesta de Mejora en la Gestión de Atracción en Medios Digitales	82
1.1. Definición del público objetivo digital	82
1.2. Definición de cobertura	83
1.3. Generación de interés	83
1.4. Generación de intención	93
1.5. Generación de asistentes a los entrenamientos prueba	94
2. Propuesta de Mejora en la Gestión de Retención en Medios Digitales	95
2.1. Definición público objetivo digital	95
2.2. Definición de cobertura	95
2.3. Generación de interés	96

2.4. Generación de intención	103
2.5. Fidelización	104
3. Métricas	104
3.1. Atracción.....	104
3.2. Retención	106
4. Validación de la Propuesta de Mejora.....	106
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES.....	109
REFERENCIAS	111
ANEXO A: Guía de observación virtual.....	115
ANEXO B: Guías de Entrevistas a Profundidad.....	117
ANEXO C: Resumen de entrevistas a Profundidad.....	124
ANEXO D: Guía de Focus Group N° 1 y 2 a deportistas potenciales.....	131
ANEXO E: Guía de Focus Group N° 3 y 4 a deportistas destacados.....	133
ANEXO F: Síntesis de focus group N°1 y N°2 a deportistas potenciales	136
ANEXO G: Síntesis de Focus Group N°3 y N°4 a deportistas destacados	140
ANEXO H: Fichas Técnicas de Focus Group.....	144
ANEXO I: Cuestionario de la encuesta a deportistas destacados	148
ANEXO J: Cuestionario de la encuesta a deportistas potenciales	154
ANEXO K: Síntesis de los resultados de la encuesta a deportistas destacados PUCP	160
ANEXO L: Síntesis de los resultados de la encuesta a deportistas potenciales PUCP	168
ANEXO M: Consentimientos Informados de entrevistas a profundidad y focus group.	176
ANEXO N: Imágenes de atracción en medios digitales de la OSD.....	177
ANEXO O: Imágenes de retención en medios digitales de la OSD.....	188
ANEXO P: Cronograma de Propuesta de Contenido.....	190
ANEXO Q: GIF de deportes que ofrece la PUCP.....	191
ANEXO R: Resumen de entrevista de Validación.....	192
ANEXO S: Compromiso de validación de la propuesta de mejora	193
ANEXO T: Lista de Términos y Definiciones	194

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Ejemplo de estrategia empleando el Embudo de Conversión de Marketing Digital.....	43
Tabla 2: Número de deportistas inscritos en la OSD, según deporte, al 2016-II	55
Tabla 3: Deportistas según facultad a la que pertenecen.....	57
Tabla 4: Tamaño de la muestra de deportistas destacados	64
Tabla 5: Tamaño de la muestra de deportistas potenciales	65
Tabla 6: Selección Muestral.....	66
Tabla 7: Preferencias del contenido en la Página Web de la OSD.....	84
Tabla 8: Preferencias del contenido en Facebook	85
Tabla 9: Características del diseño para Reconocimiento de Marca	86
Tabla 10: Características del diseño para Generación de “Me Gusta”.....	86
Tabla 11: Preferencias del contenido de Twitter.....	87
Tabla 12: Preferencias del contenido de la Pagina Web	97
Tabla 13: Preferencias del contenido de Facebook	97
Tabla 14: Características del diseño para Interacción con una Publicación.....	98
Tabla 15: Características del diseño para Promocionar Eventos en Facebook	98
Tabla 16: Preferencias del contenido de Twitter.....	99
Tabla 17: Propuesta de estrategia digital para atracción de deportistas potenciales	105

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Generación de fidelización al servicio deportivo	21
Figura 2: Proceso para diseñar un servicio deportivo satisfactorio.....	24
Figura 3: Modelo AIDA.....	40
Figura 4: Embudo de Conversión en Marketing Digital	41
Figura 5: Secuencia de la Investigación.....	68
Figura 6: Concurso de Atracción	88
Figura 7: Deportes que ofrece la PUCP	89
Figura 8: Pasos para ser Deportista PUCP.....	90
Figura 9: Testimonio de Deportista Destacado PUCP- Trabajo en Equipo	91
Figura 10: Testimonio de Deportista Destacado PUCP- Profesionalismo.....	91
Figura 11: Testimonio de Deportista Destacado PUCP-Amistad	92
Figura 12: Entrenamiento Prueba.....	92
Figura 13: Formulario de inscripción por la página web	93
Figura 14: Plantilla de página web.....	94
Figura 15: Horarios Actualizados de Entrenamiento	100
Figura 16: Reconocimiento Individual.....	101
Figura 17: Reconocimiento Grupal	101
Figura 18: Resultado de Eventos Deportivos	102
Figura 19: Día Internacional del Deporte.....	102
Figura 20: Concurso de Retención- Gatorade	103

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación profesional tiene por objeto diagnosticar y proponer acciones de mejora en el proceso de atracción y retención de alumnos deportistas en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). La entidad encargada de la administración del deporte en la PUCP es la Oficina de Servicios Deportivos (OSD), que tiene como objetivo liderar la práctica deportiva a nivel universitario. Así, la OSD busca sobresalir en los diversos encuentros deportivos donde participa y, para lograrlo, reconoce la necesidad de tener a los mejores deportistas de la universidad dentro de sus equipos.

Por ello y ante la poca eficiencia de su plan actual de atracción y retención de deportistas, la presente investigación propone acciones de mejora utilizando como principal herramienta el Marketing Digital empleando el Embudo de Conversión de Marketing Digital como estrategia para realizar el diagnóstico y la propuesta de mejora. Esto debido a que es un medio de comunicación efectivo que permitirá el conocimiento, difusión de la información y una adecuada interacción entre la OSD y su público objetivo: los deportistas. El Embudo de Conversión permite visualizar de manera integral la estrategia de marketing digital utilizada y cuantificar los resultados.

Es importante resaltar la relevancia de la presente investigación, no solo para la OSD, sino que también puede servir para que organizaciones con similares características empleen como referencia las distintas acciones de mejoras propuestas, así como las herramientas utilizadas a fin de contribuir a que éstas puedan alcanzar sus objetivos con sus clientes actuales y potenciales.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad desarrollar una propuesta de mejora a la gestión actual de atracción y retención de deportistas potenciales y destacados, respectivamente, para potenciar el nivel de competitividad de la selección deportiva PUCP. En particular, se analiza la actividad desarrollada por la entidad encargada de esta gestión: la Oficina de Servicios Deportivos (OSD). Se ha elegido emplear el enfoque de marketing digital para lograr una mejora en la atracción y retención de deportistas debido a que los jóvenes, quienes son nuestra población a la que se quiere impactar, emplean los medios digitales en el día a día y cada vez más con mayor frecuencia.

Para aproximarnos a este caso de estudio, en el primer capítulo, se presenta el problema de investigación y su justificación, además de los objetivos y preguntas que guían el trabajo; en ese capítulo desarrolla la problemática y se analizan los nuevos retos relacionados con la gestión del talento deportivo según la actual Ley Universitaria. En el siguiente capítulo, se desarrolla el marco teórico, el cual se divide en dos partes: la primera presenta la teoría relacionada a la gestión deportiva; y la segunda se centra en la gestión del marketing digital.

El tercer capítulo abarca el marco contextual donde se hace una aproximación a la gestión deportiva universitaria en distintos países del mundo y Latinoamérica a través de una revisión de la literatura sobre los aspectos más importantes de esta gestión. En esta sección se incluye el caso de Estados Unidos, Canadá, Chile, Colombia y Perú. Finalmente, se expone la gestión deportiva desarrollada en la PUCP. En el cuarto capítulo se presenta la metodología de investigación, la cual tiene un alcance descriptivo, ya que explica la manera en que se realiza la gestión de atracción y retención de los deportistas en la PUCP, detallando las características y preferencias de estos. Para el recojo y análisis de información, la primera fase fue exploratoria, donde se usaron herramientas cualitativas como entrevistas a profundidad, focus group y observación virtual; para la fase concluyente se emplearon herramientas cuantitativas como son las encuestas realizadas a deportistas destacados y potenciales.

En el quinto capítulo, se realiza el diagnóstico de la gestión de atracción y retención de deportistas, el cual ha sido elaborado en base a los datos obtenidos de las herramientas de recojo de información utilizadas en la investigación y como estrategia de análisis se emplea el Embudo de Conversión de Marketing Digital. La propuesta de mejora se presenta en el capítulo seis, la cual se realizó en base al análisis de los hallazgos obtenidos de las herramientas cualitativas, de la información obtenida y analizada de las encuestas y de la revisión de la literatura descrita en el marco teórico y contextual. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de Investigación

La presente investigación se centra en la entidad encargada de la gestión deportiva universitaria en la PUCP, la Unidad de Servicios Deportivos PUCP, también conocida como Oficina de Servicios Deportivos, en adelante la OSD, que tiene como misión “[...] supervisar, desarrollar y fomentar la actividad física y práctica deportiva en la Comunidad universitaria contando con profesionales capacitados que contribuyen a su desarrollo, alcanzando niveles de excelencia” (Servicios Deportivos PUCP, 2016).

La investigación se enfoca en abordar la poca eficiencia del sistema de captación de deportistas, que utiliza actualmente la OSD. Así mismo, afronta las falencias de los mecanismos de retención utilizados para fidelizar a los deportistas destacados que actualmente forman parte de la misma.

Con respecto a la atracción, la OSD cuenta con un plan arbitral para atraer deportistas, realiza convocatorias masivas y cuenta con cazatalentos en las Interfacultades (evento anual donde los alumnos de las diferentes facultades de la PUCP compiten en distintas disciplinas deportivas). Sin embargo, actualmente solo existen 357 deportistas destacados que forman parte de la OSD, de un total de más de 25,000 alumnos matriculados en la PUCP (PUCP, 2016). De esta manera, esta área de la universidad pasa por desapercibida para muchos universitarios deportistas, perdiendo la oportunidad de captar talentos para la selección de los diferentes deportes en los que la universidad compete.

Con respecto a la retención de los deportistas, si bien la PUCP brinda algunos beneficios; como becas de estudio, bonos de consumo, bonos de almuerzo, bonos de libros educativos y becas para el gimnasio; estos no logran generar un sentimiento de fidelización en ellos, pues tienen la percepción de que no se encuentran distribuidos equitativamente. Así mismo, según lo mencionado en la entrevista con el Jefe de la OSD (Nicolás Bakovic, comunicación personal, 16 de setiembre, 2016), existe poco conocimiento de las necesidades específicas de los actuales deportistas PUCP, quienes muestran descontento a través de las constantes críticas y reclamos hacia los entrenadores y personal administrativo de la oficina.

Pese a estos problemas, la OSD busca que los deportistas sobresalgan en las competencias deportivas en las que participan. Por ello, busca continuamente mejorar su gestión y adaptarse a los cambios de manera oportuna para responder al entorno de manera adecuada. Para lograrlo, el Jefe de la OSD reconoce la importancia de atraer talento deportivo y retenerlo (comunicación personal, 16 de setiembre, 2016).

Finalmente, es importante resaltar que la investigación se enfoca; por un lado, en la atracción de alumnos deportistas de la PUCP que no han pertenecido a la selección deportiva de la universidad, pero están en condiciones de seguir desarrollándose como deportistas (deportistas potenciales); por otro lado, la retención va dirigida a los alumnos de la PUCP que pertenecen a la selección deportiva de la universidad (deportistas destacados).

2. Justificación

La presente investigación tiene dos aspectos de justificación primordiales. El primero hace referencia a los beneficios que se pretende conseguir con la propuesta realizada y el segundo, está ligado al cumplimiento y adecuaciones a las exigencias de normativas peruanas.

La primera justificación para realizar esta investigación se asocia a los beneficios que obtendrán los deportistas y la OSD, para los primeros porque seguirán desarrollándose en el ámbito deportivo y obtendrán los beneficios que brinda la universidad, y para la OSD porque formará equipos competitivos, potenciándose como unidad deportiva y generando reconocimiento a la PUCP, consolidando de esta manera, su compromiso con el desarrollo humano.

La segunda justificación de la investigación responde al hecho de que los deportes en las universidades se han visto regulados por la nueva Ley Universitaria (Ley N° 30220), la cual, en su artículo 131 señala la relevancia de fomentar el deporte en las universidades peruanas. Esta señala que “La universidad promueve la práctica del deporte y la recreación como factores educativos coadyuvantes a la formación y desarrollo de la persona. El deporte, a través de las competencias individuales y colectivas, fortalece la identidad y la integración de sus respectivas comunidades universitarias, siendo obligatoria la formación de equipos de disciplinas olímpicas” (Ley 30220, 2014).

La actual Ley Universitaria no solo busca promover el deporte, sino también exige un alto nivel de competitividad, cuando señala que “Dentro de los mecanismos para el cuidado de la salud y la promoción del deporte, la universidad crea y administra proyectos y programas deportivos que promuevan el deporte de alta competencia, a efectos de elevar el nivel competitivo y participativo de los estudiantes” (Ley 30220, 2014).

Esta ley, publicada en el diario El Peruano en el 2014, debe ser cumplida por las universidades del país. Por ello, estas deben adecuarse progresivamente y la PUCP no es ajena a este cambio. Es así como surge la necesidad de idear mejoras en la atracción y retención de talento deportivo para lograr un alto nivel de competitividad.

Por ello, esta investigación se enfoca en realizar un diagnóstico de la actual gestión de atracción y retención de los deportistas, para a partir de ello y de la revisión de la literatura sobre el tema, proponer mejoras, en base a las herramientas del marketing digital, que busquen potenciar la actual gestión de la OSD. El marketing digital es usado, actualmente, en universidades a nivel internacional, así como también, en universidades de Latinoamérica; además, es un enfoque nuevo del marketing que se ha vuelto indispensable para las organizaciones, especialmente en un mundo cada vez más digital y en actividades relacionadas con los jóvenes, quienes son nativos digitales y llevan incorporada la tecnología en su vida cotidiana.

En ese sentido, los principales aportes en temas de gestión de la presente investigación son; por un lado, la profundización del conocimiento de las características, preferencias y percepciones de los deportistas potenciales y destacados de la PUCP; y por otro lado, la propuesta de posibles acciones de mejora de atracción y retención dentro del ambiente digital, que no solo beneficie a la OSD, sino que también sea un referente para organizaciones con similares características y así, contribuir que estas puedan alcanzar sus objetivos.

3. Objetivos y Pregunta de Investigación

3.1. Objetivo General

Diagnosticar y proponer posibles acciones de mejora a la actual gestión de atracción y retención de los deportistas de la PUCP empleando el marketing digital.

3.2. Objetivos Específicos

- Describir en qué consiste la gestión deportiva.
- Describir los principales modelos de marketing digital para atraer clientes y fidelizarlos.
- Conocer las características de la gestión deportiva en universidades a nivel internacional y local, en particular sobre atracción y retención de deportistas.
- Elaborar un diagnóstico sobre la gestión de atracción y retención actual de los deportistas de la PUCP.
- Conocer percepciones y preferencias de los deportistas potenciales y deportistas destacados PUCP sobre la gestión de atracción y retención de la OSD en medios digitales.
- Identificar puntos de mejora en la gestión de atracción y retención de los deportistas de la PUCP y a partir de ello, plantear propuestas de mejora empleando el marketing digital.

3.3. Pregunta General de Investigación

¿Cuál es el diagnóstico y las posibles acciones de mejora a la actual gestión de atracción y retención de los deportistas PUCP, empleando el marketing digital?

3.4. Preguntas Específicas de Investigación

- ¿En qué consiste la gestión deportiva?
- ¿Cuáles son los principales modelos de marketing digital para atraer clientes y fidelizarlos?
- ¿Cuáles son las características de la gestión deportiva en las universidades a nivel internacional y local?
- ¿Cuál es el diagnóstico sobre la gestión de atracción y retención actual de los deportistas de la PUCP?
- ¿Cuáles son las percepciones y preferencias de los potenciales deportistas y deportistas destacados PUCP sobre la gestión de atracción y retención de la OSD?
- ¿Cuáles son los puntos de mejora en la gestión de atracción y retención de los deportistas de la PUCP? ¿Cuáles son las posibles soluciones empleando el marketing digital?

4. Hipótesis

La hipótesis general a partir de la cual se desarrolla la presente investigación es que, conociendo las percepciones y preferencias de los deportistas, y utilizando el marketing digital, la OSD puede mejorar la gestión de atracción y retención de estos.

Ello, ya que a través de sus herramientas, los deportistas potenciales podrán conocer a la OSD, los deportes que brindan, los beneficios e información actualizada de esta; así como tener mayor y mejor comunicación que le permitirá a la OSD fidelizar a los deportistas destacados mediante reconocimientos, difusión de eventos deportivos, mecanismo de quejas y sugerencias, entre otros. Todo ello contribuirá a reclutar y retener talento para lograr sus objetivos internos de sobresalir en su participación en actividades y competiciones deportivas.

5. Viabilidad

Si bien existen pocas teorías definidas sobre la atracción y retención de alumnos deportistas en las universidades dentro del contexto nacional, existen modelos en otras realidades que pueden ser de utilidad para la presente investigación. La gestión deportiva universitaria en el

Perú no está desarrollada como en otras partes del mundo; particularmente, por los distintos contextos, realidades y formas de ver el deporte.

Algunas de las ventajas con las que cuenta el equipo de investigación, es que la OSD se encuentra en el mismo campus de la PUCP, por ello se tiene mayor facilidad para llevar a cabo la investigación, ya que posibilita el acceso y comunicación con el personal administrativo y deportistas. Así mismo, se debe mencionar que la OSD muestra disposición en mejorar su gestión de atracción y retención de deportista en la PUCP, esto se ha podido determinar gracias a la entrevista con el Jefe de la OSD.

Para elaborar la presente investigación se contó con el consentimiento del Jefe de la OSD y el apoyo y disposición de la comunicadora de esta oficina. Su apoyo resultó fundamental para la recolección de información de la investigación.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico basado en autores que han realizado investigaciones referidas a dos grandes temas. En primer lugar, la gestión deportiva y, en segundo lugar, la gestión del marketing, específicamente, del marketing digital.

1. Gestión Deportiva

En la vida moderna se encuentra al deporte en casi todas partes. No hay ningún país en el que no sea una de las distracciones preferidas de la juventud, al mismo tiempo que el espectáculo favorito de las masas. Es, también, la materia de la que se valen los educadores para asegurar la formación integral, la personalidad y el desarrollo de las cualidades del carácter en los individuos (Gillet 1971 citado en Cruz 2012).

Hoy en día, el deporte no solo es visto como un pasatiempo por las personas, el mundo globalizado en el que vivimos ha llevado a que muchos aspectos y concepciones cambien. De esta manera, el deporte ya no solo es considerado como una recreación sino como un medio para producir bienes y servicios. En este sentido, “el aumento de la cantidad de personas que realizan actividades deportivas, y que asisten a eventos y espectáculos deportivos, la profesionalización del deporte y su creciente difusión a través de los medios de comunicación constituyen demostraciones acerca de la importancia que el deporte tiene en la sociedad actual tanto en el plano económico, social como cultural” (Jaite, s/a). Así, el deporte se ha convertido en una industria y en un sistema con sus respectivas particularidades, que requiere de una gestión eficiente para desarrollarse de manera adecuada. En este sentido, la gestión deportiva es entendida como “la dirección de organizaciones públicas, empresariales y sin fines de lucro relacionadas al deporte” (FGAD, 2016).

El mundo globalizado en el que hoy vivimos exige que las organizaciones estén en un constante cambio para adaptarse a su entorno, esto no está aislado de las organizaciones del sistema deportivo pues “el deporte se encuentra frente a una necesaria etapa de modernización, en la que se debe innovar si se quiere ser competitivo en un mercado global y cambiante” (Dorado & Gallardo, 2005, p. 20). Para ello, una organización debe considerar tres aspectos importantes. En primer lugar, conocer las características y necesidades del entorno y de las partes interesadas; en segundo lugar, anticiparse a las necesidades de sus usuarios o clientes; finalmente, tomar decisiones basadas en el conocimiento del entorno y la anticipación a los cambios (Dorado & Gallardo, 2005).

1.1. Sistema Deportivo

Para que una organización pueda funcionar de manera eficiente es importante concebirla o comprenderla como un todo, así mismo, se debe entender el lugar que ocupa en su entorno. En este sentido, el Comité Olímpico Internacional (COI) define el sistema deportivo de la siguiente manera:

El sistema deportivo de un país está formado por varias organizaciones que influyen en el deporte, tanto a través de las políticas como de la financiación o la ejecución de programas. El sistema estará compuesto de organizaciones directamente relacionadas con el deporte, como los clubs o las ligas, y organizaciones que no estén relacionadas con el deporte, pero que tengan impacto en él, como los patrocinadores y los departamentos gubernamentales (COI, 2010, p. 178).

En el caso de la PUCP, como se mencionó anteriormente, la unidad dedicada a desarrollar el deporte universitario es la OSD. Es importante conocer el lugar que ocupa este ente y entenderlo en el contexto deportivo del país. Para ello, es necesario reconocer las partes interesadas o stakeholders de la OSD, estas son definidas como todo aquello que tenga una participación o interés en la organización (COI, 2010). Identificarlas es importante para poder definir su estrategia y lograr sus objetivos. Se identificaron a los siguientes stakeholders:

- Autoridades de la PUCP
- Alumnos deportistas
- Alumnos no deportistas
- Personal Administrativo
- Otras universidades
- Estado

Para el fin de este estudio, se debe considerar a las partes interesadas más importantes de la OSD para poder lograr el objetivo de la investigación, el cual es una propuesta que parte sobre esta base, adaptarse a los cambios de la globalización con el uso de teorías y herramientas del marketing para lograr objetivos organizacionales, como son la atracción y fidelización de los clientes, en este caso, los universitarios deportistas. Todo esto basándose en el conocimiento de las características y necesidades de los agentes que interactúan en este sistema deportivo, donde se encuentra la OSD. Esta información se encontrará en el marco contextual de la investigación (Sección 2: Gestión Deportiva Universitaria en el Perú).

1.2. Elementos del sistema deportivo

El sistema deportivo contiene tres componentes esenciales, los cuales se detallan a continuación (Celma, 2004):

- Elementos activos: Estos elementos hacen referencia a las personas y colectivos que acogen el sistema deportivo. Para efectos de esta investigación los elementos activos son los deportistas.
- Elementos estructurales: Estos se refieren a los equipamientos y espacios donde se realiza la actividad deportiva. En esta investigación los elementos estructurales son las canchas deportivas de la universidad, los implementos con los que realizan deportes, los vestuarios que se usan para realizar la actividad deportiva, entre otros.
- Elementos organizativos: Hacen referencia a la forma de administración y gestión en los sistemas deportivos.

1.3. Gestión Deportiva Universitaria

El origen del deporte en la humanidad se remonta hacia la antigua Grecia donde algunos países en busca del poder se enfrentaban entre ellos por medio del deporte:

En 1896, en Grecia, comenzó la historia del deporte moderno con el inicio de los Juegos Olímpicos de Verano, que han servido para dirimir la supremacía de las naciones. Estados Unidos, la Unión Soviética, la Comunidad de Estados Independientes y China han sido los que han llegado más alto en la tabla de medallas de las justas. Este hecho ha alimentado las tensiones y ha sido considerado, en cada momento, como muestra de estatus político. Paralelo con el deporte olímpico, el deporte profesional empezó a despuntar a finales del siglo XIX en Europa con disciplinas como el fútbol y el tenis. Desde ese momento, se originó una lucha entre el deporte patrocinado y el amateur, el mismo en el que el deportista competía sin recibir recompensa económica alguna (CLAVES¹ 2008 citado en Cruz 2012).

Otro movimiento importante que también se originó en estos tiempos fue el deporte universitario. “Este movimiento atañe a los estudiantes de las instituciones de educación superior del mundo, alcanzando en Norteamérica, Europa y Asia, cotas de desarrollo altas donde su aporte es indudable, a la hora de que muchos de los países de estas regiones conforman las delegaciones

¹ Universidad Nacional De Colombia, UNIMEDIOS, Centro de Información.

para competir en las pruebas del ciclo olímpico o en campeonatos mundiales de cualquier disciplina” (CLAVES 2008 citado en Cruz 2012).

Es así como se iniciaron en muchas universidades de diversos países, asociaciones y comités para desarrollar el deporte universitario. De esta manera, se han realizado campeonatos, eventos deportivos entre los equipos de distintas universidades del mundo desde entonces.

La gestión deportiva universitaria no es más que la gestión deportiva, ya definida previamente, aplicada en una organización sin fines de lucro como es la universidad, en el caso de esta investigación, la PUCP. Algunas herramientas claves de gestión para que las organizaciones deportivas se desarrollen de manera eficiente y con visión a largo plazo son la gestión de proyectos, gestión estratégica, gestión de la innovación; y por último, la gestión del marketing (FGAD, 2016). La presente investigación se enfocará en abordar esta última herramienta en la gestión deportiva universitaria.

1.4. Identificación y Atracción de talentos

Es usual que las organizaciones pertenecientes al sistema deportivo no cuenten con procedimientos para identificar y atraer talento a su organización, esto se explica porque toda la energía se destina a entrenar a los deportistas por igual, tengan o no talento (COI, 2010). Sin embargo, existen múltiples razones por las que debería existir un programa de identificación de talentos en las organizaciones deportivas, la COI (2010) señala las siguientes:

- Permite concentrar los esfuerzos en aquellos deportistas de alto nivel.
- Los deportistas aumentan la confianza en sí mismos al saber que cuentan con capacidades superiores.
- Al crearse un grupo de deportistas talentosos, la competitividad entre ellos aumenta.
- Permite que los deportistas tengan asesoramiento para saber los deportes en los que pueden sobresalir de acuerdo a sus cualidades.

En este sentido, para nuestra investigación es relevante identificar deportistas talentosos que no formen parte de la selección deportiva de la universidad. Todo ello con la finalidad de lograr los beneficios de la existencia de un programa de identificación de talento.

1.5. Fidelización de los usuarios de servicios deportivos

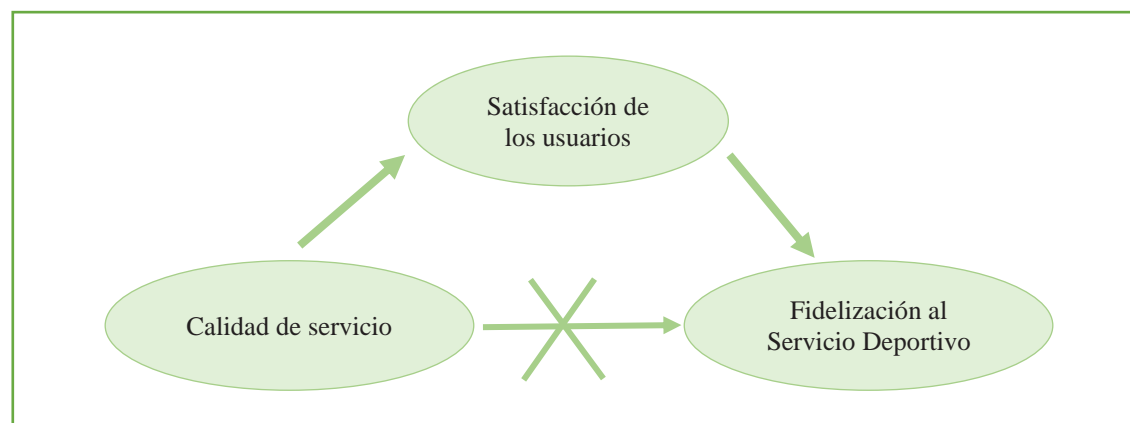
Un aspecto importante a considerar en toda organización es la satisfacción del cliente pues, su consecuencia es su fidelización. Esto también se aplica en organizaciones deportivas donde una buena gestión de esta y la satisfacción del deportista genera mayor atracción y

fidelización de ellos, es decir, que continúen entrenando y participando en campeonatos representando a la organización.

Es importante mencionar que la fidelización del cliente no se consigue directamente de la calidad de los servicios pues muchas veces la percepción de esta por los usuarios, a menudo, difiere de la de los directivos de la organización. Esto ha generado que la concepción que había de calidad se modifique, lo cual hace que las exigencias de la demanda tomen mayor importancia por parte de cualquier organización que presta servicios (Dorado & Gallardo, 2005).

Por ello, la satisfacción del cliente se convierte en un elemento importante ya que es la variable interviniente entre la calidad percibida y la fidelización (Johnson & Gustavson 2000 citado en Dorado & Gallardo 2005). Mediante una adecuada calidad de servicio que se refleje en la satisfacción de los usuarios, se generará fidelización de los clientes. Esto se muestra en la figura 1.

Figura 1: Generación de fidelización al servicio deportivo



Adaptado de: Johnson y Gustavson 2000 citado en Dorado y Gallardo 2005

De la misma forma, la satisfacción del cliente no es un elemento estático, sino que es cambiante y puede variar a lo largo del tiempo por diversas razones. Esto se debe al constante cambio en la sociedad y en las expectativas que espera el cliente, en este caso los deportistas. Así mismo, debe adecuarse al deporte que el usuario practique (Dorado & Gallardo, 2005).

En la presente investigación se evaluará los factores que influyen en los deportistas para motivarlos a representar en deportes a la PUCP, así como retenerlos por el periodo que se encontraran estudiando en ella. De esta manera, se hará una comparación de la situación actual del deporte en la PUCP con los factores que generan satisfacción del servicio por parte de los deportistas.

Para conocer cuáles son las expectativas y factores que buscan los deportistas en los servicios deportivos se pueden utilizar diversos métodos que serán explicados a continuación.

1.5.1. Encuesta de satisfacción

La encuesta de satisfacción es una de las mejores herramientas para conocer las demandas de los usuarios, así pueden proveer información sobre cada tipo concreto de deporte. De la misma manera, son adecuadas para investigaciones debido a que son fáciles de rellenar y puede cuantificarse durante el periodo medido. Así “estas herramientas destacan por su sencillez a la hora de usarla, por su aplicabilidad y por la gran utilidad para analizar y mejorar en base a los comportamiento y opiniones de los clientes o usuarios” (Dorado & Gallardo, 2005, p. 124).

De la misma forma, las encuestas de satisfacción permiten obtener beneficios respecto a la calidad de información que se obtiene, de tal forma que se puede conocer mejor la gestión de las organizaciones respecto a los clientes o usuarios. Incorporar la voz de estos últimos en la administración de una organización es requisito indispensable para poder considerar sus necesidades y expectativas (Dorado & Gallardo, 2005).

1.5.2. Sistemas de quejas, sugerencias y reclamación

Para que una organización tenga una gestión eficiente, mejore la calidad de su servicio y logre atraer a nuevos usuarios o clientes debe tomar en cuenta las necesidades de sus clientes, analizarlas y realizar la oferta de actividades acorde a ellas. El comportamiento de los deportistas ha ido variando de acuerdo a la época. Es así como las organizaciones deportivas también deben estar en constante investigación y adaptarse a los nuevos comportamientos. “La capacidad de responder a los cambios en las necesidades de los clientes está determinado por el empleo de herramientas interactivas como es el empleo de un sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones adecuadamente utilizado” (Dorado & Gallardo, 2005, p. 125). De esta forma, un sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones ayuda a entender los cambios en la forma de comportamiento de los deportistas.

Un sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones debe basarse en la premisa: “aprender de los errores”, pues permite detectar que parte de los servicios brindados se consideran insuficientes para los clientes o usuarios y facilita una interacción bidireccional; así lo plantea Schiffman y Lazar (1997 citado en Dorado & Gallardo 2005): “para cada usuario un servicio deportivo es lo que él percibe que es; y sobre la base de sus percepciones y no de la realidad objetiva es sobre las que va a reaccionar y actuar”.

Es así como este sistema ayuda a actuar sobre esta percepción y mejorarla. Esto es justamente lo que la investigación plantea: en primer lugar, se averiguara las percepciones y opiniones de la gestión de atracción y retención que brinda la universidad a los deportistas y posteriormente, sobre estos hallazgos se plantearían soluciones basadas en el marketing digital.

1.5.3. *Cartas de servicios*

Las cartas de servicio hacen referencia a “documentos que informan a los clientes o usuarios de los compromisos que adquiere la organización con la prestación del servicio. En esta la organización informa públicamente las características del servicio que ofrece, además de las responsabilidades en los niveles de calidad que se compromete a asumir” (Dorado & Gallardo, 2005, p.132).

El contenido de esta carta puede variar de acuerdo a la organización, sin embargo, se recomienda considerar los siguientes temas (Dorado & Gallardo, 2005):

- Identificación de la organización o área de la organización que presenta la carta.
- Las prestaciones del servicio.
- Las posibilidades de accesos al servicio.
- Los horarios.
- Las posibilidades para realizar cualquier sugerencia o reclamación.

Este tipo de herramienta es importante porque permite identificar a los usuarios con el servicio que brinda la organización y las posibilidades que se les ofrecen para que puedan explotar su potencial (Dorado & Gallardo, 2005). Este sistema ayudaría a que se fidelice a los deportistas destacados PUCP, pues desde un principio se demostraría el compromiso de la OSD en la formación del usuario.

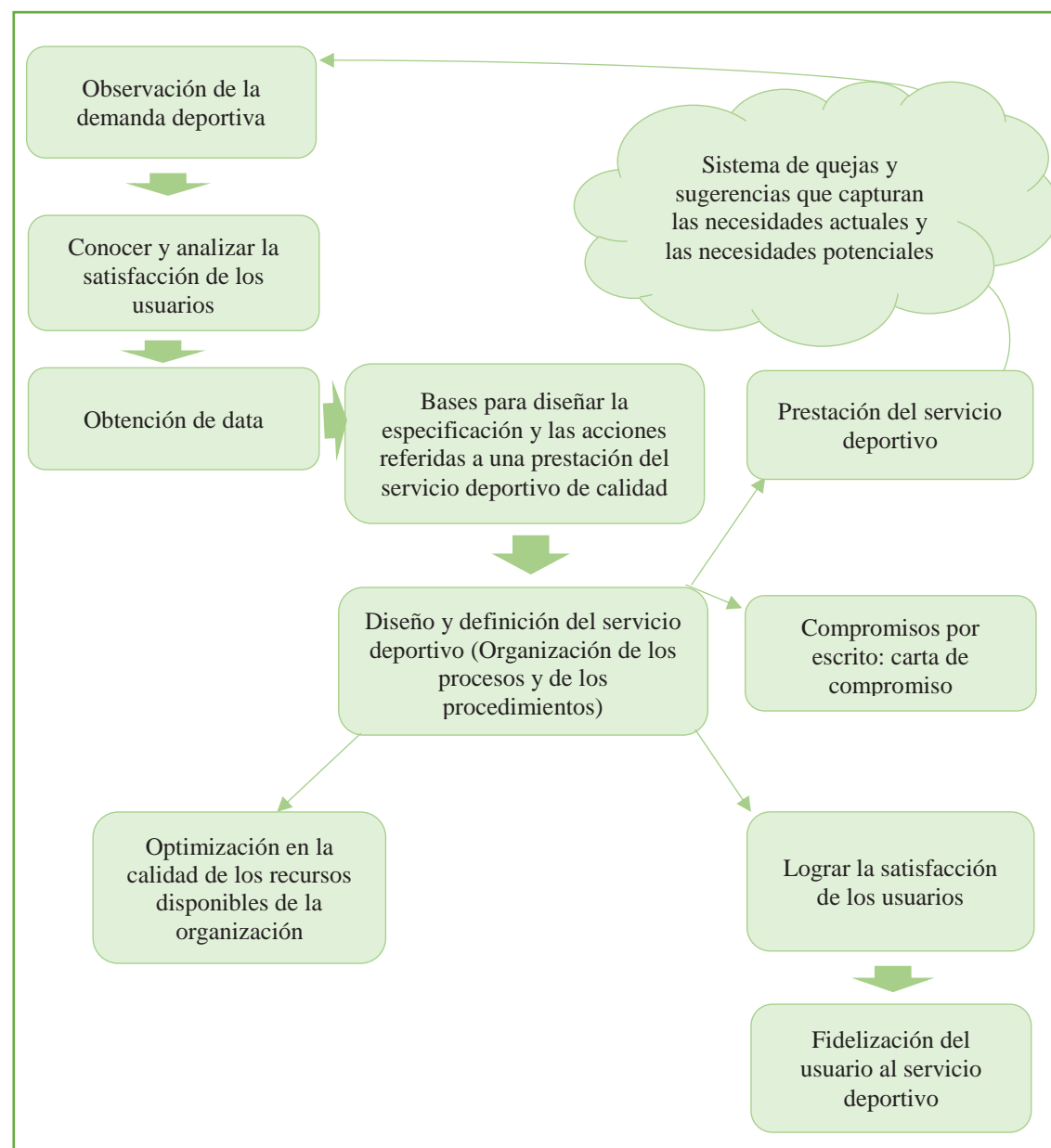
Las mediciones permiten a las organizaciones saber lo bien que están funcionando en el proceso de prestación de servicios. Así, también, saber dónde hay que realizar cambios para conseguir mejoras y determinar si los cambios conducen o han conducido a mejoras (Hayes 1999 citado en Dorado & Gallardo 2005).

Para diseñar un servicio deportivo que permita desarrollar deportistas competitivos se debe realizar una observación de la demanda deportiva para, a partir de ello, conocer y analizar la satisfacción de los usuarios mediante diferentes herramientas; por ejemplo, entrevistas, sistema de sugerencias, entre otros; y así obtener datos relevantes. De este modo, se contará con las bases para diseñar la especificación y las acciones referidas a una prestación del servicio deportivo de calidad. El siguiente paso es realizar el diseño y definición del servicio deportivo; es decir, la organización de los procesos y de los procedimientos (Dorado & Gallardo, 2005).

En la figura 2 se muestran los pasos para diseñar un servicio deportivo de calidad. Las herramientas descritas para lograr la satisfacción de los usuarios contribuyen a lograr la

fidelización de estos últimos, pero se debe tomar en cuenta que estas necesidades son particulares, dependen mucho del contexto, así como sus valores sociales y culturales (Dorado & Gallardo, 2005). Cabe resaltar, que en el caso de la PUCP no se puede segmentar las necesidades de los usuarios y en base a ello brindar beneficios, pues al ser una universidad, no busca tratar a cada deportista por distinto sino brindar los mismos beneficios y oportunidades para todos ellos. En este sentido, la presente investigación, busca promover propuestas de mejora basadas en necesidades colectivas y no, necesariamente, individuales.

Figura 2: Proceso para diseñar un servicio deportivo satisfactorio



Adaptado de: Dorado y Gallardo (2005)

Los servicios deportivos se deberían orientar para integrar al usuario en la organización, donde su opinión se tenga en cuenta. En este sentido la Asociación Francesa de la normalización (AFNOR) propone unas consideraciones bastante esclarecedoras (s/a citado en Dorado & Gallardo 2005):

- Sin usuarios no hay organización.
- Sin usuarios satisfechos no hay desarrollo de la organización.
- Sin usuarios fieles no hay continuidad de la organización.

Es así como esta investigación se enfoca, también, en la retención de los deportistas destacados, quienes representan a la PUCP, mediante la fidelización de estos que se logra con la satisfacción del servicio. Así, en este trabajo se evalúa las distintas herramientas que se podrían usar del marketing digital para poder lograrlo.

1.6. El Marketing como estrategia en los servicios deportivos

En toda organización es necesario establecer estrategias de marketing porque permite llegar de una manera más efectiva a los clientes actuales y potenciales. En el sistema deportivo “el marketing se convierte en un subsistema de repercusión directa y apoyo al proceso planificador, precisamente en lo que se refiere a la toma de decisiones, lo que lo convierte en un elemento para la implantación de las estrategias” (Mestre, 2004, p. 142). Según Mestre (2004), el marketing, en una entidad deportiva, es abordado de la siguiente manera:

- Marketing interno: Abarca la entidad deportiva hacia dentro y considera elementos como el valor añadido que brinda, la instalación deportiva, el personal que presta el servicio deportivo, la calidad del servicio y los métodos de diagnóstico para evaluar el servicio que se está brindando.
- Marketing externo: Abarca la relación con los deportistas, los usuarios y los clientes. Para ello, se considera diversos elementos como la demanda de los servicios deportivos, los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa que permiten conocer las oportunidades y amenazas, el servicio deportivo que se debe prestar, los deportistas actuales y los potenciales y la difusión del servicio deportivo.
- Marketing Interactivo: Abarca el punto de encuentro del exterior con el ambiente interior de la entidad deportiva. Considera elementos como la prestación del servicio deportivo, los usuarios, clientes, deportistas y su comportamiento, la calidad del servicio y los métodos de diagnóstico de los servicios prestados desde un punto de vista interno y externo.

Para el caso de la presente investigación se aborda el marketing externo y el interactivo, es decir, la relación e interacción que tiene la OSD con los deportistas actuales y potenciales. Para ello, se usa herramientas del marketing digital a fin de atraer y retener deportistas potenciales y actuales, respectivamente.

2. Gestión de Marketing

Un concepto que ha ido tomando cada vez más importancia en las empresas ha sido el marketing, como una filosofía para hacer negocios. De este modo, “el marketing se define como el proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros” (Kotler & Armstrong, 2004, p. 6). De la misma manera, el marketing “insiste en la orientación hacia el cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para el lograr los objetivos de desempeño de la organización” (Stanton, Etzel & Walker, 1992, p. 9).

Este concepto se fundamenta en tres ejes principales. El primero de ellos hace referencia a que la planeación y operación deben orientarse hacia el cliente. La segunda se enfoca en que todas las actividades de marketing deben estar coordinadas. La última se refiere a que la suma de los dos ejes anteriores es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización (Stanton et al., 1992).

Es importante resaltar que los conceptos de marketing aplicables a los negocios también son aplicables a organizaciones sin fines de lucro, la principal diferencia entre estas organizaciones son los objetivos que persiguen cada una de ellas (Stanton et al., 1992). Sin embargo, existen muchas diferencias, una de ellas es la denominación que usan para referirse a sus clientes, muchas los llaman feligreses, miembros, pacientes, audiencias o estudiantes (Stanton et al., 1992).

Otra de las diferencias es el desarrollo de los programas de marketing, pues “una organización sin fines de lucro tiende a desarrollar programas de marketing por separado, una que mire “hacia atrás”, a sus contribuyentes y otra que vea, “hacia el futuro”, a sus clientes” (Stanton et al., 1992, p. 558). Cabe mencionar que muchas veces estas organizaciones sin fines de lucro, también tienen relaciones con varios entes, además, de sus mercados principales; por ejemplo, una universidad privada tiene que tratar con agentes gubernamentales, defensores del medio ambiente, medios masivos, profesores, empleados y la comunidad local (Stanton et al., 1992).

El entorno en el que vivimos ha afrontado diversos cambios en las últimas décadas, de manera tal que las prácticas y estrategias de marketing han sufrido diversas modificaciones. “Internet está revolucionando la forma en la que las compañías generan valor para los clientes y

forjan relaciones con ellos” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 558). Las compañías necesitan repensar sus estrategias que funcionaron en el pasado, pero también necesitan añadir nuevas habilidades y prácticas importantes si esperan crecer y prosperar en el nuevo entorno (Kotler & Armstrong, 2007).

De esta manera, surge la importancia de desarrollar el marketing digital en las organizaciones como respuesta al entorno y como medio de aprovechamiento de las circunstancias del mundo digital en el que vivimos. Para, de este modo, llegar al público objetivo que buscan las empresas, es decir, para atraer y fidelizar clientes.

A continuación, se detalla el enfoque de marketing digital y sus herramientas para atraer y retener clientes. Este enfoque fue elegido debido al éxito de su utilización en universidades de distintos países como Chile y Colombia, donde la gestión deportiva universitaria ha logrado ser satisfactoria sin perder la calidad en la metodología de estudio de las universidades.

2.1. Marketing Digital

Debido al aumento acelerado en la utilización del internet y medios digitales de comunicación entre las personas, las herramientas del marketing se han transformado en los últimos años. Así, en la actualidad, las empresas se han visto en la necesidad de evaluar esta nueva tendencia y transformar el marketing de sus bienes y servicios brindados.

El uso del internet ha implicado nuevas formas de realizar marketing y permite “la posibilidad de hacer una comunicación interactiva al tiempo que masiva y barata, algo imposible anteriormente” (Somalo, 2011, p. 22). Así mismo, destaca las características del internet como medio comunicacional para realizar marketing: el internet es interactivo, pues permite establecer comunicación en tiempo real; permite personalizar el contenido de manera automática y barata, permite medir con gran exactitud la comunicación en internet, entre otras características (Somalo, 2011).

El desafío de los profesionales del marketing en las organizaciones es evaluar qué innovaciones son más relevantes para obtener una ventaja competitiva, de tal manera que las técnicas de marketing digital se integren eficazmente con las comunicaciones de marketing tradicionales (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014). Es así como el marketing digital ha tomado vital importancia dentro de la estrategia de la empresa.

Así, como mencionó el especialista en marketing digital, Lynn Mora (comunicación personal, 6 de septiembre, 2016), el marketing digital es el uso de herramientas digitales, pensar en acciones y canales digitales, pero de la mano con acciones fuera de internet. Ello debido que

el área de marketing no es simplemente la parte digital de la empresa, sino, se tiene que hacer acciones conjuntas con todos los equipos pensando siempre en cómo llegar al cliente.

2.1.1. Definición de Marketing Digital

El marketing digital se desarrolla en el internet, el cual “constituye una plataforma de información flexible que permite a las empresas proporcionar información, aumentar su capacidad de coordinación y cooperación, y aunar eficacia y eficiencia, optimizando la gestión integrada de las relaciones organizativas” (Gutierrez & Sánchez, 2005, p. 143). Este también incluye la administración de la imagen de la organización en las redes. Para ello se requiere de una estrategia que esté alineada a los objetivos de la empresa. Así, la finalidad del “marketing digital es lograr los objetivos del marketing mediante la aplicación de tecnologías digitales” (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, p. 10).

De acuerdo con el especialista en marketing digital, Lynn Mora (comunicación personal, 6 de septiembre, 2016), la finalidad principal por la cual se emplea el marketing digital es convertir a desconocidos en visitantes, visitantes en prospectos, prospectos en clientes y clientes en representantes de marca. Esto lleva a obtener clientes fidelizados que, incluso, transmitan la propuesta de valor a otros.

2.1.2. Características del Marketing Digital

Chaffey y Ellis-Chadwick (2014) señalan que las estrategias de marketing por internet deben cumplir con las siguientes características:

- Estar alineada con la estrategia de negocio de la organización.
- Tener objetivos claros que respondan a la estrategia y al desarrollo de la marca
- Ser coherentes con el tipo de clientes que utilizan el canal.
- Definir una propuesta de valor diferente y atractivo para el canal, la cual se debe comunicar eficazmente a los clientes.

Así mismo, otras características del marketing digital, según Mayordomo (2002), son las siguientes:

- Los objetivos y conceptos del marketing virtual y del marketing tradicional no cambian.
- El e-marketing es un sistema de pensamiento, una filosofía, y engloba tanto al propio marketing como a las técnicas que utiliza.
- El e-marketing representa una ventaja competitiva, especialmente para las pequeñas empresas.

- Debe formar parte de la cultura general de la empresa.
- Debe integrarse en cada una de las herramientas del marketing mix (4PS).
- Con el marketing virtual, el público ya no es el receptor pasivo del mensaje, sino que será él quien busque el producto que más le interesa. Mediante el internet, el público puede dirigirse al mensaje y determinar libremente si es productivo y cubre sus necesidades.

2.1.3. Objetivos del Marketing Digital

El marketing digital es rico en herramientas y alternativas que pueden ser usadas por la organización para lograr sus propósitos, estas permiten elaborar un plan de acción según la estrategia organizacional. Por ello, ante tantas posibilidades de administrar el marketing por internet, es importante que se determine qué se quiere conseguir e implementar la metodología adecuada para lograrlo.

Cuando la organización se pregunta qué quiere obtener de su campaña de comunicación, se pueden establecer diversos objetivos, Somalo (2011) los engloba en cuatro diferentes:

- Dar a conocer el producto o servicio de la organización. Ello se refiere a lograr impacto en cada uno de los clientes o consumidores con el objetivo de que recuerden a la empresa y los tengan en mente al momento de tomar la decisión de realizar otra compra en un futuro.
- Generar impacto con los anuncios web, página web, blogs, entre otros, y lograr que los visitantes se registren o acepten rellenar formularios. La organización desea llegar más allá de dar a conocer su marca, potenciarla o que solo visiten su página web. Lo que desea lograr es que el usuario llegue a ser cliente o cliente potencial al aceptar llenar formularios, probar el producto o servicios, recibir publicidad o novedades a su e-mail, entre otros.
- Lograr que los clientes visiten la web. Para lograr este objetivo se necesita un verdadero involucramiento del usuario. Para ello, la organización debe transmitir sus valores y un mensaje conciso pero impactante para el cliente sobre cada producto o servicio que ofrece.
- Generar rentabilidad. La organización no está dispuesta a que se lleven a cabo ventas deficitarias. Mediante una buena comunicación y satisfacción del cliente, se logra fidelizarlos. En el caso de una organización sin fines de lucro, si bien no se busca una rentabilidad económica, se busca sostenibilidad, es decir, mantenerse en el tiempo.

2.2. Oportunidades y Amenazas del Marketing digital

Existen diversas oportunidades para la organización a partir del uso del marketing digital como estrategia, Equipo Vértice² (2010) señala las siguientes:

- Permite acceder a un mercado global y en crecimiento exponencial.
- Permite un rápido ajuste de la evolución del mercado. El vendedor puede variar rápidamente las características de su oferta mediante nuevos productos o servicios.
- Bajos costos de entrada y operación por el desarrollo del marketing virtual.
- Se minimizan costos por distribución, actualización e impresión de catálogos, volantes y merchandising que muchas veces no logran captar a los clientes.
- Posibilidad de ofrecer videos promocionales, demostraciones y ofertas animadas durante el proceso de compra o afiliación, lo que provoca mayor atención por parte del consumidor.
- Soporte adecuado y continuo para apoyar al consumidor y explotar el flujo de información entre este y la empresa.
- Se puede contactar directamente a los clientes mejorando la capacidad de establecer relaciones a largo plazo y fidelización.
- Permite un control adecuado y eficaz de los resultados de las acciones que realiza el marketing digital pues se tienen mapeadas las herramientas utilizadas.

Sin embargo, Chaffey y Ellis-Chadwick (2014), señalan que las amenazas se pueden presentar en el marketing digital cuando:

- Las responsabilidades son poco claras para las distintas actividades de marketing digital.
- Los objetivos del marketing digital no son específicos.
- Se asigna un presupuesto insuficiente y no se logra acaparar a todos los potenciales clientes.
- El presupuesto se desperdicia cuando no se utilizan las herramientas o proveedores adecuados.

² Importante empresa española dedicada a la edición y distribución de contenidos, en su mayoría libros orientados a la formación profesional.

- Las nuevas propuestas de valor en línea para los clientes no se han desarrollado y no se trata de ofrecer servicios en línea mejorados y diferenciados.
- Los resultados del marketing digital no se miden adecuadamente, en consecuencia, no se puede mejorar su efectividad.
- No se planifica la utilización del marketing digital de forma integrada con las comunicaciones tanto en línea como fuera de línea.

2.3. Beneficios del Marketing Digital

Es importante tomar en cuenta que los beneficios del marketing digital surgen después de aplicar una estrategia planificada. Los autores Chaffey y Ellis Chadwick (2014) señalan que el marketing digital trae distintos beneficios a la organización pues apoya a las metas de la organización de la siguiente manera:

- **Identificación:** Usar el internet para investigaciones de marketing a fin de conocer las necesidades y deseos de los clientes. En el caso de la OSD, el marketing digital permitirá conocer mejor dónde están los deportistas, qué hacen, cómo actúan, qué prefieren y a partir de ello elaborar estrategias o estudios para llegar a ellos, en este caso con el objetivo de atraerlos.
- **Anticipación:** internet constituye un canal adicional por el cual los clientes pueden acceder a la información y realizar compras -evaluar esta demanda es primordial para controlar la asignación de recursos de marketing digital. Los deportistas deberían tener acceso integral a la información que necesitan al ingresar a los medios digitales de la OSD.
- **Satisfacción:** un factor clave para el éxito en el marketing digital es lograr la satisfacción del cliente a través del canal electrónico. Por ejemplo, si el sitio es fácil de usar, si tiene un desempeño adecuado, entre otros. Para ello, los canales y herramientas del marketing digital deberán ser interactivos, contener información precisa y oportuna, de manera que el usuario deportista o los deportistas potenciales las considere útiles y necesarias.

2.4. Marketing Digital y Atracción de clientes

El marketing digital busca atraer nuevos clientes a través de la administración de formas de presencia en línea de una organización. Algunos autores lo describen de la siguiente manera:

El marketing digital incluye la administración de diferentes formas de presencia en línea de una compañía, como los sitios web y páginas en medios sociales de una empresa, incluyendo el marketing en motores de búsqueda, marketing en redes sociales, publicidad

en línea y marketing por correo electrónico (...). Estas técnicas se utilizan para apoyar los objetivos de adquirir nuevos clientes y proporcionar servicios a los clientes existentes (...) (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, p. 10).

Así mismo, la especialista en marketing digital de la empresa Mambo Perú, Paloma Derteano (comunicación personal, 14 de septiembre, 2016), señala que el marketing digital es una herramienta muy efectiva que las empresas pueden usar hoy en día para atraer nuevos clientes. Si se usa esta de manera orgánica (sin pagar) se puede llegar a cualquier tipo de personas, pero si se realiza una inversión se puede alcanzar a los clientes potenciales de cualquier organización.

Por otro lado, Lynn Mora, especialista en marketing digital de The Westin Lima Hotel & Convention Center (comunicación personal, 06 de septiembre, 2016), recalca que el marketing digital es una respuesta a los cambios que han ocurrido en el estilo de vida los clientes. Hoy en día los consumidores de un producto o servicio se encuentran navegando en sus redes sociales, o explorando en la web. En este sentido, las empresas se están adaptando y también están tratando de estar presentes en el ambiente digital para poder llamar la atención de sus clientes y establecer relaciones a largo plazo con ellos. Un grupo muy importante en el ambiente digital son los jóvenes, los cuales tienen una gran presencia en el uso de redes sociales.

Por último, Katherine Cárdenas, especialista en marketing digital de la empresa VisaNet (comunicación personal, 08 de septiembre, 2016), señala que el marketing digital tiene un gran beneficio en la atracción de clientes, el cual consiste en la facilidad con la que se pueden medir las campañas de marketing que realiza una empresa. De esta manera, se puede conocer el proceso de búsqueda del cliente desde el inicio hasta llegar al momento final que puede ser la venta de un producto, una matrícula, un inscrito, etc. En digital las empresas pueden ver si los usuarios solo ingresaron una vez a su página y solo buscaron información y se fueron, o si ingresaron y pidieron el producto o servicio, o también si ingresaron y no hicieron nada. En este sentido, al tener la facilidad de medir y conocer el flujo de navegación de cada usuario, permite a las empresas a tomar acciones sobre ello.

2.5. Marketing Digital y Fidelización

Así como el marketing digital permite atraer a los clientes, también forma parte del ciclo de la fidelización de este. Fidelizar “significa satisfacer al cliente, atender sus necesidades, previamente analizadas y, en definitiva, repetición de ventas. Un cliente satisfecho y fidelizado es la mejor comunicación que pueda tener una empresa” (Guillamón, 2015). En el marketing digital esta fidelización se mide con la satisfacción de los clientes con los canales digitales que usa la empresa. “La fidelización online es una acción de marketing fundamental pero muchas

veces descuidada que transcurre paralela a la captación de nuevos clientes” (García, 2014). Esto no debe ser así, por ello, ambos (atracción y fidelización) deben ir de la mano.

En este sentido, las herramientas de marketing digital deben tener servicios de atención al cliente; impartir videos, webinars, conferencias educativas enfocadas en satisfacer alguna necesidad de los usuarios o clientes; implicar al cliente o usuario en el lanzamiento de nuevos servicios o mejora de los actuales; ofrecer los beneficios que tiene la empresa para los clientes; ofrecer recompensas a los clientes, ya sean tangibles o intangibles, como el reconocimiento; compartir experiencias de valor como testimonios; videos virales que transmitan los valores e identidad del producto o servicio de la empresa, entre otros (García, 2014). Todo ello contribuirá a fidelizar a los clientes actuales de la organización.

2.6. Herramientas del Marketing Digital

Existen diferentes herramientas para la comunicación digital, es importante conocer cada una de ellas, para aprovechar las oportunidades de este tipo de marketing. Cada herramienta tiene características peculiares que hace que su uso sea acorde al producto o público objetivo. Las principales son descritas a continuación.

2.6.1. Website

Esta herramienta es “casi siempre el eje central ya que en la inmensa mayoría de los casos las campañas en internet tienen como objetivo dirigir tráfico a una web donde se desarrollará el objetivo final de la comunicación” (Somalo, 2011, p. 39). El objetivo final de esta comunicación dependerá de los objetivos de la empresa, puede ir desde buscar mayores ventas hasta solo informar a las personas sobre un producto o servicio.

2.6.2. Redes sociales

Otra de las herramientas del marketing digital, son entendidas como “(...) una plataforma o un portal web compuesto por personas o usuarios con intereses comunes que se registran en dicha red social con el objetivo de compartir información personal o profesional. Al final se generan comunidades en torno a intereses similares” (Maciá & Gosende, 2011, p.28). Las redes sociales son indispensables actualmente en la gestión de cualquier organización, pues en ellas se encuentran sus potenciales clientes y sus clientes actuales.

“Las empresas deben estar donde está la gente y relacionarse con las personas por todos los medios posibles” (Somalo, 2011, p. 49). Contar con estrategias en redes sociales es muy beneficioso, pues es una herramienta de fidelización, permite mantener informados a los clientes, permite el conocimiento y memorabilidad de una marca y permite obtener feedback de los

productos o servicios (Maciá & Gosende, 2011). “Contar con redes sociales, hoy en día es una necesidad más que un plus recomendable” (Somalo, 2011, p. 40). A continuación, se describirán los principales tipos de redes sociales:

a. Facebook

Es una de las redes sociales más grandes del mundo, “su objetivo es compartir información con otras personas que conocemos” (Maciá & Gosende, 2011, p. 37). “Si bien es cierto que la mayoría de los usuarios de Facebook se registran en busca de entretenimiento, también es cierto que se puede compartir información comercial con el objetivo de promocionar un producto, servicio o negocio” (Maciá & Gosende, 2011, p. 38). Al promocionar productos o servicios en Facebook, se cuenta con diversos beneficios: permite llegar al público adecuado a través de las funcionalidades específicas que cuenta para lograr este objetivo; los anuncios pueden ir acompañados de imágenes, lo cual permite que se incremente el branding del que anuncia y, por último, anunciar en Facebook permite llegar a grandes grupos segmentados de potenciales clientes (Maciá & Gosende, 2011).

Crear una página en Facebook es totalmente gratuito y cualquier persona lo puede hacer. En esta se puede incluir “(...) el logo de la empresa, información corporativa (misión, visión, un enlace en la página web, contacto, etc), imágenes, videos, notas de prensa, artículos, reportajes, etc” (Maciá & Gosende, 2011, p. 39). Las principales características de esta red social son:

- Facebook es un medio de enganche, es decir, establece una relación con el cliente de forma significativa.
- Permite interactuar mediante contenido como videos, imágenes, texto, enlaces, entre otros.
- Permite crear páginas para promover organizaciones publicando información de esta, información de contacto, videos, actualizaciones, entre otros (Chiong, 2014, p.15). Existen secciones dentro de cada página de acuerdo a la información que se publica; por ejemplo, las secciones de “Inicio”, “Publicaciones”, “Videos”, “Fotos”, entre otras, según la configuración que le de la organización.
- Sirve como medio para posicionar una marca, manejar reputación, promocionar productos o servicios y generar conversaciones (Chiong, 2014, p.15).
- Una de las métricas que se usa con frecuencia, se conoce como “like” o “me gusta” cuando una persona marca esa opción en una publicación dentro de esta red social.

b. Twitter

Es una de las redes sociales más simples, tiene una dinámica peculiar a diferencia de otras redes sociales, pues permite publicar mensajes cortos de solo 140 caracteres. Algunos autores resaltan las características de esta red social de la siguiente manera:

Genera comunidades que se crean espontáneamente en torno a un usuario-compuestas por sus seguidores- o bien en torno a un tema- compuestas por todos los tweets que comparten una misma etiqueta o hashtag- y en las que los participantes se interrelacionan de una forma enormemente dinámica para intercambiar opiniones, comentarios, recursos, información, cotilleos (...) (Maciá & Gosende, 2011, p. 95).

Para implementar estrategias en redes sociales, es importante contar con un plan de social media de marketing, el cual contiene un conjunto de aspectos que se deben tener en cuenta para poner en marcha una estrategia de integración de redes sociales y acciones de marketing digital (Rojas & Redondo, 2013). Una de las características de este plan de social media es la flexibilidad con la que se puede realizar cambios en él, incluso un día después de ser implementado. Otra característica es que contiene variables y aspectos muy dinámicos, como la reputación de la marca (Rojas & Redondo, 2013). Las características más resaltantes de esta red social son:

- Las cuentas pueden ser clasificadas como institucionales o personales
- Las cuentas se crean con una denominación con un “@” al principio, por ejemplo, en el caso de la PUCP, su denominación es “@PUCP”.
- Las publicaciones llevan el nombre de “Tweets”.
- Las publicaciones de una cuenta les llegarán a los seguidores de la misma.
- Los mensajes de respuesta a un tweet se conocen como “Reply”.

c. Instagram

Es considerada una aplicación de red social basada en la difusión, específicamente, de fotos. Esta creación fue lanzada en 2010 y, actualmente, se considera una aplicación exitosa (Ting, Run & Liew, 2016).

Su funcionamiento sencillo en el intercambio de imágenes, en vez de palabras, ha permitido que la comunicación y trabajo en red con amigos y grupos sociales sea más conveniente, animado y entretenido (Bakhshi, Shamma & Gilbert, 2013). Así mismo, en temas organizacionales, esta red social trabaja utilizando una tecnología que permite una mejor conexión visual entre las marcas y los consumidores (Egan, 2015).

Esta aplicación resalta, ya que permite mejorar la presencia e identidad en línea mediante una comunicación más interactiva y una difusión efectiva de información. Ello se explica a través de los “hashtags” y descripción que usan los usuarios de Instagram en sus fotos compartidas (Abbott, Donaghey, Hare & Hopkins, 2013). Algunas de las principales funciones de los “hashtags” son (Abbott et al., 2013):

- Describir contextos que pueden no ser evidentes en las fotos
- Colocar ubicación
- Colocar emociones
- Colocar opiniones

Instagram es una red social interactiva principalmente, por los “hashtags” que permiten llevar a cabo una conversación, donde los usuarios conectan con otros en situaciones, intereses o experiencias. En este sentido, las personas, además de pasar tiempo en Instagram para satisfacer su deseo de tomar fotos utilizando sus teléfonos móviles, lo hacen por la facilidad de poder conectar con otros al momento de compartir sus fotos (Abbot et al., 2013).

d. Whatsapp

El sistema de mensajería WhatsApp, cuyo nombre completo es WhatsApp Messenger, es una muestra más del tipo de lenguaje virtual, instantáneo, que se encuentra dentro de la categoría de lo hablado escrito (Oesterreicher 1996 citado en Vaquera 2014), pensado para teléfonos móviles inteligentes. De este modo, es considerada una aplicación de red social de comunicación que facilita el intercambio de mensajes instantáneos, imágenes, videos, sonidos de voz, llamadas vía conexión a internet (Montag et al., 2015).

Esta aplicación de red social tiene, además, muchas de las peculiaridades y características de otras técnicas de comunicación electrónicas como Messenger y el SMS. Sin embargo, aporta otro conjunto elementos novedosos, por ejemplo, los iconos o emoticones. El WhatsApp es una aplicación con grandes ventajas comunicativas, tecnológicas y económicas (Vaquera, 2014). Algunas de las ventajas que ofrece esta red social son (Vaquera, 2014):

- La rapidez y espontaneidad.
- Se demuestra al interlocutor que se está en permanente conexión.
- Permite comunicar en tiempo real, a dos o más usuarios entre sí.
- Se comparten mensajes, archivos de audios, videos, imágenes y ubicación geográfica.
- Es de fácil uso.

- No hace falta crear perfiles complicados ni registros en la web.
- La agenda de WhatsApp conecta con los usuarios mediante el número de teléfono, de modo que es fácil encontrar a las personas agendadas.

Por lo tanto, se trata tanto de un medio de comunicación práctico, como económico. De este modo, ello ha determinado su enorme crecimiento como medio de comunicación digital, vía teléfono móvil, en los últimos años (Vaquera, 2014).

e. Snapchat

Es una aplicación de red social que comenzó como medio para compartir mensajes de fotos personales y videos cortos. La innovación en esta aplicación es que una vez enviada la foto o video a los contactos seleccionados, el material enviado se autodestruye en un tiempo determinado. En otros términos, una vez que el contacto abre el mensaje este desaparece en el tiempo que se programó la imagen o clip (Verstraete, 2016).

Por otro lado, cabe resaltar que, a pesar de autodestruir lo enviado, han aparecido diversos modos de salvar y guardar las fotografías mediante captura de pantalla u otras aplicaciones que permiten recuperar las fotos de esta red social. Snapchat, además de permitir el envío de material a personas específicas, permite colgar fotos instantáneas y clips cortos con mensajes en una interfaz de forma rápida y en el momento que se produce la interacción cara a cara. Ello con la finalidad de compartir un momento con los contactos agregados del usuario (Verstraete, 2016).

2.6.3. E-mail

El E-mail es uno de los medios más utilizados en el internet para remitir spots publicitarios de audio, video directamente al público. Esto se debe a su versatilidad para incluir spots dinámicos, banners, audios y texto. Para que este canal de comunicación digital sea exitoso, se debe evitar su uso masivo y no solicitado, conocido como “junk mail” o “spam” pues es rechazado por la mayoría de destinatarios, con lo cual, se logra el efecto contrario de desarrollar su publicidad (Mayordomo, 2002).

2.6.4. Posicionamiento SEO

Es una herramienta del marketing digital que se enfoca en encontrar una buena posición al momento en el que un usuario busca el website de la organización. Se define como “la técnica que se orienta a conseguir un buen posicionamiento natural. Esto es en los llamados resultados naturales, los que son consecuencia del proceso de indexación normal de los algoritmos de búsqueda [...]” (Somalo, 2011, p. 82).

Este proceso incluye cuatro principios claves: indexación, relevancia, popularidad y honradez. La primera se refiere a diseñar un sitio web teniendo en cuenta que no solo el usuario lo va a usar; la segunda tiene que ver con la concordancia que debe existir en el sitio web entre sus contenidos; la tercera, hace referencia a la importancia que tiene el sitio web para la comunidad internáutica; la última, es una recomendación sobre no realizar prácticas engañosas, esto es no posicionarse de una manera que al final no sea lo que el usuario busca (Somalo, 2011). Es importante que al usar esta herramienta, se tenga en cuenta todos los puntos mencionados anteriormente, y tener en cuenta que los puntos más relevantes del posicionamiento SEO es “la redacción y organización del contenido y el técnico o programación del site” (Somalo, 2011, p. 83).

2.7. Estrategia para la Implementación del Marketing Digital

La Revista Merca 2.0 (2013), importante revista de mercadotecnia, publicidad y medios de México, detalla las estrategias para implementar marketing digital de la siguiente manera:

- El internet permite conocer al público, sus necesidades, características, etc. Esto debe ser la base para tomar decisiones con respecto a las iniciativas de marketing.
- Las empresas pueden hacer representaciones de lo que el público desea y experimentar las reacciones de estos.
- Los canales de comunicación deben estar integrados, para que todos transmitan el mismo mensaje al público objetivo.
- Los clientes deben estar involucrados en sus estrategias de marketing.
- Se deben medir los resultados de los proyectos y mejorarlos.

A partir de la entrevista con el especialista en marketing digital Lynn Mora (comunicación personal, 6 de septiembre, 2016) algunas consideraciones a tener en cuenta para implementar marketing digital en una organización son las siguientes:

- La gerencia debe estar involucrada en la implementación de marketing digital. Debe estar comprometida con el cambio, sabiendo que será beneficioso para la empresa.
- Se debe analizar quienes son los clientes actuales y quienes son los clientes a los que se quisiera llegar. Todo esto para poder formar un perfil de ellos.
- Establecer los productos o servicios que satisfacen las necesidades de los clientes y cómo se puede lograr.

- Establecer los canales para llegar a los clientes, las estrategias y los momentos ideales para llegar a ellos.

2.8. Estrategia de medición del Marketing Digital

Como en toda implementación, es importante medir el rendimiento de lo que se está haciendo en la estrategia de marketing digital. A continuación, se describe la estrategia de análisis y medición que se emplea en esta investigación, conocida como el Embudo de Conversión del marketing digital, y su origen en el modelo AIDA.

Según Marco Eyzaguirre, especialista en estrategia de marketing digital y Director de Planeamiento e Innovación de Circus Grey³ (comunicación personal, 1 de noviembre, 2016), analizar indicadores de manera independiente no permite visualizar el resultado final de la estrategia de marketing digital que puede ser una venta, inscripción, afiliado, donante, entre otros, mientras que el Embudo de Conversión permite tener una visión integrada de la estrategia y de los resultados.

2.8.1. Modelo AIDA

En 1898 Elias Elmo Lewis, vendedor y publicista norteamericano, desarrolló un importante modelo que hasta el día de hoy funciona en el mundo empresarial para lograr concretar una venta: el modelo AIDA. “Casi 120 años después no solo sigue vigente, sino que es fundamental en el planteamiento de toda estrategia en los campos del marketing, la publicidad, la comunicación o las ventas” (Larripa, 2015). AIDA hace referencia a las palabras atención, interés, deseo y acción; en el idioma inglés el acrónimo también sirve para describir a las palabras attention o awareness, interest, desire y action. En la figura 3 se muestra el modelo AIDA. A continuación, se detalla cada una de las etapas:

- Atención: Esta primera fase hace referencia a “conocer la existencia de un producto o servicio” (Hatch, 2013). Muchos autores concuerdan que esta primera etapa, llamar la atención de tu público objetivo, es difícil de conseguir. Pero es mucho más difícil lograr que pase a la siguiente etapa: crearle interés.
- Interés: Para que se produzca el interés del público pueden intervenir múltiples factores, pero algo esencial es que contenga un mensaje y este debe ser; primero, inteligible para los que lo vean; segundo, que trate de un tema que aluda a los que los vean y sobre el que se sientan interpelados (Larripa, 2015).

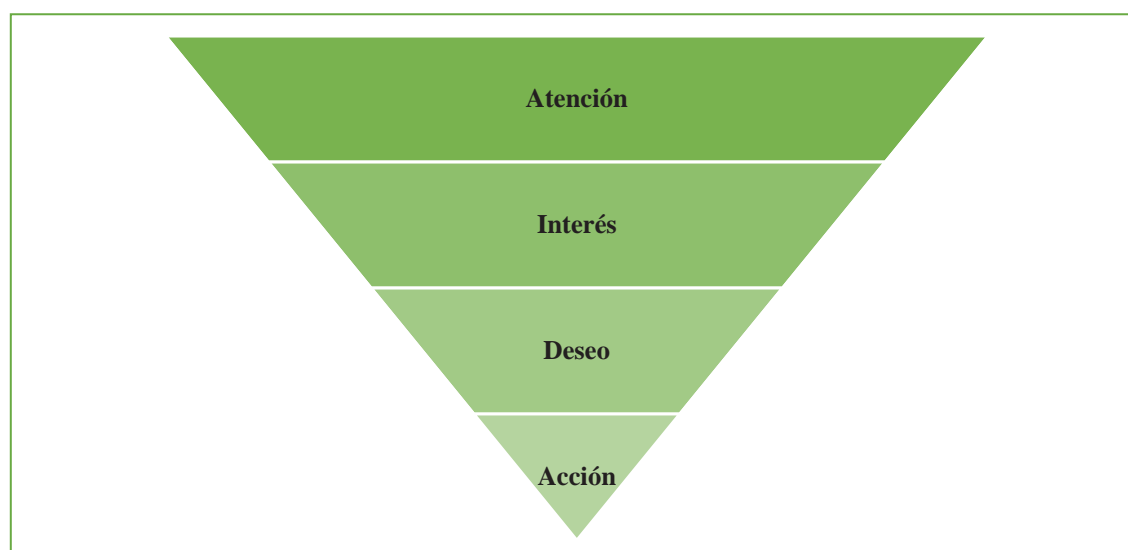
³ La agencia independiente de publicidad más grande del Perú, perteneciente a Grey Group situado en New York.

- Deseo: “En el terreno del marketing, los mensajes comunicativos no sólo deben llamarnos la atención y crearnos interés, sino que deben llegar a un tercer estadio: generarnos un deseo” (Larripa, 2015). Esta etapa se refiere a “tener el deseo de obtener los beneficios que el producto/servicio ofrece. Esta acción puede venir implícita, generando la sensación de necesidad del producto” (Hatch, 2013).
- Acción: La última etapa alude a conseguir el objetivo propuesto, ya sea que el cliente ejecute la compra de un bien físico, o simplemente rellene un formulario para dejar sus datos personales, en el caso del marketing digital (Larripa, 2015).

En conclusión, Sergi Larripa (2015), especialista en marketing y comunicación 360, indica la importancia del marketing en este modelo:

Los conceptos, según el modelo AIDA, son consecutivos y forman un “embudo de conversión” en el que en cada fase se pierden personas: no todas las personas a las que un mensaje comunicativo ha llamado la atención sienten despertado el interés, ni todas las que muestran interés pasan a la fase de deseo, ni las que manifiestan deseo pasan finalmente a la acción. La función del marketing es, precisamente, mediante diferentes técnicas y herramientas, hacer lo más ancho posible el embudo. Dicho de otro modo: hacer que el mayor número posible de personas que se encuentran en una fase pasen a la siguiente, y así sucesivamente, descendiendo fase a fase hasta acabar ejerciendo la acción que nos hayamos propuesto como objetivo (Larripa, 2015).

Figura 3: Modelo AIDA



Adaptado de: Larripa (2015).

El Embudo de Conversión de Marketing Digital (o funnel) permite realizar diagnósticos y también proponer mejoras a las herramientas de marketing digital. Por ello, el funnel será usado

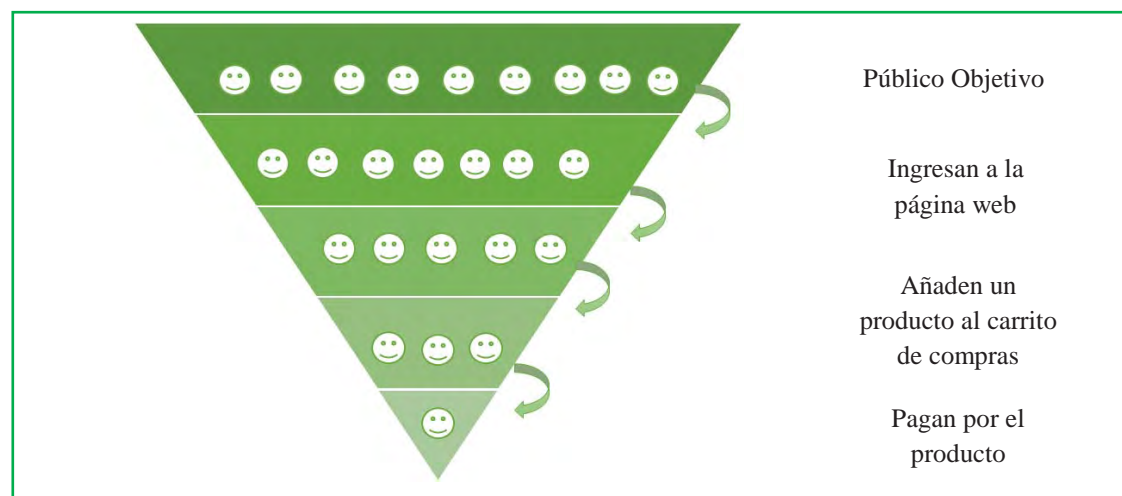
en la presente investigación para analizar y determinar la estrategia actual de marketing digital en la OSD y para proponer mejoras a esta.

2.8.2. Embudo de Conversión del Marketing Digital

A lo largo de los años, varias teorías se han desarrollado basándose en el modelo AIDA para explicar los pasos que llevan al consumidor a comprar un producto o servicio. Pero todos tienen un objetivo final: la venta (Hatch, 2013). De esta manera, esta teoría también se ha aplicado al marketing digital. “El funnel o embudo de conversión es un término de Marketing Online que trata de definir los distintos pasos que tiene que dar un usuario para cumplir un objetivo determinado dentro de la web, ya sea un registro, una compra o la generación de un lead.” (Villarejo, s/a).

En la figura 4 se explica de manera gráfica las etapas del Embudo de Conversión. Al inicio del proceso el número inicial de usuarios es grande, pues es el público objetivo al que se quiere alcanzar con la estrategia de marketing (es un número amplio de personas), después solo algunos de estos optan por entrar a la página web; sin embargo, no todos deciden comprar el producto; luego deciden añadir su producto al carrito de compras y finalmente pagan el producto (Villarejo, s/a).

Figura 4: Embudo de Conversión en Marketing Digital



Adaptado de: Villarejo (s/a).

Este funnel es usado en grandes empresas de publicidad del Perú, como Circus Grey y ha servido para idear la estrategia de marketing digital de importantes marcas como Nescafé, Banco Financiero, Alicorp, Aje, Nestlé, Innova Schools, UTP, entre otros. Para un mejor entendimiento del Embudo de Conversión o funnel, el especialista en estrategia de marketing digital, Marco Eyzaguirre, detalla de manera más específica este modelo del marketing digital en el sector educación (comunicación personal, 1 de noviembre, 2016):

- **Público Objetivo Digital:** Se debe conocer el número de personas que se podría impactar. Esto se realiza a través de la suma de diversos criterios como: deporte, alto rendimiento, nutrición, fitness, gimnasio, entre otros, en el caso de esta investigación. El medio digital te dice cuántas personas cumplen con los criterios definidos.
- **Cobertura:** Hace referencia a cuantas personas del público objetivo digital se decide impactar. En este punto es importante tomar la decisión con los siguientes tres indicadores: alcance, frecuencia e impresiones. El alcance hace referencia al número de personas expuestas al mensaje de la marca; la frecuencia se refiere a las veces que una persona está expuesta al mensaje publicitario; y las impresiones es el número total de veces que el anuncio publicitario es visto por las personas del alcance definido, este se calcula multiplicando los dos indicadores anteriores (=alcance*frecuencia). Así mismo, es importante considerar el costo por mil, el cual es el costo por cada mil impresiones, este permitirá calcular inversión necesaria para llegar al alcance.
- **Interés:** A estas personas se las tiene que impactar con una pieza, que tiene que ser relevante en término de contenido, se debe transmitir lo que necesitan escuchar. Esa pieza va a tener un CTR (Click Through Rate), normalmente este indicador en el sector educación es 1%, lo cual significa que el 1% de las impresiones se van a convertir en clicks. En este punto es importante el mensaje que se proporciona, mientras más preciso sea el mensaje el CTR puede subir y se puede tener más clicks, es decir, más visitas.
- **Intención:** Más o menos el 10% de las personas impactadas se convierten en **leads** (lead = persona que deja sus datos y está interesado en ser contactado).
- **Inscritos:** El promedio de la industria en porcentaje de conversión es 20%, es decir, de los que dejaron sus datos, el 20% llega a inscribirse.

Cabe resaltar, que la importancia del Embudo de Conversión de Marketing Digital es que, con sus cinco (5) fases, permite elaborar una estrategia controlada, no se trata de ver cuántas personas son captadas, si no el que realiza la estrategia decide el resultado final, es decir, el número de inscritos que se desea tener. Este embudo aplica para cualquier industria que al final requiera una conversión; existen miles de casos donde se empieza con una cobertura, y se termina con una conversión, puede ser donante a una ONG, afiliados a una iglesia evangélica o matriculados.

Para ilustrar una medición empleando el Embudo de Conversión de Marketing Digital se muestra un ejemplo en la tabla 1. Se parte de un público objetivo de 600,000 personas. Se decide llegar solo al 30% de ellas con una frecuencia de 16 veces, lo cual genera 2,880,000 impresiones

y una inversión de S/. 8,035 soles. Del total de impresiones generadas en el alcance definido, el 1% (valor observado en prácticas de mercado) se convierte en clicks o visitas a la página, es decir, 28,000 clicks. Se estima que el 70% de este número son los clicks efectivos, en base a ello, se generan 20,160 clicks. De este número, el 10% se convierte en leads, en otras palabras, se generan 2,016 leads. De este total, el 20% (valor observado en prácticas de mercado) se convierte en una venta o inscripción. En este sentido, se generan 403 ventas o inscripciones.

Tabla 1: Ejemplo de estrategia empleando el Embudo de Conversión de Marketing Digital

1. Público Objetivo Digital		600,000
2. Cobertura		
Alcance %		30%
Alcance #		180,000
Frecuencia		16.0
Impresiones		2,880,000
CPM		S/.2.79
Inversión		S/.8,035
3. Interés		
Click Through Rate		1.0%
Clics totales		28,800
Clics efectivos (70%)		20,160
4. Intención		
% LEADs		10.0%
LEADs totales		2,016
Costo por LEAD		S/.4.0
5. Venta		
% Conversión		20.0%
# Matriculados		403
Costo por matriculado		S/.20

Adaptado de: Eyzaguirre (comunicación personal, 01 de noviembre, 2016)

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Para una mejor aproximación al deporte en las universidades, este apartado describe aspectos de gestión deportiva universitaria en otros países del mundo y también en el Perú. Se ha considerado autores que han desarrollado investigaciones referidas a la gestión deportiva en universidades de Estados Unidos, Canadá, Australia, y también en países latinoamericanos como Chile y Colombia. Por último, se describe el contexto de la gestión del deporte universitario en el Perú.

1. Características de la Gestión Deportiva en universidades del mundo

El deporte universitario no se desarrolla de la misma manera en todos los lugares del mundo, en cada región ha evolucionado creando sus propias peculiaridades, “si se da una mirada al deporte en países desarrollados, se observa una dinámica muy diferente” (Cruz, 2012, p.12). Esta se describe a continuación:

1.1. Caso: Estados Unidos

La organización encargada del deporte universitario en Estados Unidos es la National College Athletic Association (NCAA), la cual es una entidad privada y sin ánimo de lucro que tiene como objetivo básico “mantener el deporte universitario como una parte integral del programa educativo y a los deportistas como parte integral del grupo de estudiantes y al hacer esto, conservar una diferenciación clara entre el deporte universitario y el deporte profesional” (Terol 2005 citado en Cruz 2012). “La NCAA ha logrado que el deporte universitario, sea un polo de desarrollo social, económico y académico, ha logrado el reclutamiento en las universidades de talentos, a partir de políticas de becas y promoción socioeconómica, ha facilitado la inserción de los deportistas universitarios en juegos olímpicos, ha favorecido a los entrenadores de nivel universitario, para que tengan el mismo nivel y remuneración de los entrenadores profesionales, y ha desarrollado grandes avances por medio de la investigación en ciencia y tecnología para el deporte” (Cruz, 2012, p13).

En este país, el deporte universitario se realiza de una manera altamente competitiva, “no existe una diferencia que coloque al deporte universitario en un escalafón inferior al profesional” (Carrillo, 2016). Existen investigaciones que buscan encontrar las razones de este hecho, estas señalan que las principales son: la arraigada tradición y legado familiar que existen en las universidades de EEUU, otro factor es el hecho de que las personas de una región se identifican con el deporte universitario de la región donde viven, y por último, el fanatismo al deporte

universitario no solo se da en la etapa de pregrado sino también cuando los estudiantes se gradúan (Carrillo, 2016).

El alto nivel de fanatismo en las universidades estadounidenses hace que estas tengan una “identidad de marca y conexión emocional con sus hinchas y ex alumnos” (Carrillo, 2016). Este es un factor importante para que el deporte universitario se mantenga vigente y crezca sosteniblemente en el tiempo.

Este panorama altamente competitivo “genera también un escenario en el que las universidades compiten, unas con otras, por becar a los mejores deportistas, en una técnica conocida como recruiting o proceso de reclutamiento” (Cruz, 2012, p13). El principal mecanismo para atraer y retener a los deportistas son las becas que se les otorga a estos y las posibles oportunidades que se les abre por egresar de una universidad tan reconocida como Harvard, por ejemplo. El marketing manager del área deportiva de la Harvard University señala algunas características del funcionamiento del deporte universitario:

Nuestros estudiantes son muy rigurosos en su trabajo académico y a la vez excelentes deportistas. Tener grandes condiciones para el deporte les permite ser becados y recibir una educación de nivel mundial, que les abre grandes puertas en su profesión. Esa es una gran responsabilidad, pues deben mantener sus notas altas y representar a la universidad en las competencias con disciplina y carácter. Hay mucha expectativa de la ciudad por seguir la participación de nuestros equipos en las distintas competencias de la Ivy League y siempre aspiramos a ser los mejores (Basistas 2016 citado en Carrillo 2016).

Así mismo, otra característica importante es el hecho de que los deportistas no reciben ningún tipo de sueldo, solo el pago completo de sus estudios y en algunos casos, el pago de comida, libros y pasajes en avión para que visiten a sus familiares en épocas de vacaciones (Carrillo, 2016). Por último, otro punto relevante son los auspicios que recibe el deporte universitario, pues estos son grandes eventos generadores de grandes audiencias. En el siguiente texto se detalle cuán importante son estos auspicios y los beneficios que generan:

Un club de fútbol americano en Estados Unidos puede cerrar contratos de patrocinio y derechos de TV superiores a los 5 millones de dólares anuales. Ni hablar del ticketing. Las entradas superan los 30 dólares en promedio, cuentan con sus propios puntos de venta y en muchos casos se juegan en los mismos recintos que los torneos profesionales con asistencias superiores a las 15 mil personas por partido (Carrillo, 2016).

1.2. Caso: Canadá

Canadá es uno de los pocos países que destina un alto porcentaje de inversión a la educación. Casi todas las universidades que existen en este país son públicas y el Estado financia a todas ellas. Por otro lado, a diferencia de otros países, Canadá es un estado social, donde la promoción del deporte se realiza para buscar el bienestar y la salud de las personas. Las asociaciones deportivas en este país están bien organizadas y financiadas por el Estado y por entidades externas, así como las oficinas de servicios deportivos que funcionan de manera independiente. Canadá ha sido sede de importantes eventos deportivos en los últimos años, esto ha llevado a una latente preocupación del Estado para financiar las instituciones deportivas y a deportistas destacados de alto nivel (Terol, 2005).

Las organizaciones universitarias deportivas muchas veces se asocian para realizar u organizar campeonatos universitarios. Las universidades no tienen la obligación de participar en todos los eventos, pero si estos deben ser comunicados a ellas. Cabe resaltar que los equipos de las universidades tienen nombres propios además de la universidad a la que representan (Terol, 2005). La principal entidad que agrupa y organiza los campeonatos nacionales universitarios en Canadá, es la Canadian Interuniversity Sport (CIS). Además de esta, también existen otras organizaciones como la Canadian Colleges Athletic Association (CCAA), la Atlantic Colleges Athletic Association; la Quebec Student Sport Federation; la Ontario Colleges Athletic Conference; y la British Columbia Colleges Athletic Association (Cruz, 2012, pp. 14-15).

La financiación del deporte universitario en Canadá se recibe de parte del Gobierno Federal; “al igual que el sistema deportivo universitario americano, se financia a través de la venta de sus productos y merchandising, arrendamientos de sus instalaciones deportivas al deporte profesional y por aportes y ayudas externas, a través de patrocinios y apoyos económicos de exalumnos” (Cruz, 2012, p. 15).

En cuanto al reclutamiento de los estudiantes, estos tienen que alcanzar un cierto puntaje para ingresar a las universidades. A diferencia de EEUU, en Canadá el otorgamiento de becas a deportistas no está generalizada, de modo que difícilmente esto afecta el reclutamiento de los deportistas. Por otro lado, existe un límite de tiempo en que un deportista puede participar del deporte universitario, el cual es cinco años, esto permite dar la oportunidad a nuevos jóvenes de empezar a participar en el deporte universitario (Terol, 2005).

1.3. Caso: Australia

En Australia, al igual que en Canadá y Estados Unidos, no existe un cuerpo específico que norme el fenómeno deportivo por parte del Gobierno Federal. Sin embargo, ello no significa

que la regulación deportiva sea nula (Terol, 2005). La asociación deportiva universitaria dio inicio en el momento en que un grupo de universidades de Australia decidieron que se debía crear una organización que sirviera para fomentar la competencia deportiva entre universidades. De este modo, nace lo que actualmente se conoce como Australian Universities Sports Association (AUS) (Terol, 2005).

Así, es importante mencionar que cada universidad cuenta con su propia normativa interna. Por ejemplo, en algunas universidades realizan competencias internas entre sus facultades, lo cual implica que se adopten políticas propias con el fin de impulsar la práctica deportiva de sus estudiantes. Ello acompañado de, en la mayoría de casos, instalaciones deportivas adecuadas (Terol, 2005).

También, cabe mencionar que, las universidades establecen sus propios programas de becas para sus deportistas. Por ejemplo, en el caso de la Universidad de Melbourne, se ofrecen ayudas de hasta 5,000 dólares y se incluye 1,000 dólares adicionales para cubrir los gastos de la participación en los eventos deportivos entre universidades (Terol, 2005).

Australian University Sports (AUS), anteriormente conocida como Australian Universities Sports Association, es la entidad encargada de la gestión deportiva en las universidades. Así, esta se encarga de los patrocinios o marketing para lograr los objetivos de la AUS (Terol, 2005). También, se encargan de conocer los intereses de sus miembros a través de foros, buscar el reconocimiento de los deportistas, gratificar sus logros (incluyen becas) y animar a los estudiantes a que desarrollen sus habilidades mediante el deporte universitario. Otro aspecto que toman en cuenta, es seleccionar a los deportistas sobresalientes para que representen al país. Se preocupa, de igual manera, por tratar de adquirir mejores instalaciones para la práctica de los deportes (Terol, 2005).

Por último, “la financiación del deporte universitario australiano se basa en los aportes del Gobierno Federal, pero especialmente en los recursos obtenidos por la realización de sus eventos deportivos y por los aportes de los miembros, que son de obligatorio cumplimiento conforme los reglamenta la AUS” (Cruz, 2012, p. 15).

1.4. Casos: Latinoamérica

A diferencia de los casos anteriores (Estados Unidos, Canadá y Australia), la gestión deportiva en universidades de Latinoamérica no es valorada de la misma manera. En los países latinoamericanos, los estudios académicos tienen más importancia que los deportes dentro de las universidades, así mismo, no existen los mismos incentivos que en los países norteamericanos o

en Australia, pues los deportes, mayormente, no son televisados, no tienen una gran cantidad de sponsors y no se ofrecen gran variedad de becas.

A continuación, se describirán los casos latinoamericanos documentados, donde la gestión deportiva es tomada en consideración dentro de la institución universitaria. Cabe resaltar que cada universidad rige sus prácticas deportivas según sus políticas.

1.4.1. Chile

En Chile, cada universidad tiene su propia gestión deportiva universitaria según sus objetivos y presupuestos asignados por la institución. “El sistema educativo chileno se caracteriza por estar descentralizado. Los municipios o entes privados se encargan de la administración de los establecimientos educacionales de los niveles de educación primaria y secundaria. También, hay organismos descentralizados que administran establecimientos de educación preescolar y universidades autónomas encargadas de la educación superior” (Cruz, 2012, p. 18). La entidad encargada de la gestión deportiva universitaria es la Federación Nacional Universitaria de Deportes (FENAUDE), esta se encarga de “delinear las políticas deportivas generales, respetando la autonomía universitaria, pendientes a que muchos estudiantes obtengan una formación sólida e integral, incorporando en ella los valores propios de la actividad deportiva” (Cruz, 2012, p. 19). En cuanto al financiamiento del deporte universitario, este está a cargo del Estado (Cruz, 2012).

Como medio de atracción de los deportistas universitarios, varias universidades dentro del país usan los portales web. Por ejemplo, la Universidad de Chile. En esta, la organización encargada del deporte universitario es el Centro Deportivo de Estudiantes (CDE). Su principal propósito es la promoción, organización, dirección, control, evaluación y difusión de todas las actividades generadas ante la petición de los estudiantes, que tengan el carácter de recreativas o deportivas (Carreño, 2006).

Uno de los objetivos principales del CDE, es realizar distintos tipos de iniciativas, las cuales significan un mayor desarrollo del deporte dentro de la universidad. Es por este motivo que el CDE ya ha realizado diversos proyectos. Uno de estos fue la implementación de la página web con el propósito de aumentar la participación de nuevas personas que quieran practicar deporte, aportar o generar nuevas ideas (Universidad de Chile, 2006).

A pesar de ello, los alumnos siguen percibiendo ciertos problemas en la CDE. Según Rodrigo Carreño (2006), exalumno de la Universidad de Chile, existen problemas de comunicación y coordinación entre las áreas académicas de la universidad, incluyendo las instancias de deporte.

La CDE es regulada por La Dirección de Deportes y Actividad Física de la Universidad de Chile (DDAF). Esta institución enfrenta uno de los problemas más comunes de la gestión deportiva universitaria: la falta de recursos. Por ello, el financiamiento al CDE no es suficiente para que cumpla todos sus objetivos. Así, para lograr mayores ingresos, la DDAF alquila a externos sus instalaciones, las cuales son:

- Complejo Deportivo Juan Gómez Millas, el cual cuenta con una cancha de fútbol, multicanchas, pista de ceniza y una sala de pesas.
- Piscina Escolar.
- Complejo Tenístico Quinta Normal.

Muchos de estos recursos obtenidos por los alquileres, se destinan a arrendar establecimientos deportivos externos para que las selecciones puedan cumplir con sus entrenamientos, pues la Universidad de Chile no cuenta con la infraestructura necesaria para solventar las necesidades mínimas que demandan las selecciones universitarias (Potocnjak & Wilgodski, 2009).

Por otro lado, la Universidad de Chile, de acuerdo a su reglamento actual, brinda ingreso por vías especiales a aquellos deportistas destacados que quieran pertenecer a la Institución. Además, se da apoyo económico a los deportistas de alto rendimiento que participan en defensa de la universidad, dado que la práctica de su disciplina les implica un costo adicional de gran magnitud el que generalmente es financiado por la familia. La Universidad de Chile brinda 10 becas completas y 20 medias becas que equivalen a 50 millones de pesos (Potocnjak & Wilgodski, 2009).

1.4.2. Colombia

En Colombia existe la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN) que es parte del Sistema Nacional del Deporte de Colombia. ASCUNDEPORTES es el Comité Deportivo de ASCUN, encargado de establecer las políticas relacionadas con el deporte y la actividad física en el sector universitario y de la educación superior en ese país (Cruz, 2012, p.30).

La situación en Colombia es parecida a la de Chile. Cada universidad rige sus prácticas deportivas según sus políticas y los recursos disponibles. Para ilustrar la situación deportiva universitaria, se presenta el contexto de la Pontificia Universidad Javeriana (PUJ).

En la PUJ, la organización encargada de la regulación de las prácticas deportivas es el Centro Javeriano de Formación Deportiva. A diferencia de Chile, este también incluye servicios

de consulta médica, fisioterapia, valoraciones deportivas, capacitaciones, entre otros (Sacristán, 2009).

Actualmente, existe un programa de recreación y deportes, el cual consiste en promover la actividad física como formación integral de los jóvenes universitarios de la universidad. Los deportes en los que se centran son: voleibol, fútbol, natación, ajedrez, atletismo, taekwondo, baloncesto, tenis campo y mesa, y fútbol sala (Sacristán, 2009). Estos servicios están orientados a la conformación de grupos representativos que tengan la oportunidad de participar en competencias interanuales como la olimpiada Javeriana y extramurales como los torneos distritales de ASCUN, Cerros, OUN y Copa U (Pontificia Universidad Javeriana [PUJ], 2016).

A diferencia de las universidades anteriormente mencionadas, en Colombia no existen becas suficientes para los deportistas universitarios. Son muy pocos los beneficiados como, por ejemplo: Jackeline Rentería, medallista olímpica, quien recibió una beca para estudiar en la Pontificia Universidad Javeriana de Cali por su excelencia deportiva. Sin embargo, las universidades en Colombia, incluyendo la PUJ, dan prioridad al desempeño académico del estudiante sobre el desarrollo deportivo pues, la prioridad de la universidad es la excelencia académica (Martínez, 2014). Esto se constata con la afirmación de un alumno a quien fue negada la beca completa en la PUJ: “Cuando salí del colegio, busqué una beca deportiva en la Universidad del Rosario y en la Javeriana y me fue negada porque dan prioridad al desempeño académico sobre el desarrollo deportivo y tuve que dejar de entrenar” (González 2014 citado en Martínez 2014).

2. La Gestión Deportiva Universitaria en el Perú

En el Perú, el deporte se desarrolla dentro del Sistema Deportivo Nacional, este “es el conjunto de órganos y organismos públicos y privados, estructurados e integrados funcionalmente, que articulan y desarrollan la actividad deportiva, recreativa y de educación física a nivel nacional, regional y local” (Ley N° 28036, 2004). Dentro de este sistema se encuentra el Instituto Peruano del Deporte (IPD); los gobiernos regionales; las organizaciones deportivas de los organismos públicos, privados y comunales; los gobiernos locales; las Fuerzas Armadas; la Policía Nacional del Perú; las comunidades campesinas y nativas; los centros educativos; los centros laborales; los institutos superiores y las universidades (Ley N° 28036, 2004).

El ente rector del Sistema Deportivo Nacional es el Instituto Peruano del Deporte, el cual “constituye un organismo público descentralizado adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, con una autonomía técnica, funcional y administrativa para el cumplimiento de sus funciones” (Ley N° 28036, 2004). En este sentido, el deporte universitario en el Perú se encuentra dentro de la estructura del Instituto Peruano del Deporte (IPD). El IPD “formula e imparte la

política deportiva, recreativa y de educación física. Organiza, planifica, promueve, coordina, evalúa e investiga a nivel nacional el desarrollo del deporte, la recreación y la educación física en todas sus disciplinas, modalidades, niveles y categorías” (IPD, 2016).

En este contexto, el deporte universitario es conducido por la Federación Deportiva Universitaria del Perú (FEDUP), la cual es la representante nacional de la Federación Internacional de Deporte Universitario (FISU) y es la única entidad encargada de seleccionar a los deportistas que representarán al Perú en los eventos universitarios internacionales que se desarrollen. Esta organización tiene como misión contribuir en la formación integral de los universitarios y alumnos de educación superior del país, promoviendo el desarrollo humano, fortaleciendo la importancia de la actividad física como parte de la formación integral de los estudiantes universitarios (Federación Deportiva Universitaria del Perú [FEDUP], 2016).

Cada dos años, se realizan los Juegos Universitarios Mundiales o Universiadas, los cuales son “eventos deportivos internacionales que reúnen a los atletas universitarios de todo el planeta” (FEDUP, 2016). “En el Perú la UNIVERSIADA NACIONAL es la máxima expresión de actividad deportiva estudiantil, cuya convocatoria resulta motivadora y de gran aceptación entre los jóvenes universitarios. Quienes deportivamente defienden con honor e hidalguía los colores de su alma máter” (FEDUP, 2016).

Como método de incentivo o retención, la actual Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte señala que las universidades y otros centros e institutos de estudio superior deberán entregar becas integrales y medias becas a los deportistas calificados de alto nivel (Ley N° 28036, 2004). A continuación, se detalla la gestión deportiva universitaria en tres principales universidades de Lima, sobresalientes por su gestión deportiva, según las entrevistas realizadas a especialistas en el tema.

2.1. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Mediante las entrevistas a profundidad y focus group se determinó que una de las universidades más reconocidas por su gestión deportiva es la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Esta tiene un programa denominado Programa Deportivo de Alta Competencia (PRODAC), el cual tiene el objetivo de fomentar, apoyar y potenciar el rendimiento académico y deportivo de los deportistas destacados. Estos pueden ser deportistas calificados o deportistas calificados de alto nivel y seleccionados UPC y seleccionados UPC de alto rendimiento (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas [UPC], 2016).

Esta investigación se enfoca en el segundo tipo de deportistas destacados; los seleccionados UPC y seleccionados UPC de alto rendimiento. Estos deportistas representan a la

universidad en diferentes competencias nacionales interuniversitarias organizadas por la Federación Deportiva de Universidades - FEDUP y otras instituciones deportivas (UPC, 2016). En esta categoría, la UPC cuenta con dieciséis selecciones deportivas, tres de ellas son selecciones UPC de alto rendimiento. Los primeros son el Ajedrez, Futsal Damas, Futsal Varones, Karate, Kung Fu, Rugby Varones, Taekwondo, Tenis de Mesa, Vóley Damas, Vóley Varones, Natación Damas y Varones, Básquet Damas y Fútbol Varones. Los segundos son básquet varones, futbol varones, natación damas y varones (UPC, 2016).

Para que un alumno sea parte de la selección deportiva de la UPC, a inicios de ciclo la universidad realiza un “Prueba de Selección Deportiva” donde el alumno pone a prueba su destreza deportiva antes los entrenadores. Los alumnos que se unen a la selección UPC tienen beneficios en el ciclo de registro y en ciclo inmediatamente posterior (UPC, 2016). Los beneficios son los siguientes (UPC, 2016):

Durante el ciclo de registro, los beneficios que ofrece la UPC son la justificación de inasistencias por competencias FEDUP, debidamente acreditadas por la Dirección de Vida Universitaria (hasta 10% más que las permitidas), la recuperación de las notas correspondientes a las inasistencias justificadas, ya sean evaluaciones, controles o trabajos y la obtención de un crédito extraacadémico.

Durante el ciclo inmediatamente posterior, los beneficios son la matrícula preferencial y, de acuerdo a los resultados académicos (promedio ponderado igual o superior a 14) y no haber recibido sanción disciplinaria, la beca deportiva regular (beca parcial de 30%), beca deportiva especial (media beca) en caso de tener además logros deportivos (primer o segundo puesto en las competencias FEDUP de primera división o avanzados), o la beca deportiva de excelencia (beca integral), en el último caso teniendo como requisito además haber obtenido la condición de miembro del Grupo de Excelencia Académica y la opción de matricularse y pagar por créditos (siempre que sean menos de 15). Así mismo, los que reúnen las condiciones mencionados anteriormente, pueden obtener la beca deportiva ejecutiva (descuento por convenio) en el programa académico de EPE.

2.2. Universidad de Lima

Otra universidad que también es reconocida por su gestión deportiva es la Universidad de Lima. Esta “por intermedio de la Dirección de Bienestar y en concordancia con el Estatuto de la Universidad apoya diferentes disciplinas deportivas que se encuentran en el ámbito de la Federación Deportiva Universitaria del Perú (Fedup)” (Universidad de Lima [UL], 2016).

Los deportes están “dirigidos a los alumnos que deseen tomar conocimiento de ellas, así como integrar los seleccionados que representarán a la Universidad. Estas disciplinas están dirigidas por reconocidos profesionales” (UL, 2016). La Universidad de Lima cuenta con 16 disciplinas deportivas: ajedrez, andinismo, atletismo, básquet, capoeira, fútbol, futsal, judo, karate, kung-fu, natación, rugby, taekwondo, tenis de mesa, tiro y vóley (UL, 2016). Cada uno de estos deportes tiene en la página web de deportes de la UL su descripción, logros obtenidos, horas de entrenamiento, el lugar, el nombre del entrenador y un número para obtener informes.

Las formas en la que los deportistas destacados son atraídos a formar parte de la selección son dos, principalmente. La primera son las ferias en la universidad, dentro de ellas hay un módulo de deportes donde los interesados pueden acercarse y preguntar por el deporte de su preferencia. La segunda son los correos enviados a todos los alumnos invitándolos a convocatorias deportivas. Esto señaló César Tume, deportista destacado de la UL, (comunicación personal, 3 de diciembre, 2016).

Los seleccionados de la Universidad de Lima tienen los siguientes beneficios, según César Tume, (comunicación personal, 3 de diciembre, 2016):

- Descuentos en la pensión en la universidad de hasta 8 créditos, esto dependerá del rendimiento académico y la escala en la que se encuentra el deportista.
- Permisos la recuperación de las notas correspondientes a las inasistencias justificadas por eventos deportivos.

2.3. Pontificia Universidad Católica del Perú

En el artículo N° 64 del estatuto de la PUCP se señala lo siguiente con respecto a la actividad física:

La educación física, las actividades deportivas y el cultivo del arte son actividades que la Universidad fomenta en los estudiantes, con tendencia a la obligatoriedad. La formación de equipos de disciplinas olímpicas y el establecimiento de programas deportivos de alta competencia se implementarán conforme al reglamento respectivo (PUCP, 2014, p. 15).

En este sentido, la universidad fomenta estas actividades como extracurriculares más no se enfoca o tiene como objetivo principal la actividad física o las competencias de alto nivel deportivas. Según el Jefe de la OSD, Nicolás Bakovic, (comunicación personal, 6 de setiembre, 2016), si bien la universidad tiene como principal prioridad el aspecto académico, ello no amilana el esfuerzo y la dedicación de los deportistas para sobresalir, conseguir reconocimiento y las medallas en las competencias deportivas de las que son participes.

La OSD, según el reglamento de actividades deportivas de la PUCP: “es la oficina de la Dirección de Asuntos Estudiantiles responsable de la formación física de los estudiantes, fomentando su participación en las diferentes actividades deportivas que organice y contribuyendo al desarrollo de las personas en sus aspectos físicos y biológicos” (PUCP, 2016, p.7). Actualmente, la OSD cuenta con dieciocho disciplinas deportivas, incluyendo actividades en el gimnasio y pilates, de las cuales solo dieciséis participan en competencias. Por otro lado, cuenta con veintidós profesores en las disciplinas y, 395 deportistas destacados (Servicios Deportivos PUCP, 2016).

La OSD busca, por un lado, fomentar el deporte en la comunidad universitaria invitándolos a participar de este y, por otro lado, busca captar a deportistas ya formados, es decir, que tengan trayectoria realizando estas actividades en el colegio o como actividad extracurricular. La presente investigación se centrará en el segundo objetivo, pues estos últimos contribuyen a la generación de competencias deportivas de alto nivel.

Actualmente, está conformado por seis personas en la administración (Servicios Deportivos PUCP, 2016):

- Jefe de Deportes – Nicolás Bakovic Baixarias
- Administrador General – Américo Vallenos Boza
- Asesor Deportivo – Félix García Hidalgo
- Asistente Administrativo – Karim Hernández Espinoza
- Delegado de Deportes – Luis Sarmiento Gil
- Asistente de Comunicaciones – Milagros Pflucker Carrillo

El reglamento de actividades deportivas de la PUCP expone las condiciones que un alumno debe cumplir para poder ser asignado como deportista destacado. De acuerdo al Artículo 7 del reglamento, las condiciones son las siguientes:

- “Ser alumno ordinario de la Pontificia Universidad del Perú” (PUCP, 2016, p.2).
- “Tener un desempeño académico aceptable, de acuerdo con los criterios establecidos por la Comisión de Apoyo al Deporte” (PUCP, 2016, p.2).
- “Pertener a un equipo representativo de la Universidad” (PUCP, 2016, p.2).
- “No haber sido separado definitivamente de alguno de los equipos representativos de la Universidad, a los que haya pertenecido previamente” (PUCP, 2016, p.2).

- “Identificarse con los principios de lealtad y buena conducta en las competencias deportivas” (PUCP, 2016, p.2).

Así mismo, el reglamento de actividades deportivas de la PUCP también expone los beneficios que tiene un deportista destacado. De acuerdo al Artículo 9 del reglamento, los beneficios son los siguientes:

- “Utilizar los ambientes deportivos de la Universidad para la práctica de su disciplina deportiva, de acuerdo con la disponibilidad de estos” (PUCP, 2016, p.3).
- “Tener a disposición, oportunamente, la indumentaria y materiales correspondientes para la práctica de su disciplina deportiva” (PUCP, 2016, p.3).
- “Representa a la Universidad en competencias oficiales en que su disciplina deportiva participe, siempre que sea convocado por su entrenador” (PUCP, 2016, p.3).
- “Recibir sin costo la cobertura del seguro contra accidentes que ofrece la Universidad” (PUCP, 2016, p.3).
- “Recibir los beneficios que establezca la Comisión de Apoyo al Deporte u otras instancias de la Universidad, siempre que cumple con los requisitos correspondientes” (PUCP, 2016, p.3).

Como se mencionó anteriormente, existen 395 deportistas destacados, en los 16 deportes competitivos que ofrece la PUCP. Algunos de ellos, son deportes individuales y otros grupales. A continuación, se detallan los deportes y el número de deportistas en cada uno de ellos:

Tabla 2: Número de deportistas inscritos en la OSD, según deporte, al 2016-II

Disciplina	Matriculado	Egresado	No matriculado	Sub Total	% del Total
Ajedrez	14	1		15	4%
Atletismo	22	2		24	6%
Básquetbol Femenino	16	2		18	5%
Básquetbol Masculino	20			20	5%
Béisbol	15	3		18	5%
Fútbol	29	2		31	8%
Futsal Femenino	13	3		16	4%
Futsal Masculino	15	4	1	20	5%
Karate	18	1	1	20	5%
Kung Fu	25	2		27	7%
Natación	21			21	5%
Paleta Frontón	10			10	3%
Rugby Femenino	14	2		16	4%
Rugby Masculino	20	3		23	6%

Tabla 3: Número de deportistas inscritos en la OSD, según deporte, al 2016-II (continuación)

Disciplina	Matriculado	Egresado	No matriculado	Sub Total	% del Total
Softbol	15			15	4%
Taekwondo	20	3		23	6%
Tenis de Mesa	22	2	1	25	6%
Tiro con Carabina	18	1		19	5%
Vóleibol Femenino	14	4		18	5%
Vóleibol Masculino	16			16	4%
Total	357	35	3	395	100%

Adaptado de: Oficina de Servicios Deportivos (2016)

En esta tabla se puede apreciar que el deporte con una mayor cantidad de deportistas es el fútbol, deporte grupal. Por otro lado, el deporte con un menor número de deportistas es paleta frontón, deporte individual, el cual solo cuenta con diez deportistas destacados. En este sentido, se concluye que aquellos deportes que son grupales tienen una mayor cantidad de deportistas, a diferencia de los deportes individuales que cuentan con un menor número de estos. En la tabla 2, también se puede apreciar la condición de matrícula de los deportistas según el deporte en el que participan. De esta manera, 35 deportistas son egresados, 357 están matriculados en el ciclo 2016-2, y 3 no están matriculados. Es importante resaltar que los deportistas egresados pueden jugar para la universidad siempre y cuando cumplan con las condiciones establecidas en el reglamento de actividades deportivas de la PUCP.

Para lograr un mayor grado de análisis, en la tabla 3 se encuentra la clasificación de los deportistas según la facultad a la que pertenecen. Se puede apreciar que la mayor cantidad de deportistas calificados se encuentran en la Facultad de Ciencias e Ingeniería, que cuenta con el 25% del total de deportistas destacados. En segundo lugar, se encuentra la Facultad de Estudios Generales Letras, que cuenta con el 18%. Por último, la Facultad de Estudios Generales Ciencias cuenta con el 10%. El 47% de deportistas destacados restante pertenece a las otras once facultades. Educación y Arquitectura y Urbanismo son las que tienen un menor número de deportistas destacados, uno y cinco respectivamente.

Tabla 4: Deportistas según facultad a la que pertenecen

Facultad	Nº de Deportistas	% del Total	Facultad	Nº de Deportistas	% del Total
Arquitectura y Urbanismo	5	1%	Educación	1	0,3%
Arte y Diseño	14	4%	Escuela de Estudios Especiales	9	2%
Artes Escénicas	7	2%	Escuela de Posgrado	7	2%
Ciencias Contables	10	3%	Estudios Generales Ciencias	40	10%
Ciencias e Ingeniería	97	25%	Estudios Generales Letras	71	18%
Ciencias Sociales	22	6%	Gestión y Alta Dirección	30	8%
Ciencias y Artes de la Comunicación	26	7%	Letras y Ciencias Humanas	20	5%
Derecho	36	9%	-	-	-
Total: 395 deportistas					

Adaptado de: Oficina de Servicios Deportivos (2016)

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Después de analizar los enfoques y modelos de gestión deportiva universitaria en distintos países de Norteamérica, Australia, Latinoamérica y Perú, así como la teoría de la gestión deportiva y del marketing digital, el presente capítulo se enfoca en describir la metodología que se utiliza para desarrollar la investigación. El diseño metodológico involucra precisar el alcance de la investigación, el tipo de diseño metodológico, la selección de las unidades de observación y la operacionalización del estudio (Pasco & Ponce, 2015, pp. 43).

1. Alcance de la Investigación

Después de realizar “la revisión de la literatura y precisado los objetivos e hipótesis de la investigación, el investigador debe determinar hasta dónde pretende llegar con el estudio. Sobre esa base, en función de su progresivo nivel de estructuración, los estudios pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o causal” (Pasco & Ponce, 2015, p. 43).

Las investigaciones exploratorias “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). La investigación correlacional “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández et al., 2010, p. 80).

Por otro lado, las investigaciones explicativas buscan encontrar las razones por las que un fenómeno ocurre, en este sentido, va más allá de solo describir fenómenos (Hernández et al., 2010). Por último, las investigaciones descriptivas consisten en explicar la manera en la que se manifiestan ciertos fenómenos, situaciones, contextos y eventos. Buscan detallar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos. La presente investigación tiene un alcance descriptivo pues explica la manera en que se realiza la gestión de atracción y retención de los deportistas en la PUCP, detallando las características y preferencias de estos. La información obtenida no busca encontrar relaciones causales entre variables.

2. Diseño de la investigación

Para esta investigación se utiliza el método de investigación mixto, el cual es una combinación de los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ello, debido a los beneficios que brindan ambos.

De un lado, el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p.7). De este modo, “este enfoque enfatiza el trabajo mediante muestras más pequeñas: se toman instrumentos de medición más abiertos y se realiza una interpretación y comprensión profunda del fenómeno investigado” (Pasco & Ponce, 2015). Este enfoque nos ayudó a profundizar el marco teórico y la realización del diagnóstico de la investigación.

De otro lado, el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, p. 4). De este modo, este enfoque nos permitió tener una mayor precisión sobre las necesidades y preferencias de los deportistas destacados y deportistas potenciales.

Para llevar a cabo ambos métodos, se realizó la ejecución de tipo secuencial. Esto quiere decir que en una primera etapa de la investigación se recolectó y analizó la información bajo el enfoque cualitativo, y luego, en una segunda fase, se empleó el enfoque cuantitativo.

Se consideró pertinente realizar primero el enfoque cualitativo, ya que se buscó explorar el planteamiento del grupo de participantes en su contexto para, luego, mediante la investigación cuantitativa, expandir los resultados a la población. De este modo, se generalizó a nivel de población (Creswell 2009 citado en Hernández 2010).

En el tipo de ejecución secuencial los datos que se recolectaron y analizaron en la primera fase de estudio se utilizaron para la segunda fase. En este sentido, el análisis comienza antes de que todos los datos hayan sido recabados (Onwuegbuzie & Johnson 2008 citado en Hernández 2010).

En relación a la estrategia de la investigación, las más comunes según Pasco y Ponce (2015) son el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación-acción. La presente investigación es un estudio de caso, definido como “la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis) dentro de su propio contexto [] abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido” (Harrison 2002 citado en Pasco & Ponce 2015). Esta investigación tiene como objeto de análisis la gestión de atracción y retención de deportistas PUCP que, actualmente, realiza la OSD.

De acuerdo con el horizonte temporal, las investigaciones se clasifican en transversales y longitudinales. “Los estudios transversales son aquellos en los cuales la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo. En ese sentido, estos estudios solamente proporcionan información de la organización correspondiente al momento en que fueron realizados. [...] En cambio, los estudios longitudinales se caracterizan por recolectar información en varios periodos de tiempo y que siguen una determinada secuencia” (Pasco & Ponce, 2015, pp. 49-50). La presente investigación es transversal pues se analiza al sujeto de estudio solo al momento en que se realiza la investigación.

3. Herramientas de Investigación

El trabajo de campo de la investigación se divide en dos fases. En primer lugar, la fase exploratoria, donde se utilizaron las herramientas cualitativas para el recojo de información y análisis. En segundo lugar, la fase concluyente, donde se utilizan las herramientas cuantitativas.

3.1. Fase Exploratoria

En la fase exploratoria, además de realizar la revisión de literatura, se utilizaron herramientas cualitativas de recojo de información como las entrevistas a profundidad, focus group y la observación. En este apartado se detallan los conceptos e importancia de cada una.

3.1.1. Entrevista a profundidad

“En ciertos estudios es necesaria la opinión de individuos expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios” (Hernández et al., 2010, p. 397). Se considera necesario realizar entrevistas a expertos para poder ampliar la perspectiva y la información obtenida por fuentes secundarias, además, para poder aterrizar la información respecto a la situación actual de la OSD, de los deportistas destacados y deportistas potenciales.

La entrevista individual en profundidad se define como “una conversación extensa entre el investigador y el investigado para recabar información detallada sobre un tema específico. Lo que se busca es recolectar data discursiva que refleja el modo de pensar consciente o inconsciente de los entrevistados (Ibert, Baumard, Donada & Xuereb 2001 citado en Pasco & Ponce 2015), para luego analizarlo y sacar conclusiones.

En este caso, se realizaron entrevistas a profundidad para obtener información precisa acerca de temas teóricos sobre el marketing digital. Los expertos involucrados incluyen a profesionales especialistas en el tema. Del mismo modo, se recabó información acerca de la gestión deportiva. Para ello, se entrevistó a especialistas en deporte universitario para ampliar el

conocimiento teórico y obtener data acerca del contexto del deporte y en especial, en las universidades.

Las preguntas que se realizaron en las entrevistas fueron semi-estructuradas, pues, según la fluidez de la conversación, se necesita flexibilidad para variar las preguntas de acuerdo a la información que se busque obtener del entrevistado. Así, “la entrevista semi-estructurada comprende también un abanico definido de preguntas, pero con una secuenciación y formulación flexible” (Pasco & Ponce, 2015, p. 63).

3.1.2. Focus Group

El focus group “recolecta información de varias personas en forma simultánea prestando atención a cómo la presencia de dichas personas puede estimular respuestas distintas de las que se obtendrían individualmente. El instrumento de medición utilizado es la guía de focus group” (Pasco & Ponce, 2015, p. 65).

En la presente investigación se realizaron cuatro focus group para obtener información sobre la percepción de los alumnos acerca del servicio que brinda la OSD y sobre qué es lo que esperarían de esta. Además, se averiguó sobre cuáles son las preferencias de los jóvenes deportistas respecto al empleo de los medios digitales para la atracción y retención de los mismos.

3.1.3. Observación

La observación como herramienta de recolección de información, consiste en obtener información minuciosa y directa sobre la realidad que se está investigando. Esto involucra un “registro, descripción, análisis e interpretación sistemática del comportamiento de las personas” (Saunderset en Pasco & Ponce, 2015). Para llevar a cabo la observación en un proceso de investigación se utiliza como instrumento de medición la guía de observación.

Así mismo, existen diferentes tipos de observación de acuerdo al grado de involucramiento en el contexto a investigar. De este modo, la observación puede ser no participante y participante. En la observación no participante, el investigador recolecta información sin tener que involucrarse de manera activa en la realidad estudiada. Así, se trata de mantener cierta distancia respecto de los actores o situaciones estudiadas con la finalidad de no influir en sus acciones (Pasco & Ponce, 2015).

Por otro lado, en una observación participante, el investigador se involucra de manera decidida en el contexto, donde interactúa con el objeto de estudio en cuestión. Cabe resaltar que la observación participante requiere de mayor esfuerzo por parte del investigador en cuanto la capacidad que tiene para compenetrarse y entablar conversaciones fluidas y dinámicas (Pasco & Ponce, 2015).

En este sentido, en esta investigación se realizó observación no participante en el análisis de la data disponible de los medios digitales actuales que utiliza la OSD. En este caso, el objetivo fue conocer la situación en la que se encontraban los medios digitales y, a partir de ello, encontrar comportamientos o patrones que agreguen valor a la presente investigación (Ver Anexo A).

3.2. Fase Concluyente

En la fase concluyente de la investigación se utilizó la herramienta cuantitativa de la encuesta. En este apartado se detallará su concepto e importancia.

3.2.1. Encuestas

Respecto a las encuestas, esta herramienta tiene el propósito de recolectar información precisa y estandarizada de un tema en específico (Pasco & Ponce, 2015). De la misma forma, esta técnica implica “entregar un conjunto limitado de preguntas a un número amplio de personas y pedirles que marquen sus respuestas” (Weatherton 2012 en Pasco & Ponce, 2015).

El instrumento que se utilizó como principal insumo de las encuestas es el cuestionario estructurado: “(...) dicho instrumento se caracteriza por la inclusión de preguntas con categorías de respuesta cerradas, en las cuales se suele proporcionar al encuestado un número limitado de alternativas de respuesta para que señale cuáles reflejan mejor su respuesta” (Pasco & Ponce, 2015, p. 62). Las preguntas incluidas en estas encuestas fueron limitadas y con un margen específico de respuestas para poder acotarlas y que estas sean cuantificables.

En la presente investigación, las encuestas se realizaron a los deportistas destacados y potenciales deportistas de la PUCP con el objetivo de conocer sus percepciones y preferencias sobre la gestión de atracción y retención de la OSD en medios digitales. Y, a diferencia de los focus group, poder generalizar los resultados al público objetivo. Los medios que se utilizaron para realizar las encuestas son: correo electrónico y facebook.

4. Selección muestral

En este apartado se señala la población o universo, el cálculo y representatividad de la muestra para cada herramienta de recolección de información. Además, se describe la tipología de muestras en cada herramienta.

4.1. Entrevista a profundidad

El tipo de muestra de las entrevistas es no probabilística. “El muestreo no probabilístico involucra una selección de unidades de observación de acuerdo con algún criterio escogido por el propio investigador. En este caso, la muestra no busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado” (Pasco &

Ponce, 2015, p. 53). En la presente investigación, se escogió a los expertos según su dominio en los temas correspondientes y facilidad de contacto.

Para llevar a cabo las entrevistas a profundidad, se elaboraron las Guías de preguntas de las Entrevistas, de acuerdo al objetivo de cada una de ellas. Estas están descritas en la tabla 6 (Ver Anexo B). En primer lugar, se entrevistó a Nicolás Bakovic Baixarias, Jefe de la Oficina de Servicios Deportivos PUCP, y a Milagros Pflucker, Comunicadora de la Oficina de Servicios Deportivos PUCP con la finalidad de conocer la actual gestión de la OSD con respecto a los medios digitales. En segundo lugar, a especialistas en marketing digital con la finalidad de conocer la importancia, las herramientas y las estrategias del marketing digital. Así mismo, se realizó una entrevista a profundidad a Luis Carrillo Pinto (Gerente General de PLUS deportivo) con la finalidad de conocer la gestión deportiva en las universidades de norteamericanas. Finalmente, se realizó una entrevista a un deportista destacado de la Universidad de Lima con la finalidad de conocer la gestión de atracción y retención en dicha universidad (en el Anexo C se presenta el resumen de las entrevistas a profundidad).

4.2. Focus Group

La muestra de estudiantes en el focus group, al igual que en las entrevistas, fue no probabilística. En la presente investigación se dividieron los focus group según el nivel de variabilidad en las competencias enfocadas en la atracción y retención, por ello, se realizaron cuatro tipos de focus group según la calidad de deportistas potenciales o destacados y por el ciclo de estudio de ellos.

Para su ejecución, en primer lugar, se elaboraron las Guías de preguntas de los focus group, tanto de los deportistas potenciales como de los destacados (Ver Anexos D y E). Los cuatro focus group se realizaron con representantes de los siguientes públicos objetivos:

- Deportistas potenciales de primero a quinto ciclo.
- Deportistas potenciales de sexto a décimo ciclo.
- Deportistas destacados de primero a quinto ciclo.
- Deportistas destacados de sexto a décimo ciclo.

Los focus group a deportistas potenciales se desarrollaron con la finalidad de conocer los factores que los atraería a ser parte de la selección de deportes. Los focus group a deportistas destacados se realizaron para conocer los factores que los retienen o retendrían más tiempo. En ambos casos, se diferenciaron a los alumnos de los primeros ciclos y de los últimos ciclos. Esto

debido a las distintas percepciones que tienen ambos grupos sobre la administración del deporte en la PUCP.

Para el análisis de la información obtenida en los focus group se realizaron las síntesis correspondientes según el público objetivo (Para el caso de los deportistas potenciales: Ver Anexo F y en el caso de los deportistas destacados: Ver Anexo G). De la misma forma, se elaboraron las fichas técnicas de cada uno de estos indicando el instrumento de recolección, los objetivos, el moderador, los observadores, los participantes, el lugar, duración, fecha y la hora en que se llevó a cabo (Ver Anexo H).

4.3. Encuestas

Se trabajaron 2 muestreos probabilísticos estratificados, uno para el caso de los deportistas destacados y otro para el caso de los potenciales deportistas PUCP, con el objetivo de recabar información cuantitativa sobre la gestión de la atracción y retención de cada uno de estos grupos objetivos.

Para la ejecución de las encuestas, en primer lugar, se realizaron los cuestionarios de las encuestas de los deportistas destacados (Ver Anexo I) y potenciales (Ver Anexo J), para luego proceder con el cálculo del tamaño de la muestra tanto de los deportistas destacados como de los deportistas potenciales. A continuación se detalla cada uno de ellos.

Para el caso de los deportistas destacados, la población objetivo está formada de 357 alumnos matriculados de la PUCP en el 2016-2 (se excluye a los deportistas egresados). Con un error de 6% y un nivel de confianza del 95%, el tamaño requerido para que la muestra sea representativa es de 131 deportistas destacados; no obstante, se consiguieron 153 respuestas validas (Ver Tabla 4). Los mismos que se estratificaron por nivel de estudio, el cual es fuente importante de variabilidad dado que muchas de las percepciones y motivaciones de los deportistas varían de acuerdo a esta variable. Los resultados de las encuestas a deportistas destacados se presentan en el Anexo K.

Tabla 5: Tamaño de la muestra de deportistas destacados

Cálculo del Tamaño de la Muestra	
Tamaño de Universo	357
Error máximo aceptable	6%
Nivel de Confianza	95%
Tamaño de la Muestra	131 (se realizaron 153)

Para determinar el tamaño de muestra de los deportistas potenciales, se consideró como universo a los alumnos participantes en “Interfacultades” que, según Nicolás Bakovic, (comunicación personal, 6 de setiembre, 2016) asciende a 1200 deportistas. Con un error de 7% y un nivel de confianza del 95%, el tamaño requerido para que la muestra sea representativa es de 169 deportistas potenciales; no obstante, se consiguieron 171 respuestas válidas (Ver Tabla 5). La estratificación en este caso fue por nivel de estudio (primeros vs últimos ciclos) y facultades. Para la precisión de la muestra a analizar se consideraron dos filtros: i) que hayan participado en Interfacultades o algún evento deportivo, y ii) que no pertenezcan a la selección deportiva de la PUCP. Para visualizar los resultados de esta encuesta, dirigirse al Anexo L.

Tabla 6: Tamaño de la muestra de deportistas potenciales

Cálculo del Tamaño de la Muestra	
Tamaño de Universo	1200
Error máximo aceptable	7%
Nivel de Confianza	95%
Tamaño de la Muestra	169 (se realizaron 171)

En la tabla 6 se resumen los instrumentos utilizados y las personas a entrevistar, encuestar o hacer partícipes de focus group. Así mismo, se detalla el motivo de la utilización de cada uno de los instrumentos a cada persona y las fechas de su realización. Cabe resaltar que los partícipes de las entrevistas a profundidad y los focus group firmaron un consentimiento informado autorizando la utilización de la información proporcionada en cada herramienta de recolección de datos (Ver Anexo M en el CD Adjunto).

Tabla 7: Selección Muestral

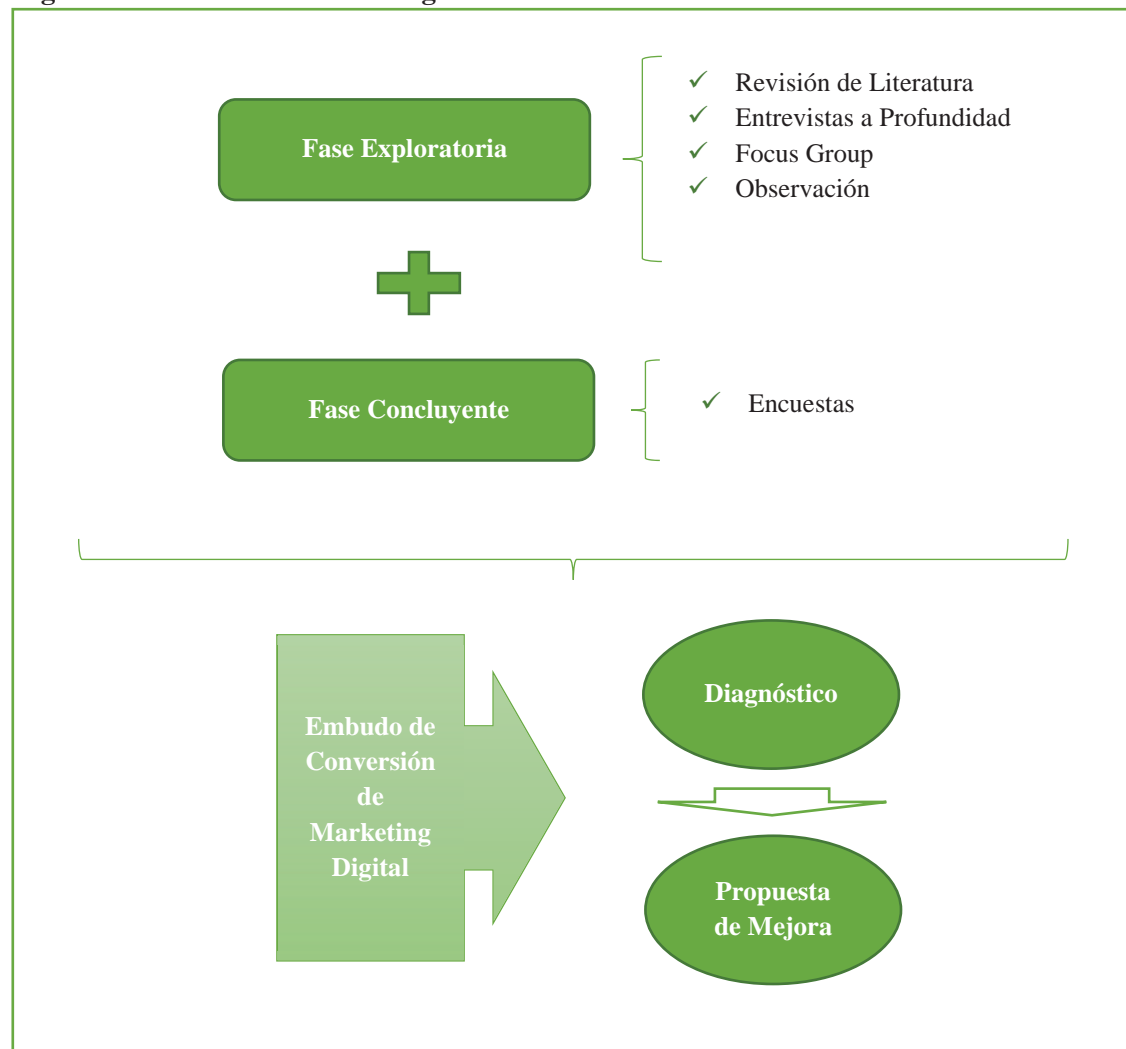
Instrumento	Entrevistado	Descripción	Cantidad	Objetivo	Fecha
Entrevista a Profundidad	Nicolás Bakovic	Jefe de la Oficina de Servicios Deportivos PUCP (OSD)	1	Realizar el diagnóstico actual de la gestión deportiva Universitaria en la PUCP.	06/09/16
	Milagros Pflucker	Comunicadora de la Oficina de Servicios Deportivos PUCP (OSD)	1	Conocer las acciones que realiza OSD a través de medios digitales.	15/09/16
	Katherine Cárdenas	Especialista en Marketing Digital	1	Conocer la importancia, herramientas y estrategias del marketing digital.	08/09/16
	Lynn Mora	Especialista en Marketing Digital	1	Conocer la importancia, herramientas y estrategias del marketing digital.	06/09/16
	Paloma Derteano	Especialista en Marketing Digital	1	Conocer el proceso de implementación del marketing digital en las organizaciones: Beneficios y dificultades.	14/10/16
	Luis Carrillo	Especialista en Marketing Deportivo (Gerente General de PLUS Deportiva)	1	Conocer el deporte desde la perspectiva del marketing y la gestión deportiva en las universidades estadounidenses.	16/09/16
	Marco Eyzaguirre	Especialista en estrategias de Marketing Digital	1	Conocer la manera en la que se realiza un diagnóstico del uso de marketing digital en una empresa u organización.	01/11/16
	César Tume	Deportista Destacado UL	1	Conocer cómo atrae y retiene a los deportistas destacados de la Universidad de Lima.	03/12/16
Focus Group	Deportistas Potenciales PUCP	Estudiantes primeros ciclos PUCP	1	Conocer las preferencias de las herramientas del marketing digital y qué factores los atraerían a formar parte de la selección de deportes en la PUCP.	08/10/16
		Estudiantes últimos ciclos PUCP	1		10/11/16
	Deportistas Destacados PUCP	Estudiantes primeros ciclos PUCP	1	Realizar un diagnóstico de los medios digitales que emplea la OSD para atraer y retener a los deportistas destacados PUCP y conocer sus preferencias de las herramientas del marketing digital.	24/11/16
		Estudiantes últimos ciclos PUCP	1		02/12/16
Observación	Medios digitales	Página web, Facebook y Twitter	-	Conocer el estado actual de los medios digitales que maneja la OSD.	02/10/16

Tabla 6: Selección Muestral (continuación)

Instrumento	Entrevistado	Descripción	Cantidad	Objetivo	Fecha
Encuesta	Deportistas Potenciales PUCP	Estudiantes PUCP	171	Conocer las preferencias de las herramientas de marketing digital por los potenciales deportistas PUCP y los factores los atraerían a formar parte de la selección de deportes en la PUCP.	08/12/16 - 22/12/16
	Deportistas Destacados PUCP		153	Realizar un diagnóstico de los medios digitales que emplea la OSD y conocer las preferencias de las herramientas de marketing digital por los deportistas destacados PUCP.	08/12/16 - 15/12/16

Como resumen, en la figura 5 se muestra de manera integral la secuencia y ejecución de la investigación. En principio, la fase exploratoria permitió recopilar información para la realización de la fase concluyente. Luego de la revisión de literatura relevante y con análisis de la información recolectada empleando las herramientas cualitativas y cuantitativas, se procedió a elaborar el diagnóstico y la propuesta de mejora de la gestión de atracción y retención de deportistas, utilizando como herramienta el Embudo de Conversión del Marketing Digital (explicado en el capítulo de marco teórico).

Figura 5: Secuencia de la Investigación



CAPITULO 5: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE DEPORTISTAS EN LA PUCP

En el presente apartado se describe el diagnóstico de la atracción y retención de deportistas PUCP. Este ha sido elaborado en base a los datos obtenidos con las herramientas utilizadas en la investigación: entrevistas a profundidad, focus group, observación y encuestas. En primer lugar, se describe la gestión de atracción y retención de los deportistas de manera general, de esta manera se describen los métodos empleados para atraer y retener deportistas fuera del ambiente digital. En segundo lugar, se describe la gestión de atracción y retención en medios digitales basada en el Embudo de Conversión de Marketing Digital revisado en el capítulo 2 y en la información recogida de la observación virtual.

1. Gestión de atracción y retención de los deportistas en la PUCP

La PUCP, como muchas otras universidades, emplea diferentes métodos para atraer deportistas talentosos a la selección de deportes de la universidad y retenerlos para formar equipos cada vez más competitivos. A continuación, se detallan los métodos de atracción y retención que emplea la OSD.

1.1. Gestión de atracción de los deportistas en la PUCP

Según explica el Jefe de la OSD, Nicolás Bakovic (comunicación personal, 6 de setiembre, 2016), la OSD utiliza diversas maneras para atraer talento, dentro de las cuales están los Talleres o convocatorias, Caza de Talentos en las Interfacultades, y Encuestas a cachimbos.

El primer método que emplea la OSD es la atracción a través de los Talleres o convocatorias. Existen dos finalidades para el deporte que se realiza en la PUCP: como actividad física o a nivel competitivo. La OSD hace una convocatoria masiva a todos los alumnos en general para participar en los Talleres deportivos con la intención de que realicen actividad física, por salud, diversión y para conocer su desempeño en los deportes respectivos. De este modo, los entrenadores realizan un rol de cazatalentos y convocan a los mejores jugadores a formar parte de los deportistas destacados.

A través de este método, no se ha logrado tener mucho éxito, ya que al ser una convocatoria masiva y no tener conocimiento de quienes realmente quieren ser parte de los deportistas destacados, los estudiantes que se acercan no son, necesariamente, los que se está buscando. Inclusive, según los focus group realizados, los deportistas potenciales nunca han visto una convocatoria de deportistas a través de ningún medio, con lo que se puede deducir que estas se han realizado sin mucha frecuencia o su difusión no ha sido la correcta (Ver Anexo F).

En segundo lugar, está la atracción a través de las Interfacultades, donde los alumnos de las diferentes facultades de la PUCP compiten en distintas disciplinas deportivas. Es importante recalcar que en estas competencias internas se inscriben mayormente alumnos que dominan el deporte o que lo han practicado anteriormente. En este evento participan entre 1000 y 1200 estudiantes, por ello, también existen cazatalentos durante esta temporada del año, donde la OSD invita a los mejores deportistas a ser parte de los deportistas destacados de la PUCP. Ocurre de manera similar en la época de semana universitaria.

Sin embargo, es importante mencionar que, según los focus group realizados a los deportistas potenciales, los entrenadores no siempre son constantes en cuanto al interés que muestran por atraer nuevos talentos a los equipos de la selección PUCP donde consideran a los entrenadores indiferentes cuando un deportista potencial ha pedido información sobre los horarios, el deporte en sí o pedir entrenamientos de prueba para que observe su desempeño (Ver Anexo F).

En tercer lugar, están las Encuestas a los cachimbos, las cuales se dieron solo en una oportunidad a los alumnos recién ingresantes a la universidad; sin embargo, no funcionaron. En ellas, se plantearon preguntas simples y generales; por ejemplo, los deportes que practicaban o habían practicado. El resultado fue que cada uno de ellos respondía varios deportes como básquet, fútbol, taekwondo, entre otros, pero cuando acudieron a realizar sus pruebas no rendían como se esperaba. Ello debido a que las preguntas no eran específicas, no sabían cuánto tiempo llevaban entrenando ese deporte, además, no siempre el colegio o academia del que provenían era de alto nivel deportivo.

A pesar de los métodos descritos para atraer deportistas, los participantes de los focus group de deportistas potenciales consideran a la OSD como desconocida, no difundida y con un rol pasivo en la universidad. Esto se complementa con los resultados de la encuesta realizada a los deportistas potenciales donde la mayoría conocía poco o nada de la OSD (Ver Anexo F y L). Algo similar ocurre con la mayoría de los deportistas destacados, donde el 57% de ellos se enteraron de los deportes que brinda la OSD a través de un amigo y no por alguno de los métodos de atracción que utiliza la OSD (Ver Tabla K2 en Anexo K). Así mismo, según los focus group de los deportistas potenciales, un aspecto ausente en los métodos de atracción que emplea la OSD es la difusión de los beneficios, los cuales son un añadido para captar la atención de los deportistas potenciales (Ver Anexo F). Del mismo modo, no se ha tomado en cuenta para la atracción factores que son considerados de gran importancia según las encuestas como la flexibilidad de horarios, contar con entrenadores capacitados, infraestructura y material adecuado, lo cual atraería a deportistas talentosos (Ver Figura L3 en Anexo L).

1.2. Gestión de retención de los deportistas en la PUCP

La OSD utiliza, principalmente, cuatro métodos para retener a los deportistas. Estos son i) los beneficios que se les ofrecen a los deportistas destacados, ii) la relación entre los deportistas y sus entrenadores, iii) el sistema de quejas, sugerencias o recomendaciones y, iv) las encuestas de satisfacción.

Los beneficios son brindados a dos grupos. Por un lado, se encuentran los beneficios que se otorgan a todos los deportistas destacados y, por otro lado, los destinados a los tres primeros lugares de una competencia. En el primer caso, este tipo de beneficio consta de brindar instalaciones necesarias para practicar gratuitamente el deporte, seguro contra accidentes, cena de fin de año, uniformes del equipo, movilidad y viáticos. En el segundo caso, los beneficios que son, únicamente, para aquellos que queden entre los tres primeros lugares y constan de bono de alimentación, bono de libros y becas.

En el caso de los beneficios, hay inconformidades que se han comentado en los focus group por parte de los deportistas destacados (Ver Anexo G). Así, por ejemplo, las canchas no siempre están en óptimas condiciones, no existe una iluminación adecuada, existen problemas logísticos en la coordinación de movilidad y viáticos. Así mismo, se evidenció que los deportistas destacados se encuentran disconformes con la distribución de los beneficios que brinda la OSD ya que no hay un reconocimiento al esfuerzo realizado, a pesar de no quedar en los tres primeros puestos. Otro beneficio importante que los deportistas destacados consideran que debería existir es la flexibilidad de horarios de entrenamiento, y que estos no se crucen con sus horarios de clases.

En cuanto a la relación de los deportistas con sus entrenadores, este es un factor importante, ya que es el clima y el ambiente que se crea en los entrenamientos. De este modo, a través de los focus group se observa que los deportistas se encuentran satisfechos tanto con el profesionalismo de los entrenadores como del trato que tienen con ellos. Así mismo, expresan aprecio y respeto por el entrenador (Ver Anexo G). De la misma manera, según los resultados de las encuestas a deportistas destacados, señalan que dos de las mayores motivaciones para permanecer en sus equipos son el amor y la pasión hacia el deporte, y el vínculo con el entrenador y compañeros (Ver Figura K3 en Anexo K).

Como tercer método, la OSD cuenta con un sistema de quejas, reclamaciones y sugerencias, con el que busca generar un espacio donde los deportistas puedan dar recomendaciones para una mejor gestión y solucionar los inconvenientes que se presenten. Sin embargo, la OSD únicamente cuenta con un buzón de quejas que se encuentra en la misma oficina, cuya ubicación es desconocida por muchos deportistas. De este modo, la OSD no ha desarrollado un medio para que este sistema funcione con efectividad. Según el focus group realizado a los

deportistas destacados, se constató que muchos no saben qué medio utilizar para realizar una queja o sugerencia (Ver Anexo G). Las encuestas realizadas señalan que el 58% de los deportistas destacados nunca realizó un requerimiento a la OSD (quejas, reclamaciones y sugerencias). Dentro del 42% que sí realizó en algún momento un requerimiento, lo hicieron personalmente (31%) y por correo PUCP (11%) (Ver Tabla K3 en Anexo K).

El cuarto método para retener a los deportistas son las encuestas de satisfacción, las cuales no habían sido tomadas en cuenta, sino hasta este año. Ellas se realizaron a un grupo de deportistas de manera presencial y personal. Este cuarto punto es importante, ya que, si bien es cierto que un porcentaje pequeño de los deportistas se ha acercado a realizar algún requerimiento y este ha sido bien atendido, en su mayoría, han sido consultas y no, necesariamente, requerimientos importantes. Así, por ejemplo, según los focus group, una queja recurrente de los deportistas destacados es que les gustaría contar con mayor presencia de público en los eventos o competencias deportivas, como ocurre con las demás universidades (Ver Anexo G). Ello debido a que se sentirían motivados. Del mismo modo, otro tema en cuestión, son los reconocimientos, si bien es cierto que se publica, algunas veces, en PuntoEdu o en un panel que se encuentra en los exteriores de la Biblioteca Central, esto no es constante y, al parecer, muy poco notorio por la comunidad PUCP.

2. Gestión de atracción y retención de los deportistas en medios digitales

Como se mencionó anteriormente, la OSD está presente en Facebook, Twitter y cuenta con una Página web, así, la atracción de deportistas potenciales y retención de deportistas destacados se muestran de distintas formas y distintos niveles en estos medios digitales. En este apartado, se describe y analiza la gestión de atracción y retención de los deportistas en los medios digitales realizado por la OSD actualmente, este análisis está basado en el Embudo de Conversión de Marketing Digital descrito en el capítulo 2.

2.1. Gestión de atracción en medios digitales

Para realizar el diagnóstico en la atracción de deportistas potenciales en medios digitales se empleó las cinco etapas del Embudo de Conversión del Marketing Digital: i) Definición del público objetivo digital, ii) definición de cobertura, iii) generación de interés, iv) generación de intención y v) generación de asistentes a entrenamientos. A continuación, se detalla el diagnóstico realizado en cada fase.

2.1.1. Definición del público objetivo digital

La OSD no tiene definido a su público objetivo digital, pues no dirige sus anuncios a los deportistas potenciales, según las características que identifican a este público como el deporte,

alto rendimiento, fitness, gimnasio, entre otros. Los anuncios publicados funcionan de manera orgánica, es decir, solo se dirigen a la comunidad que los sigue en las redes sociales.

2.1.2. Definición de cobertura

Según Milagros Pflucker, comunicadora de la OSD (comunicación personal, 15 de setiembre, 2016), no existe un plan de atracción en medios digitales. La gestión de los medios digitales es arbitral, es decir, no tienen un objetivo ni acciones que se derivan a partir de ello. De esta manera, no se tiene definida una cobertura del público objetivo al cual se desea impactar. En este sentido, luego de definir el público objetivo digital, la OSD debe determinar el porcentaje de deportistas potenciales al cual desea dirigirse. Dichas acciones no se realizan actualmente.

2.1.3. Generación de interés

En la etapa de generación de interés, se analiza el contenido con el cual se impacta a las personas en los medios digitales. La OSD considera la página web como su principal proveedor de información pues detalla todos los servicios que ofrece, mientras que Facebook y Twitter proveen información sobre eventos deportivos universitarios, noticias y links que redireccionan a la página web. Sin embargo, en las encuestas a deportistas potenciales se corroboró que solo el 30% conoce la página web de la OSD (Ver Figura L10 en Anexo L).

Para analizar la situación actual del contenido de los medios digitales se empleó los datos obtenidos mediante la observación virtual de los medios digitales que emplea la OSD. A través de esta herramienta se ha podido recoger información y realizar el análisis para determinar la atracción digital actual de la OSD. Se ha encontrado lo siguiente:

a. Página web

La página web de la OSD se encuentra centralizada con información netamente de deportes en la PUCP y de deportes en general (noticias del deporte nacional e internacional). Como se mencionó anteriormente, solo el 30% de los deportistas potenciales la conoce debido a la falta de difusión (Ver Figura L10 en Anexo L).

A primera vista, esta se ve desordenada pues todo el contenido de sus publicaciones se encuentra en la portada. En esta sección destaca el almuerzo de deportistas y solo una publicación sobre un logro de un campeonato (Ver Figura N1 en Anexo N).

Para conocer cada deporte que ofrece la universidad, se debe ingresar a “¡Entrena con nosotros!” donde te invitan a inscribirte. Ahí, haciendo click en cada deporte, se encuentra una descripción pequeña sobre lo que ofrece y la definición del deporte, pero en forma poco clara (Ver Figura N2 y N3 en Anexo N), así mismo, muestra una foto, el nombre del entrenador y los

horarios de entrenamientos. Sin embargo, los deportistas destacados se percataron que estos horarios publicados no están actualizados y eso influye con la atracción de nuevos deportistas a su selección (Ver Figura N4 y N5 en Anexo N). De la misma manera, no existe la relación de alumnos que pertenecen a las distintas selecciones deportivas; los deportistas destacados consideran que esta información es relevante y debería encontrarse en la página web (Ver Anexo G).

Así mismo, en la parte inferior de la portada de la página web se encuentra la sección de “Últimos tips de salud” donde se ven las últimas publicaciones (Ver Figura N6 en Anexo N). Se ha identificado que este tipo de artículos no son frecuentes, por ejemplo, las dos últimas fueron publicadas en el mes de setiembre y mayo del 2016. Los deportistas potenciales afirman que se debería publicar con más frecuencia estos tips y enfocarse no solo en salud, sino también sobre recomendaciones para cada deporte (Ver Anexo F).

En la sección derecha de la portada, se encuentra un calendario con los eventos deportivos según el mes, donde los usuarios pueden acceder a días específicos y visualizar las actividades del día. En la parte inferior de esta sección, se encuentra la suscripción a la página web para que los alumnos puedan recibir las últimas noticias a su correo electrónico (Ver Figura N7 y N8 en Anexo N).

Finalmente, en la parte superior de la portada se encuentra la información de contacto, preguntas frecuentes y enlaces (Ver Figura N9 en Anexo N). Aquí se puede encontrar información en general de la OSD, cómo comunicarse con ellos, quienes lo conforman, preguntas sobre inscripciones, reservas y enlaces de interés sobre clubs e información deportiva.

Es importante que la OSD evalúe su página web, tanto en contenido como en diseño. Esto considerando que el 56% de los deportistas potenciales considera que no es útil ni amigable. Así, se podría incluir contenido de información completa acerca de los deportes que se brinda en la PUCP y de los beneficios que se ofrece. La publicación de los horarios de entrenamiento actualizados es vital para atraer a más deportistas, así como información de eventos y campeonatos de forma amigable (Ver Anexo L). De la misma manera, según los focus group, también podría encontrarse testimonios de deportistas ya pertenecientes a la selección de deporte de la PUCP, esto generaría más interés de entrenar por la universidad por parte de los deportistas potenciales (Ver Anexo F).

b. Facebook

La página de Facebook de la OSD se encuentra con el nombre de “Servicios Deportivos PUCP”. Actualmente, cuenta con más de 13 mil seguidores (Ver Figura N13 en Anexo N). En

ella, se publican actividades deportivas programadas, resultados de los encuentros deportivos, noticias, anuncios importantes, entre otros. Sin embargo, el 51% de los deportistas potenciales no siguen a esta red social de la OSD, es decir, no hay interacción ni difusión suficiente entre los alumnos y la oficina, lo cual dificulta la atracción (Ver Figura L6 en Anexo L).

La foto de perfil de la OSD cuenta con dos likes y ha sido publicada hace tres años, en octubre del 2013. La foto de portada es cambiada según las actividades internas que se hayan realizado por la OSD o que esté por realizarse, fotos de los deportistas e instalaciones que se utilizan para entrenar dentro de la universidad (Ver Figura N13 y N14 en Anexo N).

En la sección “Información” de la página en Facebook se muestra el nombre de los miembros de la oficina, la misión de esta, números de contacto y también se encuentra la página web de la OSD. En la sección “Fotos” se encuentran publicados diversos álbumes de distintos eventos deportivos. Por ejemplo, fotos de las Interfacultades PUCP, fotos de las ligas internas, del Open Universitario Lima, fotos de los encuentros deportivos de la Federación Deportiva Universitaria (FEDUP), entre otros (Ver Figura N16 en Anexo N).

En la sección “Videos” se muestra, en su gran mayoría, encuentros y eventos deportivos, y solo una publicación de tips saludables (Ver Figura N17 en Anexo N). A partir del evento olímpico deportivo entre universidades, Universiada Chiclayo 2016, la OSD comenzó a transmitir videos en vivo de los campeonatos donde los deportistas destacados participaban. Los deportistas potenciales señalaron en los focus group que esto debería realizarse también para los eventos internos de la universidad como Interfacultades y eventos donde compite la universidad durante todo el año (Ver Anexo F).

En los posts de Facebook de la OSD, destacan las noticias internacionales de eventos deportivos, enlace de videos sobre jugadores nacionales e internacionales, entre otros (Ver Figura N18 en Anexo N). Los deportistas potenciales afirman que les gustaría ver publicaciones sobre eventos deportivos que existen en cada deporte de la PUCP, así como constante información sobre los deportes que hay en la universidad, cómo inscribirse, información de los entrenadores con sus contactos y tips de rutinas de ejercicio (Ver Figura L7 en Anexo L).

c. Twitter

La OSD tiene una cuenta en Twitter la cual fue creada en setiembre del año 2010 con el nombre de “Servicios Deportivos” y con la denominación “@DeportesPUCP”. Aquí se detalla los números de contacto de la organización y una breve descripción de esta. Además, hasta la actualidad, tiene un aproximado de tres mil publicaciones o tweets y más de 600 seguidores (Ver Figura N19 en Anexo N). Sin embargo, los deportistas potenciales no conocen su existencia, el

93% de ellos no lo sigue. Esto evidencia que no tiene el alcance esperado (Ver Figura L8 en Anexo L).

La cuenta de twitter de la OSD permanece privada, es decir, no todas las personas tienen acceso al contenido de este (Ver Figura N19 en Anexo N). Para obtenerlo, se necesita enviar una solicitud y esperar que la persona encargada de las redes sociales, la cual es la asistente de comunicaciones, las acepte. Ello no permite que se difunda la información de manera dinámica.

En el contenido del twitter de la OSD, destaca publicaciones de enlaces que se redireccionan a la página web de la organización (Ver Figura N20 en Anexo N). Así, se constata que la gestión de esta herramienta es mayormente enlazar los contenidos de la página web y Facebook, más no publicaciones hechas directamente de esta red social.

Los deportistas potenciales señalan, en el focus group, que desearían encontrar otro tipo de contenido. Entre los principales están los tips de rutinas de ejercicio, pasos para formar parte de la selección deportiva de la PUCP e información de los eventos universitarios (Ver Anexo F).

2.1.4. Generación de intención

Analizando la información de la web de la OSD se encontró que, para fines de atracción de deportistas potenciales, la página web contiene una sección para la inscripción “¡Entrena con nosotros!”, donde hay dos botones que te dirigen a los deportes que hay en la universidad, en caso sea alumno o trabajador de la PUCP o a las escuelas deportivas, para público en general. Estos formularios se encuentran dentro de cada deporte, es decir, para que los alumnos puedan inscribirse, primero deben ingresar a los deportes que ofrece la OSD, luego elegir el deporte, en esta sección se encuentra con diversa información sobre el deporte y, finalmente, encuentra un botón que dirige al formulario del deporte en específico (Ver Figura N10 y N11 en Anexo N). De esta manera, se evidencia que no hay un acceso directo al formulario, es decir, mientras el deportista potencial navega en la página web, puede perder el interés o desviar su atención por los distintos enlaces que existen, así no lograría inscribirse y se perdería este propósito.

2.1.5. Generación de asistentes a entrenamientos prueba

Según la comunicadora de la OSD, Milagros Pflucker (comunicación personal, 15 de setiembre, 2016), estas inscripciones llegan directamente a su mail. Ella recopila la información de las personas que se inscriben para generar una base de datos, la cual se la envía a los entrenadores respectivos de cada deporte.

Muchas veces, esta comunicación puede tardar mucho entre la comunicadora y los entrenadores por lo que el interés se pierde e incluso, muchas veces, no hay respuesta. Esto genera

que el número de deportistas potenciales atraídos a los entrenamientos disminuya y no se utilice esta herramienta de manera óptima.

En resumen, se observa que la atracción en medios digitales de la OSD no está definida estratégicamente. No tiene definida su público objetivo digital, tampoco la cobertura que quiere lograr, el contenido que trasmite en sus medios digitales no capta el interés de los deportistas potenciales, ocasionando una baja tasa de asistentes a los entrenamientos prueba.

2.2. Gestión de retención en medios digitales

Para realizar el diagnóstico en la retención de deportistas destacados en medios digitales también se empleó las cinco etapas del Embudo de Conversión del Marketing Digital: i) Definición del público objetivo digital, ii) definición de cobertura, iii) generación de interés, iv) generación de intención y v) fidelización. A continuación, se detalla el diagnóstico realizado en cada fase.

2.2.1. Definición del público objetivo digital

En el caso de la retención en los medios digitales, la OSD se dirige a los deportistas destacados pertenecientes a las distintas selecciones de la universidad. El número total de deportistas destacados es el público objetivo digital al que podría impactar la OSD actualmente.

2.2.2. Definición de cobertura

Al igual que en la atracción, no existe una estrategia de retención en medios digitales. Es decir, no existe un plan de acción de acuerdo a los intereses de los deportistas destacados. Tampoco existe una decisión del porcentaje de deportistas destacados al cual impactar. Actualmente, OSD impacta a los deportistas destacados que los siguen en los diversos medios digitales en los cuales se encuentra. Según la encuesta realizada a los deportistas destacados, el 76% los sigue en Facebook y el 2% los sigue en Twitter (Ver Anexo K).

2.2.3. Generación de interés

En esta etapa se detalla el contenido de los medios digitales usados actualmente para retener a los deportistas destacados. Según la entrevista que se realizó a la comunicadora de la OSD, Milagros Pfluker (comunicación personal, 15 de setiembre, 2016), la OSD no cuenta con un plan de retención en los medios digitales, al igual que en la atracción de deportistas. Según Marco Eyzaguirre, especialista en marketing digital (comunicación personal, 16 de setiembre, 2016), el principal medio para retener a este público objetivo es el reconocimiento, pues, en la edad en la que se encuentran, este es un factor muy importante para prolongar su permanencia en una organización.

Otro elemento importante en la retención en medios digitales son las encuestas de satisfacción a los usuarios. Actualmente, como se señaló anteriormente, estas encuestas se realizan de manera presencial y personal, mas no por ningún medio digital.

Por último, tal y como se revisó en la teoría, es importante que una organización deportiva cuente con un sistema de quejas, reclamaciones y sugerencias para detectar errores y puntos de mejora para lograr una gestión más eficiente. Mediante la información recogida de la observación virtual y el análisis sobre el contenido de los medios digitales empleados actualmente por la OSD se han encontrado algunas de estas acciones para retener a los deportistas destacados, principalmente en la página web de la OSD, pero también en las redes sociales como se detalla líneas abajo.

a. Página web

La página web de la OSD contiene una sección denominada “Noticias”. En esta se encuentran los diferentes logros de las selecciones deportivas. Las noticias realizan una breve descripción de las posiciones que ocupó la universidad en diversos deportes, de los entrenadores y los nombres de los deportistas. Un ejemplo del cuerpo de una noticia en la página web de la OSD es “Tae Kwon Do: PUCP obtiene tres medallas en su participación en la Universiada Chiclayo 2016” (Ver Figura O1 en Anexo O).

Pese a ello, los deportistas destacados consideran que el único mecanismo de reconocimiento que tiene la universidad hacia ellos son los bonos que les entregan. Ellos aseguran que se encuentran en el anonimato, que nadie se entera de las medallas que traen a la universidad de las competencias donde participan. Esta información se recolectó en el focus group realizado a los deportistas destacados que cursan entre el I y V ciclo (Ver Anexo G). Esto se puede explicar por el bajo nivel de conocimiento de la página web de la OSD entre los mismos deportistas destacados, ellos no la consideran como una herramienta donde pueden conseguir información, pues esta página, según lo comentado por los deportistas destacados, se encuentra desactualizada, desorganizada y no presenta un contenido claro y llamativo para ellos (Ver Anexo G). Así mismo, según las encuestas realizadas a los deportistas destacados, la página web es el medio de comunicación menos preferible para recibir información (Ver Figura K12 en Anexo K).

En la página web de la OSD existe una sección donde se puede enviar mensajes con alguna queja, reclamaciones o sugerencias. En este formulario la persona debe ingresar su nombre, e-mail y escribir su mensaje (Ver Figura O2 en Anexo O). No obstante, según Milagros Pflucker, no se suele recibir requerimientos o consultas por este medio (comunicación personal, 15 de setiembre, 2016).

b. Facebook

El Facebook de la OSD no presenta publicaciones de reconocimiento a los deportistas destacados con contenido único de esta red social. En esta se publican links de la página web de la OSD, es decir, cuando se escribe una noticia en la página web, el link es transmitido en Facebook y al ingresar a este, redirecciona a la página web. Utilizando el ejemplo anterior, en Facebook se puede observar el título de la noticia descrita en la página web “Tae Kwon Do: PUCP obtiene tres medallas en su participación en la Universiada Chiclayo 2016”, así mismo, presenta un pequeño resumen de la noticia (Ver Figura O3 en Anexo O). Sin embargo, no tiene un contenido único que sea solo de esta red social. Por ello, se puede concluir que no existen mecanismos únicos de reconocimiento a través de esta. Cabe resaltar que, según la encuesta realizada a los deportistas destacados, el 76% de estos sigue en Facebook a la OSD, los cuales concluyeron que uno de los contenidos que más les gustaría encontrar es el reconocimiento por los logros deportivos (Ver Anexo K).

Con respecto a las quejas, reclamaciones y sugerencias que se podrían hacer por esta red social, la opción de realizar una publicación en la página de Facebook de la OSD está bloqueada, esto para evitar comentarios adversos que perjudiquen la reputación de la OSD. Así mismo, las quejas, reclamaciones y sugerencias que se envíen al inbox no son tomadas en cuenta porque la OSD considera que no es un medio formal para realizarlas (Milagros Pfluker, comunicación personal, 15 de setiembre, 2016).

Respecto al contenido actual de la página en Facebook de la OSD, se determinó, según la encuesta realizada, que los deportistas destacados consideran, en su mayoría, que las fotos (49%) y los eventos deportivos (37%) son el contenido más importante que se transmite por esta red social. Seguido, las noticias son medianamente importantes (36%). Finalmente, los tips de salud y alimentación no son considerados muy importantes (Ver Figura K5 en Anexo K).

Respecto al contenido que les gustaría visualizar en el Facebook, se encontró que al 66% de los deportistas les gustaría ver los horarios de entrenamiento, el 65% señaló que le gustaría que por esta red social se difundan los beneficios que brinda la PUCP por ser deportistas destacados y los reconocimientos por logros deportivos (Ver Figura K6 en Anexo K).

c. Twitter

Según la entrevista que se realizó a la comunicadora de la OSD, Milagros Pfluker (comunicación personal, 15 de setiembre, 2016), la información que se encuentra en el Twitter de la OSD es una réplica de la información que se encuentra en Facebook, es decir, redirecciona a la página web. Utilizando el mismo ejemplo, “Tae Kwon Do: PUCP obtiene tres medallas en su

participación en la Universiada Chiclayo 2016”, la publicación se realizó en twitter, con el link que redirecciona a la página web, donde se encuentra descrita la noticia (Ver Figura O4 en Anexo O). Es importante resaltar que, según las encuestas realizadas, se evidenció que solo el 2% de deportistas destacados sigue en twitter a la OSD. Así mismo, ellos consideraron que lo que más les agradaría encontrar en esta red social es reconocimiento por sus logros deportivos alcanzados (Ver Anexo K).

Las quejas, reclamaciones y sugerencias que se envíen por mensaje directo no son tomadas en cuenta porque la OSD considera que tampoco es un medio formal para realizarlas (Milagros Pflucker, comunicación personal, 15 de setiembre, 2016). Así mismo, si algún usuario ingresa una queja o sugerencia por esta red social, solo será visto por la comunidad que sigue en Twitter a la OSD, pues la cuenta es privada, como se mencionó anteriormente.

Respecto al contenido actual del Twitter de la OSD, se determinó, según la encuesta realizada, que los deportistas destacados consideran, en su mayoría, que los links de los eventos deportivos (67%) y las noticias (67%) son el contenido más importante. Sin embargo, las fotos y los tips que se comparten deben mejorar ya que no llenan sus expectativas (Ver Figura K7 en Anexo K).

Respecto al contenido que les gustaría visualizar en Twitter, a los encuestados les agradaría encontrar en esta red social el reconocimiento por logros deportivos (33%), los horarios de entrenamiento (17%) y los beneficios de los deportistas destacados (17%) (Ver Figura K8 en Anexo K). Mientras que los resultados de eventos deportivos y los horarios de entrenamiento son los menos preferidos.

2.2.4. Generación de intención

De lo presentado anteriormente, se observa que existe una baja interacción de los deportistas destacados con los medios digitales. Esto se debe a que el contenido de las redes sociales no está alineado con las características y requerimientos del público objetivo.

Como se mencionó anteriormente, los deportistas destacados consideran que la página web no cuenta con el contenido actualizado, se ve desordenada y falta información que ellos señalan que es importante y se mencionan en la sección anterior de generación de interés (Ver Anexo G). De la misma manera, en el Facebook de la OSD, se observa que las publicaciones de noticias internacionales y nacionales, las cuales se realizan muy a menudo, tienen pocos likes, por ello, como se mencionó anteriormente, se podría considerar mayor contenido referido a los intereses de los deportistas de la universidad. El Twitter de la OSD tiene baja interacción pues la

mayoría de publicaciones no tiene o solo llegan a un like. Esto se debe, una vez más, a que el contenido no genera interés al público objetivo y a que las publicaciones son privadas.

2.2.5. Fidelización

El resultado observado en los pasos anteriores de no realizar una buena estrategia de marketing digital es que no se genera una fidelización entre el deportista destacado y la OSD, es decir existe una tasa baja de interacción de los deportistas destacados con los medios digitales y no existe recomendaciones de la OSD en las redes sociales por parte de los deportistas destacados. En este sentido, el marketing digital implementado actualmente por la OSD que debería funcionar como un medio para ejecutar el plan de retención de los deportistas destacados, no consigue adecuadamente sus efectos positivos.

En resumen, se observa que la retención en medios digitales de la OSD tampoco está definida estratégicamente. No tiene definida su público objetivo digital, tampoco la cobertura que quiere lograr, el contenido que trasmite en sus medios digitales no capta el interés de los deportistas destacados, ocasionando una baja tasa de interacción de estos con las redes sociales de la OSD.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE DEPORTISTAS EN LA PUCP

En este apartado se detalla la propuesta de mejora para la atracción de deportistas potenciales y retención de deportistas destacados. Esta ha sido elaborada en base a los hallazgos obtenidos con las herramientas utilizadas en la investigación: entrevistas a profundidad, focus group, observación y los datos obtenidos en las encuestas. Así mismo, se usó como referente la revisión de la literatura descrita en el marco teórico y contextual. Al igual que el diagnóstico de la estrategia de marketing digital empleada por la OSD, descrito en el capítulo anterior, la propuesta de mejora también está basada en el Embudo de Conversión de Marketing Digital revisado previamente.

1. Propuesta de Mejora en la Gestión de Atracción en Medios Digitales

Para realizar la propuesta de mejora en la atracción de deportistas potenciales en medios digitales se usó las cinco etapas del Embudo de Conversión de Marketing Digital: i) Definición del público objetivo digital, ii) definición de cobertura, iii) generación de interés, iv) generación de intención y v) generación de asistentes a entrenamientos. A continuación, se detalla la propuesta en cada fase.

1.1. Definición del público objetivo digital

Para iniciar con la propuesta de mejora para la atracción de deportistas potenciales de la PUCP se debe empezar por hacer un mapeo del público objetivo. De este modo, se debe conocer el número de personas (deportistas potenciales) que se podría impactar y ello se realiza a través de una suma de criterios. Estos deben estar basados en características personales y estilo de vida del público objetivo: estudios, deporte, estilo de vida, entre otros. El medio digital indica cuántas personas cumplen con los criterios definidos.

Una de las características del público objetivo digital de deportistas potenciales es su facultad de procedencia, así como sucede en la participación de las Interfacultades. De esta manera, Gestión y Alta Dirección (27%), Ciencias e Ingeniería (17%) y Estudios Generales Letras (24%) son las facultades con mayor número de deportistas potenciales según las encuestas. Por ello, se considera que, si bien la gestión de los medios digitales debe estar orientada a los deportistas potenciales de toda la universidad, se debería hacer un énfasis en estas facultades donde se observa una participación considerable del público objetivo estudiado.

Para conocer las preferencias deportivas del público objetivo y los deportes en los que estos consideran tener un mejor desempeño, los resultados de la encuesta son de mucha

importancia. En esta se obtuvo la información de que el mayor porcentaje en cuanto a preferencias deportivas se encuentra en vóley (22%), básquet (15%), fútbol (14%), futsal (12%) y atletismo (12%) (Ver Tabla L3 en Anexo L). Con ello, se tiene un acercamiento a los deportes donde existe una mayor demanda por parte del grupo objetivo.

En cuanto a las preferencias de medios digitales de los deportistas potenciales, las redes sociales que más utilizan son Facebook, WhatsApp y Youtube, respectivamente. Así mismo, el 55% asegura que el momento del día donde más las utilizan es durante la noche y un 26% durante la tarde (Ver Anexo L). Con esta información la OSD podría considerar estos medios digitales de mayor frecuencia y los horarios de mayor conexión del grupo objetivo para que las publicaciones tengan un mayor alcance y efectividad.

1.2. Definición de cobertura

Se debe definir el porcentaje del público objetivo que se desea impactar y el número de veces al año. Es importante tomar la decisión en base a lo que se quiere lograr a través de los medios digitales, el presupuesto y los recursos disponibles con los que cuenta la OSD. Un rango de la cobertura recomendada sería entre 30% y 40% de acuerdo a la industria y los recursos con los que se cuenta, según la entrevista con Marco Eyzaguirre (comunicación personal, 1 de noviembre, 2016).

Los deportistas destacados consideran que el mejor momento para atraer deportistas potenciales es cuando recién ingresan o están en los primeros ciclos ya que es un momento donde hay mayor disponibilidad de tiempo (Ver Anexo G). De este modo, la frecuencia de las publicaciones deberá ser en cuatro (4) meses del año: marzo y agosto, que son los meses donde se inician los ciclos regulares; y en mayo y junio, que son los meses donde se realizan las Interfacultades. En este sentido, se tendría cuatro (4) veces al año invitando a los deportistas potenciales a formar parte de la selección deportiva PUCP. Al respecto, Marco Eyzaguirre, especialista en marketing digital, detalla de manera más específica que para que una campaña de medio digital sea eficiente debe golpear a una persona, al menos cuatro, seis u ocho veces al mes (comunicación personal, 1 de noviembre, 2016). De esta manera, se recomienda a la OSD impactar ocho (8) veces al mes, en cuatro (4) momentos del año (marzo, mayo, junio y agosto), con lo cual, la frecuencia de las campañas de atracción sería de treinta y dos (32).

1.3. Generación de interés

Tal y como se señaló en el marco teórico, la generación de interés hace referencia a impactar al público objetivo con una pieza que tiene que ser relevante en término de contenido,

esta debe transmitir lo que el público necesita escuchar (Marco Eyzaguirre, comunicación personal, 01 de noviembre, 2016).

Como se describió en el diagnóstico, las herramientas de recolección de información empleadas en la presente investigación, permitieron conocer las motivaciones de los deportistas potenciales para formar parte de la selección de deportes de la PUCP. En orden de importancia, se detallan a continuación (Ver Figura L2 en Anexo L):

- Facilidad de horarios de entrenamiento
- Descuentos en la boleta
- Reconocimiento de los logros deportivos
- Descuento en alimentos
- Adecuada infraestructura
- Bonos en libros

En este sentido, el contenido que se transmite en los medios digitales debe orientarse a transmitir estas motivaciones para generar interés en los deportistas potenciales. Así mismo, partiendo de lo encontrado en las preferencias del contenido de medios digitales, se recomienda publicar contenido referente a lo siguiente, de acuerdo a cada medio digital que se describe a continuación:

1.3.1. *Página web*

En el diagnóstico se determinó que solo el 30% de deportistas potenciales conocía la página web de la OSD. Para lograr aumentar este porcentaje es vital el contenido, la tabla 7 contiene las preferencias de los deportistas potenciales en este medio digital.

Tabla 8: Preferencias del contenido en la Página Web de la OSD

Contenido
Página Web
✓ Formulario de inscripción amigable para entrenar algún deporte.
✓ Información de los beneficios que ofrece la PUCP a los deportistas.
✓ Información de los deportes que brinda la PUCP.
✓ Información de los eventos y campeonatos deportivos.
✓ Información de los horarios actualizados.
✓ Información y contacto de los entrenadores.
✓ Lista de los integrantes por cada deporte.
✓ Reconocimiento de equipos ganadores o deportistas sobresalientes.
✓ Tips saludables.

Fuente: Figura L11 en Anexo L

Tomando como base el diagnóstico realizado se sugiere elaborar un formato único para todos deportes que contenga la siguiente información de manera ordenada y visualmente atractiva:

- Descripción exacta de la definición del deporte
- Breve descripción de la experiencia del entrenador
- Lista actualizada de los deportistas destacados pertenecientes a cada deporte
- Horarios de entrenamiento actualizados
- Testimonios de deportistas destacados
- Fotos actualizadas de los deportistas destacados pertenecientes a cada deporte
- Colocar el formulario de inscripción en la portada de la página web.

1.3.2. Facebook

Como se mencionó anteriormente, Facebook es la red social con mayor aceptación por parte del público objetivo. Por ello, se recomienda que sea la principal herramienta de difusión de la OSD, es decir, que el contenido de este lleve a los deportistas potenciales a ingresar a la página web e inscribirse a los entrenamientos prueba.

En el diagnóstico se determinó que el 49% de deportistas potenciales seguía en Facebook a la OSD. Para lograr aumentar este porcentaje es vital el contenido que se publica en esta red social. La Tabla 8 contiene las preferencias de los deportistas potenciales en este medio digital.

Tabla 9: Preferencias del contenido en Facebook

Contenido Facebook
✓ Información de los eventos deportivos.
✓ Difusión de la información de los deportes que existen en la universidad.
✓ Tips de rutinas de ejercicios.
✓ Videos y fotos de los eventos.
✓ Trasmisiones en vivo de los partidos
✓ Publicación de logros de los deportistas.

Fuente: Figura L7 en Anexo L

Para generar un mayor impacto se recomienda que el contenido publicado en Facebook sea transmitido en forma de imágenes, las cuales deben cumplir con las características descritas en la tabla 9 y en la tabla 10, de acuerdo al objetivo que se plantee para atraer deportistas potenciales. Es importante tener en cuenta la calidad de la imagen y la cantidad de texto que acompaña a esta.

Tabla 10: Características del diseño para Reconocimiento de Marca

Objetivo: Reconocimiento de Marca	
Diseño del anuncio	Características
Tamaño de imagen recomendado	1.200 x 628 píxeles
Relación de aspecto de la imagen	1,9:1
Texto	90 caracteres
Título	25 caracteres
Descripción de la sección de noticias	30 caracteres
Botón de Llamada de Acción sugerido	"Más Información"/ "Inscríbete Ya"

Adaptado de: Facebook (2016)

Tabla 11: Características del diseño para Generación de "Me Gusta"

Objetivo: Generación de "Me Gusta"	
Diseño del anuncio	Características
Tamaño de imagen recomendado	1.200 x 444 píxeles.
Relación de aspecto de la imagen	2,7:1
Texto	90 caracteres
Título	25 caracteres

Adaptado de: Facebook (2016)

Tomando como base el diagnóstico realizado se sugiere tomar en cuenta las siguientes acciones en esta red social. Cabe resaltar que el contenido sugerido debe ser transmitido de manera didáctica y visualmente atractiva:

- Videos elaborados por deportistas destacados invitando a los deportistas potenciales a realizar las pruebas de talento para formar parte de la OSD.
- Videos de testimonios sobre la experiencia siendo un deportista destacado PUCP.

1.3.3. Twitter

En el caso de Twitter, se evidencia en las encuestas y en los focus group que no es la red social de preferencia del público objetivo (Ver Anexo F y L). Por ello, se recomienda por el momento difundir la existencia de esta y transmitir contenido referente a las preferencias descritas a continuación, mas no usarla solo como un medio para lograr dirigir a la página web y lograr más inscritos.

En el diagnóstico se determinó que el 93% de deportistas potenciales desconocía la existencia del Twitter de la OSD. Para lograr aumentar este porcentaje es importante que esta red social tenga contenido propio y no solo contenga links que redireccionan a la página web o al

Facebook. El contenido debe ser transmitido a través de imágenes didácticas y atractivas visualmente. Así mismo, se sugiere que esta cuenta sea pública, es decir, que los tweets no estén protegidos. La tabla 11 contiene las preferencias de los deportistas potenciales en este medio digital.

Tabla 12: Preferencias del contenido de Twitter

Contenido Twitter
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información de los deportes que hay en la PUCP. ✓ Información de los eventos deportivos universitarios. ✓ Pasos para formar parte de la selección deportiva PUCP. ✓ Publicaciones de los logros de deportistas. ✓ Tips de rutinas de ejercicios.

Fuente: Figura L9 en Anexo L

Considerando el diagnóstico realizado se sugiere tomar en cuenta las siguientes acciones en esta red social. El contenido, en este caso, también debe ser transmitido de manera didáctica y visualmente atractiva:

- Publicar imágenes con la información de los deportes que ofrece la PUCP.
- Publicar videos interactivos indicando los pasos para inscribirse a las pruebas de talento a los deportistas potenciales.

Por último, un aspecto importante a considerar es la presencia de la OSD en otras redes sociales preferidas por los deportistas potenciales. La que obtuvo una mayor puntuación en las encuestas es Instagram (Ver Figura L4 en Anexo L). Se sugiere a la OSD crear una cuenta en esta red social para lograr llegar a un grupo de clientes potenciales más amplio.

1.3.4. Propuesta de Contenido

Para la propuesta de contenido en la campaña de atracción para cualquier red social, como primer paso se consideró el lanzamiento de un concurso para poder identificar a los potenciales deportistas y del mismo modo lograr que la comunidad de Facebook y Twitter aumente. Este concurso busca que los deportistas potenciales de la PUCP conozcan la existencia de la OSD al ser etiquetados como buenos deportistas, en los comentarios de la publicación. Esto, podría llamar su atención y los motivarlos a participar de los entrenamientos prueba.

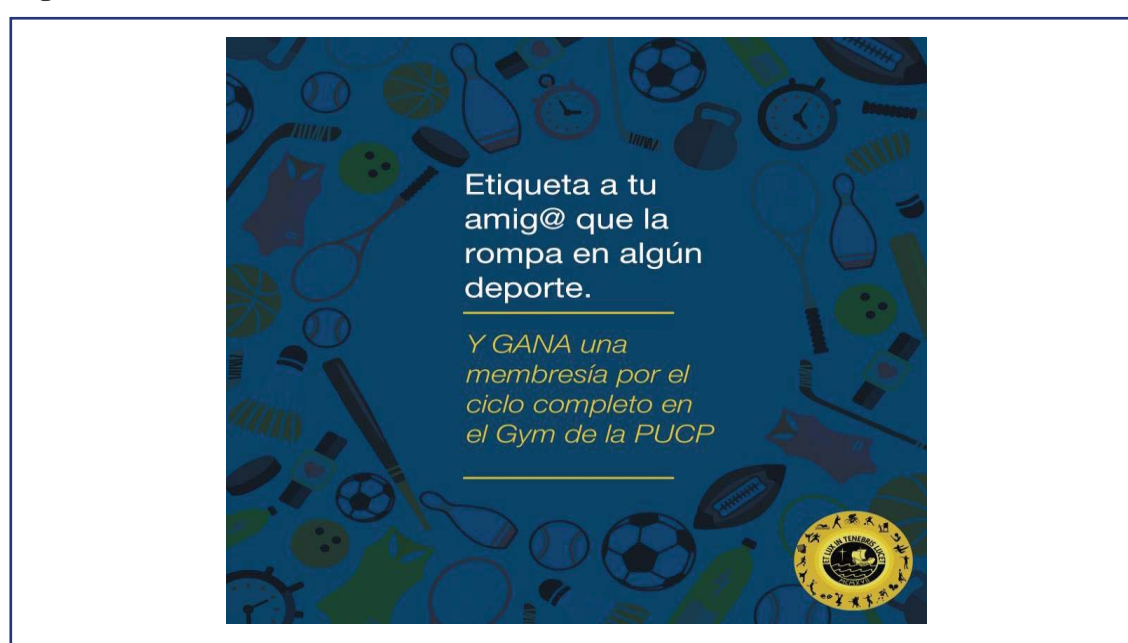
La descripción de la publicación será la siguiente:

1. Dale LIKE a la página de Facebook de Servicios Deportivos PUCP.
2. Síguenos en Twitter @DeportesPUCP.

- Etiqueta a tu amig@ deportista en los comentarios de esta publicación. Comparte esta publicación en público con los HT: #BucandoTalento #FuturasLeyendas.

El uso de hashtags logrará que se creen tendencias en las redes sociales y que tenga un mayor alcance del público objetivo. Se propone realizarlo en dos momentos del año, al inicio de cada semestre; es decir, en marzo y agosto (Ver Anexo P).

Figura 6: Concurso de Atracción



Como segundo paso, se recomienda contenido informativo sobre los deportes que ofrece la PUCP debido a la falta de conocimiento de los deportistas potenciales sobre ello. Se sugiere realizarlo después del sorteo de atracción, cuando las redes sociales tengan una mayor cantidad de seguidores (Ver Anexo P). Se podría elaborar este contenido por cada deporte y mostrarlo en un GIF para ser más dinámico y logre llamar la atención de los deportistas potenciales (Ver Anexo Q). Además, el uso de hashtags como #LeyendaPUCP y #SéUnaLeyendaPUCP ayudará a que el contenido se haga viral.

Figura 7: Deportes que ofrece la PUCP



Como tercer paso, se elaboró contenido referente a los pasos para ser deportista PUCP, ello debido a que existe mucho desconocimiento en este aspecto. Se propone realizarlo al mismo tiempo que las publicaciones informando los deportes que ofrece la PUCP pues esta información es complementaria; adicionalmente, se aconseja también publicarlo en los meses de mayo y junio, fechas de Interfacultades, donde tiene mayor índice de visitas a las redes sociales de la OSD (Ver Anexo P).

La descripción de la publicación será la siguiente:

1. Ingresa a deportes.pucp.edu.pe.
2. Completa el formulario.
3. Espera atento los horarios de entrenamiento prueba.

Figura 8: Pasos para ser Deportista PUCP



Como cuarto paso, se sugiere incluir en la campaña de atracción los testimonios de deportistas destacados para atraer a nuevos talentos; esto debido a que durante la etapa de levantamiento de información se evidenció que uno de los aspectos importantes para atraer jóvenes es mediante el testimonio de otros. Los testimonios propuestos están orientados al trabajo en equipo, a la amistad y al profesionalismo del entrenador. Se elaboró el siguiente contenido referente a ello:

Figura 9: Testimonio de Deportista Destacado PUCP- Trabajo en Equipo



Figura 10: Testimonio de Deportista Destacado PUCP- Profesionalismo



Figura 11: Testimonio de Deportista Destacado PUCP-Amistad



El ciclo de atracción termina con los entrenamientos prueba. Los deportistas potenciales deberán asistir a estos para demostrar su talento. Se propone el siguiente contenido para invitar a los deportistas potenciales:

Figura 12: Entrenamiento Prueba

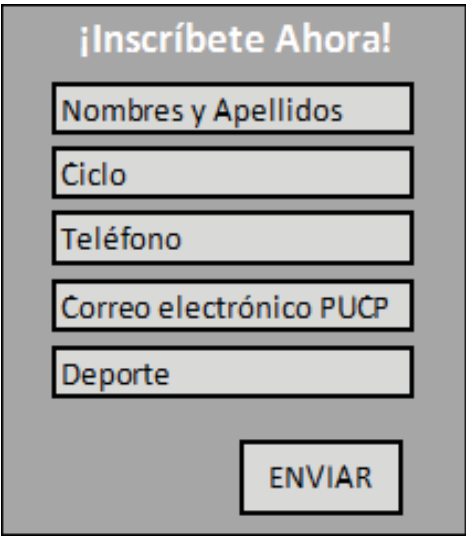


1.4. Generación de intención

La generación de intención por parte de los clientes potenciales se refiere a originar un impacto en ellas. Como se mencionó en el marco teórico, este impacto generado se convierte en leads, es decir, en una persona que deja sus datos y está interesado en ser contactado.

Respecto a la OSD, se diagnosticó que los formularios de inscripción en la página web, “¡Entrena con nosotros!”, no tienen un enlace directo hacia él sino que se debe entrar a cada deporte para poder visualizarlo y redirigirse, esto podría generar la pérdida de interés de los visitantes a la web. Con la creación de un único formulario para todos los deportes, sin la necesidad de ingresar al detalle de cada uno. A continuación se muestra una propuesta de formulario en la figura 6.

Figura 13: Formulario de inscripción por la página web



¡Inscríbete Ahora!

Nombres y Apellidos

Ciclo

Teléfono

Correo electrónico PUCP

Deporte

ENVIAR

Adaptado de: Eyzaguirre (comunicación personal, 01 de noviembre, 2016)

De la misma manera, Según Marco Eyzaguirre (comunicación personal, 01 de noviembre, 2016), es importante tener una estructura en la página web. Por ello, él recomienda tener en la web el contenido más importante y que más atraiga al cliente potencial, en este caso, al deportista potencial. Para ello, se aconseja poner a la vista los beneficios que obtienen los alumnos al pertenecer a la selección de deportes de la PUCP. En la parte posterior se podrían señalar los beneficios más atractivos como los bonos de libros, bono de alimentos, seguro contra accidentes y beca de estudio. También se aconseja poner el formulario, en la parte derecha de la página web; la información e imágenes necesarias en la parte central (noticias, calendario de actividades, links

importantes, entre otros) y en la parte superior el logo de la OSD. En la figura 7, se muestra una plantilla.

Figura 14: Plantilla de página web

LOGO

Graficos de noticias, calendario de actividades, links importantes e información de la OSD

¡Inscríbete Ahora!

Nombres y Apellidos

Ciclo

Teléfono

Correo electrónico PUCP

Deporte

ENVIAR

Beneficio 1

Beneficio 2

Beneficio 3

Beneficio 4

Adaptado de: Eyzaguirre (comunicación personal, 01 de noviembre, 2016)

En este sentido, la atracción de los deportistas potenciales será inmediata al entrar a la página web pues el impacto será mayor. Además, ya que el 56% de los deportistas potenciales considera que esta no es útil y amigable (Ver Anexo L) y además es muy desordenada (Ver Anexo F), este cambio proporcionará mayor claridad y orden de la información. Esto aumentará no solo las visitas sino generará mayores inscripciones a los distintos deportes.

También se recomienda que la OSD proponga un plazo razonable para la respuesta a las inscripciones. Se aconseja que apenas un alumno se inscriba, le llegue la notificación a su correo electrónico indicando el plazo de respuesta.

1.5. Generación de asistentes a los entrenamientos prueba

Para que un porcentaje considerable del número de personas que se inscribieron vía web asistan a los entrenamientos y se conviertan en deportistas destacados pertenecientes a la selección de deportes de la PUCP, la labor del comunicador de la OSD es fundamental. Esto se debe a que esta persona es la intermediaria entre el deportista potencial y el entrenador pues es el que recibe el formulario de inscripción. Según Milagros Pflucker, actual comunicadora de los servicios deportivos (comunicación personal, 15 de setiembre, 2016), recibe diez (10) inscripciones

semanalmente y genera una base de inscritos, la cual la envía a los entrenadores de los respectivos deportes. Sin embargo, según los focus group de deportistas potenciales, sus inscripciones vía web se perdieron pues aseguran que no recibieron respuesta. De la misma forma, los deportistas destacados señalaron que cuando se inscribieron por la web no hubo respuesta, por ello, acudieron a buscar al mismo entrenador (Ver Anexo G). Esto genera desinterés y, por lo tanto, los talentos se pierden.

Es por ello que se recomienda que se establezca una semana de entrenamientos prueba, al inicio de cada ciclo (Ver Anexo P). De esta manera, con la base de datos de las inscripciones generadas por la web, cada entrenador tendrá información del número de inscritos en su deporte.

2. Propuesta de Mejora en la Gestión de Retención en Medios Digitales

Para realizar la propuesta de mejora en la retención de deportistas destacados en medios digitales se usó las cinco etapas del Embudo de Conversión de Marketing Digital: i) Definición del público objetivo digital, ii) definición de cobertura, iii) generación de interés, iv) generación de intención y v) fidelización. A continuación, se detalla la propuesta en cada fase.

2.1. Definición público objetivo digital

El público objetivo digital de la retención de deportistas destacados es el total de deportistas destacados actuales pertenecientes a la OSD, es decir, 357. De este modo, el número de personas que se podría impactar es de 357.

En cuanto a las preferencias de medios digitales de los deportistas destacados, las redes sociales más utilizadas son Facebook, WhatsApp y YouTube (Ver Figura K10 en Anexo K). Por lo que la OSD podría utilizarlas para tener mayor alcance y dar a conocer información de carácter importante al público objetivo. Así mismo, el momento en que están más conectados a las redes sociales es la tarde y en la noche (Ver Anexo K). Con esta información la OSD podría considerar estos medios digitales de mayor frecuencia y los horarios de mayor conexión del grupo objetivo para que las publicaciones tengan un mayor alcance y efectividad.

2.2. Definición de cobertura

En el caso de los deportistas destacados, se sugiere impactar en la totalidad de ellos para lograr retenerlos. El impacto con este público objetivo debe ser en todo momento, ya que como detalla Marco Eyzaguirre, especialista en marketing digital (comunicación personal, 1 de noviembre, 2016), para que el plan de retención sea eficiente, se debe mantener conectada a las personas con el servicio que se ofrece constantemente y los medios cumplen la función de intermediario. En este sentido, no hay momentos específicos o cruciales a considerar para las

publicaciones en los medios digitales. Por el contrario, se debe considerar hacer publicaciones que impacten en todo momento. De esta manera, se debe decidir cuantos impactos se realizará por semana y al año.

2.3. Generación de interés

Como se mencionó en la sección de Generación de Interés en Atracción, es importante generar un impacto en el público objetivo a través del contenido de los anuncios publicados en los medios digitales para lograr fidelizar a los deportistas destacados.

Con respecto a este grupo objetivo, las herramientas de recolección de información permitieron conocer las motivaciones de los deportistas destacados para ser parte de la selección de deportes de la PUCP. En orden de importancia, se detallan a continuación (Ver Figura K3 en Anexo K):

- Amor y la pasión hacia el deporte
- Sentimiento de equipo
- Profesionalismo del entrenador
- Lazos de amistad que han entablado con sus compañeros y entrenador
- Beneficios que brinda la universidad a los deportistas destacados

Así mismo, entre los factores alargarían la permanencia de los deportistas destacados en la selección deportiva PUCP se encontró lo siguiente (Ver Figura K4 en Anexo K):

- Entrenadores capacitados
- Infraestructura y material adecuado para practicar deporte
- Continuidad de beneficios
- Horarios de entrenamiento que no se crucen con las clases

En este sentido, el contenido que se transmite en los medios digitales también debe orientarse a transmitir estas motivaciones para generar interés en los deportistas destacados. Así mismo, partiendo de lo encontrado en las preferencias del contenido de medios digitales, se recomienda publicar contenido referente a lo siguiente de acuerdo a cada medio digital que se describe a continuación:

2.3.1. Página Web

En el diagnóstico se determinó que la página web no es utilizada como una herramienta donde los deportistas destacados puedan conseguir información, se evidenció que se encuentra

desactualizada y desorganizada, sin un contenido claro y llamativo, bajo la percepción de los deportistas. Para generar una mayor satisfacción con la información descrita en la página web, es importante que el contenido sea referente a lo descrito en la tabla 12.

Tabla 13: Preferencias del contenido de la Pagina Web

Contenido
Página Web
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información actualizada de los horarios de entrenamiento. ✓ Información de los eventos y campeonatos deportivos. ✓ Información sobre los beneficios que brinda la PUCP a los deportistas destacados. ✓ Reconocimiento de equipos ganadores o deportistas sobresalientes. ✓ Tips saludables. ✓ Información de los deportes.

Fuente: Figura K9 en Anexo K

Tomando como base el diagnóstico realizado se sugiere tomar en cuenta las siguientes acciones en la página web:

- Establecer un procedimiento formal para que la recepción de quejas, reclamaciones o sugerencias se realice por medio del formato de consultas existente en la página web (Ver Anexo O). Para de esta manera, centralizar el sistema de quejas, reclamaciones o sugerencias. Así mismo, se sugiere establecer un plazo máximo de respuesta a las solicitudes.
- En lugar de publicar noticias sobre los logros de los deportistas destacados, se recomienda crear una sección denominada “Reconocimientos” en la página web y en ella publicar imágenes con contenido referente al reconocimiento.

2.3.2. Facebook

En el diagnóstico se determinó que el 76% de los deportistas destacados sigue a la página de Facebook de la OSD. Sin embargo, la interacción en este medio digital es baja, por ello, es importante el contenido que se publica. La tabla 13 contiene las preferencias de los deportistas destacados en este medio digital.

Tabla 14: Preferencias del contenido de Facebook

Contenido
Facebook
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Horarios de entrenamiento actualizados ✓ Beneficios que brinda la PUCP por ser deportistas destacados ✓ Reconocimientos por logros deportivos ✓ Transmisiones en vivo de los eventos deportivos ✓ Resultados de eventos deportivos.

Fuente: Figura K6 en Anexo K

En este caso también se recomienda que el contenido publicado en redes sociales sea transmitido en forma de imágenes para generar un mayor impacto, las cuales deben cumplir con las características descritas en la tabla 14 y en la tabla 15, de acuerdo al objetivo que se plantee para retener a los deportistas destacados. Es importante tener en cuenta la calidad de la imagen y la cantidad de texto que acompaña a esta, esto puede afectar el alcance del anuncio.

Tabla 15: Características del diseño para Interacción con una Publicación

Objetivo: Interacción con una publicación	
Diseño del anuncio	Características
Tamaño de la imagen recomendado en la sección de noticias	1.200 x 900 píxeles
Relación de aspecto de la imagen en la sección de noticias	4:3
Tamaño de la imagen en la columna derecha	254 x 133 píxeles
Relación de aspecto de la imagen en la columna derecha:	1,9:1
Texto	90 caracteres

Adaptado de: Facebook (2016)

Tabla 16: Características del diseño para Promocionar Eventos en Facebook

Objetivo: Promocionar eventos en Facebook	
Diseño del anuncio	Características
Tamaño de la imagen recomendado	1.920 x 1.080 píxeles
Relación de aspecto de la imagen	1,91:1
Texto	90 caracteres
Título	25 caracteres

Adaptado de: Facebook (2016)

Tomando como base el diagnóstico realizado se sugiere considerar las siguientes acciones en Facebook:

- Publicar reconocimientos de deportistas destacados individuales o grupales en forma de imagen didáctica. Etiquetar a las personas que se están siendo reconocidas.
- Publicar testimonios de deportistas destacados en forma de imagen didáctica.
- Difundir las encuestas de satisfacción a través de este medio digital. Se sugiere que estas encuestas de deben realizar de forma a amígame mediante el formulario de google drive.

2.3.3. *Twitter*

En el diagnóstico se determinó que solo el 2% de deportistas destacados siguen en Twitter a la OSD. Al igual que lo descrito en la atracción, para lograr aumentar este porcentaje es importante que esta red social tenga contenido propio y que la cuenta sea pública. La tabla 16 contiene las preferencias de los deportistas destacados en este medio digital.

Tabla 17: Preferencias del contenido de Twitter

Contenido Twitter	
✓	Reconocimiento por logros por logros deportivos.
✓	Beneficios a deportistas destacados
✓	Horarios de entrenamiento actualizados
✓	Resultados de eventos deportivos

Fuente: Figura K8 en Anexo K

Tomando como base el diagnóstico realizado se sugiere considerar las siguientes acciones en Twitter:

- Publicar tweets propios, en caso de reconocimiento de logros deportivos. Mencionar a la persona está siendo reconocida.
- Publicar recordatorios de entrenamientos en forma de imágenes.

Finalmente, como se señaló en la atracción, otro aspecto importante a tomar en cuenta es la presencia de la OSD en otras redes sociales preferidas por los deportistas destacados, como Instagram y Snapchat, que obtuvieron una mayor puntuación en las encuestas (Ver Figura K10 en Anexo K). Se observa que Instagram es una red social muy usada tanto para los deportistas potenciales y destacados. Se sugiere a la OSD crear una cuenta en ambas redes sociales para lograr fidelizar a los deportistas destacados en el mundo digital. Por último, otra red social que alcanzó un puntaje alto de preferencia fue YouTube, se recomienda reactivar esta cuenta y transmitir contenido referente a lo descrito en las motivaciones e información preferida de los deportistas destacados.

2.3.4. Propuesta de Contenido

Como propuesta de contenido en la campaña de retención para cualquier red social, en primer lugar, se recomienda contenido referente a los horarios actualizados, pues son una preocupación para los deportistas destacados. Se aconseja que después de la semana de entrenamiento prueba, se publique este contenido para informar a los nuevos deportistas destacados, los horarios de entrenamiento. Así mismo, para facilitar la elaboración de horarios académicos de los actuales deportistas destacados, se sugiere publicar este contenido semanas antes de la matrícula. El cronograma de estas publicaciones se encuentra en el Anexo P. A continuación, se presenta un ejemplo:

Figura 15: Horarios Actualizados de Entrenamiento



En segundo lugar, consideramos necesarias publicaciones referentes al reconocimiento, pues los deportistas destacados concordaron en que este es un aspecto importante para ellos. Debido a la relevancia de este punto en el trabajo de campo, se podría incorporar estos contenidos no solo en las redes sociales de la OSD sino también en la página web y en las redes sociales de la PUCP. Además, estas publicaciones también ayudarían a la campaña de atracción mediante los hashtags #LeyendaPUCP #SiPudoTúTambién #SéUnaLeyendaPUCP. Se recomienda los siguientes formatos para reconocer su esfuerzo y dedicación:

Figura 16: Reconocimiento Individual



Figura 17: Reconocimiento Grupal



En tercer lugar, se propone publicar los resultados de los eventos deportivos. Esto debido a que en el trabajo de campo se evidenció que no existe una difusión adecuada de los eventos

deportivos. La descripción debería consignar el lugar, la fecha y la hora del evento. A continuación se presenta un ejemplo:

Figura 18: Resultado de Eventos Deportivos



En cuarto lugar, la OSD debería conmemorar en sus redes sociales los días festivos relacionados al deporte y crear tendencias en las redes sociales. Un ejemplo es el “Día Internacional de Deporte”:

Figura 19: Día Internacional del Deporte



Por último, se propone realizar concursos orientados a los deportistas destacados que también cause efecto en los deportistas potenciales. Se aconseja buscar sponsors que tengan el mismo target de la OSD, en este caso podría ser Gatorade o Powerade. Así mismo, este concurso creará interés por las fotos que deben subir los participantes jugando el deporte de su preferencia y se podrá viralizar el contenido, aumentando la cantidad de seguidores en las redes sociales.

La descripción de la publicación será la siguiente:

Solo sigue los siguientes pasos:

1. Dale LIKE a la Página de Servicios Deportivos PUCP.
2. Síguenos en Twitter @DeportesPUCP.
3. Comenta esta publicación con una foto entrenando el deporte que practicas y cuéntanos lo que significa para ti.
4. Comparte esta publicación en público con los HT: #PasiónPorElDeporte.

Figura 20: Concurso de Retención- Gatorade



2.4. Generación de intención

Para la retención, en esta etapa no se hace referencia a la generación de leads, como en el caso de la atracción; sino en la interacción de los deportistas destacados con los medios digitales. Este paso se logrará si la generación de interés es desarrollada adecuadamente, pues si los deportistas destacados se sienten identificados con el contenido, se generará interacción con este.

2.5. Fidelización

La fidelización de los deportistas destacados también se originará del paso anterior, es decir, de la generación de intención. Si existe una mayor identificación con los medios digitales, el siguiente paso consistirá en que los deportistas destacados recomienden a la OSD en sus redes sociales.

3. Métricas

Para la medición del posible resultado de la propuesta de mejora de la gestión de atracción y retención de deportistas se utilizó el Embudo de Conversión de Marketing Digital para la atracción de deportistas potenciales. Esta incluye las cinco fases utilizadas en el diagnóstico.

3.1. Atracción

Después del análisis realizado en el diagnóstico, se puede concluir que el contenido digital empleado actualmente por la OSD no llama la atención, la web genera poca conversión y existe poco interés para generar leads. En la tabla 17, se cuantifica la propuesta planteada en esta investigación, para el caso de Facebook. La propuesta pretende llegar a 24,000 personas definidas en el público objetivo que cumplen con los criterios definidos previamente: i) Que estudie en la PUCP, ii) Que haga deporte, iii) Que le interese lo fitness y el bienestar, iv) Que realice ejercicio físico.

Si bien, la cobertura recomendada oscila entre un rango de 30% y 40%, como se describió en la sección “Definición de Cobertura” de la Propuesta de Atracción, en este caso, se recomienda impactar al 60% del público objetivo, debido al pequeño número del público objetivo digital. En este sentido, si se decide llegar al 60% del público objetivo que cumpla los criterios mencionados, se alcanzaría a 14,400 potenciales deportistas, con una frecuencia de treinta y dos (32) veces. La frecuencia se determinó de la siguiente manera: cuatro (4) meses en el año: marzo, agosto, mayo y junio⁴. En cada uno de esos cuatro momentos en el año se deberá impactar 8 veces, con lo cual la frecuencia es de 32.

Esto generaría 460,800 impresiones ($14,400 * 32$) y una inversión de S/1,286 soles. Del total de impresiones generadas en el alcance definido, el 1% (supuesto de prácticas de mercado) se convierte en clicks o visitas a la página, es decir, 4,608 clicks. Se estima, de acuerdo a lo comentado por los expertos, que el 70% de este número son los clicks efectivos, en base a ello, se generan 3,226 clicks. De este número, el 10% (supuesto de mercado) se convierte en leads, en

⁴ Como se mencionó en el acápite anterior de la propuesta: Los dos primeros meses son los primeros meses de los ciclos regulares en la PUCP y los dos últimos son los meses donde usualmente se realizan las Interfacultades.

otras palabras, se generan 323 leads. De este total, el 20% (supuesto de prácticas de mercado) se convierte en una venta, inscripción, o en este caso asistente al entrenamiento prueba. En este sentido, se logra que sesenta y cinco deportistas potenciales de la PUCP asistan a los entrenamientos prueba en el año.

Cabe resaltar que los porcentajes utilizados son empleados en la industria de educación en el marketing digital. Esto se describió en el marco teórico, ubicado en el capítulo 2 de la investigación, donde se señala que la información fue obtenida de la entrevista realizada al especialista en marketing digital, Marco Eyzaguirre.

Tabla 18: Propuesta de estrategia digital para atracción de deportistas potenciales

1. Público Objetivo Digital	24,000
2. Cobertura	
Alcance %	60%
Alcance #	14,400
Frecuencia	32
Impresiones	460,800
CPM	S/.2,79
Inversión	S/.1,286
3. Interés	
Click Through Rate	1,0%
Clics totales	4,608
Clics efectivos (70%)	3,226
4. Interacción	
% LEADs	10,0%
LEADs totales	323
Costo por LEAD	4
5. Intención	
% Conversión	20,0%
# Asistentes a los entrenamientos prueba	65
Costo por inscrito	S/.20

3.2. Retención

Para el caso de retención no se puede proponer una cuantificación empleando el Embudo de Conversión, lo que sí se puede determinar es que, al mejorar el contenido de la página en Facebook, se logrará aumentar el número de deportistas destacados que la siguen, pasar de un 76% a un 100% debería ser uno de los objetivos de la OSD. Ello solo se logrará con una estrategia de promoción orientada a este público y con contenido relevante descrito en la etapa de generación de interés en la gestión de retención. Esto llevará a aumentar el indicador de engagement, logrando una mayor interacción de los deportistas destacados con los medios digitales de la OSD.

4. Validación de la Propuesta de Mejora

La propuesta de mejora planteada fue validada y aceptada por el personal administrativo de la OSD, el jefe y la comunicadora de la OSD, quienes en un primer momento autorizaron la elaboración de esta investigación (Ver Anexo R).

De esta manera, concordaron que la propuesta planteada ayudará a atraer y retener talento deportivo. Principalmente porque consideraron relevante el contenido propuesto pues refleja las percepciones y preferencias reales de los deportistas. Así mismo, los hallazgos presentados en la investigación son importantes para que la OSD genere nuevo contenido.

Finalmente, la OSD solicitó el material recabado en la investigación y mostró su compromiso para considerar en su gestión la propuesta realizada en la investigación (Ver Anexo S). Cabe resaltar, que al cierre de la investigación, ya se comenzó a implementar algunas de las acciones de mejora.

CONCLUSIONES

La Pontificia Universidad Católica del Perú es considerada el número uno del país principalmente porque brinda una enseñanza de calidad de manera integral. La entidad encargada de la gestión deportiva en la PUCP es la Oficina de Servicios Deportivos, la cual se encarga de supervisar, desarrollar y fomentar el deporte; sin embargo, se ha identificado un problema de gestión de atracción y retención de deportistas debido a que no cuenta con un plan para ello. Los deportistas aseguran que se enteraron de la existencia de la selección deportiva por un amigo o por asistir a la oficina, no por la OSD, y además, no se encuentran satisfechos con los actuales métodos de retención.

Los medios digitales, son de vital importancia para la atracción y retención de los deportistas debido a que es son los principales medios de comunicación que usa este público. Se identifica que la OSD no tiene un plan digital de atracción y retención de deportistas, por ello, no logran el objetivo de comunicar lo que realmente requiere el público objetivo. En consecuencia, no se logran los resultados que se esperan y los deportistas no quedan satisfechos.

Frente a la problemática anteriormente descrita, los medios digitales surgen como parte esencial dentro del plan estratégico de atracción y retención de deportistas en la PUCP. Diversos especialistas afirman la importancia de esta estrategia dentro de una organización y su aplicación en el deporte universitario para la captación y fidelización de deportistas. Así, las principales herramientas del marketing digital a utilizarse en una organización son la página web y las redes sociales donde su diseño, contenido y su debido uso dependerá de un previo estudio del público objetivo. De la misma manera, es esencial la utilización un método de medición para poder visualizar los resultados de la aplicación de la estrategia, en este caso se propone el embudo de conversión del marketing digital el cual es utilizado por grandes empresas.

A diferencia de otras universidades, la PUCP no resalta por la alta competitividad en los deportes, se vio necesario comparar la gestión deportiva de la OSD frente a otras organizaciones deportivas universitarias en el mundo y a nivel local. De este modo, los resultados fueron que a nivel internacional, según los casos estudiados, el deporte en las universidades tiene mayor importancia que lo que se observa en el Perú. Ello se ve reflejado en la difusión del deporte a través de diferentes medios, los beneficios, reconocimientos y oportunidades a deportistas. En el caso de las universidades peruanas, la UPC y la UL, las cuales resaltaron en los focus y entrevistas, se encuentran en una mejor situación en cuanto a la gestión deportiva universitaria. La PUCP, si bien no tiene una mala gestión del deporte, podría mejorar y ser más competitiva en el ámbito deportivo.

El diagnóstico de la investigación se realizó con la información obtenida de las herramientas de recolección de datos, definidas en la metodología de la investigación: entrevistas a profundidad, focus group, observación y encuestas. Este fue elaborado tomando como base las fases del método de Embudo de Conversión de Marketing Digital, en cada fase se plantean los hallazgos encontrados. De esta manera, se determinó que los medios digitales usados por la OSD generan una baja tasa de interacción de los usuarios. Los deportistas potenciales tienen desconocimiento de la OSD en el ambiente digital, y los deportistas destacados consideran que no existe una gestión adecuada de los medios digitales de la OSD que cubra sus expectativas.

Al igual que en la elaboración del diagnóstico, para la propuesta de mejora de la gestión de atracción y retención de la OSD se elaboró tomando como base el Embudo de Conversión de Marketing Digital. Se utilizó las fases para realizar la propuesta de acciones en cada una de ellas, así mismo, las recomendaciones estuvieron basadas en los resultados encontrados en el trabajo de campo, en la revisión de bibliografía y en las entrevistas a profundidad realizadas a expertos. De esta manera, se propuso idear una estrategia digital que genere un mayor interés en el contenido transmitido, que logre captar la atención de los deportistas potenciales y mantener satisfechos a los deportistas destacados. Así mismo, se recomendó la creación de otras herramientas digitales donde el público objetivo tiene una mayor presencia. Por último, la estrategia digital propuesta en el Embudo de Conversión generará un mayor porcentaje de generación de leads y, por ende, una mayor tasa de conversión de la página web para atraer talento deportivo.

RECOMENDACIONES

Es necesario que la OSD genere una estrategia de marketing integral, es decir, que incluya todos los medios posibles para hacer conocida a su organización para poder atraer y retener mejor a los deportistas de la PUCP. Para ello, se recomienda utilizar espacios que brinda la universidad en tiempos estratégicos. Así mismo, aprovechar los paneles electrónicos y televisores que se encuentran en diversas partes de la universidad para promocionarse. En la bienvenida de cachimbos también se podría presentar a la OSD e indicar donde se encuentra, transmitir información de los deportes y beneficios e invitar a inscribirse por la página web.

Es importante mencionar que los medios digitales aparecen como complemento de estos métodos de atracción y retención mencionados anteriormente pues es vital que la estrategia de marketing no solamente se realice en las redes sociales, también se deben aprovechar los distintos medios que brinda la universidad para difundir a la OSD y su labor como facilitador al ingreso del deportista a la selección de deportes de la PUCP.

Se sugiere analizar los mecanismos de atracción y retención de otras universidades tanto a nivel nacional como internacional, los cuales fueron descritos en el capítulo 3 de la presente investigación. Esto permitirá conocer las mejores prácticas en la gestión de atracción y retención de deportistas, compararlas con las prácticas actuales de la OSD y adoptar las más adecuadas y viables con la organización.

De igual manera, para implementar el marketing digital en la organización de una manera adecuada, se requiere cumplir con las recomendaciones descritas en el capítulo 2 del marco teórico, como el involucramiento de la gerencia, el conocimiento del público objetivo y clientes actuales, tener claro los servicios que se brindan y establecer los canales para llegar a los clientes, las estrategias y los momentos ideales para llegar a ellos.

Dentro de la propuesta de mejora, se detallan las fases del Embudo de Conversión de Marketing Digital: i) definición del público objetivo digital, ii) definición de cobertura, iii) generación de interés, iv) generación de intención y v) generación de asistentes a entrenamientos o fidelización; de acuerdo a la atracción o retención. Se recomienda elaborar este método por cada objetivo: atraer y retener deportistas. Así mismo, en la etapa de generación de interés se sugiere tomar en consideración los hallazgos y resultados encontrados en las herramientas utilizadas en la investigación como base para la elaboración de contenido. De igual manera, se aconseja emplear las propuestas de contenido de las campañas de atracción y retención.

Para llevar a cabo la propuesta de mejora elaborada en esta investigación, la OSD deberá realizar adecuaciones para asegurar la efectividad del marketing digital como un medio para

ejecutar las acciones de atracción y retención de deportistas potenciales y destacados. En este sentido, al interior de la OSD se debe tener claro los mecanismos para realizar cada una. De esta manera, al momento de transmitirlos en el ambiente digital existirá una coherencia con los objetivos de la organización. Para asegurar la continuidad en los procesos de marketing digital, se sugiere realizar procedimientos formales de estos (incluirlos en su Plan de Actividades).

La propuesta descrita empleando el Embudo de Conversión de Marketing Digital es flexible, controlada y adaptable a las necesidades de la organización. Se sugiere adecuarlo de acuerdo a los recursos disponibles y objetivos de la organización. Sin embargo, para la propuesta descrita es necesario contar con una o dos personas dedicadas a tiempo completo a la gestión del marketing digital y que cuenten con las herramientas necesarias para poder realizar sus funciones. Así mismo, se sugiere invertir de acuerdo a las posibilidades de la OSD para que así, su estrategia logre una mayor difusión y efectividad.

REFERENCIAS

- Abbott, W., Donaghey, J., Hare, J., and Hopkins, P. (2013), An Instagram is worth a thousand words: An industry panel and audience Q&A, *Library Hi Tech News*, Vol. 30 No.7, pp.1-6
- Bakhshi, S., Shamma, D.A., and Gilbert, E. (2013), *Faces Engage Us: Photos with Faces Attract More Likes and Comments on Instagram*. Canadá: Conference on Human Factors in Computing Systems.
- Carreño, R. (2006). *Diseño de Portal Web para mejorar el acceso a la información del área deportiva de la Universidad de Chile*. Santiago de Chile.
- Carrillo, L. (2016). Diario Gestión. *Desde Harvard: El exitoso ecosistema del deporte universitario estadounidense*. Recuperado de: <http://blogs.gestion.pe/el-deporte-de-hacer-negocios/2016/03/desde-harvard-el-exitoso-ecosistema-del-deporte-universitario-estadounidense.html>
- Celma J. (2004). *ABC del gestor deportivo*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: estrategia, implementación y práctica*. México, D.F.: Pearson, 2014.
- Chica, Juan Carlos (2005). Del Marketing de servicios al marketing relacional. *Revista Colombiana de Marketing*, 4(6), 60-67. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/109/10900606.pdf>
- Chiong, C. K. (2014). *Marketing en medios sociales para una institución de educación superior* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de: <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/56558>
- Comité Olímpico Internacional (2010). *Manual de Administración Deportiva*. Canada: Roger Jackson & Associates Ltd.
- Cruz, J. (2012). *Modelo de gestión para el desarrollo deportivo en la Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia, Bogota, Colombia). Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/10580/>
- Dorado A. & Gallardo L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Egan, J. (2015), *14 Eye - Opening Instagram Statistics*. Entrepreneur Media. Recuperado de: <http://www.entrepreneur.com/article/242659>.
- Equipo Vértice (2010). *Marketing Digital*. Málaga.
- Facebook (2016). *Administrador de Anuncios*. Recuperado de: <https://www.facebook.com/business/ads-guide/clicks-to-website/links/?toggle0=Foto>
- Facultad de Gestión y Alta Dirección (2016). *Diplomatura de Estudios en Gestión Deportiva*. Recuperado de: <http://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/diplomaturas/diplomatura-de-especializacion-en-gestion-deportiva/>

- Federación Deportiva Universitaria del Perú (2016). *¿Qué son las Universiadas?* Recuperado de: <http://www.perufedup.com/universiada2016/index.php/universiada-2016/que-son-las-universiadas>
- García, M. (2014). *9 acciones de fidelización online para tu negocio*. Recuperado de: <http://www.sumate.eu/2014/06/9-acciones-fidelizacion-online-negocio/#>
- Guillamón, A. (2015). *Marketing Digital y Fidelización*. Recuperado de: <http://comunidad.iebschool.com/socialmediaoptimization/2015/04/24/marketing-digital-y-fidelizacion/>
- Gutiérrez Arranz, A. M., & Sánchez Franco, M. J. (n.d). *Marketing en internet: estrategia y empresa*. Madrid: Pirámide, 2005.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, 2010
- Instituto Peruano del Deporte (2016). *Misión y Visión*. Recuperado de <http://www.ipd.gob.pe/2016-05-25-17-30-06/bienvenidos-2>
- Jaite, M. (s/a). Licenciatura en Gestión Deportiva. Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Recuperado de <http://www.uade.edu.ar/unidades-academicas/facultad-de-comunicacion-y-diseo/licenciatura-en-gestion-deportiva>
- Keefe, Lisa. (2008). *Marketing Defined*. Recuperado de: <http://www.marketingpower.com>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14th ed.) Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing: versión para Latinoamérica*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing: versión para Latinoamérica*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Ley 28036. Ley de promoción y desarrollo del deporte. Congreso de la República del Perú (2004). Recuperado de: http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2005/juventud/Ley_promocion%20y_desarrollo_del_deporte.pdf
- Ley 30220. Ley Universitaria. Congreso de la República del Perú (2014). Recuperado de: https://www.sunedu.gob.pe/files/normatividad/LEY_UNIVERSITARIA.PD%20F
- Martínez, D. (2014). Copa Loyola de la Javeriana Cali 15 años de historia en el deporte universitario colombiano. Recuperado de <http://caliescribe.com/u/2014/07/26/6537-copa-loyola-javeriana-cali-15-anos-historia-deporte-universitario-colombiano>
- Mayordomo, J. L. (n.d). *E-marketing*. Barcelona: Gestión 2000, 2002
- Merca 2.0 (2013). La estrategia de marketing digital en cinco pasos. Recuperado de <http://www.merca20.com/la-estrategia-de-marketing-digital-en-cinco-pasos/>
- Mestre J. (2004). *Estrategias de gestión deportiva local*. Barcelona: INDE Publicaciones.

- Montag, C., Błaszkiwicz, K., Sariyska, R., Lachmann, B., Andone, I., Trendafilov, B., & ... Markowetz, A. (2015). *Smartphone usage in the 21st century: who is active on WhatsApp?* BMC Research Notes.
- Pasco, M., & Ponce, M. (2015). *Guía de investigación en gestión*. Lima: PUCP, 2015.
- Pontificia Universidad Católica del Perú (2016). *Bienvenida del Rector*. Recuperado de <http://www.pucp.edu.pe/>
- Pontificia Universidad Católica del Perú (2014). Estatuto. Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/homepucp/uploads/2016/04/29103839/01-Estatuto-Pontificia-Universidad-Catolica-del-Peru1.pdf>
- Pontificia Universidad Javeriana (s/a). Actividad Física y Deporte – Deporte –Principal. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/medio-universitario/deporte>
- Potocnjak, C. & Wigodski, T. (2009). *Plan estratégico para la dirección de deportes y actividad física de la Universidad de Chile, orientado al deporte de representación* (Tesis de licenciatura, Universidad De Chile, Santiago de Chile, Chile). Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cf-labrana_cp/html/index-frames.html
- QS World University (2015-2016). *QS World University Rankings*. Recuperado de <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2015>
- Redondo, M., & Rojas, P. (2013). *Cómo preparar un plan de social media marketing: en un mundo que ya es 2.0*. Barcelona: Gestión 2000, 2013
- Sacristan, O. (2009). *Prácticas Deportivas Exitosas en el Centro Javeriano de Formación Deportiva en su Programa Entrenamiento Deportivo de Facultades* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia). Recuperado de: <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis75.pdf>
- Servicios Deportivos – PUCP. (2016). *Deportes*. Recuperado de <http://deportes.pucp.edu.pe/deportes/>
- Somalo, I. (2011). *Todo lo que hay que saber de marketing online y comunicación digital*. Valencia: Wolters Kluwer.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (1992). *Fundamentos de marketing*. México D.F.: McGraw-Hill, c1992.
- Terol, Ramón (2005). Estudios sobre modelo de deportes universitario de Estados Unidos, Canadá y Australia (Tesis doctoral, Universidad de Alicante, España). Recuperado de: <http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/dep-univ/modelo-deporte-universitario-eeuu-can-au-Alicante.pdf>
- Ting, H., de Run, E. C., & Liew, S. L. (2016). Intention to Use Instagram by Generation Cohorts: The Perspective of Developing Markets. *Global Business & Management Research*, 8(1), 43-55.
- Universidad de Chile (2016). Deportes y Actividad Física. Recuperado de: <http://www.uchile.cl/deportes>

- Universidad de Lima (2016). *Vida Deportiva*. Recuperado de: <http://www.ulima.edu.pe/departamento/vida-deportiva-ulima/los-deportes-en-la-ulima>
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (2016). *Pruebas de Selección Deportiva*. Recuperado de: <http://www.upc.edu.pe/vida-universitaria/deportes-upc-selecciones-deportivas/deportes-upc#>
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (2016). *Selecciones Deportivas*. Recuperado de: <http://www.upc.edu.pe/vida-universitaria/deportes-upc-selecciones-deportivas/selecciones-deportivas#>
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (2016). *Deportistas Calificados*. Recuperado de: <http://blogs.upc.edu.pe/deportes-upc/noticias/facilidades-y-beneficios-academicos-y-economicos-para-selecciones-upc>
- Vaquera, M. L. C. (2014). El discurso del WhatsApp: entre el Messenger y el SMS. *Oralia*, 17, 85-114.
- Verstraete, G. (2016). It's about Time. Disappearing Images and Stories in Snapchat. *Image & Narrative*, 17(4), 104-113.
- Villarejo (s/a). ¿Qué es el funnel o embudo de conversión? Recuperado de: <https://www.40defiebre.com/que-es/embudo-conversion/>

ANEXO A: Guía de observación virtual

1. Características de la observación

Objetivo	Conocer la situación actual de los medios digitales que administra la OSD.
Fenómeno a observar	Medios digitales que administra la OSD.
Tipo de observación	No participante / Virtual
Procedimiento de observación	Se ingresó a los medios digitales que administra la OSD y se observó cada uno de ellos para recabar información relevante para la presente investigación.
Forma de registro	Capturas de pantalla

2. Contexto a observar

Accesibilidad	Contacto con la Asistente de comunicaciones de la OSD
Grupos a observar	Página Web de la OSD
	Facebook de la OSD
	Twitter de la OSD
Fecha	02/12/2016 al 08/12/2016

3. Aspectos a observar

Aspecto a observar	Comportamiento observado
Portada de la página web de Servicios Deportivos PUCP	El contenido de las publicaciones se encuentra desordenado y son de poco interés
Sección Entrena con Nosotros de la página web de Servicios Deportivos PUCP	No llama la atención y el diseño es básico
Descripción de un deporte (Rugby)	No describe las actividades, ni las características específicas que se realizan en cada deporte
Horarios de un deporte (Rugby)	Los horarios de los deportes que están publicados no están actualizados
Descripción del entrenador de un deporte (Rugby)	No resalta los logros realizados en la PUCP por parte de los entrenadores. Solo en algunos casos se publica su correo para contactar con ellos.
Inscripciones por deporte de la página web	Poco amigable y complejo de encontrar en la Página Web
“Últimos tips de Salud” de la página web de Servicios Deportivos PUCP	Estos no son actualizados. En su mayoría son de alimentación y no consideran rutinas diarias y sencillas.
Deportes de la página web de Servicios Deportivos PUCP	Se muestran todos los deportes en recuadros
Calendario de la página web de Servicios Deportivos PUCP	Se muestran fechas relevantes en cuanto a deportes de la PUCP. No se consideran eventos deportivos importantes
Eventos Deportivos	No están actualizados
Afiliación de Noticias de la OSD	Es tedioso e implica tiempo. Poco práctico.

3. Aspectos a observar (continuación)

Aspecto a observar	Comportamiento Observado
Facebook de Servicios Deportivos PUCP	Es un Fan Page al que tanto la comunidad PUCP como externos tienen acceso
Número de “Me Gusta” en el Facebook de Servicios Deportivos PUCP	Más de 13 000 likes, pero poca interacción con el contenido que se comparte.
Foto de Perfil del Facebook de los Servicios Deportivos PUCP	La foto de perfil es el logo de Servicios Deportivos PUCP. Ha sido publicada hace más de 3 años y solo tiene 2 likes.
Sección Información del Facebook de Servicios Deportivos PUCP	Poco amigable. Solo se muestran nombres de los miembros de la OSD, más no fotos para que estos sean reconocidos.
Sección Videos de Servicios Deportivos PUCP	Pocos videos. Son material casero, de baja calidad y de poca duración.
Twitter privado de Servicios Deportivos PUCP	No permite que los tweets sean difundidos y que la cuanta sea más conocida.
Publicaciones en Twitter redireccionados de Facebook	No hay contenido adicional, se publica la misma información de Facebook.

ANEXO B: Guías de Entrevistas a Profundidad

Jefe de la OSD

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

Presentación:

Somos estudiantes de décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, nos encontramos realizando una investigación acerca de la gestión de atracción y retención de deportistas en la PUCP. Antes de empezar, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista. Toda la información que comparta con nosotros será confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

Objetivo de la entrevista:

1. Conocer las políticas de la PUCP respecto a la gestión deportiva universitaria.
2. Realizar el diagnóstico actual de la OSD.
3. Conocer su opinión respecto a los modelos de gestión deportiva en otras universidades de Lima.
4. Obtener la base de datos de deportistas PUCP.

Preguntas:

I. POLITICAS PUCP

1. ¿Cómo es vista la OSD frente al Vicerrectorado Administrativo de la PUCP?
2. ¿Existen normas de la PUCP que regulen la administración de la OSD? ¿Cuáles son?
3. ¿Cuál es su opinión frente a estas normas o reglas establecidas?
4. ¿Existen políticas internas en la OSD? ¿Cuáles son? (*políticas para trabajadores y para deportistas*)

II. DIAGNÓSTICO

5. ¿Cuántos deportistas calificados pertenecen a la OSD?
6. ¿Cuáles son los deportes que participan en competencias?
7. ¿Existe algún criterio para agrupar a los deportistas?
8. ¿Cuál es el promedio de edades de los deportistas (*según los grupos que responde en la pregunta anterior*)?
9. ¿Cuántos son los deportes donde se han obtenido mejores resultados en los últimos cinco años? ¿A qué cree que se deba ello?

10. ¿Cómo se atraen a los nuevos ingresantes PUCP a formar parte de la OSD? ¿Qué actividades realizan para ello?
11. ¿Usan medios digitales (como redes sociales, correos, entre otros) para atraer a los deportistas? ¿Cuánto cree que ayudan estas herramientas para lograr ese objetivo?
12. ¿Cuál es el resultado que están obteniendo con esos métodos? ¿Cree que están atrayendo a los deportistas más talentosos?
13. ¿Quién es la persona encargada de manejar la página web, las redes sociales, etc (*mencionar las herramientas que el entrevistado mencionó en la pregunta anterior*) de la OSD?
14. ¿Cómo se define qué publicaciones se harán en las redes sociales, o qué cambios se realizarán en la página web?
15. ¿Tienen algún tipo de cronograma sobre las publicaciones que se deben de hacer para atraer nuevos deportistas en temporadas altas, como febrero y julio que son los meses donde ingresan cachimbos?
16. ¿Cuentan con indicadores que miden la atracción de deportistas? ¿Cuáles son?
17. ¿Cómo se reconoce el esfuerzo de los deportistas?
18. ¿Existen diferencias entre los beneficios que se ofrecen a los deportistas?
19. ¿Se realiza algún tipo de segmentación según las necesidades particulares de cada deportista?
20. ¿Tienen algún método para fidelizar a los deportistas?
21. ¿Tienen algún tipo de indicador que refleje la retención de deportistas (*como tasa de rotación*)?

III. MODELOS DE OTRAS UNIVERSIDADES

22. ¿Qué universidades de Lima considera que más destacan en el ámbito deportivo?
23. ¿Conoce qué beneficios brindan a los deportistas en estas universidades?
24. ¿Conoce qué métodos utilizan para captar a los deportistas?

IV. PUNTOS DE MEJORA

25. ¿Cuáles son los aspectos que considera que se podrían mejorar en cuanto a atracción y retención de deportistas?
26. ¿Desea agregar algo más para finalizar la entrevista?
27. *Solicitar base de datos de deportistas*

Asistente de Comunicaciones de la OSD

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo: _____ **Fecha:** _____

Presentación:

Somos estudiantes de décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, nos encontramos realizando una investigación acerca de la gestión de atracción y retención de deportistas en la PUCP. Antes de empezar, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista. Toda la información que comparta con nosotros será confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

Objetivo de la entrevista:

1. Conocer las acciones que se realiza actualmente la OSD a través de medios digitales.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los medios o herramientas digitales que usa la Oficina de Servicios Deportivos?
2. ¿Cuáles son los que usan con mayor frecuencia?
3. ¿Cuáles son los objetivos de la OSD al hacer uso de los medios digitales?
4. ¿Con qué frecuencia se publica en las redes sociales?
5. ¿Qué éxito crees que ha tenido el uso de los medios digitales?
6. ¿Alguna de estas herramientas las han usado para atraer deportistas o han pensado en hacerlo?
7. ¿Han utilizado herramientas digitales para retener deportistas?
8. ¿Cómo mide la efectividad del uso de los medios digitales? ¿Usan algún tipo de métricas?
9. ¿Cuentan con encuestas de satisfacción, cartas de compromiso o algún sistema de quejas y sugerencia?
10. ¿Consideras que se realiza algún tipo de acción de marketing a través de los medios digitales de la Oficina de Servicio Deportivo?
11. ¿Consideras que la gestión actual de los medios digitales se puede mejorar y potenciar para el beneficio de los deportistas?

Especialistas en Marketing Digital

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

Presentación:

Somos estudiantes de décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, nos encontramos realizando una investigación acerca de la gestión de atracción y retención de deportistas en la PUCP. Antes de empezar, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista. Toda la información que comparta con nosotros será confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

Objetivo de la entrevista:

1. Conocer la importancia, herramientas y estrategias del Marketing Digital.

Preguntas:

1. Desde tu punto de vista, ¿qué es el marketing digital?
2. ¿Cuáles son los principales beneficios que tiene una organización al usar marketing digital?
3. ¿Cómo les ha ayudado el marketing digital para atraer clientes a la organización?
4. ¿Cuáles son las estrategias y herramientas de Marketing Digital más adecuadas para atraer clientes?
5. ¿Cuentan con alguna estrategia de marketing digital dirigida a los jóvenes? ¿Cuál es la importancia del Marketing Digital en la vida de los jóvenes actualmente?
6. ¿Cuáles son las herramientas de Marketing Digital más usadas por los jóvenes?
7. ¿Cuánto éxito han tenido al usar estas herramientas?
8. ¿Cuáles son las métricas que se usan para medir la eficacia del uso de estas herramientas al atraer clientes?
9. ¿Cuáles son las consideraciones a tener en cuenta para la implementación del marketing digital en una organización?
10. ¿Tiene algunas recomendaciones para el uso de Marketing Digital en una organización?

Especialista en estrategias de Marketing Digital⁵

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo: _____ **Fecha:** _____

Presentación:

Somos estudiantes de décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, nos encontramos realizando una investigación acerca de la gestión de atracción y retención de deportistas en la PUCP. Antes de empezar, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista. Toda la información que comparta con nosotros será estrictamente confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

Objetivo de la entrevista:

1. Conocer la manera en la que se realiza un diagnóstico del uso de marketing digital en una empresa u organización.

Preguntas

1. ¿Cómo se debería realizar el diagnóstico del uso de marketing digital en una empresa u organización?

⁵ La presente entrevista se realizó como una clase por parte del entrevistado. Esta consistió en la explicación y ejemplificación del Embudo de Conversión de Marketing Digital.

Especialista en Marketing Deportivo

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo: _____ **Fecha:** _____

Presentación:

Somos estudiantes de décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, nos encontramos realizando una investigación acerca de la gestión de atracción y retención de deportistas en la PUCP. Antes de empezar, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista. Toda la información que comparta con nosotros será estrictamente confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

1. Objetivo De La Entrevista:
2. Conocer el deporte desde la perspectiva del marketing y la gestión deportiva en las universidades estadounidenses.

Preguntas:

1. Desde tu punto de vista ¿En qué consiste la gestión deportiva?
2. Desde tu punto de vista ¿En qué consiste el marketing deportivo?
3. Sabemos que, como parte de tu maestría, has viajado a EEUU para conocer el sistema del deporte universitario. ¿Nos podrías contar un poco sobre esta experiencia?
4. ¿Cuál es el lugar del marketing deportivo en este sistema?
5. ¿De qué manera estas universidades atraen a deportistas para que formen parte de su selección?
6. ¿Cómo se usa el marketing digital para atraer jugadores en estas universidades?
7. ¿Qué métodos se usan para retener a los deportistas en esas universidades? ¿Qué tipo de beneficios les otorgan? ¿Has visto un método de retención través del marketing digital?
8. Desde tu punto de vista ¿Qué crees que impulsa a estos jugadores a jugar para el equipo de su universidad?
9. ¿Cómo estas universidades logran que sus deportistas tengan un alto rendimiento académico y deportivo al mismo tiempo?
10. ¿Qué hace faltar para poder encaminarnos hacia estas prácticas exitosas de gestión deportiva universitaria?
11. ¿Qué beneficios les traería a las universidades invertir en deportes?

Deportista Destacado de la Universidad de Lima

Nombre del Entrevistado: _____

Cargo: _____ **Fecha:** _____

Presentación:

Somos estudiantes de décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, nos encontramos realizando una investigación acerca de la gestión de atracción y retención de deportistas en la PUCP. Antes de empezar, quisiéramos agradecer su colaboración con esta entrevista. Toda la información que comparta con nosotros será estrictamente confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

Objetivo de la entrevista:

1. Conocer como atraen a los deportistas destacados en la Universidad de Lima.
2. Conocer los beneficios que brinda la Universidad de Lima a sus deportistas destacados.

Preguntas

1. ¿Cómo son atraídos los deportistas destacados en la Universidad de Lima?
2. ¿Cuáles son los beneficios que brinda la Universidad de Lima a sus deportistas destacados?

ANEXO C: Resumen de entrevistas a Profundidad

Jefe de la OSD

Tabla C1: Resumen entrevista al Jefe de la OSD

Aspectos generales	<ul style="list-style-type: none"> • La PUCP tiene como prioridad lo académico, considerando el deporte como un complemento en la formación del alumno. Sin embargo, la OSD tiene una preocupación por sobresalir y ganar las competencias donde participan. • Se quiere que la OSD sea un área más grande, poder invertir y poder ganar todas las competencias. Para ello, reconoce la importancia de atraer y retener talento deportivo. • No existe un amplio presupuesto y no hay libertad para manejarlo. Sería ideal tener más de libertad para redistribuir su presupuesto. • La OSD se reúne con los entrenadores de vez en cuando para preguntarles sus requerimientos • Son aproximadamente 400 deportistas • El promedio de edades de los deportistas esta entre 17 a 25 años
Diagnóstico	Medios digitales <ul style="list-style-type: none"> • La primera oficina de la universidad en tener Facebook y la renovaron. Para ello, se centralizó la información netamente deportiva. • Tienen Twitter • Existen grupos de Whatsapp para los deportistas y sus entrenadores • La OSD no cuenta con indicadores sobre la efectividad de los medios digitales • La persona encargada de los medios digitales es Milagros Pflucker (comunicadora de la OSD) • El objetivo de los medios digitales de la OSD es mostrar que pasó y que pasará en la universidad en el ámbito deportivo • No existe un cronograma pues no hay certeza de las actividades
	Atracción de deportistas potenciales <ol style="list-style-type: none"> 1. Los talleres: es lo primero que promocionan por las redes sociales y la página web. 2. Interfacultades: los cazatalentos van a los partidos y a los deportistas potenciales que más rinden en los juegos, los convocan a los entrenamientos. 3. Cachimbos: se aplicó solo una vez una encuesta donde los alumnos indicaban los deportes donde destacaban, pero no funcionó, pues las preguntas fueron muy amplias. Así mismo, se brindaba una charla en la bienvenida de cachimbos
	Retención de deportistas destacados <ul style="list-style-type: none"> • Existen reconocimiento en beneficios para los tres primeros puestos: se les da una cantidad de dinero en libros, almuerzo por todo el semestre, seguro contra accidentes, movilidad, viajes para participar en campeonatos. • No hay diferencias en los beneficios, para todos es equitativo y nos e toma en cuenta las necesidades para cada deporte • el Jefe de la OSD considera que la retención de deportistas calificados es natural y lo maneja el entrenador. • Las universidades que están destacando en beneficios para los deportistas son la UL, UPC y poco a poco la USIL • *No se han tomado medidas para la facilidad de horarios, no hay beneficios en las inscripciones a los cursos para los deportistas

Comunicadora de la OSD:

Tabla C2: Resumen entrevista a Asistente de Comunicaciones de la OSD

<p>Situación General de los Medios Digitales de la OSD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La OSD usa, actualmente, Página Web, Facebook y Twitter. • Se usa más Facebook, ya que redirecciona a la Página Web y en Twitter hay un rebote de las publicaciones de Facebook. • Twitter solo replica la información que se publica en Facebook, no lo usan mucho y rara vez retweettea contenido. • El objetivo de la OSD al usar medios digitales es darse a conocer a través de: publicaciones sobre los horarios, eventos deportivos, publicaciones sobre normas, reseñas de cómo se ha llevado a cabo el deporte en la PUCP, entre otros. • Pocos son los que entran a la Página Web, pero con ayuda de las redirecciones de Twitter y Facebook, más alumnos la visitan. • La cantidad de veces que se publica en los medios digitales depende de la época: Interfacultades, juegos olímpicos y otros eventos deportivos. <p>Se considera que los medios digitales han ayudado a la OSD para darse a conocer estos últimos años: Se brinda información a los alumnos a través de los medios y se trata de asistir a la mayor cantidad de partidos para tomar fotos y publicar la noticia.</p>
<p>Atracción de Deportistas Potenciales a través de Medios Digitales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No usan los medios digitales para atraer deportistas. • Se desconoce el medio por el cual los deportistas se enteraron de los deportes en la PUCP y como ingresaron a estos. • Se busca deportistas para los eventos anuales, por ejemplo, los nacionales. • No hay un programa para atraer deportistas potenciales. • Se desconocen las preferencias de medios digitales del público objetivo de la OSD. • Comunican a través de un panel mariposa que está afuera de Biblioteca Central.
<p>Retención de Deportistas Destacados a través de Medios Digitales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un plan de retención a través de los medios digitales. • La OSD no maneja grupos en medios digitales por cada deporte para atender e informar de manera personalizada y específica. • Los deportistas destacados y potenciales realizan quejas y sugerencias a través del buzón de sugerencias, correo, Facebook y Twitter a través de mensajes internos. No se tiene acceso para hacer publicaciones en el muro de Facebook. • No usan indicadores para medir la efectividad de los medios digitales que utiliza la OSD. • El mecanismo para atender los requerimientos a través de medios digitales suele verse afectado, ya que el Jefe de la OSD también tiene acceso a las cuentas de estas redes, lee mensajes en Facebook y Twitter, mas no los responde, por lo que al entrar la Asistente de comunicaciones los mensajes han sido leídos semanas atrás y no fueron respondidos. • No se realizan encuestas de satisfacción a todos los deportistas. Recién han empezado por algunos pocos deportistas. • Una queja recurrente es la poca difusión del deporte que practica la persona • Se quejan de que no se publican fotos de los campeonatos. Los entrenadores publican fotos desde sus redes mas no lo comparten con la Asistente de Comunicaciones y complica la publicación de las mismas, ya que, al ser solo una persona, no puede asistir a todos los partidos que se dan en simultáneo para tomar fotos y compartir la noticia.

Especialistas en marketing digital:

Tabla C3: Resumen entrevistas a especialistas de marketing digital

<p>Marketing Digital y beneficios</p>	<p>El marketing digital es conocer profundamente a tu potencial cliente y cliente para poder convertir los medios digitales en representantes de la marca/organización/producto o servicio y así transmitir tu propuesta de valor. Dentro de los Beneficios del marketing digital se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay límite de horario • Puedes medir cada una de tus acciones • Mayor control sobre tu público objetivo • Mayor alcance o awarness del cliente • Contacto directo con las personas • Hace ver a la marca como una persona • Mayor rapidez para lograr las cosas • La mayoría de organizaciones lo usan, por ello, se deben alinear • Establecer una relación a largo plazo con el cliente • Costo más efectivo 	
<p>Atracción de potenciales clientes con marketing digital</p>	<p>Atracción de potenciales clientes</p>	<p>Mediante el marketing digital se pueden realizar campañas y ver el proceso de búsqueda a través del cual adquieren tu producto</p>
	<p>Herramientas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Google Search: implementando keywords para la búsqueda de tu producto. • Redes sociales: para la generación de engagement. Estas van dirigidas especialmente a los jóvenes (Instagram, YouTube, Facebook, Snapchat, Twitter, Pinterest) pues son los que más lo utilizan y llegan a humanizar la marca. La más importante es Facebook pues todo el día las personas se encuentran ahí y llega a todos los estratos sociales. • La página web y blog, donde se grupa la información necesaria.
	<p>Métricas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos a la web, cantidad de formularios llenos, cantidad de afiliados. • Engagement: indicador de cuantos están interactuando con las publicaciones. • Tráfico de redes sociales hacia la página web. • Satisfacción del cliente.
<p>Retención de clientes con marketing digital</p>	<p>Retención de clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe lograr que los clientes recomienden y hablen de la organización. • Generar personalidad de la marca es importante en esta dinámica.
	<p>Herramientas</p>	<p>Se utilizan los mismos medios digitales que en atracción dependiendo del público objetivo. Por ello, se debe conocer primero a este.</p>

Tabla C3: Resumen entrevistas a especialistas de marketing digital (continuación)

<p>Proceso de Implementación del marketing Digital</p>	<ul style="list-style-type: none">• Primero se debe definir los objetivos (que es lo que quiere lograr y definir target).• En caso la empresa ya ha implementado marketing digital, hacer un diagnóstico previo.• Ver que herramientas son relevantes en ese contexto.• Crear la estrategia según el formato que se elija.• Entrar al mercado con esa estrategia.• Es importante considerar que el público objetivo va cambiando y por ello, la organización debe ser consiente y estar atentos a los cambios para apartar su estrategia a ello.
--	---

Especialistas en estrategia de marketing digital:

Tabla C4: Resumen entrevistas a especialistas en estrategia de marketing digital

Embudo de Conversión de Marketing Digital	<p>El Embudo de Conversión de Marketing Digital es un valioso método, pues permite a una organización tener una estrategia controlada en el ambiente digital. Este consta de 5 etapas:</p>
	<p>1. Público Objetivo Digital: Esta primera etapa es muy importante porque es el punto de partida del funnel. Hace referencia al número de personas que se podría impactar. Esto se realiza a través de la suma de diversos criterios como: deporte, alto rendimiento, nutrición, fitness, gimnasio, etc. El medio digital te dice cuántas personas cumplen con los criterios definidos. Es un error definir el público objetivo con criterios del medio tradicional, por ejemplo, por su nivel socioeconómico o por criterios demográficos.</p>
	<p>2. Cobertura: Es una decisión que toma la organización de acuerdo a sus objetivos y recursos. Hace referencia a cuantas personas del público objetivo digital se decide impactar. Es importante tomar la decisión con los siguientes tres indicadores: alcance, frecuencia e impresiones. Así mismo, es relevante considerar el costo por mil, pues de este depende la inversión que se realizará en la campaña. Para que una campaña en el medio digital sea eficiente debe golpear a una persona, al menos cuatro veces al mes, seis u ocho. Eso es la frecuencia, cuantas veces vez una campaña que te sigue. El alcance es la decisión que toma la organización para impactar en su público objetivo. Por ejemplo, se decide impactar al 50% del público objetivo, si este es 1 millón, el alcance es el 50% de este, es decir, 500 mil personas. Las impresiones es el resultado del alcance por la frecuencia, si se decide una frecuencia de 16, se tiene como resultado 8 millones de impresiones que se deben comprar al medio digital.</p>
	<p>3. Interés: A estas personas se las tiene que impactar con una pieza, que tiene que ser relevante en término de contenido, se debe transmitir lo que necesitan escuchar. Esa pieza va a tener un CTR, Click Through rate, normalmente en el sector educación es 1%, lo cual significa que el 1% de las impresiones se van a convertir en clicks. En este punto es importante el mensaje que se proporciona, mientras más preciso sea el mensaje el CTR puede subir y se puede tener más clicks, más visitas.</p>
	<p>4. Intención: Más o menos el 10% de las personas impactadas se convierten en leads; es decir, en una persona que deja sus datos y está interesado en ser contactado. En este punto es importante que la página web tenga un formulario corto, a primera vista se debe notar los diferenciales o los beneficios que ofrece la organización. Mientras mejor sea el landing page, la tasa de leads va a ser más alta.</p>
<p>5. Inscritos: El promedio de la industria en % de conversión es 20%, es decir, de los que dejaron sus datos, el 20% llega a inscribirse. En este punto es relevante tener en cuenta si la organización cuenta con la capacidad necesaria para atender a las personas registradas. De no ser así, el funnel es flexible, es decir, puedes partir desde la última etapa, definir cuantos registrados la organización puede atender y desde ahí la estrategia se va formando desde la etapa inferior.</p>	

Deportista destacado UL:

Tabla C5: Resumen entrevista a deportista destacado UL

Gestión de Atracción y Retención en la Universidad de Lima	Atracción	<ul style="list-style-type: none">• Ferias en la universidad, ahí hay un módulo de deportes donde tú puedes ir y preguntar por el deporte que te interesa.• Mensajes por correo invitando a convocatorias.• También existe el boca a boca, la gente invita sus amigos, se pasan la voz y así se enteran de los deportes
	Retención	<ul style="list-style-type: none">• Los deportistas tienen un descuento de máximo 8 créditos. Los descuentos se establecen de acuerdo al rendimiento académico, posición económica y escala.• Uniforme.• Infraestructura moderna.• Facilidades académicas.

Especialista en marketing deportivo:

Tabla C6: Resumen entrevistas a especialistas en marketing deportivo

Gestión Deportiva y Marketing Deportivo	<p>La gestión deportiva es la gestión aplicada al deporte y el deporte es una industria que está basada principalmente en la gestión de la pasión. La etimología de la palabra pasión, quiere decir sufrimiento. Por ejemplo, cada vez que juega la selección peruana los hinchas sufren hasta el último minuto del partido para ver si gana Perú, si Perú anota el gol se va el sufrimiento. Entonces esa gestión de sufrimiento, es la gestión de expectativa y esta lo crean los medios de comunicación. En este sentido, la gestión deportiva también incluye la gestión de derechos audiovisuales, la gestión de patrocinios, la gestión de recintos deportivos, la administración de la carrera de los deportistas, entre otros.</p> <p>Alineado a todo ello, el marketing deportivo es incorporar la pasión, la ilusión y la emoción, tanto a nivel estratégico como a nivel táctico (las cuatro Ps del Marketing), al marketing actual utilizando una o varias plataformas deportivas, a través de estas una organización se conecta con los consumidores para llegar con el mensaje que ha determinado.</p>
Sistema del Deporte Universitario en Estados Unidos	<p>El ecosistema del deporte universitario en Estados Unidos tiene las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none">• El deporte universitario como el deporte profesional tienen el mismo nivel de importancia, ambos son de primer nivel.• Existe una identificación muy fuerte de las universidades con las localidades aledañas a ellas. Los deportistas universitarios son famosos en sus localidades. De esta manera se forman las barras.• Existe un fuerte sentido de pertenencia entre la universidad y el deportista o el alumno. Estos son fans de su universidad. Existe un alto nivel de engagement.• Los medios de comunicación hacen una cobertura igual tanto para el deporte profesional como para el deporte universitario.• La diferencia entre el deporte profesional y el deporte universitario es que al profesional le pagan, mientras que el deportista universitario no le pagan, pero le otorgan una beca para estudiar.• El deporte universitario cuenta con sponsors grandes, que pagan millones a estas selecciones.• Los entrenadores son de primera categoría; en un equipo universitario de primer nivel un entrenador puede ganar prácticamente lo mismo que un entrenador del nivel profesional.• Los recintos deportivos son de primer nivel, en términos de infraestructura y audiovisualmente, también.• El deporte universitario es el escalón previo al deporte profesional, por eso es que los deportistas profesionales en EEUU todos son profesionales de verdad, es decir, tienen una carrera universitaria.
Posibles acciones de mejora en el deporte universitario peruano	<p>A continuación, se describen razones de las diferencias y posibles acciones de mejora en el deporte universitario peruano:</p> <ul style="list-style-type: none">• La sociedad fragmentada en la que vivimos no hace posible lograr los niveles de engagement con los que cuentan las universidades estadounidenses.• Para crear un ecosistema donde el deporte universitario funcione de manera adecuada es necesario contar con sponsors, medios de comunicación, generar una organización de campeonatos de primera generando en realidad una identidad de marca, que la gente pueda reconocer al deporte universitario.• Es necesario que las universidades inviertan más en el deporte, pues este puede traer diversos beneficios para una persona y para un deportista.• Actualmente, se están llevando a cabo conversatorios y conferencias sobre el tema, esto es importante para generar conciencia, un paso muy importante para empezar a cambiar este ecosistema.

ANEXO D: Guía de Focus Group N° 1 y 2 a deportistas potenciales

En este apartado se presenta la guía de focus group utilizada en el primer y segundo focus realizada a potenciales deportistas.

Objetivo: Conocer las preferencias de las herramientas del marketing digital y qué factores los atraerían a formar parte de la selección de deportes en la PUCP.

Presentación del Moderador: Somos estudiantes de décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, nos encontramos realizando una investigación para nuestra tesis acerca de la gestión de atracción y retención de deportistas en la PUCP. Antes de empezar, quisiéramos agradecer su colaboración por participar de este focus group. Toda la información que comparta con nosotros será confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

Indicaciones Previas:

- a) Se grabará la entrevista, lo cual siéntanse cómodos, y eso ayudará a obtener buenas respuestas de ustedes
- b) Por favor que hable una sola persona a la vez, se indicará en qué orden se realizarán las respuestas.
- c) Si tienen una opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que nos la haga saber.

Presentación e Información General de los Integrantes:

1. ¿Cuáles son sus nombres y edades?
2. ¿En qué ciclo de encuentran?
3. ¿En qué facultad estudian?
4. ¿Cuántas horas de clases tienen a la semana? Incluyendo actividades extracurriculares (inglés y otros).

Aspectos Deportivos:

5. ¿En qué deportes se desempeñan regularmente?
6. ¿En qué deporte consideran que se destacan? ¿Por qué?
7. ¿Cuánto tiempo llevas practicando esos deportes?
8. Actualmente, ¿Cuántas horas les dedicas a entrenar el/los deportes que desempeñan?
9. ¿Dónde lo practicas?
10. ¿Participas de algún campeonato o competencia?

11. ¿Qué es lo primero que viene a tu mente cuando menciono la palabra “DEPORTE”? ¿Por qué?
12. Si la PUCP fuera una persona, ¿quién sería?, ¿Por qué?
13. ¿Conocen la Oficina de Deportes de la PUCP?
14. ¿Cómo así la conocen? ¿Qué saben de ella?
15. Si la Oficina de Servicios Deportivos fuera una persona, ¿quién sería?, ¿Por qué?
16. Y si fuese un animal ¿Cuál sería? ¿Por qué?
17. ¿Han jugado alguna vez para la PUCP?
18. Los que respuesta sí, ¿Por qué dejaron de hacerlo?
19. Los que respuesta no, ¿Les gustaría jugar el deporte en el que destacan para la PUCP?
20. ¿Qué les hace falta para hacerlo?
21. ¿Saben qué beneficios les ofrece la universidad por ser deportistas destacados?
22. ¿Saben de algunos beneficios que ofrecen otras universidades y que les gustaría que la PUCP les ofrezca?

Aspectos Digitales:

23. ¿Cuáles son las redes sociales que usan con mayor frecuencia? ¿Por qué?
24. ¿Cuántas horas al día están conectados en las redes sociales o internet?
25. ¿En qué momento del día usan más las redes sociales o internet?
26. ¿Conocen la página web de la OSD?
27. Si responden sí ¿Les parece amigable e útil?
28. ¿Conocen las redes sociales de la OSD? (como Facebook y twitter)
29. Si las conocen ¿Qué opinan de las redes sociales de la OSD? ¿Qué opinan de su contenido?
30. Si estuvieran interesados en jugar para PUCP, ¿Qué tipo de información les gustaría encontrar en sus medios digitales (página web, redes sociales,etc)?
31. ¿Te gustaría poder inscribirte en la OSD mediante la web o redes sociales?
32. ¿Te gustaría ver partidos en vivo desde las redes sociales?
33. ¿Alguna vez la OSD te ha enviado un mail informativo acerca de los deportes o cómo representar la PUCP en deportes? ¿Te gustaría que lo hagan frecuentemente?

Cierre de Focus:

¿Algún comentario adicional?

Agradecimiento por la participación en el focus group.

ANEXO E: Guía de Focus Group N° 3 y 4 a deportistas destacados

En este apartado se presenta la guía de focus group utilizada en el tercer y cuarto focus realizada a deportistas destacados.

Objetivo: Realizar un diagnóstico de los medios digitales que emplea la Oficina de Servicios Deportivos para atraer y retener a los deportistas destacados PUCP (que pertenecen a la selección PUCP) y conocer sus preferencias sobre las herramientas de marketing digital.

Presentación del Moderador: Somos estudiantes de décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, nos encontramos realizando una investigación para nuestra tesis acerca de la gestión de atracción y retención de deportistas en la PUCP. Antes de empezar, quisiéramos agradecer su colaboración por participar de este focus group. Toda la información que comparta con nosotros será confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

Indicaciones Previas:

- d) Se grabará el focus group, siéntanse cómodos, eso ayudará a obtener buenas respuestas de ustedes.
- e) Por favor que hable una sola persona a la vez y levante la mano para indicar que quiere hablar.
- f) Si tienen una opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que nos la haga saber.

Presentación e Información General de los Integrantes:

- 1. ¿Cuáles son sus nombres y edades?
- 2. ¿En qué ciclo de encuentran?
- 3. ¿En qué facultad estudian?
- 4. ¿Cuántas horas de clases tienen a la semana? Incluyendo actividades extracurriculares (inglés y otros).

Aspectos Deportivos:

- 5. ¿Cuál o cuáles son los deportes en los que participan como deportistas destacados?
- 6. ¿Cuántas horas entrenan a la semana el deporte que practican?
- 7. ¿Cómo balancean su tiempo para poder cumplir con los estudios y el deporte?
- 8. ¿Qué cambiarían para tener un mejor balance en estos dos aspectos?

9. ¿Qué es lo primero que viene a tu mente cuando menciono la palabra “DEPORTE”? ¿Por qué?
10. ¿Qué es lo primero que viene a tu mente cuando menciono “JUGAR PARA LA PUCP”? ¿Por qué?
11. Si la PUCP fuera una persona, ¿quién sería?, ¿Por qué?
12. Si la Oficina de Servicios Deportivos fuera una persona, ¿quién sería?, ¿Por qué?
13. Y si fuese un animal ¿Cuál sería? ¿Por qué?
14. ¿Qué piensan de sus entrenadores?
15. ¿Desde cuándo practican el deporte por el que representan a la universidad?
16. ¿Cómo decidieron jugar para la PUCP? ¿Por qué?
17. ¿Qué te motiva a permanecer jugando para la PUCP?
18. ¿Qué alargaría tu permanencia en el equipo para el que juegas como deportistas destacado PUCP?
19. ¿Qué piensan de los beneficios que les ofrece la universidad por ser deportistas destacados?
20. ¿Saben de algunos beneficios que ofrecen otras universidades y que les gustaría que la PUCP les ofreciera?
21. ¿Qué aspectos consideras que debería mejorar la OSD para atraer nuevos deportistas?

Aspectos Digitales:

22. ¿Cuál es el principal medio de comunicación digital que usa la OSD para comunicarse con ustedes?
23. ¿Cómo se enteran de información de su interés por parte de la OSD?
24. ¿Con qué frecuencia visitan la página web de la OSD? ¿Para que lo hacen?
25. ¿Les parece amigable e útil?
26. ¿Cuáles son las redes sociales que usan con mayor frecuencia? ¿Por qué?
27. ¿Cuántas horas al día están conectados en las redes sociales o internet?
28. ¿En qué momento del día usas más las redes sociales o internet?
29. ¿Qué opinan de los medios digitales de la OSD (Facebook, Twitter, página web, correo)?
30. ¿Tienen grupos en whatsapp o en Facebook con sus equipos deportivos o sus entrenadores? ¿Para que los usan?
31. ¿Sobre qué les gustaría informarse mejor por las redes sociales o página web de la OSD? ¿Qué tipo de contenido les gustaría que se comparta por estos medios?
32. ¿Existe un mecanismo de reconocimiento cuando ganan alguna competencia?
33. ¿Existen las encuestas de satisfacción o algún sistema de sugerencias y quejas en la OSD?

34. ¿Cuándo han tenido alguna sugerencia o reclamo, cómo lo realizaron? ¿Lo resolvieron?
35. ¿Consideran útil que haya un sistema de sugerencias y quejas; y encuestas de satisfacción de forma virtual? ¿Por qué plataformas (redes sociales, web) podrían realizarse?
36. ¿Consideran que existe una adecuada difusión de los campeonatos deportivos interuniversitarios?
37. ¿Consideran que los medios digitales que usa la OSD logran atraer y retener a los deportistas?

Cierre de Focus:

¿Algún comentario adicional?

Agradecimiento por la participación en el focus group.

ANEXO F: Síntesis de focus group N°1 y N°2 a deportistas potenciales

Focus Group N°1:

En este apartado, se presenta la síntesis de información recogida del focus group dirigido a potenciales deportistas PUCP que se encuentran entre el primer y quinto ciclo.

A continuación, se detalla la información recopilada con el uso de esta herramienta, se divide en dos secciones o temas: Aspectos Deportivos y Aspectos Digitales.

Tabla F1: Ficha de Resumen Focus Group N°1

TEMAS	INFORMACIÓN RECOGIDA
Aspectos Deportivos	<p>Respecto a los aspectos deportivos de los potenciales deportistas entre I y V ciclo se identificó lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los alumnos llevan practicando entre 4 y 10 años el deporte donde se desempeñan regularmente. • Actualmente, destinan algunas horas de su tiempo en los días de semana para practicar el deporte o a veces no lo practican. • Suelen practicar deporte en algún club deportivo o en el polideportivo de la universidad. • Han jugado para campeonatos representando a sus colegios, en torneos y campeonatos nacionales. En la PUCP han jugado en las cachimbadas o en las letradas. • Asocian al deporte con la salud, superación, relajación y liberación de energía. • Consideran a la PUCP como una universidad estricta, con normas y reglas que cumplir e inclusiva. • La mayoría desconoce a la Oficina de Servicios Deportivos de la PUCP. Los que saben de ella fue porque acudieron a preguntar por talleres deportivos. • Piensan que la Oficina de Servicios Deportivos no es muy conocida, es difícil acceder a ella, no existe mucha información disponible sobre ellos, tiene un rol muy pasivo en la universidad. • Dicen que nunca han recibido alguna convocatoria de Oficina de Servicios Deportivos, tampoco información sobre los deportes disponibles por los que puedes representar a la universidad, ni nada relacionado a los deportes. • Muchos dicen que tienen la meta de ser deportistas destacados, que están preparándose para lograrlo. • Desconocen los beneficios que ofrece la universidad a los deportistas destacados. Algunos han escuchado solo sobre los bonos de comida y libros. • Saben que otras universidades dan becas a sus deportistas y creen que debería haber lo mismo aquí.
Aspectos Digitales	<p>Respecto a los medios digitales que usan los potenciales deportistas se identificó lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a redes sociales, usan Facebook, Whatsapp y Youtube. El primero para mantenerse informados, el segundo para comunicarse con sus amigos y el tercero para ver videos y documentales. • Están conectados a sus redes sociales todo el tiempo pues tienen internet ilimitado y la universidad tiene WIFI gratis. El momento que más la usan es en las noches, antes de dormir. • La mayoría desconoce que la Oficina de Servicios Deportivos tiene una página web. Los que saben que existe opinan que puedes encontrar a los entrenadores y las horas en las que entrenan las personas, pero al final tienes que hablar con el entrenador y ponerte de acuerdo con él mismo, personalmente. • El Facebook de la Oficina de Servicios Deportivos no les pareció interesante por eso no lo siguieron. • Desconocen que la Oficina de Servicios Deportivos tiene Twitter.

Tabla F1: Ficha de Resumen Focus Group N°1 (continuación)

TEMAS	INFORMACIÓN RECOGIDA
Aspectos Digitales	<ul style="list-style-type: none"> • Creen que es importante que los medios digitales que utiliza la Oficina de Servicios Deportivos transmitan lo siguiente: los horarios de entrenamiento de cada deporte, los nombres y trayectoria de los entrenadores, los beneficios que otorgan a los deportistas destacados y los días de prueba. • Consideran que sería una manera interesante de captar deportistas por medio de inscripciones vía formulario por los medios digitales. Sería más rápido y fácil.
Consideraciones Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Debería existir un mayor apoyo de la comunidad PUCP cuando existen torneos o campeonatos entre universidades. • Algunos alumnos consideran que los entrenadores son indiferentes cuando quieren probarse en el deporte que quieren jugar. Esto es un factor que los desanima para llegar a ser deportistas destacados.

Focus Group N°2:

En este apartado, se presenta la síntesis de la información recogida del focus group dirigido a potenciales deportistas PUCP que se encuentran entre el sexto y décimo ciclo.

A continuación, se detalla la información recopilada con el uso de esta herramienta, se divide en dos secciones o temas: Aspectos Deportivos y Aspectos Digitales.

Tabla F2: Ficha de Resumen Focus Group N°2

TEMAS	INFORMACIÓN RECOGIDA
Aspectos Deportivos	<p>Respecto a los aspectos deportivos de los potenciales deportistas entre VI y X ciclo se identificó lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">• Los alumnos llevan practicando entre 1 y 10 años el deporte donde se desempeñan regularmente. La mayoría empezó a practicar el deporte en el que destacan cuando inició la universidad.• Actualmente, practican deporte los fines de semana o destinan algunas horas de su tiempo en los días de semana.• Suelen practicar deporte en los ambientes de la universidad o en lozas deportivas cerca del lugar donde viven. Algunos practicaban en las instalaciones de sus colegios o en algún club deportivo.• Suelen participar en Interfacultades jugando el deporte en el que destacan y en otros campeonatos de la universidad, como las ligas internas.• Asocian al deporte con la salud, la competencia, el desestrés, el balance y la diversión.• Consideran a la PUCP como una universidad exigente, con visión integral, liberal y experimentada; sin embargo, no la consideran una universidad con visión deportiva.• Conocen de alguna manera a la Oficina de Servicios Deportivos de la PUCP, algunos no físicamente pero sí la han visto por Facebook o por su página web. Los que acudieron a ella lo hicieron para buscar información sobre los horarios del deporte que querían jugar.• Piensan que la Oficina de Servicios Deportivos no está muy difundida entre los alumnos de la universidad, solo escuchan algo de ella en épocas de Interfacultades y el resto del año no. Creen que podrían dar a conocer más su trabajo si lo hacen resaltar.• Les gustaría ser deportistas destacados, pero consideran que a estas alturas de sus carreras es un poco complicado por la falta de tiempo que tienen, pues muchos se encuentran realizando sus prácticas pre-profesionales.• Desearían haber recibido mayor información sobre los deportes cuando se encontraban en Estudios Generales y tenían más tiempo para dedicarse a los deportes.

Tabla F2: Ficha de Resumen Focus Group N°2 (continuación)

TEMAS	INFORMACIÓN RECOGIDA
Aspectos Deportivos	<ul style="list-style-type: none"> • Conducen en que nunca recibieron ningún o escucharon alguna convocatoria para formar parte de los equipos de la selección de la universidad. • Desconocen la totalidad de beneficios que ofrece la universidad a los deportistas destacados. Lo que saben, lo saben porque escucharon de algún amigo o amiga más no por información secundaria que hayan podido leer en algún lugar de la universidad o medio de comunicación. Opinan que otras universidades tienen beneficios para los deportistas desde la etapa del ingreso, existe una mayor flexibilidad para los temas académicos, tienen una infraestructura más adecuada y realizan reconocimientos a sus deportistas y equipos por redes sociales.
Aspectos Digitales	<p>Respecto a los medios digitales que usan los potenciales deportistas se identificó lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usan en mayor medida Facebook porque consideran que es una red social muy completa, pues pueden encontrar todo tipo de información en ella. En segundo lugar, consideran que Instagram es una red social ideal para ver imágenes sobre ropa deportiva, videos sobre rutinas y alimentación de deportistas. Por último, consideran que Whatsapp es la red social ideal para la comunicación. • Están conectados todo el día en sus redes sociales, mayormente en la noche y en la hora de almuerzo. • Desconocen que la Oficina de Servicios Deportivos tiene una página web. Recuerdan alguna vez haber visto su Facebook, pero no su website. • Pocos saben que la Oficina de Servicios Deportivos tiene Twitter. • La mayoría siguió a las redes sociales de la Oficina de Servicios Deportivos en época de Interfacultades para enterarse de los resultados de los partidos. • Consideran que las redes sociales de la Oficina de Servicios Deportivos no se encuentran promovidas ni difundidas. Están activas solo en épocas de Interfacultades, después desaparecen. • Muchas veces han visto un partido en vivo de Interfacultades, no porque la Oficina de Servicios Deportivos la transmitía sino porque alguien externo lo hacía. Consideran que esto debería mejorar. • Creen que es importante que los medios digitales que utiliza la Oficina de Servicios Deportivos transmitan lo siguiente: testimonios de deportistas, los horarios de entrenamiento de cada deporte, los nombres y trayectoria de los entrenadores, las instalaciones con las que cuenta la universidad para realizar el deporte que prácticas, los beneficios que otorgan a los deportistas destacados, las facilidades académicas (si existieran), horarios para alumnos que trabajan, eventos deportivos importantes en vivo, representantes de la universidad, implementos necesarios para entrenar los deportes, entre otros. • Consideran que sería útil poder inscribirse por medio de un formulario por los medios digitales para que luego el entrenador o alguien se contacte contigo.
Consideraciones Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna.

ANEXO G: Síntesis de Focus Group N°3 y N°4 a deportistas destacados

Focus Group N°3:

En este apartado, se presenta la síntesis de la información recogida del focus group dirigido a deportistas destacados PUCP que se encuentran entre el primer y quinto ciclo.

A continuación se detalla la información recopilada con el uso de esta herramienta, se divide en tres secciones o temas: Aspectos académicos, deportivos y digitales.

Tabla G1: Ficha de Resumen Focus Group N°3

TEMAS	INFORMACIÓN RECOGIDA
Aspectos Académicos	<p>Respecto a los aspectos deportivos de los deportistas destacados entre I y V ciclo se identificó lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los deportistas destacados dedican en promedio 10 horas a la semana a practicar y entrenar el deporte por el que representan a la universidad. • Llevan practicando el deporte entre 1 año y 11 años. • Consideran que la organización es clave para poder atender sus responsabilidades como alumnos y deportistas PUCP. Así, como también, mantener un balance con otros aspectos personales como la amistad y la familia.
Aspectos Deportivos	<p>Respecto a los aspectos deportivos de los deportistas destacados se identificó lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los horarios de entrenamiento de deportes individuales ya están pre establecidos. En el caso de deportes grupales, se llega un consenso después de que la mayoría de los integrantes del equipo tengan sus horarios de clases definidos. Se llega a un acuerdo con los días y horas donde pueda haber una mayor asistencia de deportistas. • Asocian al deporte con los beneficios que brinda la universidad por ser deportistas, como los bonos. Así mismo, lo asocian con instrumentos que usan cuando practican el deporte, como la pelota; también, lo asocian con el “empeño” y “dedicación”, actitudes necesarias para realizar deporte y lograr resultados. • Consideran que JUGAR PARA LA PUCP implica competencia, sienten orgullo de representar a la universidad, pero más que todo sienten orgullo por el equipo al que pertenecen. También, lo asocian con la diversión. • Ven a la PUCP como una universidad que vela por su bienestar y aprendizaje. Un mundo lleno de cosas por descubrir. • Consideran que la Oficina de Servicios Deportivos de la PUCP es el ente que los premia por su esfuerzo como deportistas dándoles los bonos de libros y alimentos. Así mismo, concuerdan en que esta oficina siempre está pendiente de ellos, controlando su asistencia a los entrenamientos y brindándoles los recursos necesarios para que puedan desempeñarse adecuadamente en sus deportes e incentivándolos a seguir desempeñándose como deportistas. • Tienen un alto grado de aprecio y respeto por sus entrenadores, no solo por su nivel de profesionalismo, sino también por su calidad de personas. Sienten que ellos se preocupan por su bienestar emocional y físico. • La mayoría inició la práctica del deporte por el que representa a la universidad hace varios años, antes de ingresar a ella. Otros fueron convencidos por sus amigos cuando ya estaban dentro de la universidad, y otros empezaron por buscar una actividad que realizar en sus tiempos libres.

Tabla G1: Ficha de Resumen Focus Group N°3 (continuación)

TEMAS	INFORMACIÓN RECOGIDA
Aspectos Deportivos	<ul style="list-style-type: none"> • Consideran que su gran motivación para jugar por la PUCP es el amor y pasión al deporte. Así mismo, los grandes lazos de amistad afianzados en sus equipos también representan un importante factor de motivación. • Concuerdan en estar satisfechos con los beneficios que brinda la universidad por ser deportistas destacados. No sabían de ellos, hasta cuando empezaron a recibirlos; creen que es una buena recompensa por practicar el deporte que les gusta. • Sin embargo, creen que los beneficios deberían estar mejor distribuidos entre los deportistas, ya que en algunos casos es difícil traer medallas para poder obtener una beca; pese al gran esfuerzo que hacen muchos deportistas. • Algunos saben que otras universidades brindan becas a sus deportistas destacados y les dan facilidades académicas para poder desempeñarse adecuadamente como alumnos y deportistas. Creen que ese aspecto puede mejorar en la universidad.
Aspectos Digitales	<p>Respecto a los medios digitales que emplea la OSD para comunicarse con los deportistas se identificó lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El principal medio de comunicación que emplea la OSD para transmitir cualquier tipo de información es el correo electrónico. • No usan la página web como una herramienta donde pueden conseguir información, consideran que esta desactualizada y desorganizada. No presenta un contenido claro y llamativo para ellos. • En cuanto a las redes sociales de su preferencia, emplean en mayor medida Facebook; en segundo lugar, WhatsApp y por último, YouTube. • Están conectados a sus redes sociales mayormente en la hora de almuerzo y por las noches, antes de dormir. • La mayoría nunca ha visto la página de Facebook de la OSD. Los que sí lo hicieron no recuerdan el tipo de material que se publica por esta vía. • No sabían que la Oficina de Servicios Deportivos tiene Twitter. • Tienen grupos en WhatsApp para realizar coordinaciones cuando surgen sesiones fuera de clases, para intercambiar información y para realizar algún tipo de acuerdo. • Les gustaría que en las redes sociales y página web se pueda encontrar información referida a los horarios de entrenamiento, los beneficios que se ofrecen a los deportistas destacados, los resultados de eventos o partidos de los equipos, tips de nutrición, contenido audiovisual y transmisiones en vivo de los partidos. • Consideran que el único mecanismo de reconocimiento que tiene la universidad hacia ellos son los bonos que les entregan. Sienten que están en el anonimato, que nadie los conoce, y nadie se entera de las medallas que traen a la universidad por sus competencias. Creen que podría hacerse mejoras en este aspecto. • No saben por qué medio realizar una queja si es que alguna vez lo tuvieran. Dicen que la OSD realiza encuestas de satisfacción, donde les preguntan por el desempeño del entrenador, su conformidad con los servicios brindados, entre otros aspectos. • Concuerdan que los deportes en la PUCP no están muy difundidos ni promovidos, ni dentro ni fuera de la universidad. Los alumnos de la PUCP no saben de la existencia de la OSD, ni de los deportes que pueden practicar, mucho menos de la posibilidad de obtener bonos y becas. Muchas veces entre los mismos deportistas existe un desconocimiento sobre los demás deportes, no saben quién gana, que medalla gana, cuando gana. Les gustaría que exista mayores mecanismos de difusión de sus logros, de los eventos en los que participan y del empeño que le dedican al deporte

Focus Group N°4:

En este apartado, se presenta la síntesis de información recogida del focus group dirigido a deportistas destacados PUCP que se encuentran entre el sexto y décimo ciclo.

A continuación, se detalla la información recopilada con el uso de esta herramienta, se divide en dos secciones o temas: Aspectos académicos, deportivos y digitales.

Tabla G2: Ficha de Resumen Focus Group N°4

TEMAS	INFORMACIÓN RECOGIDA
Aspectos Académicos	<p>Respecto a los aspectos académicos de los deportistas destacados entre VI y X ciclo se identificó lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">• Los alumnos realizan actividades académicas (estudiar, idioma extranjero, etc) por 15 a 35 horas a la semana. Aun así, se dan abasto para practicar el deporte de 2 a 6 horas a la semana.• Es indispensable la organización para cumplir con todas sus actividades. Sin embargo, si tienen un examen, deciden faltar a los entrenamientos pues el profesor no les posterga la evaluación.• Para tener un mayor balance entre el aspecto académico y deportivo sugieren mayor flexibilidad de horarios de práctica de deporte, de parte de los profesores (postergarle un control o examen).
Aspectos Deportivos	<p>Respecto a los aspectos deportivos de los deportistas destacados se identificó lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">• Para ellos la palabra deporte es sinónimo de disciplina, pasión y compromiso. Sin embargo, el jugar para la PUCP es sinónimo de dificultades, esto debido a que sienten que la universidad no les brinda todas las facilidades para ser deportista destacado y a la vez, estudiante.• Así mismo, afirman que existe más afinidad a su equipo deportista pues son como su familia, que con la propia PUCP. La frase que destaca es: “Yo no digo soy seleccionado PUCP, yo digo soy Cruzado”.• Para ellos, la universidad sería como esa chica interesada que solo está ahí cuando ganas algo. En este caso, la universidad solo está ahí cuando ganas campeonatos (sale en la foto, tal vez en una publicación), más no está apoyándote en el proceso.• La OSD es como el familiar desinformado, el que se aparece una vez o dos veces al año para festividades importantes y no está informado de tu vida. No sabe los horarios de entrenamiento de los deportes, solo te contacta para encuestas y la cena de fin de año. No informa de forma masiva a todos los alumnos sobre los deportes, varios no saben que es Rugby, o si puedes entrenar karate o Kung fu gratis.• Si fuese un animal, la OSD sería un gato uraño, que quiere la atención, la medalla, más cuando lo necesitas no está. O sino, esos gatos pedigree que si no ganas... si no hay medalla, no hay bono.• Para los deportistas, existe un vínculo muy grande con sus entrenadores. Tanto para deportes individuales como para los equipos. Los consideran como un padre pues siempre los defienden ante eventualidad en los partidos, los entienden en su calidad de deportistas y estudiantes a la vez. Son exigentes, pero también son sus amigos. Trasmiten pasión a los deportistas y los incentivan a seguir entrenando pues los hacen sentir felices.• Los alumnos juegan para la universidad desde hace un año hasta 3 años.• Los alumnos llegaron a practicar este deporte en la PUCP porque sus amigos les avisaron sobre el deporte. Solo uno asegura que en su bienvenida de cachimbos hubo presentación de deportes.

Tabla G2: Ficha de Resumen Focus Group N°4 (continuación)

TEMAS	INFORMACIÓN RECOGIDA
Aspectos Deportivos	<ul style="list-style-type: none"> Los alumnos se sentirían más motivados a representar a la PUCP si hubiera más flexibilidad de horarios y mejores incentivos. Pero más que eso, que ofrezcan lo básico: una buena cancha, buena iluminación, facilidad para movilizarnos. Los uniformes no son suficientes, buenas pelotas, buenas máquinas, necesitamos vendaje, cintas, protección bucal... no nos reconocen nuestros logros, a pesar de no ganar campeonatos. “Yo me quedaría si la universidad me brindara lo básico que toda universidad brinda” Beneficios de otras universidades: dicen que los deportistas de la UL y UPC llegan a los campeonatos con uniformes A1, reconocimiento allá es un mérito, acá es un sobreesfuerzo. Beneficios materiales: bonos mejor adaptados, implementos deportivos.
Aspectos digitales	<p>Respecto a los medios digitales que usan los deportistas destacados se identificó lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los alumnos saben que existe Facebook, muy pocos saben que existe la página web, pero no entran. La información no está actualizada, por ejemplo: no hay nada de rugby desde el 2013, 2014. Los horarios de entrenamiento están desactualizados, eso hace que no se pueda captar más gente a los equipos. Redes sociales que más utilizan: Facebook, WhatsApp e Instragram. Están conectados a las redes sociales todo el día y revisan cada vez que pueden desde sus celulares. Tienen grupos de WhatsApp entre ellos y con sus entrenadores. Les gustaría que la página cumpla sus funciones básicas: descripción de cada deporte, entrenador, horarios de practica actualizados, quienes están en el equipo, si hay campeonatos y publiquen cuando hay partido... que sea algo masivo. Los de Rugby tienen su propia página donde publican fotos, los miembros, hay videos de entrenamiento, ellos mismo graban sus campeonatos, videos en vivo, difunden esa página para motivar a las personas a que entren al equipo. La OSD solo les brindó encuestas como sistema de sugerencias, una vez al año. Recién se enteraron que hay un delegado de deportes general. No saben dónde se encuentra la oficina dentro de la PUCP. Les gustaría que haya un sistema de sugerencias, reclamos. Pero que les hagan caso porque para poner un foco son necesarias 5000 firmas. Dejar la burocracia a un lado y preocuparse por sus deportistas. No sabían que existía un twitter, porque no publican nada. En Facebook solo les sale el tip de tomar más agua o el jugador de la semana. <p>Hay más difusión de los deportes tradicionales. En rugby hay varios campeonatos, cada fin de semana, y no publican nada. Y no nos va mal, siempre quedamos en los primeros lugares.</p>
Comentarios adicionales	<ul style="list-style-type: none"> La universidad solo ve el deporte como algo extracurricular, para relajarte y no porque somos buenos y es importante para nosotros, no porque competimos por ellos y para ellos. Queremos lo básico que toda universidad debe dar.

ANEXO H: Fichas Técnicas de Focus Group

En este apartado se presentan las fichas técnicas elaboradas para los cuatros focus group que se realizaron en la presente investigación. En cada una de ella, se detalla el instrumento de recolección de datos, el objeto de estudio, el moderador, los observadores, los participantes, el lugar, la duración, y la fecha y hora que se desarrolló esta técnica de recolección de datos.

Tabla H1: Ficha Técnica Focus Group N°1

FICHA TECNICA-FOCUS GROUP N°1	
Técnica de Investigación	Focus Group
Instrumentos de Recolección	Guía de Focus Group, la cual consta de 33 preguntas, separadas por 3 categorías de pregunta: Presentación e Información General de los Participantes, Aspectos Deportivos y Aspectos Digitales.
Objeto de Estudio	Potenciales Deportistas PUCP que se encuentran entre el I y V ciclo.
Objetivo	Conocer las preferencias de las herramientas del marketing digital y qué factores los atraerían a formar parte de la selección de deportes en la PUCP.
Moderador	La moderadora fue Natalia Vidal, integrante de grupo de investigación.
Observadores	<ul style="list-style-type: none"> • Claudia Luna Victoria • Mayté Salazar
Participantes	Los participantes fueron los siguientes 6 alumnos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Giancarlo Fernández (20161855) 2. Alysson Vidal (20161907) 3. Andrés Huamán (20161545) 4. Alexandra Urbano (20161952) 5. Gustavo Perdomo (20162687) 6. Franco Orcada (20161305)
Lugar	El focus group se realizó en las instalaciones de la PUCP.
Duración	Tuvo una duración de 45 minutos aproximadamente.
Fecha	Se llevó a cabo el día jueves 10 de noviembre del 2016.
Hora	Se realizó a las 18:00 PM horas.

Tabla H2: Ficha Técnica Focus Group N°2

FICHA TECNICA-FOCUS GROUP N°2	
Técnica de Investigación	Focus Group
Instrumentos de Recolección	Guía de Focus Group, la cual consta de 33 preguntas, separadas por 3 categorías de pregunta: Presentación e Información General de los Participantes, Aspectos Deportivos y Aspectos Digitales.
Objeto de Estudio	Potenciales Deportistas PUCP que se encuentran entre el VI y X ciclo.
Objetivo	Conocer las preferencias de las herramientas del marketing digital y qué factores los atraerían a formar parte de la selección de deportes en la PUCP.
Moderador	La moderadora fue Mayté Salazar, integrante de grupo de investigación.
Observadores	<ul style="list-style-type: none"> • Claudia Luna Victoria • Natalia Vidal
Participantes	<p>Los participantes fueron los siguientes 8 alumnos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tatiana Martínez (20111650) 2. Joseph García de la Arena (20132993) 3. Vanessa Rojas (20111754) 4. Fabrizio Paredes (20120819) 5. Manuel Vilcarromero (20131301) 6. Gerardo Fernández (20121215) 7. Gabriel Figueroa (20104802) 8. Luis Enrique Hoyos (20110908)
Lugar	El focus group se realizó en Av. Sánchez de Pagador 181, San Miguel, Lima.
Duración	Tuvo una duración de 1 hora aproximadamente.
Fecha	Se llevó a cabo el día sábado 08 de octubre del 2016.
Hora	Se realizó a las 11:30 AM horas.

Tabla H3: Ficha Técnica Focus Group N°3

FICHA TECNICA-FOCUS GROUP N°3	
Técnica de Investigación	Focus Group
Instrumentos de Recolección	Guía de Focus Group, la cual consta de 33 preguntas, separadas por 3 categorías de pregunta: Presentación e Información General de los Participantes, Aspectos Deportivos y Aspectos Digitales.
Objeto de Estudio	Deportistas destacados PUCP que se encuentran entre el I y V ciclo.
Objetivo	Realizar un diagnóstico de los medios digitales que emplea la Oficina de Servicios Deportivos para atraer y retener a los deportistas destacados PUCP y conocer sus preferencias sobre las herramientas de marketing digital.
Moderador	La moderadora fue Mayté Salazar, integrante de grupo de investigación.
Observadores	<ul style="list-style-type: none"> • Claudia Luna Victoria • Natalia Vidal
Participantes	<p>Los participantes fueron los siguientes 6 alumnos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adrián Torres (20160217) 2. José Rivas Ropón (20160008) 3. Santiago Rodríguez (20154340) 4. Jorge García Moyano (20161650) 5. Jorge Bautista Fernández (20166047) 6. Guido Laguna (20160278)
Lugar	El focus group se realizó en las instalaciones de la PUCP.
Duración	Tuvo una duración de 1:15 minutos aproximadamente.
Fecha	Se llevó a cabo el día viernes 02 de diciembre del 2016.
Hora	Se realizó a las 19:00 PM horas.

Tabla H4: Ficha Técnica Focus Group N°4

FICHA TECNICA-FOCUS GROUP N°4	
Técnica de Investigación	Focus Group
Instrumentos de Recolección	Guía de Focus Group, la cual consta de 33 preguntas, separadas por 3 categorías de pregunta: Presentación e Información General de los Participantes, Aspectos Deportivos y Aspectos Digitales.
Objeto de Estudio	Deportistas destacados PUCP que se encuentran entre el VI y X ciclo.
Objetivo	Realizar un diagnóstico de los medios digitales que emplea la Oficina de Servicios Deportivos para atraer y retener a los deportistas destacados PUCP y conocer sus preferencias sobre las herramientas de marketing digital.
Moderador	La moderadora fue Claudia Luna Victoria, integrante de grupo de investigación.
Observadores	<ul style="list-style-type: none"> • Mayté Salazar • Natalia Vidal
Participantes	<p>Los participantes fueron los siguientes 6 alumnos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Víctor Balabarca (20111152) 2. Arlyn Salinas (20145951) 3. Giancarlo Arrivasplata (20132063) 4. Melissa Álvarez (20135145) 5. Álvaro Lara (20131115) 6. Armando Jaimes (20125767)
Lugar	El focus group se realizó en las instalaciones de la PUCP.
Duración	Tuvo una duración de 1:15 minutos aproximadamente.
Fecha	Se llevó a cabo el día jueves 24 de noviembre del 2016.
Hora	Se realizó a las 19:00 PM horas.

ANEXO I: Cuestionario de la encuesta a deportistas destacados

Somos estudiantes de décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, nos encontramos realizando una investigación para nuestra tesis acerca de la gestión de atracción y retención de deportistas en la PUCP. Antes de empezar, quisiéramos agradecer su colaboración respondiendo a este cuestionario. Toda la información que comparta con nosotros será estrictamente confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

Objetivo: Realizar un diagnóstico de los medios digitales que emplea la Oficina de Servicios Deportivos y conocer las preferencias de las herramientas de marketing digital por los deportistas destacados PUCP (que pertenecen a la selección PUCP).

Preguntas Filtro

1. ¿Eres un deportista destacado de la Oficina de Servicios Deportivos?
 Sí
 No (si NO, se termina la encuesta)

Situación General

2. ¿En qué ciclo te encuentras?
 I
 II
 III
 IV
 V
 VI
 VII
 VIII
 IX
 X
3. ¿Cuántos años tienes?: _____
4. ¿En qué escala te encuentras?
 1 2 3 4 5
5. ¿Cuántas horas de clases tienes a la semana? Incluyendo actividades extracurriculares(inglés y otros): _____

Aspectos Deportivos

6. ¿Cuál o cuáles son los deportes donde te desempeñas como deportista destacado?

- Ajedrez
- Atletismo
- Básquet
- Béisbol
- Fútbol
- Futsal
- Karate
- Kung fu
- Natación
- Paleta de Frontón
- Rugby
- Softbol
- Taekwondo
- Tenis de Mesa
- Tiro de carabina
- Vóley
- Otro: _____

7. ¿Hace cuánto tiempo practicas este deporte?_____

8. ¿Cuántas horas a la semana entrenas el deporte en el que te desempeñas como deportista destacado?_____

9. ¿A través de qué medio te enteraste de los deportes que ofrece la PUCP?

- Por un amigo
- Charla a Cachimbos
- Correo PUCP
- Página de Facebook
- Página Web
- Twitter
- Asistiendo a la Oficina de Servicios Deportivos
- Otra: _____

Gestión de Servicios Deportivos (OSD)

10. ¿Alguna vez has realizado algún requerimiento* con la OSD? (Si la respuesta es “sí” pasar a la pregunta N° 11, si es “no” pasar a la pregunta N° 14).

- Sí
- No

*Requerimiento: permisos, quejas, recomendaciones.

11. ¿A través de qué medio lo realizaste? (Puede marcar más de una opción)

- Correo PUCP
- Página de Facebook
- Twitter
- Página Web
- Personalmente
- Otro: _____

12. ¿Cuál fue tu experiencia al realizar el requerimiento a la OSD? (Siendo 1 muy buena y 5 muy mala)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13. ¿Qué consideras que se podría mejorar en ese aspecto? _____

Retención de deportistas

14. ¿Qué te motiva a permanecer jugando para la universidad?

- Amor y pasión por el deporte
- Sentimiento por el equipo
- Profesionalismo del entrenador
- Lazos de amistad entablados
- Beneficios que brinda la PUCP
- Otra: _____

15. ¿Qué alargaría tu permanencia como deportistas destacado de la PUCP? Marque con una x el nivel de importancia de cada variable para realizar deporte en la universidad.

	Muy Importante	Importante	Necesario	Poco Importante	Nada Importante
Infraestructura y material adecuado					
Entrenadores capacitados					
Continuidad de los beneficios (becas, bonos de alimentos, bonos en libros, entre otros)					
Horarios de entrenamiento que no se crucen con las clases					

16. ¿Sigues en Facebook a la Oficina de Servicios Deportivos (OSD)? (Si la respuesta es Sí, continúa con la siguiente pregunta y si es No, pasa a la 19).

- Sí
 No

17. ¿Qué tipo de contenido que se comparte en esta red social te gusta más? (Prioriza siendo 1 el que más te atrae).

	Fotos	Eventos deportivos	Noticias	Tips (salud, alimentación)	Ninguno
1					
2					
3					
4					

18. ¿Consideras que esta información es útil para ti?

- Sí
 No

19. ¿Qué tipo de contenido te gustaría que se comparta en esta red social (Facebook)?

- Horarios de entrenamiento
 Beneficios que ofrece la PUCP por ser deportistas destacados
 Trasmisiones en vivo (eventos y entrenamientos)
 Reconocimiento a deportistas
 Resultados de eventos deportivos

Otros: _____

20. ¿Sigues en Twitter a la Oficina de Servicios Deportivos (OSD)? (Si la respuesta es Sí, continúa con la siguiente pregunta y si es No, pasa a la 23).

- Sí
- No

21. ¿Qué tipo de contenido que se comparte en esta red social te gusta más? (Prioriza siendo 1 el que más te atrae)

	Fotos	Eventos deportivos	Noticias	Tips (salud, alimentación)	Ninguno
1					
2					
3					
4					

22. ¿Consideras que esta información es útil para ti?

- Sí
- No

23. ¿Qué tipo de contenido te gustaría que se comparta en esta red social (Facebook)?

- Horarios de entrenamiento
- Beneficios que ofrece la PUCP por ser deportistas destacados
- Reconocimiento a deportistas
- Resultados de eventos deportivos
- Otros: _____

24. ¿Qué redes sociales sueles usar con mayor frecuencia? (Prioriza siendo 1 la que más usas).

	Facebook	Twitter	Snapchat	Whatsapp	Instagram	Youtube
1						
2						
3						
4						
5						
6						

25. ¿En qué momento del día usas más la red social de tu preferencia?

- Mañana
- Mediodía
- Tarde

- Noche
- Todo el día

26. ¿En qué otras redes sociales te gustaría encontrar a la OSD-PUCP?

- Snapchat
- Whatsapp
- Instagram
- Youtube
- Otros: _____

27. ¿Por qué medio te gustaría recibir información de la OSD-PUCP sobre el deporte que practicas? (Prioriza, donde 1 es el medio que más te gustaría)

	Facebook	Correo PUCP	Página web de la OSD	Mensajes de texto en móvil
1				
2				
3				
4				

28. ¿Qué te gustaría encontrar en la página web de la Oficina de Servicios Deportivos-PUCP?

(Puede elegir más de una opción).

- Información de los horarios
- Información de los beneficios que ofrece la PUCP a los deportistas
- Información de los deportes que brinda la PUCP
- Información de los eventos y campeonatos deportivos
- Reconocimientos de equipos ganadores o deportistas sobresalientes
- Formulario de inscripción amigable para entrenar algún deporte
- Listas de los integrantes por cada deporte
- Tips saludables
- Información y contacto de los entrenadores
- Otro: _____

29. ¿Te gustaría agregar algún comentario adicional?

¡Muchas gracias!

ANEXO J: Cuestionario de la encuesta a deportistas potenciales

Somos estudiantes de décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, nos encontramos realizando una investigación para nuestra tesis acerca de la gestión de atracción y retención de deportistas en la PUCP. Antes de empezar, quisiéramos agradecer su colaboración respondiendo a este cuestionario. Toda la información que comparta con nosotros será estrictamente confidencial y será utilizada solo para fines académicos.

Objetivo: Conocer las preferencias de las herramientas de marketing digital por los potenciales deportistas PUCP.

Preguntas Filtro

1. ¿Pertenece a algún equipo de la selección deportiva de la PUCP? *(Si es Si se acaba la encuesta)*
 - Sí
 - No
2. ¿Has participado en Interfacultades u otro evento deportivo? *(Si es No se acaba la encuesta)*
 - Sí
 - No

Situación General

3. ¿De qué facultad eres?
 - Arquitectura y Urbanismo
 - Arte y Diseño
 - Artes Escénicas
 - Ciencias Contables
 - Ciencias e Ingeniería
 - Ciencias Sociales
 - Ciencias y Artes de la Comunicación
 - Derecho
 - Educación
 - Estudios Generales Ciencias
 - Estudios Generales Letras
 - Gestión y Alta Dirección
 - Letras y Ciencias Humanas

4. ¿En qué ciclo estás?

- I
- II
- III
- IV
- V
- VI
- VII
- VIII
- IX
- X

5. ¿Cuántos años tienes?: _____

6. ¿Cuántas horas de clases tienes a la semana? *Incluyendo actividades extracurriculares (idiomas, excel y otros):* _____

7. ¿Has participado alguna vez en algún campeonato deportivo fuera de la universidad? *(Colegio, clubs, otros):* _____

Aspectos Deportivos

8. ¿En qué deporte consideras que tienes un mejor desempeño?

- Ajedrez
- Atletismo
- Básquet
- Béisbol
- Fútbol
- Futsal
- Karate
- Kung fu
- Natación
- Paleta de Frontón
- Rugby
- Softbol
- Taekwondo
- Tenis de Mesa
- Tiro de carabina
- Vóley

- Otro: _____
9. ¿Hace cuánto tiempo practicas este deporte?
- Menos de un año
 - Un año
 - Entre un año y dos años
 - Entre dos años y cuatro años
 - Más de cuatro años
10. ¿Cuánto conoces de la Oficina de Servicios Deportivos?
- Nada
 - Poco
 - Regular
 - Mucho
11. ¿Te gustaría representar a la universidad en eventos deportivos?
- Si
 - No
12. ¿Qué te motivaría a jugar para la universidad? *Priorizar del 1 al 6, donde 1 es lo que más te motivaría y 6 lo que menos.*

	Facilidad de Horarios de entrenamiento	Reconocimiento de logros deportivos	Descuentos boleto	Descuento alimentos	Adecuada infraestructura	Bonos en libros
1						
2						
3						
4						
5						
6						

13. ¿Qué necesitarías para empezar a jugar para la universidad? *Marcar según el nivel de importancia*

	Muy importante	Importante	Necesario	Poco importante	Nada importante
Infraestructura y material adecuado					
Entrenadores capacitados					
Difusión de convocatorias					
Difusión e información de los deportes y horarios de entrenamiento					
Flexibilidad de horarios					

Aspectos de Atracción de Marketing Digital

14. ¿Qué redes sociales sueles usar con mayor frecuencia? *(Prioriza siendo 1 la que más usas)*

	Facebook	Whatsapp	Youtube	Twitter	Instagram
1					
2					
3					
4					
5					

15. ¿Cuánto influye en tus decisiones las redes sociales?

- Tiene una gran influencia
- Influye medianamente
- Influye poco
- No influye nada

16. ¿En qué momento del día usas más la red social?

- Mañana
- Mediodía
- Tarde
- Noche
- Todo el día

17. ¿Sigues en Facebook a la Oficina de Servicios Deportivos (OSD)?

- Si
 - No
18. ¿Qué te gustaría encontrar en el Facebook de la Oficina de Servicios Deportivos-PUCP?
- Información de los eventos deportivos universitarios
 - Videos y fotos de los eventos deportivos universitarios
 - Trasmisiones en vivo de partidos
 - Tips de rutinas de ejercicios
 - Publicaciones de los logros de los deportistas
 - Información de los deportes que hay en la PUCP
 - Otros: _____
19. ¿Sigues en Twitter a la Oficina de Servicios Deportivos (OSD)?
- Si
 - No
20. ¿Qué te gustaría encontrar en el Twitter de la Oficina de Servicios Deportivos-PUCP?
- Información de los eventos deportivos universitarios
 - Tips de rutinas de ejercicios
 - Pasos para formar parte de la selección deportiva PUCP
 - Publicaciones de los logros de los deportistas
 - Información de los deportes que hay en la PUCP
21. ¿Conoces la Página Web de la OSD-PUCP?
- Si
 - No
22. ¿Te parece útil y amigable?
- Si
 - No
23. ¿Qué te gustaría encontrar en la página web de la Oficina de Servicios Deportivos-PUCP?
- Información de los deportes que brinda la PUCP
 - Información de los horarios actualizados
 - Información de los beneficios que ofrece la PUCP a los deportistas
 - Información de los eventos y campeonatos deportivos
 - Reconocimiento de equipos ganadores o deportistas sobresalientes
 - Formulario de inscripción amigable para entrenar algún deporte
 - Tips saludables
 - Lista de los integrantes por cada deporte

Información y contacto de los entrenadores

24. ¿Por qué medio te gustaría recibir información de la OSD-PUCP sobre el deporte que practicas? *Prioriza, donde 1 es el medio que más te gustaría*

	Facebook	Correo PUCP	Mensajes de texto en móvil
1			
2			
3			

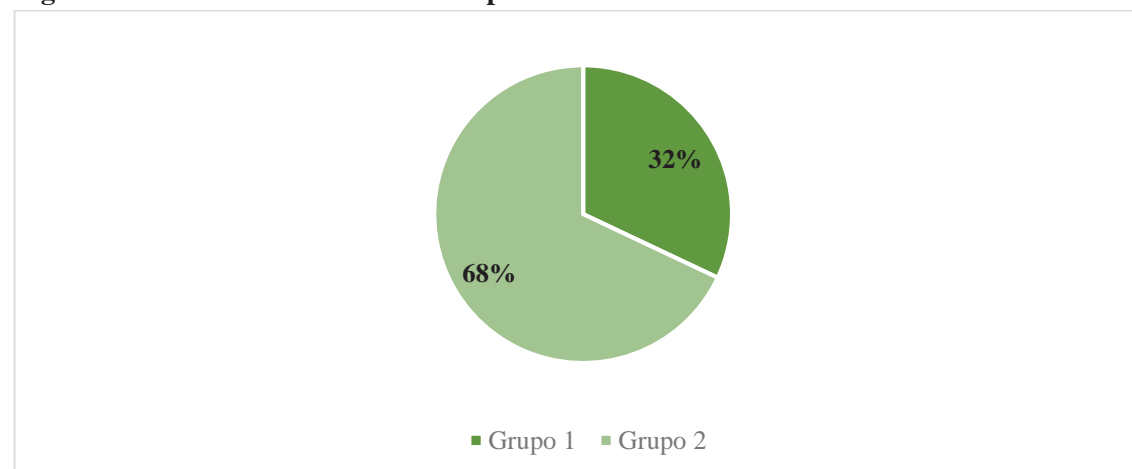
¡Muchas gracias!

ANEXO K: Síntesis de los resultados de la encuesta a deportistas destacados PUCP

La encuesta dirigida a los deportistas destacados busca recabar información cuantitativa de este grupo objetivo. Esta se realizó a 153 deportistas destacados de la PUCP; entre el 8 y el 15 de diciembre. Los resultados encontrados fueron los siguientes:

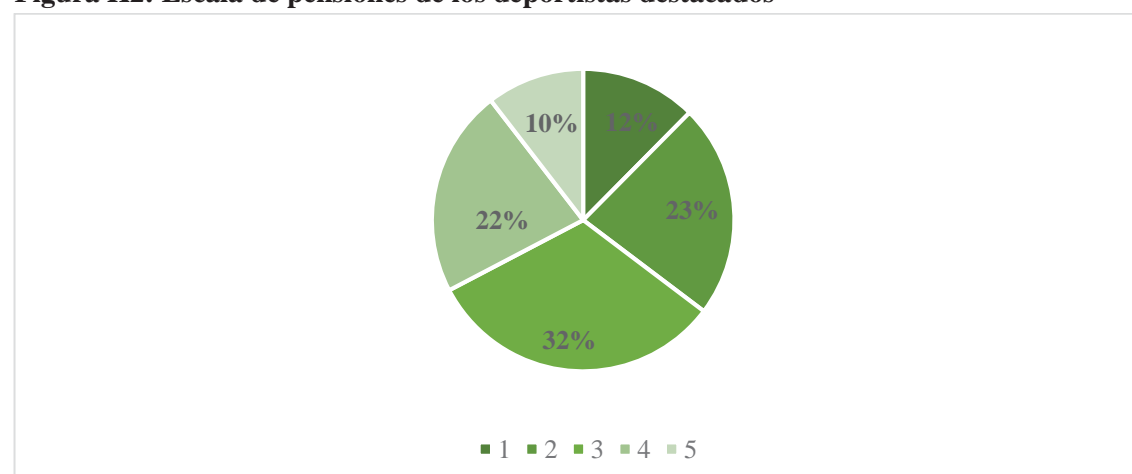
El 32% de los deportistas destacados se encuentra entre el primer y quinto ciclo (Grupo 1). En contraste, el 68% restante se encuentra entre sexto y décimo ciclo (Grupo 2). Es importante señalar este punto, pues muchas de las percepciones y motivaciones de los deportistas varían de acuerdo al nivel de estudio en el que se encuentran en la universidad.

Figura K1: Ciclo de estudios de los deportistas destacados



Otro aspecto importante a considerar en esta investigación es la escala de pensiones que la universidad ha asignado a los deportistas. Pues de esto depende la facilidad que tienen para acceder a la tecnología y a los medios digitales; así mismo, la importancia que le pueden dar a los beneficios que brinda la universidad por ser deportistas destacados.

Figura K2: Escala de pensiones de los deportistas destacados



Los encuestados tienen entre 16 y 26 años de edad. El 57% de ellos tiene entre 20 y 23 años; el 31% entre 16 y 19 años; y el 12% se encuentra entre los 24 y 26 años.

Los deportes en los que se desempeñan y representan a la universidad se detallan en la tabla J1. Se observa en el mayor porcentaje se encuentra en el fútbol (14%), kung fu (10%) y básquet (9%). Para conocer la dedicación que los deportistas tienen con el deporte, se realizó una pregunta respecto a las horas de entrenamiento por semana. Se obtuvo que el 56% de deportistas destacados dedican entre 2 y 6 horas a la semana a entrenar el deporte que practican. El 40%, entre 7 y 11 horas a la semana. El 4 % restante entrenan entre 12 a 20 horas semanales.

Tabla K1: Deportes en los que se desempeñan los deportistas destacados

Deportes	Cantidad	Deportes	Cantidad
Ajedrez	5%	Paleta de Frontón	2%
Atletismo	7%	Rugby	8%
Básquet	9%	Softball	4%
Béisbol	5%	Taekwondo	8%
Fútbol	14%	Tenis de Mesa	7%
Karate	5%	Tiro con carabina	3%
Kung fu	10%	Vóley	8%
Natación	5%	Total	100%

Un punto relevante en esta investigación es conocer la manera en la que los deportistas destacados se enteraron de los deportes que brinda la OSD, es decir, de qué manera se realizó su primer contacto con los deportes en la PUCP. El 57% de deportistas se enteraron de estos por un amigo, el 16% a través de la página web de la OSD y el 10% a través de otros medios como Punto Q, afiches, página en Facebook, Interfacultades y correo PUCP. El 9% lo hizo asistiendo personalmente a la OSD, el 5% fue contactado por el entrenador; y por último, se enteró en la charla de cachimbos.

Tabla K2: Medio de Conocimiento de la OSD

Medio de Conocimiento	Grupo 1	Grupo 2	Total
Por un amigo	18%	39%	57%
Página Web	5%	10%	16%
Otros	2%	8%	10%
Asistiendo a la Oficina de Servicios Deportivos	3%	6%	9%
El entrenador me contacto	1%	3%	5%
Charla a Cachimbos	2%	2%	4%
Total General	32%	68%	100%

Para analizar el contacto que tiene la OSD con los deportistas destacados, se realizó una pregunta referida a los requerimientos o las solicitudes de los alumnos (los requerimientos entendidos como permisos, quejas y recomendaciones). El 58 % de deportistas señaló que nunca habían realizado un requerimiento y el 42% sí lo había hecho. De este último grupo, el 31% realizó

el requerimiento personalmente; mientras que el 11% lo hizo a través del correo PUCP. En la tabla J3 se puede observar que la gran mayoría de deportistas que ha realizado un requerimiento es del grupo 2, es decir que se encuentra en VI y X ciclo.

Tabla K3: Requerimiento OSD

Requerimiento OSD	Grupo 1	Grupo 2	Total
No	19%	39%	58%
Sí	13%	29%	42%
Correo PUCP	3%	8%	11%
Personalmente	10%	21%	31%
Total General	32%	68%	100%

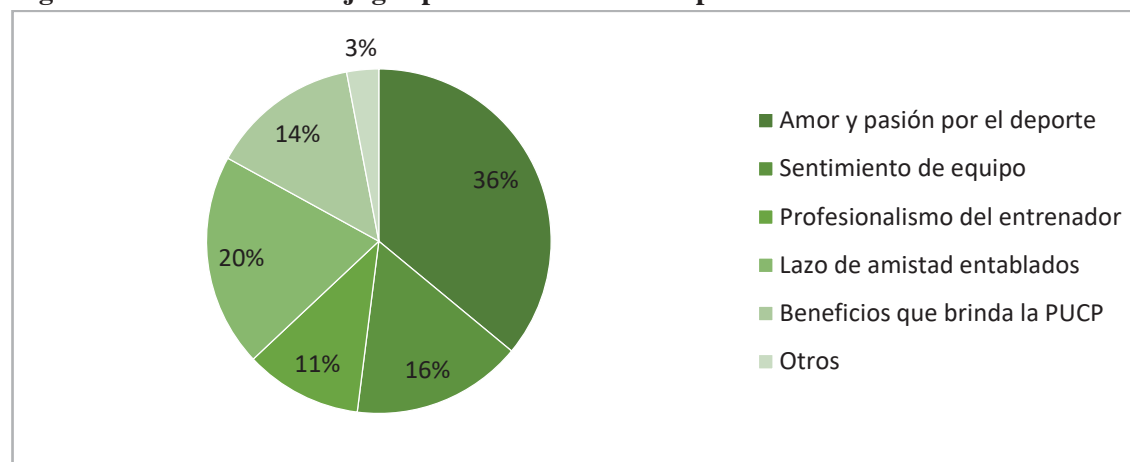
La experiencia de los deportistas al realizar su requerimiento fue calificada en su mayoría entre buena y regular (60%). Un porcentaje significativo considero que fue mala (17%). Por último, el 8% la calificó como muy mala.

Tabla K4: Experiencia OSD

Experiencia OSD	Grupo 1	Grupo 2	Total
Muy Buena	8%	8%	15%
Buena	8%	28%	35%
Regular	5%	20%	25%
Mala	8%	9%	17%
Muy Mala	3%	5%	8%
Total General	31%	69%	100%

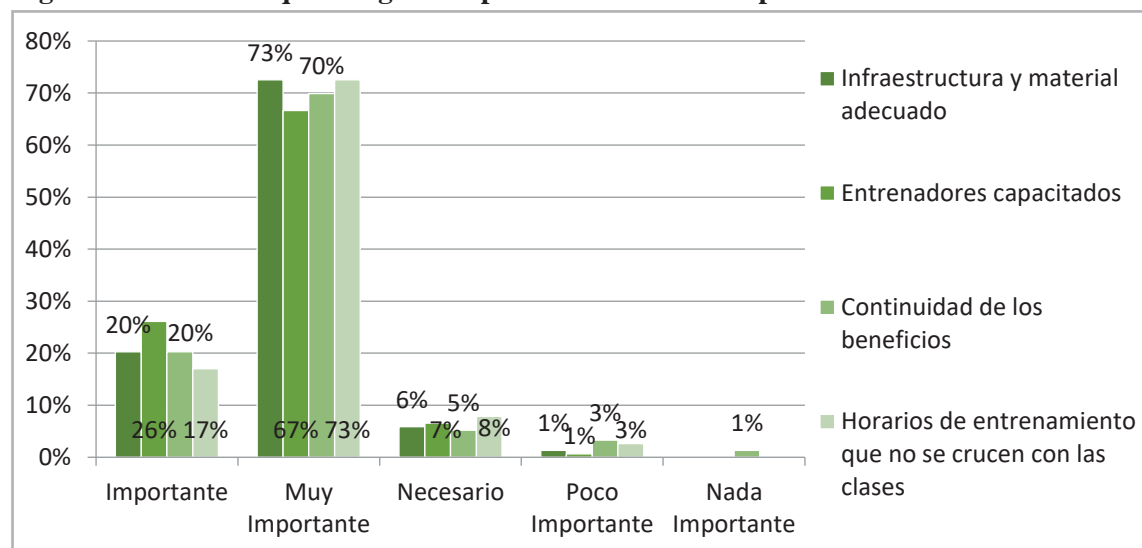
Es importante evaluar la motivación de los deportistas de pertenecer a la selección de la universidad. El 36% afirma que su motivación es el amor y la pasión hacia el deporte que juegan, el 16% es el sentimiento hacia el equipo al que pertenecen, el 11% valora el profesionalismo del entrenador, mientras que el 20% lo motiva los lazos de amistad que ha entablado con sus compañeros, entrenador y las personas con las que tiene contacto durante sus entrenamientos, tan solo el 14% se siente motivado por los beneficios que brinda la universidad y el 3% tiene otras motivaciones.

Figura K3: Motivación de jugar por la PUCP de los deportistas destacados



Así mismo, para analizar como retener a los deportistas en la selección de la PUCP, se preguntó qué factores alargaría su permanencia en esta última. La mayoría de encuestados indica que la infraestructura y el material adecuado y los horarios de entrenamiento son los factores más importantes. De la misma manera, los beneficios y entrenadores capacitados son considerados muy importantes o importantes, aunque en menor escala.

Figura K4: Factores que alargaría la permanencia de los deportistas en la selección

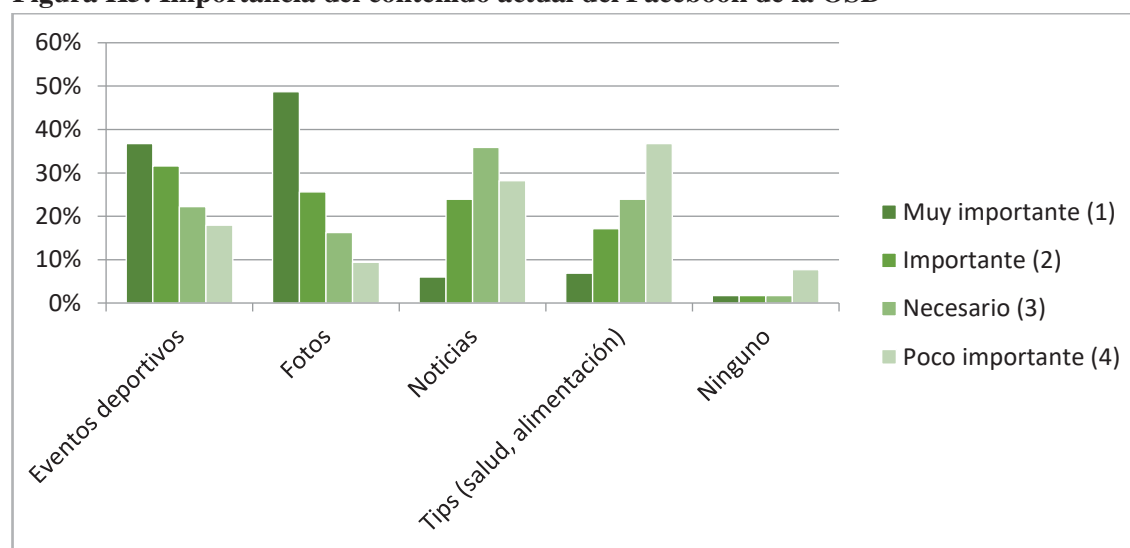


En la siguiente sección de la encuesta, se evaluó el desempeño de los medios digitales en la OSD: Facebook, Twitter y la página web. De la misma manera, se preguntó sobre el uso de las mismas en la vida cotidiana de los deportistas.

En primer lugar, el 76% de los deportistas sigue a la página de Facebook de la OSD. Para analizar si el contenido que tiene el Facebook actual de la oficina es del gusto de los deportistas, se procedió con una pregunta de puntuación, donde el número uno era para darle mayor importancia al factor y el cuatro para darle una menor. Los deportistas consideran, en su mayoría, que los eventos deportivos (37%) y las fotos (49%) son el contenido más importante, puntuándolo

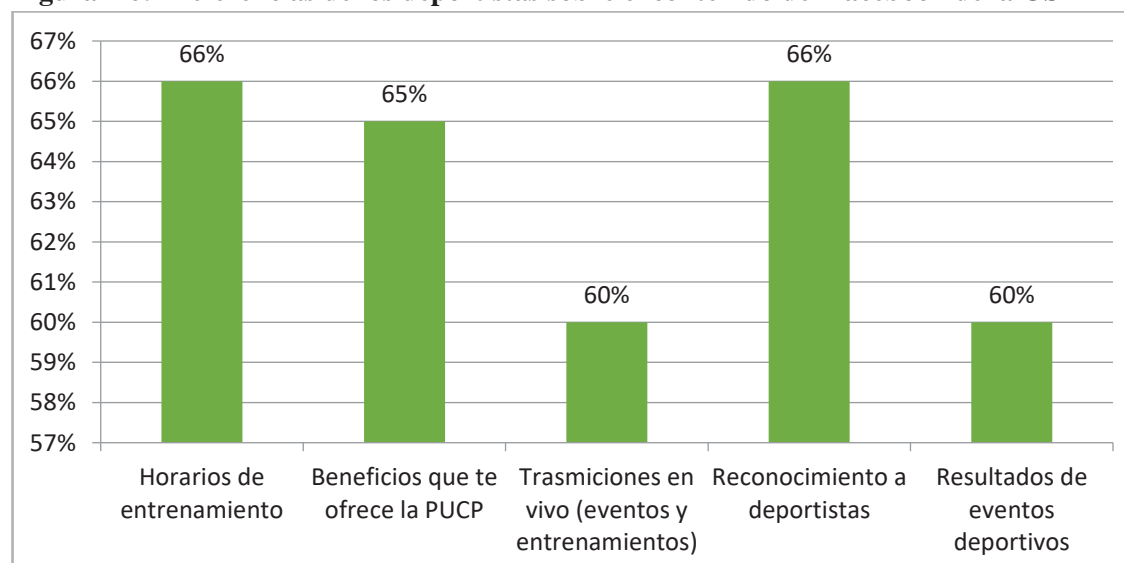
con el número uno. Seguido, las noticias son medianamente importantes pues el 36% de la muestra lo puntuó con tres. Finalmente, los tips de salud y alimentación no son considerados muy importantes pues el 37% de los deportistas le dio una puntuación de cuatro. El 90.6% de los deportistas señala que es información es útil para ellos.

Figura K5: Importancia del contenido actual del Facebook de la OSD



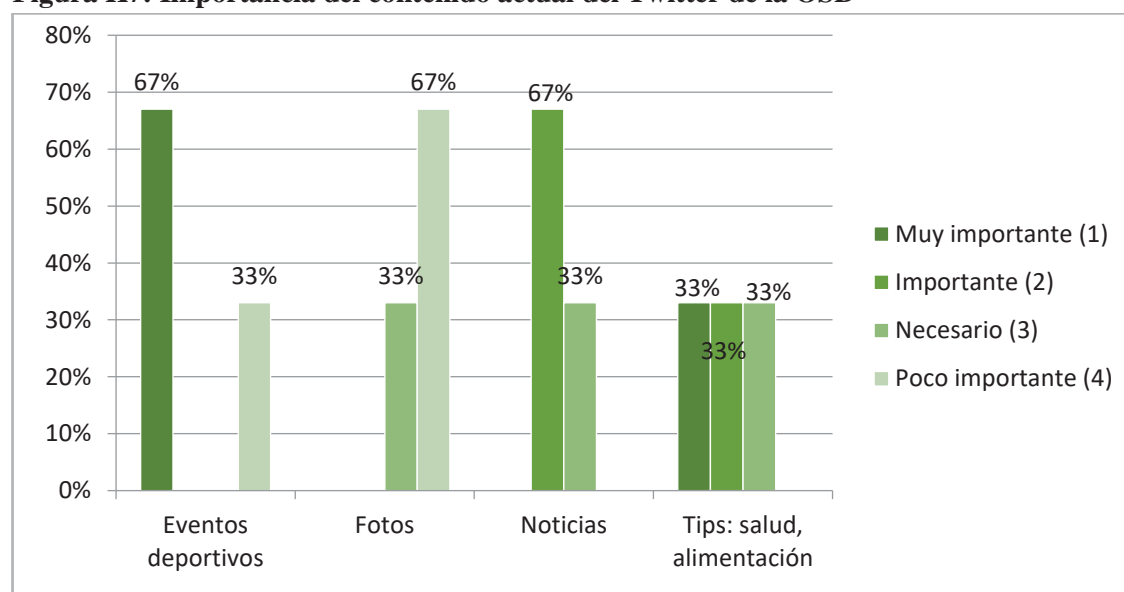
Así mismo, sobre el contenido que les gustaría visualizar en el Facebook. El 66% de los deportistas señalan los horarios de entrenamiento y el 65%, los beneficios que brinda la PUCP por ser deportistas destacados y los reconocimientos por logros deportivos. Seguido, al 60% le gustaría que se compartan videos en directo de los eventos deportivos así como de los entrenamientos y, también, que se publiquen los resultados de ello.

Figura K6: Preferencias de los deportistas sobre el contenido del Facebook de la OSD



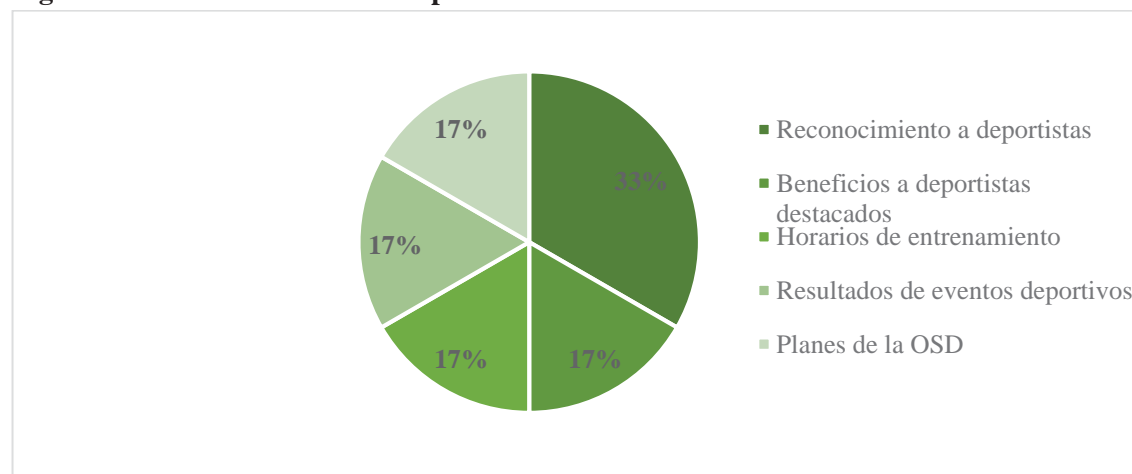
En segundo lugar, solo el 2% de los deportistas siguen a la página de Twitter de la OSD. Para analizar si el contenido, que tiene el Twitter actual de la oficina es del gusto del público objetivo, se procedió con una pregunta de puntuación, al igual que en la sección anterior. Los deportistas consideran, en su mayoría, que los eventos deportivos (67%) y las noticias (67%) son el contenido más importante. Sin embargo, consideran que, el contenido en cuanto a fotos y tips que se comparten en esta página deben mejorar, ya que no llena sus expectativas.

Figura K7: Importancia del contenido actual del Twitter de la OSD



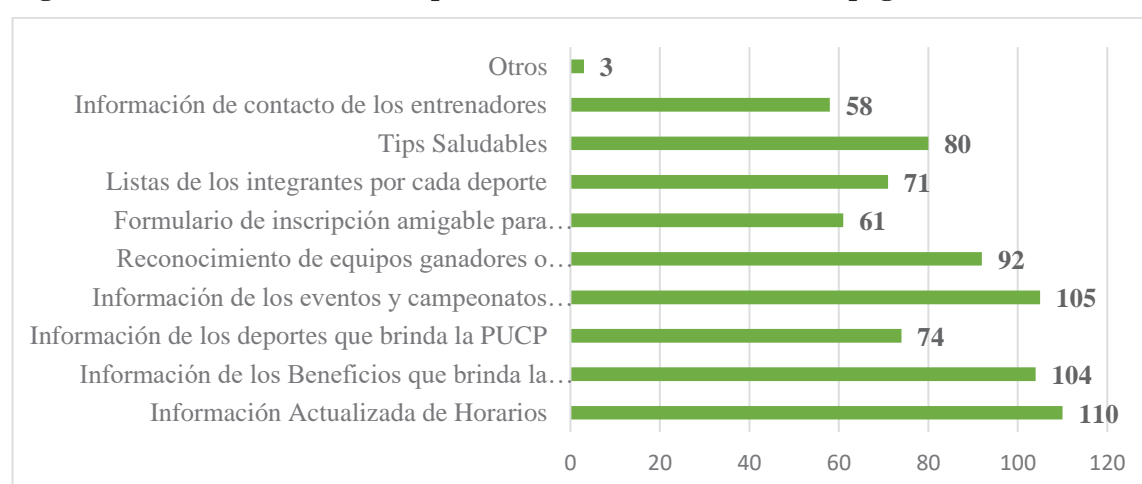
Así mismo, sobre el contenido que les gustaría visualizar en el Twitter. El 33% de los encuestados señalan que les agradaría encontrar en esta página el reconocimiento por logros por logros deportivos. Así, por otro lado, se consideró en menor medida que se compartan los horarios de entrenamiento, los beneficios de los deportistas destacados, resultados de eventos deportivos y los planes de la OSD.

Figura K8: Preferencias de los deportistas sobre el contenido del Twitter de la OSD



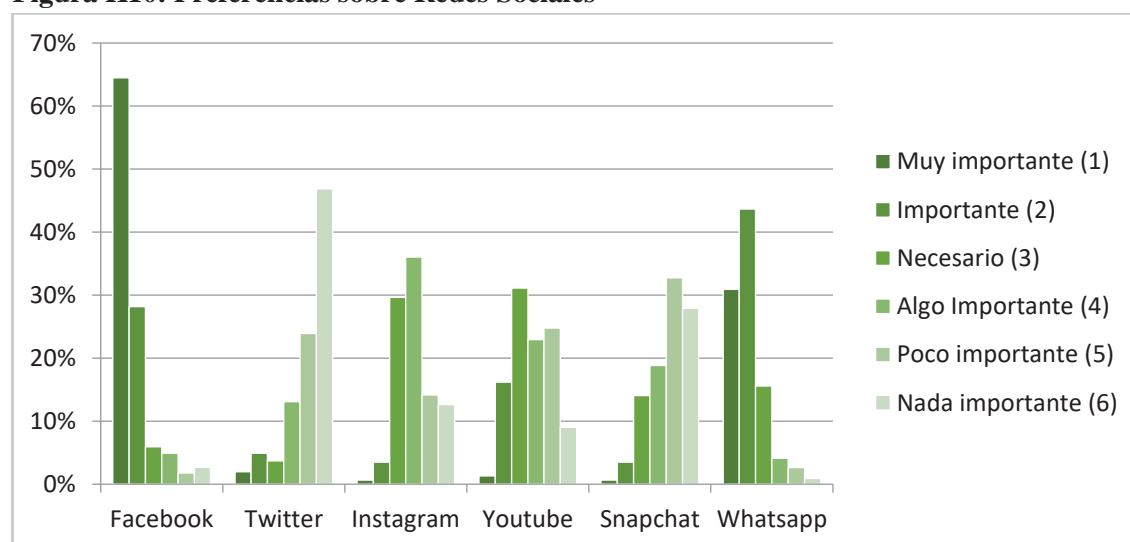
Con respecto al contenido preferido en la página web, se realizó una pregunta de opción múltiple, donde los encuestados podían marcar varias opciones a la vez. La mayoría de deportistas destacados les gustaría encontrar información actualizada de los horarios de entrenamiento, seguido por información de los eventos y campeonatos deportivos, información sobre los beneficios que brinda la PUCP a los deportistas destacados, reconocimiento de equipos ganadores o deportistas sobresalientes, tips saludables, información de los deportes. Estas opciones fueron las más resaltadas.

Figura K9: Preferencias de los deportistas sobre el contenido de la página web



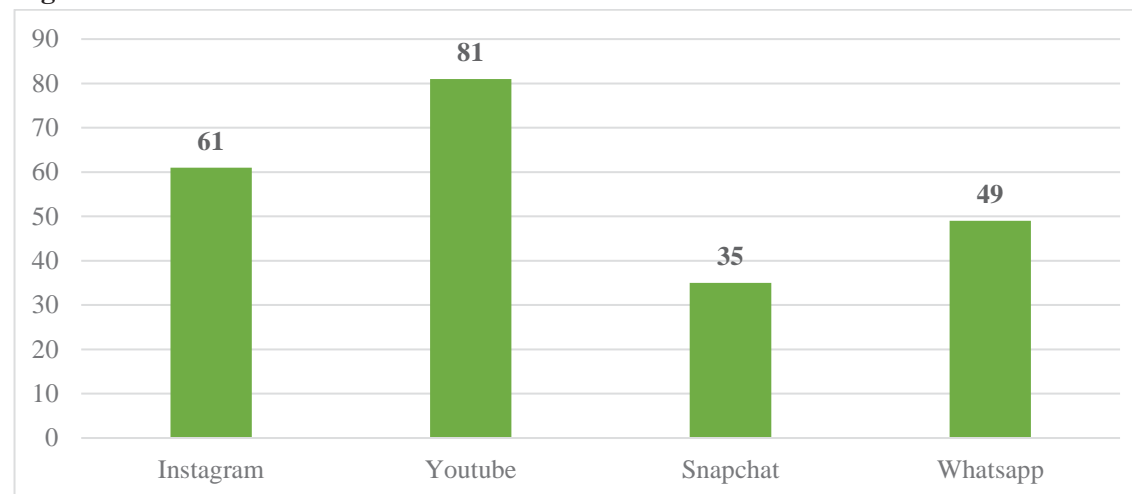
Por otro lado, la siguiente pregunta tuvo como objetivo conocer la preferencia sobre las redes sociales que usan los deportistas destacados. De este modo, consideran que Facebook (64%) y WhatsApp (31%) son las redes sociales que usan con mayor frecuencia. Así mismo, se consideró medianamente frecuente el uso de redes sociales como Instagram y Youtube.

Figura K10: Preferencias sobre Redes Sociales



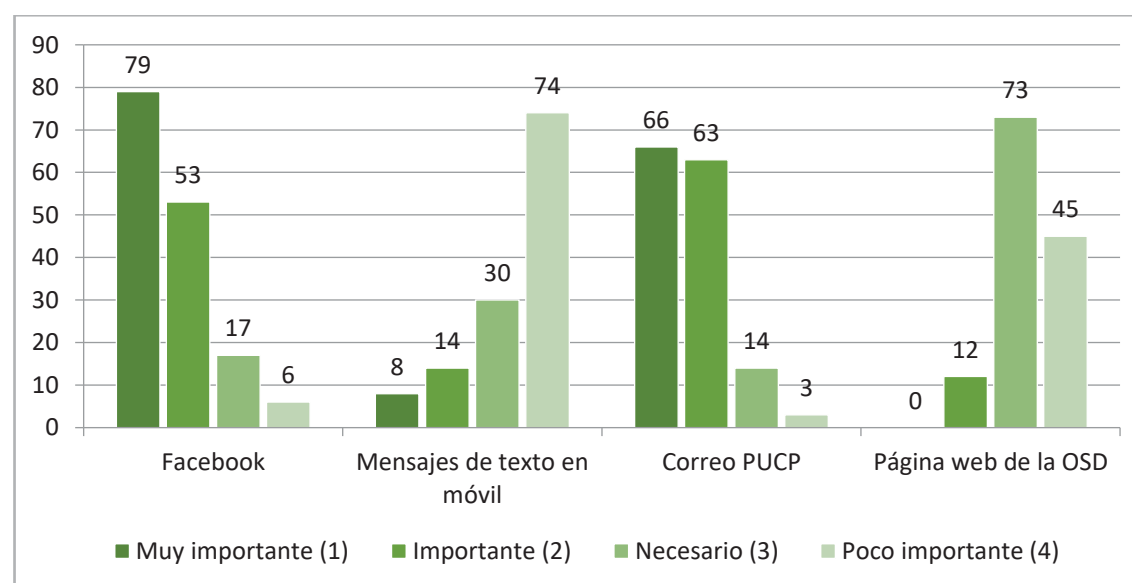
Se realizó una pregunta para conocer en qué momento del día los deportistas destacados navegan en las redes sociales. El resultado fue que la mayoría se encuentra conectado desde el celular todo el día, con mayor frecuencia por las tardes y por las noches. Por otro lado, en cuanto a otras redes sociales donde les gustaría encontrar a la OSD, además de Facebook y Twitter, consideraron como primeras opciones la creación de cuenta en Youtube e Instagram.

Figura K11: Preferencias de otras Redes Sociales donde encontrar a la OSD



Posteriormente, se realizó una pregunta para conocer por cuál medio les gustaría recibir información acerca del deporte que practican como deportistas destacados de la PUCP. Los resultados fueron que preferirían recibir información a través de Facebook y el correo PUCP.

Figura K12: Medios por donde a los deportistas les gustaría recibir información



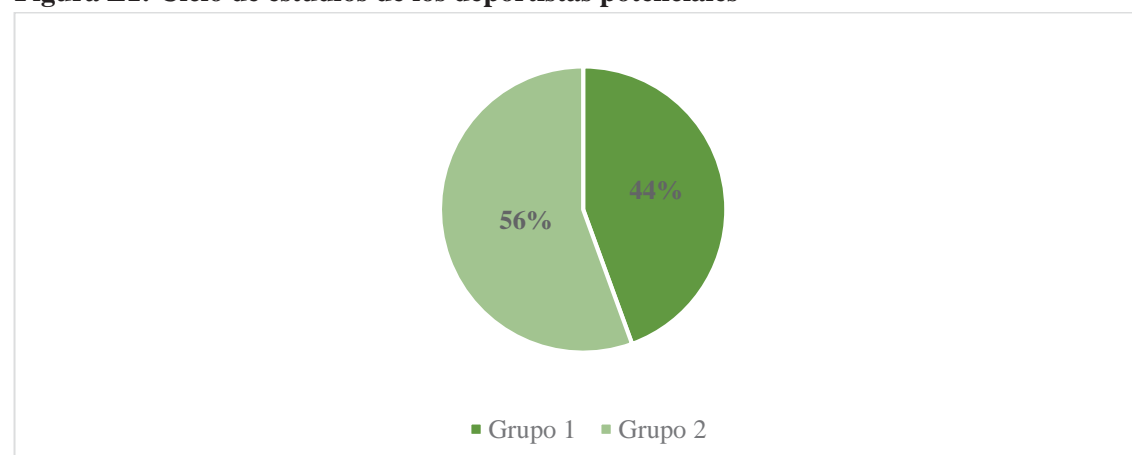
ANEXO L: Síntesis de los resultados de la encuesta a deportistas potenciales PUCP

La encuesta dirigida a los deportistas potenciales busca recabar información cuantitativa de este grupo objetivo. Esta se realizó a 171 deportistas potenciales de las diferentes facultades de la PUCP; entre el 8 y 22 de diciembre. Para la precisión de la encuesta se realizaron tres filtros: que practiquen algún deporte, que hayan participado en Interfacultades y que no pertenezcan a la selección deportiva de la PUCP. Los resultados encontrados fueron los siguientes:

El 79% de los encuestados afirmó que además de cumplir con el requisito de haber participado en Interfacultades, también ha participado de campeonatos deportivos fuera de la universidad. Estos pueden ser campeonatos en clubs, competencias interescolares, entre otros.

Por otro lado, el 44% de los deportistas potenciales se encuentra entre el primer y quinto ciclo (grupo 1). En contraste, el 56% restante se encuentra entre sexto y décimo ciclo (grupo 2). Es importante señalar este punto, pues muchas de las percepciones y motivaciones de los deportistas varían de acuerdo al nivel de estudio en el que se encuentran en la universidad.

Figura L1: Ciclo de estudios de los deportistas potenciales



Los encuestados tienen entre 16 y 28 años de edad. El 51% de ellos tiene entre 20 y 23 años; el 36% entre 16 y 19 años; y el 13% se encuentra entre los 24 y 28 años. Así mismo, las facultades de las que provienen los deportistas potenciales se detallan en la tabla k2. En esta se observa que la mayor participación es de la facultad de Gestión y Alta Dirección (27%), Estudios Generales Letras (24%) y Ciencias e Ingeniería (17%).

Tabla L2: Facultad a la que pertenecen los deportistas potenciales

Facultad	Cantidad	Facultad	Cantidad
Arquitectura y Urbanismo	2%	Artes Escénicas	2%
Gestión y Alta Dirección	27%	Ciencias Contables	1%
Letras y Ciencias Humanas	2%	Ciencias Sociales	2%
Ciencias e Ingeniería	17%	Derecho	4%
Ciencias y Artes de la Comunicación	5%	Educación	2%
Estudios Generales Ciencias	12%	Estudios Generales Letras	24%
		Total	100%

Por otro lado, los deportes donde los encuestados consideran tener un mejor desempeño se detallan en la tabla k3. Se observa en el mayor porcentaje se encuentra en el vóley (22%), básquet (15%), fútbol (14%), futsal (12%) y atletismo (12%). Del mismo modo, la mayoría de los encuestados practican este deporte desde hace años. Así, el 57% indicó practicar el deporte seleccionado desde hace más de cuatro años y el 16% practica el deporte desde hace dos a cuatro años.

Tabla L3: Deportes en los que se desempeñan los deportistas potenciales

Deportes	Cantidad	Deportes	Cantidad
Ajedrez	4%	Paleta de Frontón	1%
Atletismo	12%	Box	1%
Básquet	15%	Handball	1%
Fútbol	14%	Taekwondo	2%
Futsal	12%	Tenis de Mesa	4%
Kung fu	1%	Tiro con Carabina	3%
Natación	9%	Vóley	22%
		Total	100%

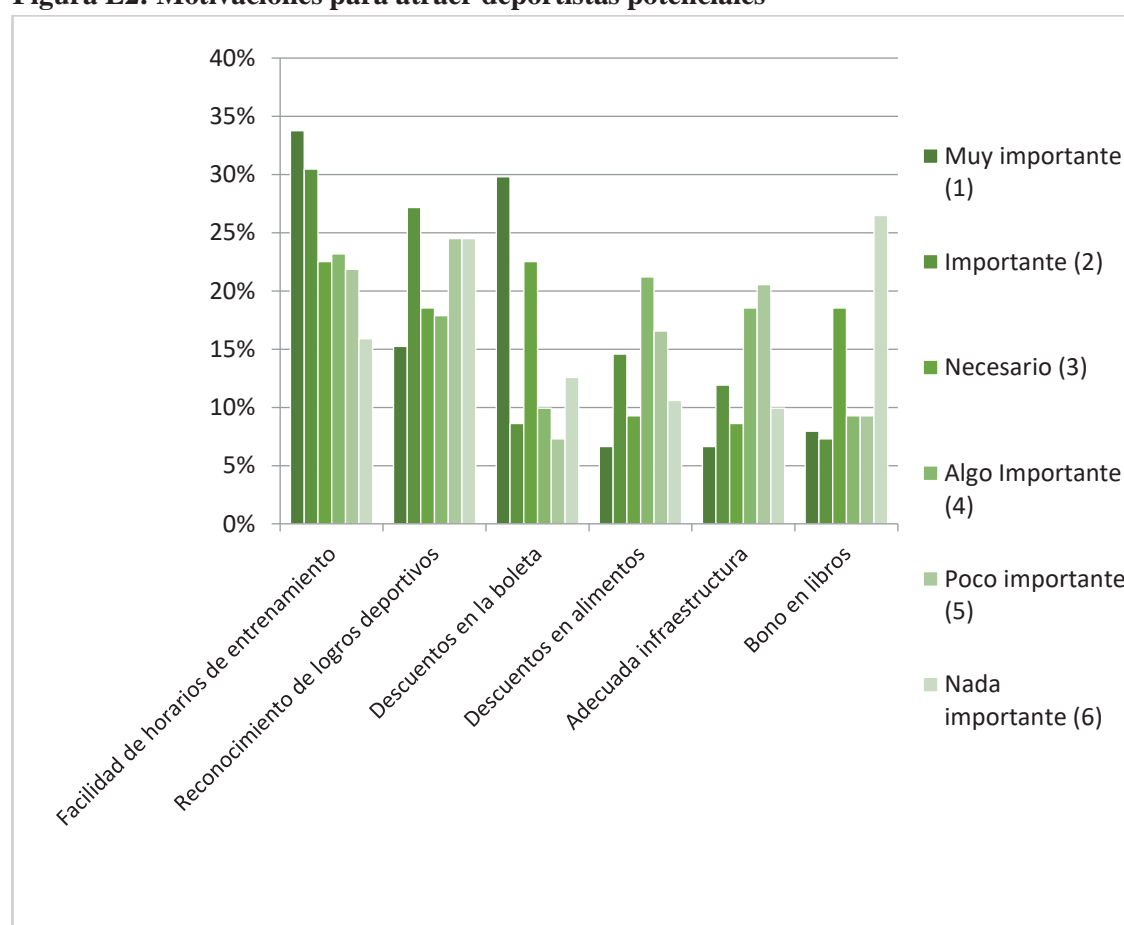
Al cuestionar sobre qué tanto conocían de la OSD, los resultados fueron que los deportistas potenciales conocían poco (56%) o nada (21%) de esta. Se hizo la distinción por grupos de ciclos en los que se encuentran para observar la diferencia. Así, los encuestados de los primeros ciclos (Grupo1) son los que, en su mayoría, no conocen nada de OSD. Por otro lado, los encuestados de los últimos ciclos (Grupo2) conocen un poco más a comparación de los del Grupo 1.

Tabla L4: Conocimiento acerca de la OSD

Conocimiento OSD	Grupo 1	Grupo 2	Total
Nada	14%	7%	21%
Poco	23%	33%	56%
Regular	6%	14%	20%
Mucho	1%	2%	3%
Total General	44%	56%	100%

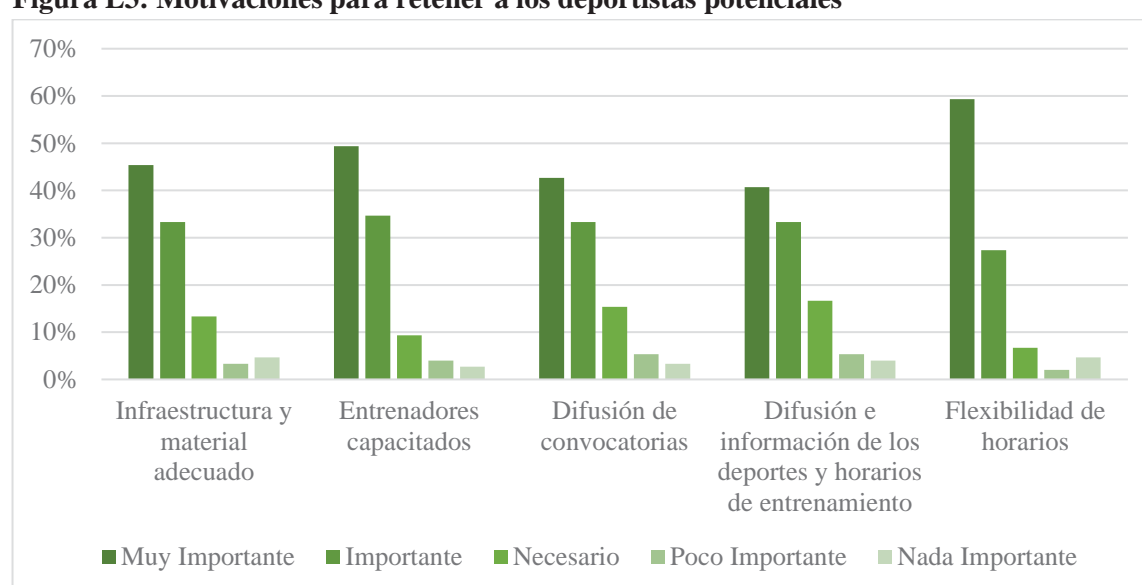
A la mayoría de deportistas potenciales (90%) les gustaría pertenecer a la selección de deportes de la PUCP. Para averiguar las motivaciones que les gustaría recibir para atraerlos a esta última, se realizó una pregunta de puntuación donde el número uno es el más valorado y el número seis, el menos valorado. Se obtuvo que las motivaciones más valoradas son la facilidad de horarios de entrenamiento y los descuentos en la boleta, puntuándolos como número uno. Seguido, está el reconocimiento de los logros deportivos puntuándolo con el número dos y los descuentos en la boleta como cuatro, ubicándolos los medianamente valorados. Finalmente, la adecuada infraestructura se valora con el número cinco y los bonos en libros como seis, siendo los menos importantes para los deportistas.

Figura L2: Motivaciones para atraer deportistas potenciales



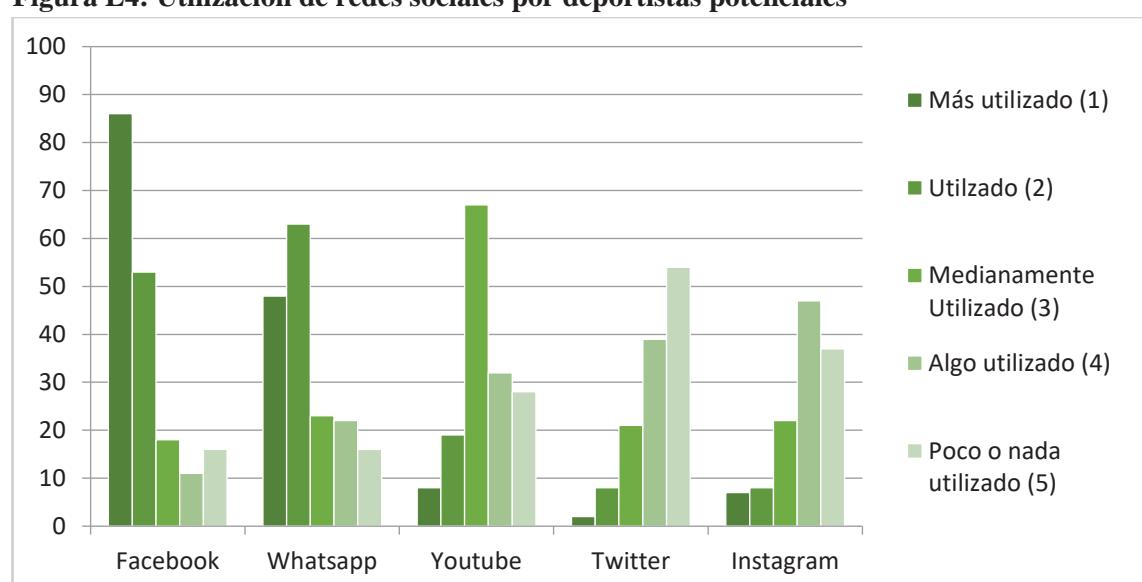
Así mismo, se realizó una pregunta con el objetivo de conocer qué factores los retendría dentro de la selección de la OSD. Los resultados se orientan a que los cuatro factores que se presentaron como alternativas. Entre ellos se encuentran: la flexibilidad de horarios (59%) el cual es el más valorado, seguido de tener entrenadores capacitados (49%) e infraestructura y material adecuado (45%). Finalmente, la difusión de convocatorias e información de deportes y horarios de entrenamiento con 43% y 41% respectivamente.

Figura L3: Motivaciones para retener a los deportistas potenciales



De la misma manera, se preguntó qué red social es la que más utilizan. Donde la mayoría marcó Facebook, seguido de WhatsApp. Entre las medianamente utilizadas se encuentran YouTube e Instagram. Finalmente, Twitter es la menos utilizada.

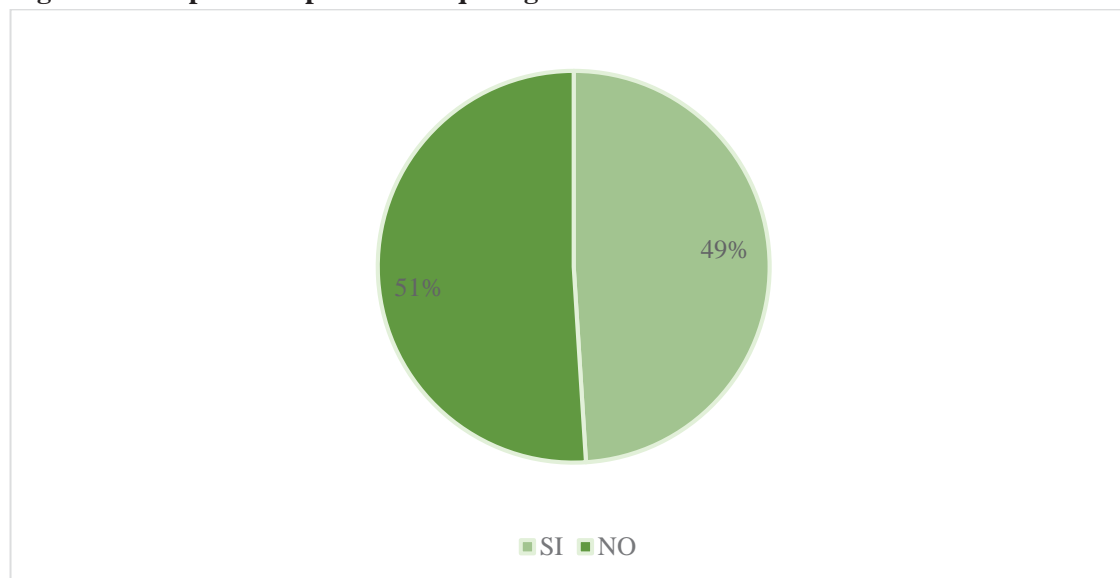
Figura L4: Utilización de redes sociales por deportistas potenciales



Las redes sociales tienen una mediana influencia en las decisiones de los deportistas potenciales según sus respuestas (56%). Así mismo, el 55% de la muestra asegura que el momento del día donde más las utilizan es en la tarde y en la noche (26%), a pesar de que se encuentran conectados a estas todo el día por su celular.

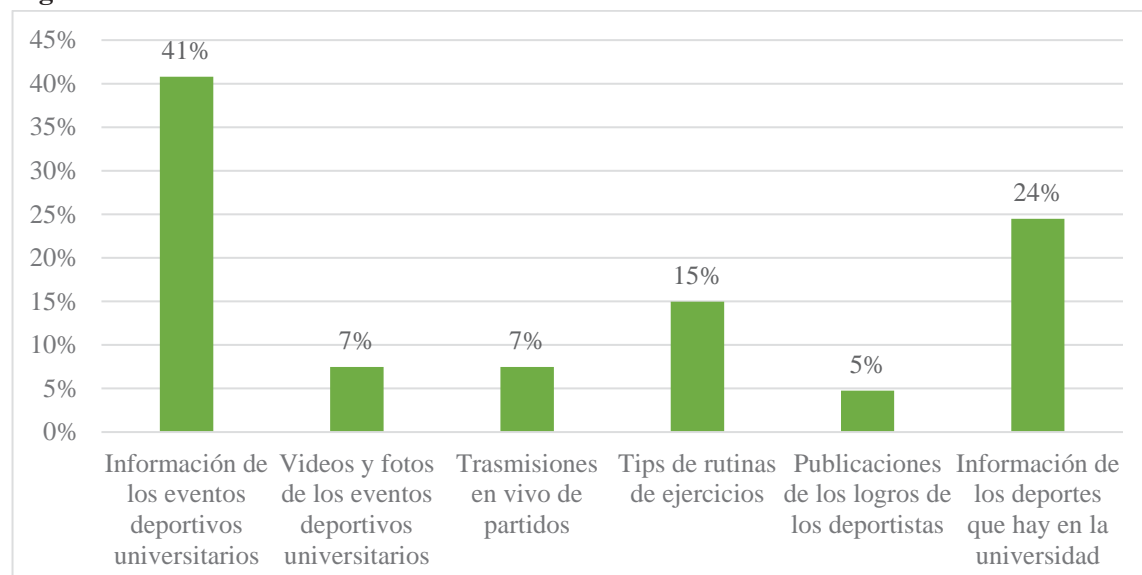
Respecto a al Facebook de la OSD, el 51% de los deportistas potenciales encuestados no los siguen y un 49% sí. Esto significa que más de la mitad no conoce su existencia.

Figura L6: Deportistas potenciales que siguen Facebook



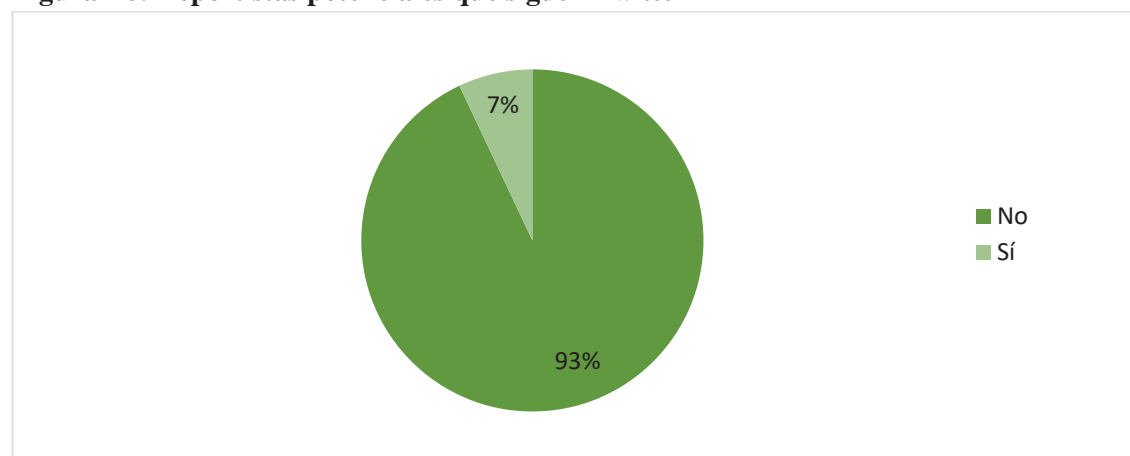
Respecto al contenido que les gustaría encontrar en el Facebook de la OSD, la mayoría de los deportistas potenciales afirman que deberían publicarse información de los eventos deportivos. En segundo lugar está la difusión de la información de los deportes que hay en la universidad. En tercer lugar se encuentran los tips de rutinas de ejercicios. Finalmente, los videos y fotos de los eventos, así como las transmisiones en vivo de los partidos y la publicación de logros de los deportistas son los menos puntuados.

Figura L7: Información Preferida en el Facebook de la OSD



Otra de las redes sociales con las que cuenta la OSD es el Twitter. Esta red presenta un bajo porcentaje de seguidores, del total de potenciales deportistas, solo el 7% sigue a la OSD en twitter.

Figura L8: Deportistas potenciales que siguen Twitter



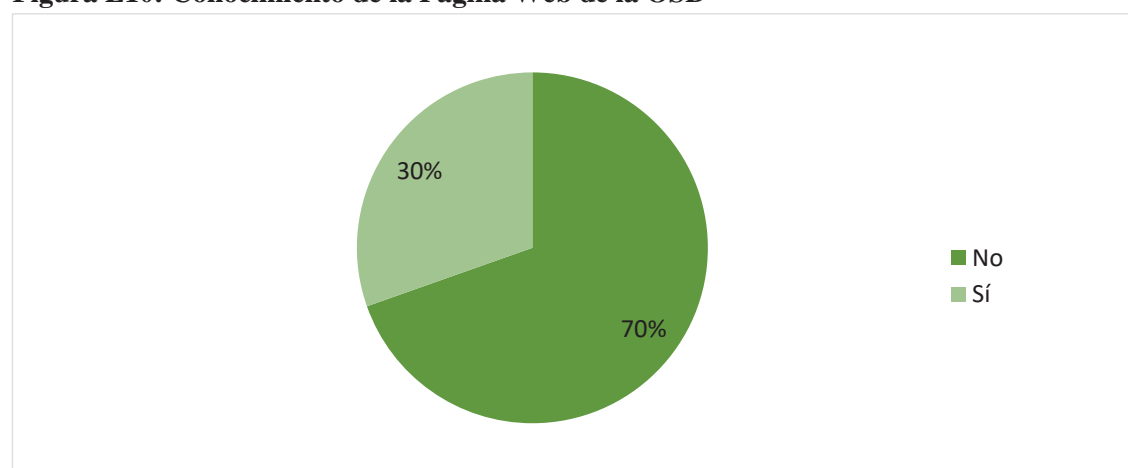
Las personas que siguen en twitter a la OSD ponderaron la información que más les gustaría encontrar en esta red social. Las opciones fueron las siguientes: información de los deportes que hay en la PUCP, información de los eventos deportivos universitarios, pasos para formar parte de la selección deportiva PUCP, publicaciones de los logros de los deportistas y tips de rutinas de ejercicios. En la figura L9 se muestran estos resultados.

Figura L9: Información preferida en twitter



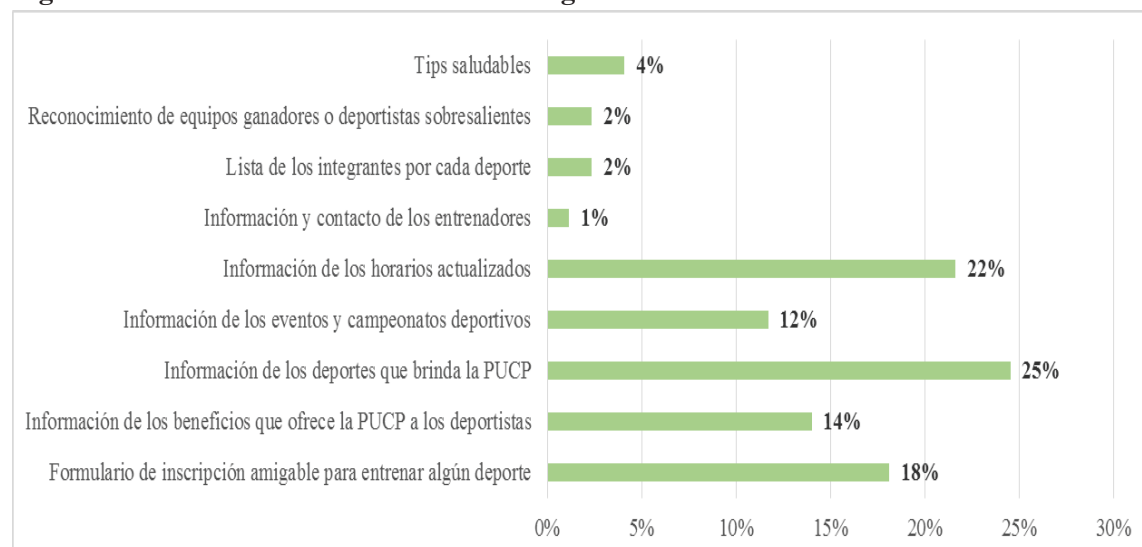
Con respecto al conocimiento de la página web de la OSD, la mayoría de encuestados señaló que no la conocía (figura L10). Así mismo, la mayoría señaló que el contenido de esta no es útil y amigable (87%).

Figura L10: Conocimiento de la Página Web de la OSD



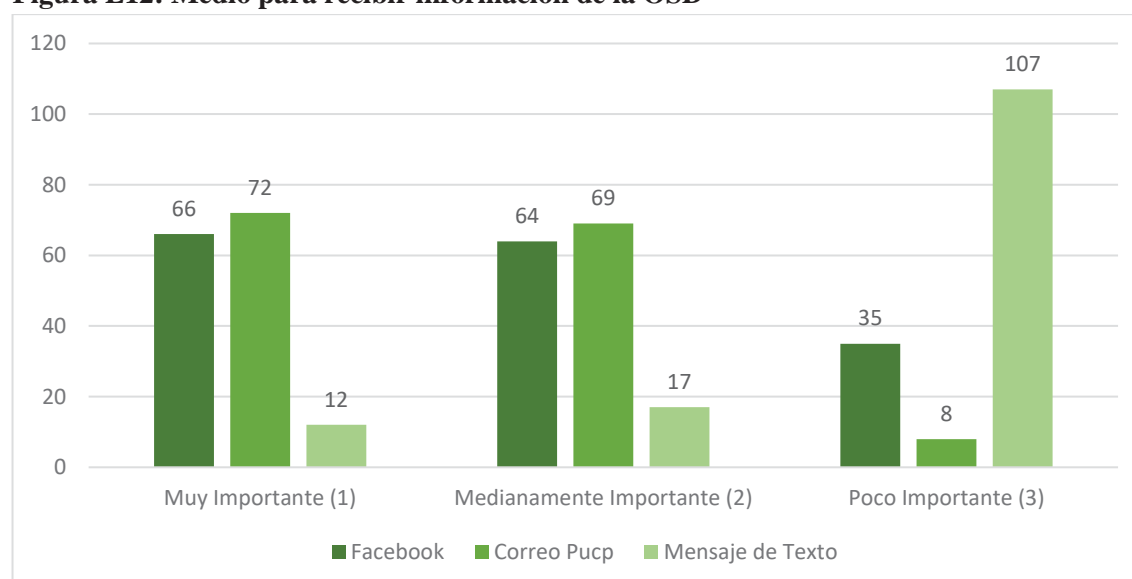
Los encuestados también ponderaron la información que les gustaría encontrar en la página web. Las opciones fueron las siguientes: formulario de inscripción amigable para entrenar algún deporte, información de los beneficios que ofrece la PUCP a los deportistas, información de los deportes que brinda la PUCP, información de los eventos y campeonatos deportivos, información de los horarios actualizados, información y contacto de los entrenadores, lista de los integrantes por cada deporte, reconocimiento de equipos ganadores o deportistas sobresalientes y tips saludables.

Figura L11: Información Preferida en la Página Web de la OSD



La última pregunta de la encuesta tenía el objetivo de recabar información sobre las preferencias de los encuestados sobre el medio por el que les gustaría recibir información de la OSD. La pregunta pedía que prioricen las opciones, de la que más les atraía hasta la que les parecía poco atractiva, del 1 al 3. La figura L12 muestra los resultados.

Figura L12: Medio para recibir información de la OSD



ANEXO M: Consentimientos Informados de entrevistas a profundidad y focus group.

Ver CD adjunto.

ANEXO N: Imágenes de atracción en medios digitales de la OSD

1. Página web de la OSD

Figura N1: Portada de la página web de Servicios Deportivos PUCP



Figura N2: Sección Entrena con Nosotros de la página web de Servicios Deportivos PUCP



Figura N3: Descripción de un deporte (Rugby)

Rugby

Inscripciones

Inscríbete aquí

Ser rugbier es...
2016-2
Entrenador

Ser rugbier es...

- » Es entender que el respeto es innegociable.
- » Es vivir con pasión cada momento de nuestra vida.
- » Es superar la adversidad.
- » Es aprender que el esfuerzo es el único medio posible de trascender.
- » Es escuchar a los más grandes, que por algo son más grandes.
- » Es "cortarse" en la cancha, no "cortarse" nunca fuera de ella.
- » Es imitar los buenos gestos que nos rodean.
- » Es pensar antes de actuar.
- » Es compartir.

- » Es saber que el referee siempre tiene la razón, por más que se equivoque.
- » Es tener la humildad para poder aprender y luego la misma humildad para saber enseñar.
- » Es decirle no a la violencia.
- » Es hacer amigos todos los sábados y domingos.
- » Es compartir el tercer tiempo hasta el final.
- » Es asumir un compromiso.
- » Es soñar todo el tiempo.
- » Es enseñar con el ejemplo.
- » Es ganar a veces sin ganar.

TODOS LOS DEPORTES

a) Reglamento deportista/Cobertura Seguros

ab) PUCP Saludable

Ajedrez

Atletismo

Básquet

Beisbol (varones)

Fútbol

Futsal

Gimnasio (Musculación – Pilates – Indoor cycling – Defensa personal)

Karate

Kung Fu (Wushu)

Natación

Pala Frontón

🏉 **Rugby**

Softbol

Taekwondo

Tenis de Mesa

Tiro con carabina

Voley

Figura N4: Descripción del entrenador de un deporte (Rugby)

Félix García Hidalgo

Asesor deportivo y entrenador de Rugby



Actualmente no solo es el entrenador de Rugby de la PUCP, sino también el asesor deportivo de Servicios Deportivos. De nacionalidad cubana, llegó a la PUCP en el año 1998. Como deportista ha practicado el Rugby desde los 21 años de edad, ha obtenido logros dentro de la selección de Cuba y del Perú. Seleccionado Nacional de Rugby de Perú: Sudamericano de mayores en Asunción, Paraguay, julio 2008; Sudamericano de mayores en Caracas, Venezuela, octubre 2006; Sudamericano de mayores en Asunción Paraguay – setiembre 2005; Suramericano mayores en Caracas, Venezuela – agosto de 2001; Suramericano mayores en Sao Pablo, Brasil – febrero de 2002; 8vo en la Selección Nacional que jugó con el Buque Inglés Queen Mary – agosto 1999; Capitán de la Selección Nacional de Perú, en partido amistoso con el equipo Yokohama Barbarians – agosto 1998.

Seleccionado Nacional de Rugby de Cuba: Capitán de la Selección Nacional de Cuba en partidos amistosos con: Universidad de Barcelona, España – Marzo 1997; Selección Nacional de Jamaica – Agosto de 1996; Selección de Toulon, Francia – Marzo de 1996; Selección de Islas Caymán – Setiembre de 1995; Selección de Suiza – Noviembre de 1994; Selección "B" Stade Français, Francia – Marzo de 1994; Selección de Islas Caymán – Setiembre de 1993.

Con la PUCP ha obtenido los siguientes logros: Campeones del Metropolitano de Rugby Unión 1998, 2000 y 2001; Subcampeones Metropolitano Rugby Unión 1999; Campeones de la Copa Alianza Francesa de Seven a Side 2003; y Campeones del Seven a SIDE UNIVERSITARIO 2009. Campeones Nacionales Cuzco 2014.

correo: jfgarciah@pucp.pe

Figura N5: Horarios de un deporte (Rugby)

2016-2		
No tienen costo.		
Rugby		
Lugar:	Campo de Rugby	
Coordinar con el entrenador		
Lunes	18:00 a 20:00 hrs	Selección Damas
	19:30 a 21:00 hrs	Selección varones
Jueves	12:00 a 14:00 hrs	Taller Damas
	12:00 a 14:00 hrs	Taller varones

Figura N6: Tips de Salud de la página web de Servicios Deportivos PUCP no actualizados

Tips de Salud



¿Debo cambiar mi rutina de entrenamiento?
✦ Publicado el 26 de septiembre de 2016
El Prof. Giancarlo Sánchez, instructor del Gimnasio PUCP en el horario tarde-noche, nos comenta.



Por qué levantar pesas puede ser más beneficioso de lo que uno piensa
✦ Publicado el 16 de mayo de 2016
Es un ejercicio que suele quedar opacado por las tendencias que predominan en la actualidad, pero levantar pesas es un tipo de entrenamiento cuya utilidad va más allá de la apariencia física.



La importancia de mantener una correcta hidratación
✦ Publicado el 08 de abril de 2016
La sudoración es la forma natural del cuerpo de regular la temperatura corporal, pero la cantidad de fluidos que pierde cada persona a través del sudor tiene características individuales. Depende del peso corporal, la predisposición genética,...

Figura N7: Calendario de la página web de Servicios Deportivos PUCP



Figura N8: Afiliación de Noticias de la OSD

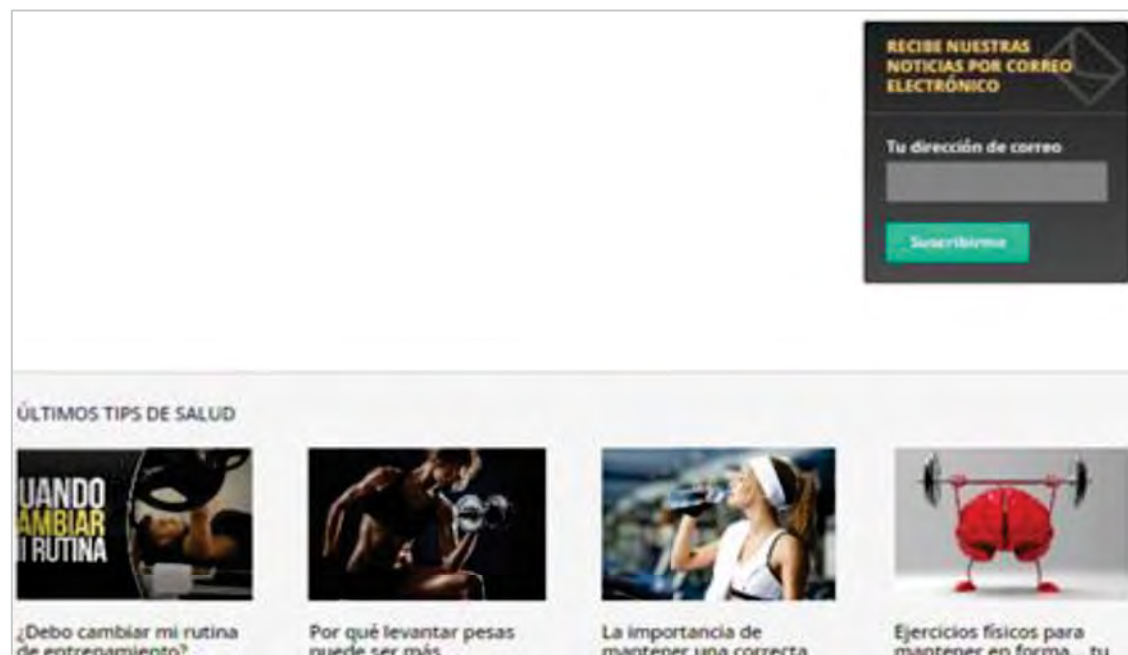


Figura N9: Parte superior de la Portada de la página web de Servicios Deportivos PUCP

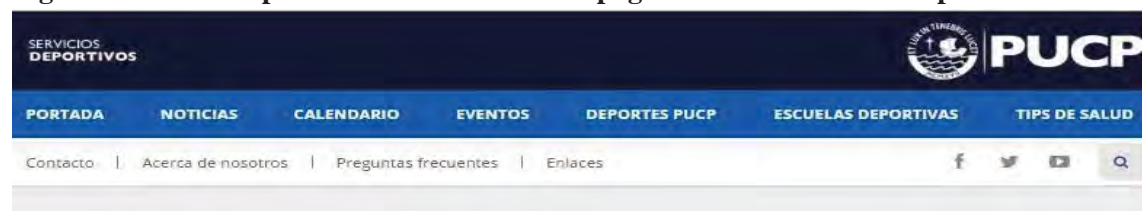
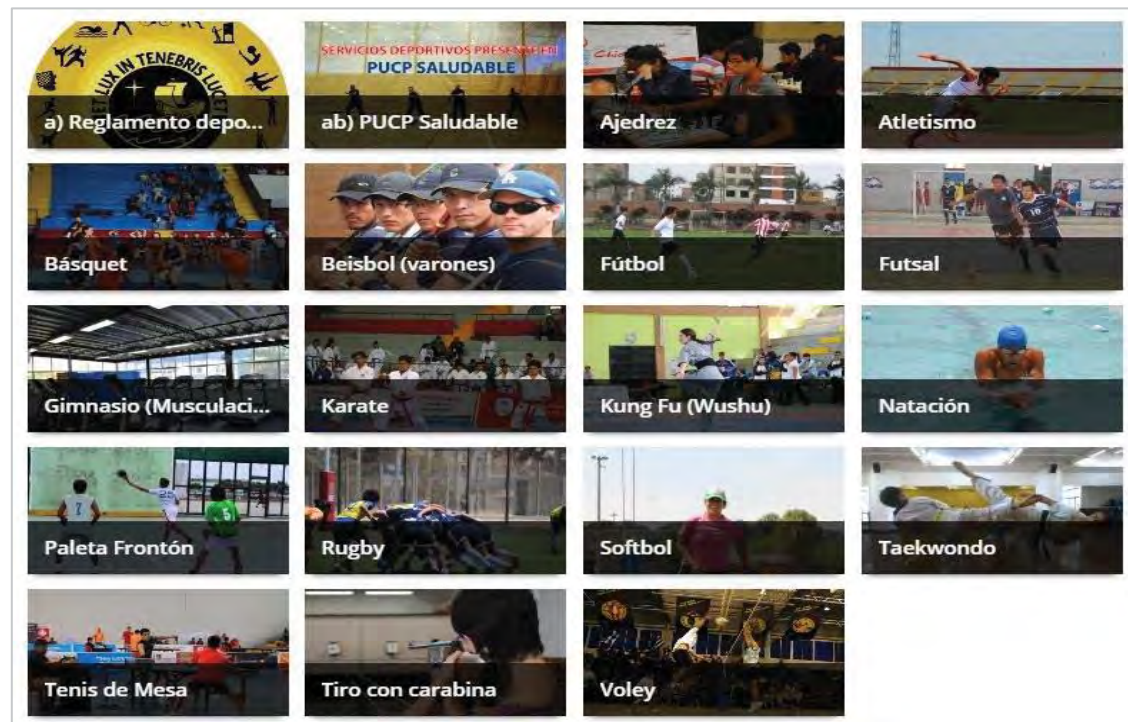


Figura N10: Inscripciones por deporte de la página web

The image shows a registration form titled 'Inscripciones' for the sport 'Tiro con carabina'. The form includes the following fields: 'Nombres', 'E-mail PUCP' (with a note 'E-mail para el contacto por correo'), and 'Teléfono o celular'. There is also a checkbox labeled 'Cuento con seguro contra accidentes'. A green 'Registrar' button is located at the bottom of the form.

Figura N11: Deportes de la página web de Servicios Deportivos PUCP



2. Facebook de la OSD

Figura N12: Facebook de Servicios Deportivos PUCP



Figura N13: Número de “Me Gusta” en el Facebook de Servicios Deportivos PUCP



Figura N14: Foto de Perfil del Facebook de los Servicios Deportivos PUCP



Figura N15: Sección Información del Facebook de Servicios Deportivos PUCP



Figura N16: Sección Fotos de Servicios Deportivos PUCP

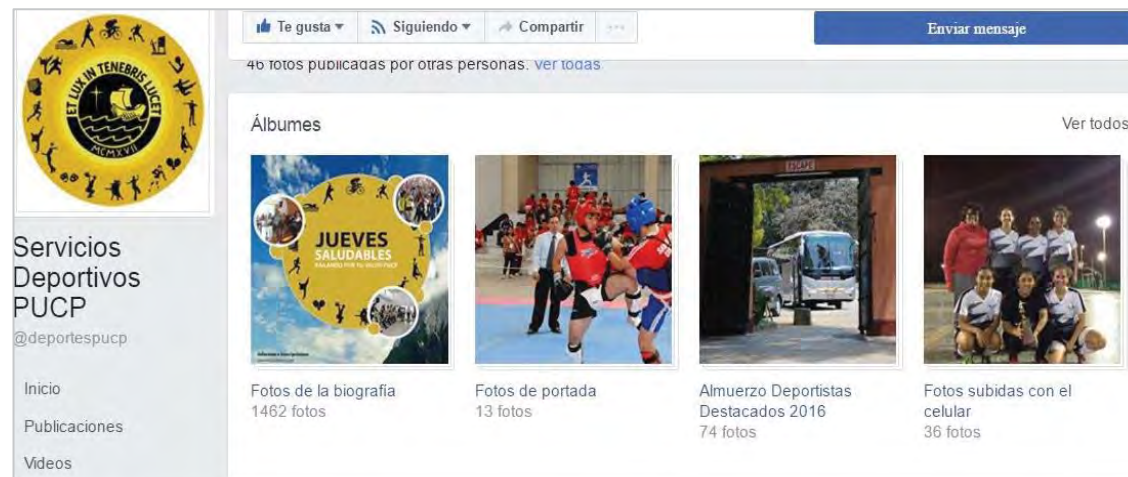


Figura N17: Sección Videos de Servicios Deportivos PUCP

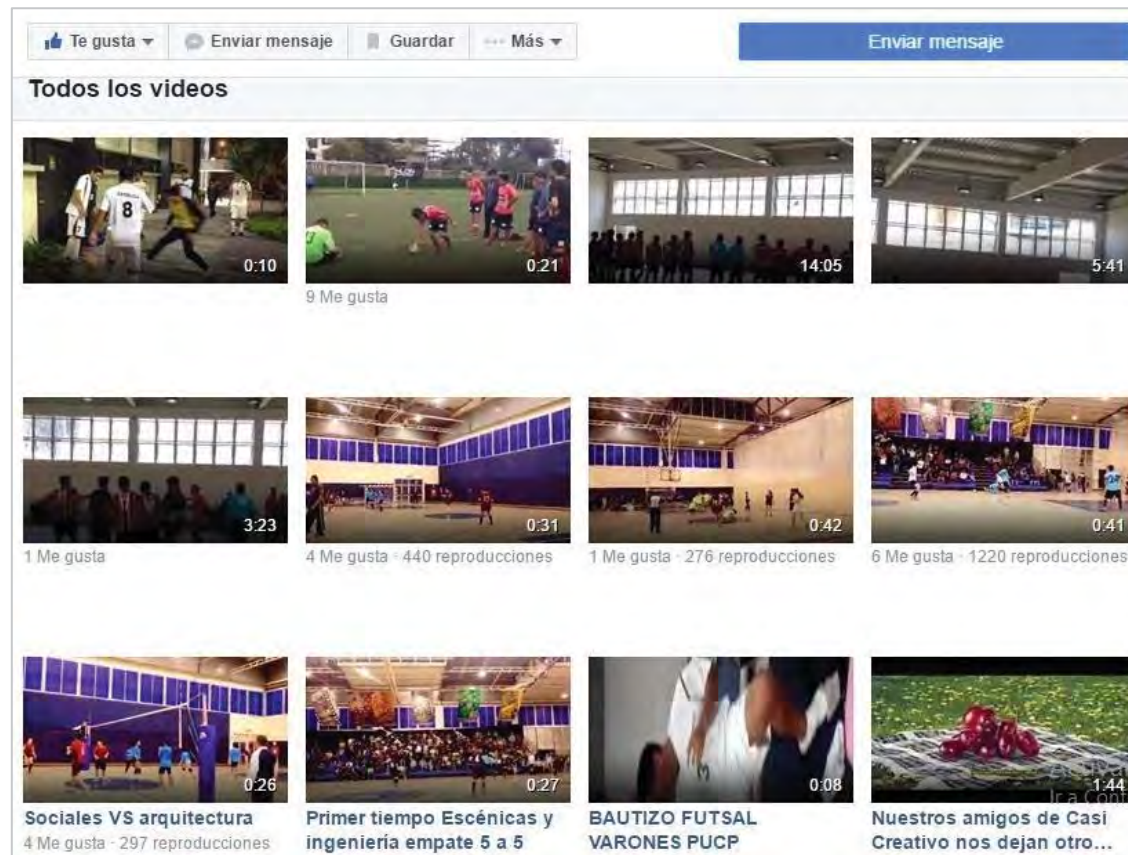


Figura N18: Enlaces de eventos deportivos Nacionales e Internacionales



Champions League EN VIVO: mira la programación de última fecha de fase de grupos

La fase de grupos de la Champions League está por culminar. En esta semana, se llevará a cabo la última jornada previo al inicio de los octavos de final. Barcelona -...

ELCOMERCIO.PE

Me gusta Comentar Compartir

3. Twitter

Figura N19: Twitter privado de Servicios Deportivos PUCP



Figura N20: Publicaciones en Twitter con redirección a Facebook



ANEXO O: Imágenes de retención en medios digitales de la OSD

1. Página web

Figura O1: Últimas noticias de la Página Web de Servicios Deportivos PUCP



Figura O2: Formato de Requerimiento de la Página Web de Servicios Deportivos PUCP

Gracias por visitar la página web de deportes de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Para comunicarse con nosotros llame a nuestra central telefónica: 626-2000 anexos 3545 y 3547; en el caso que desees comunicarte con el Coliseo el anexo 3899.

También lo atendemos personalmente de lunes a viernes de 8:30 a.m. a 5:30 p.m. en las oficinas deportivas ubicadas en el segundo piso del Polideportivo de la universidad.

Si tiene alguna consulta o sugerencia, puede enviarla completando el siguiente formulario:

Nombres

E-mail

Mensaje

Código de verificación
6knDgP

2. Facebook

Figura O3: Publicaciones en Facebook con redirección a la Página Web de Servicios Deportivos PUCP



3. Twitter

Figura O4: Publicaciones en Twitter con redirección a la Página Web de Servicios Deportivos PUCP



ANEXO Q: GIF de deportes que ofrece la PUCP

Ver CD adjunto.

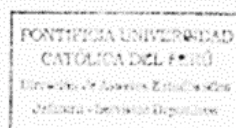
ANEXO R: Resumen de entrevista de Validación

Validación	Aceptación de la propuesta	<ul style="list-style-type: none"> • La propuesta de mejora planteada fue aceptada por el jefe y la comunicadora de la OSD. • El jefe solicitó que se le enviara la presentación, la grabación y la tesis para usarla porque es importante y considera que se debe empezar a hacer uso y a implementar cuanto antes. • La comunicadora consideró que la propuesta es muy buena, la van a poder utilizar y es de gran ayuda, porque el contenido propuesto contiene las percepciones y preferencias reales de los deportistas.
	Feedback	<p>El jefe de la OSD considera que existen aspectos por mejorar respecto a la percepción de la comunidad PUCP hacia los deportistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe cambiar la forma de pensar de los alumnos: Se percibe al deportista destacado como un alumno que cuenta con beneficios que no tienen los demás. • No hay identificación de los alumnos regulares con la universidad y con los alumnos que representan a la universidad en eventos deportivos. • No se ha manejado los medios para realzar la imagen de los deportistas en la universidad, hacer entender que está representando a cada uno de los alumnos y sería interesante trabajar en ello. <p>La propuesta planteada es un primer paso para mejorar los aspectos mencionados. Así mismo, el jefe de la OSD considera relevante hacer una investigación acerca de las percepciones de la comunidad PUCP sobre los deportistas.</p>

ANEXO S: Compromiso de validación de la propuesta de mejora

APROBACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA DEL USO DE MARKETING DIGITAL PARA ATRAER Y RETENER DEPORTISTAS PUCP

Respecto a la reunión acontecida el Jueves 28 de Mayo del 2017, la Oficina de Servicios Deportivos de la PUCP, en adelante la OSD, representada en este acto por el Jefe de la Oficina de Servicios Deportivos, Nicolás Bakovic; tomará en cosndieración la propuesta de mejora presentada respecto a la atracción y retención de deportistas de la PUCP utilizando el marketing digital. Para ello, se proporcionará el documento de la tesis, CD, grabaciones, resultados del estudio de mercado, imágenes y demás documentación que necesite la OSD para su aplicación.




Nicolás Bakovic
Jefe de la Oficina de Servicios Deportivos

ANEXO T: Lista de Términos y Definiciones

Atracción Captar la atención del grupo objetivo a través de una mayor presencia y lograr que hagan uso del servicio que se ofrece.

Deportista Persona que practica algún deporte, por afición o profesionalmente (RAE 2016)

Deportista Destacado Alumno de la PUCP que pertenezca a la selección deportiva de la universidad.

Deportista Potencial Alumno deportista de la PUCP que no ha pertenecido a la selección deportiva de la universidad y está en condiciones de seguir desarrollándose como deportista.

Gestión Deportiva Hace referencia a la dirección de organizaciones públicas, empresariales y sin fines de lucro relacionadas al deporte.

Gestión Deportiva Universitaria Hace referencia al manejo de los deportes dentro del sistema universitario.

Interfacultades Evento universitario anual que promueve la actividad deportiva, cultural y social entre los estudiantes de la PUCP

Marketing Proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros.

Marketing Digital Aplicación del marketing mediante el uso de tecnologías digitales como Correo Electrónico, Página Web, Redes Sociales, entre otros.

Oficina de Servicios Deportivos (OSD) Unidad de servicios encargada de supervisar, desarrollar y fomentar la actividad física y práctica deportiva en la comunidad universitaria PUCP.

Redes Sociales Sitios de internet que permiten a las personas conectarse de manera virtual, compartir contenidos, interactuar y hasta crear comunidades sobre intereses similares.

Retención Es la permanencia o la fidelización a través del tiempo de los usuarios con el servicio que se ofrece.