



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE COMUNICACIONES
MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

REDISEÑO DE LA ESTRATEGIA DIGITAL
DEL CLUB UNIVERSIDAD DE CHILE

POR

AQUILES LASA SENDIC

Proyecto de grado presentado a la Facultad de Comunicaciones
de la Pontificia Universidad Católica de Chile
para optar al grado académico de Magíster en Comunicación Estratégica

Profesor Guía:

Eduardo Opazo Preller
Claudia Labarca Encina

Enero, 2012

Santiago, Chile
© 2012, Aquiles Lasa Sendic

© 2012, Aquiles Lasa Sendic

Ninguna parte de este proyecto de grado puede reproducirse o transmitirse bajo ninguna forma o por ningún medio o procedimiento, sin permiso por escrito del autor.

AUTORIZACIÓN PARA LA REPRODUCCIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Ninguna parte de este proyecto de grado puede reproducirse o transmitirse bajo ninguna forma o por ningún medio o procedimiento, sin permiso por escrito del autor.

FECHA: 26.01.12

FIRMA:

DIRECCIÓN:
Av. Kennedy 10290, Dpto. 604,
Vitacura

TELÉFONO: (9) 584 - 6470

EMAIL: alasadenc@gmail.com

Este proyecto de grado está dedicado a todos los hinchas del fútbol, en especial a aquellos del club Universidad de Chile, que han encontrado en las redes sociales una nueva herramienta para establecer una relación fuerte, cercana y duradera con el club de sus amores.

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos a los profesores de la Facultad de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Eduardo Opazo Preller y Claudia Labarca Encina, cuyos consejos, guía, correcciones y palabras de aliento fueron fundamentales para la construcción, redacción y presentación exitosa de este proyecto de grado.

Mis agradecimientos también a Marcelo Ambrosio de Docmac Comunicaciones cuyo *insight* de las redes sociales del club Universidad de Chile fue esencial para la recolección de información, el análisis y el rediseño de la estrategia digital construída en este proyecto de grado.

Y, finalmente, mis agradecimientos a mi familia y a mis seres queridos por su apoyo constante durante no sólo la realización de este proyecto de grado sino que también durante los dos años en que cursé el Magíster en Comunicación Estratégica de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-------------|
| Dedicatoria | pag 3 |
| Agradecimientos | pag 4 |
| Resumen | pag 10 |
| Abstract | pag 11 |
| I. Introducción | pag 12 - 14 |
| II. Antecedentes Generales | pag 15 |
| 2.1 24.05.27 | pag 15 |
| 2.2 <i>Un ballet inmortal</i> | pag 15 - 16 |
| 2.3 <i>Campeones quebrados</i> | pag 16 |
| 2.4 <i>El aterrizaje de Azul Azul S.A.</i> | pag 17 |
| 2.5 <i>Cifras Azules</i> | pag 17 - 18 |
| III. Análisis del Contexto | pag 19 |
| 3.1 <i>El dueño de la pelota</i> | pag 19 - 20 |
| 3.2 <i>La realidad chilena</i> | pag 20 - 21 |
| 3.3 <i>Los clubes del fútbol chileno</i> | pag 21 - 23 |
| IV. Fundamentación de la Elección | pag 24 |
| 4.1 <i>Hinchas del fútbol en Chile</i> | pag 24 - 26 |
| V. Árbol del Problema | pag 27 - 28 |
| VI. Marco Teórico | pag 29 |
| 6.1 <i>Internet</i> | pag 29 - 30 |
| 6.2 <i>Las Redes Sociales</i> | pag 30 - 31 |

| | |
|--|-------------|
| 6.3 <i>El entorno digital y los clubes de fútbol</i> | pag 32 - 33 |
| 6.4 <i>Claves del éxito de una buena gestión digital deportiva</i> | pag 33 - 35 |
| VII. Estrategia | pag 36 |
| 7.1 <i>Poyecto Multimedial 360°</i> | pag 36 - 37 |
| 7.1.1 <i>Modelo Comunicacional</i> | pag 37 |
| 7.1.2 <i>Gestión Digital</i> | pag 38 |
| 7.2 <i>Bajada de la nueva estrategia digital</i> | pag 38 |
| 7.2.1 <i>Objetivo Estratégico</i> | pag 39 |
| 7.2.2 <i>Ejes Estratégicos</i> | pag 39 |
| 7.2.3 <i>Líneas de Acción</i> | pag 39 - 40 |
| 7.2.4 <i>Corazón de los Mensajes</i> | pag 40 - 41 |
| 7.2.5 <i>Cronograma</i> | pag 41 - 43 |
| 7.3 <i>Plan de Acción I</i> | pag 44 |
| 7.3.1 <i>Linea de Acción</i> | pag 44 |
| 7.3.2 <i>Mensaje</i> | pag 44 |
| 7.3.3 <i>Públicos</i> | pag 45 |
| 7.3.4 <i>Acción 1: Reunión de Pauta Semanal</i> | pag 45 - 46 |
| 7.3.5 <i>Acción 2: Contratación de Community Managers</i> | pag 46 - 48 |
| 7.3.6 <i>Acción 3: Acciones para una mejor gestión en Twitter</i> ... | pag 48 - 52 |
| 7.3.7 <i>Métricas</i> | pag 52 - 53 |
| 7.3.8 <i>Costos</i> | pag 53 - 54 |
| 7.4 <i>Plan de Acción II</i> | pag 55 |
| 7.4.1 <i>Linea de Acción</i> | pag 55 |
| 7.4.2 <i>Mensaje</i> | pag 55 - 56 |
| 7.4.3 <i>Públicos</i> | pag 56 |
| 7.4.4 <i>Acción: Informe Monitoreo Digital Diario</i> | pag 56 - 58 |
| 7.4.5 <i>Métricas</i> | pag 59 |
| 7.4.6 <i>Costos</i> | pag 59 |

| | |
|---|-------------|
| 7.5 <i>Plan de Acción III</i> | pag 60 |
| 7.5.1 <i>Línea de Acción</i> | pag 60 |
| 7.5.2 <i>Mensaje</i> | pag 60 - 61 |
| 7.5.3 <i>Públicos</i> | pag 61 |
| 7.5.4 <i>Acción 1: Encuesta</i> | pag 61 |
| 7.5.4a <i>Acción Actual</i> | pag 61 - 63 |
| 7.5.4b <i>Acción Propuesta</i> | pag 63 - 65 |
| 7.5.5 <i>Acción 2: Pronóstico de Resultado</i> | pag 65 - 66 |
| 7.5.6 <i>Métricas</i> | pag 66 - 67 |
| 7.5.7 <i>Costos</i> | pag 67 |
| 7.6 <i>Plan de Acción IV</i> | pag 68 |
| 7.6.1 <i>Línea de Acción</i> | pag 68 |
| 7.6.2 <i>Mensaje</i> | pag 69 |
| 7.6.3 <i>Públicos</i> | pag 69 |
| 7.6.4 <i>Acción 1: Estadísticas Históricas</i> | pag 69 - 71 |
| 7.6.5 <i>Acción 2: Leyendas Azules</i> | pag 71 - 73 |
| 7.6.6 <i>Acción 3: Entrevistas a jugadores</i> | pag 74 - 75 |
| 7.6.7 <i>Métricas</i> | pag 75 - 76 |
| 7.6.8 <i>Costos</i> | pag 76 |
| VIII. Conclusiones | pag 77 - 78 |
| IX. Anexos | pag 79 |
| Anexo 1: Matriz de Acciones | pag 79 |
| Anexo 2: Matriz de Redes Sociales Clubes Chilenos | pag 80 |
| X. Bibliografía | pag 81 - 85 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|-------------|
| Figura 1: Afiche Principal (Campaña Una Sola Familia) | pag 40 |
| Figura 2: Cronograma de acciones semanales y mensuales | pag 42 |
| Figura 3: Seguimiento a sponsors y jugadores del Twitter Universidad de Chile | pag 48 |
| Figura 4: Seguimiento a sponsors y jugadores del Twitter Real Madrid F.C. | pag 49 |
| Figura 5: Twitter actual del club Universidad de Chile sin <i>hashtag</i> | pag 50 |
| Figura 6: Twitter actual del Real Madrid F.C. con <i>hashtag</i> | pag 50 |
| Figura 7: Twitter del club Universidad de Chile con <i>hashtag</i> para agrupar contenidos | pag 51 |
| Figura 8: Campaña de Marketing del club Universidad de Chile con <i>hashtag</i> para crear <i>trending topic</i> | pag 51 |
| Figura 9: Evento del club con <i>hashtag</i> para crear <i>trending topic</i> | pag 52 |
| Figura 10: Informe semanal actual de Twitter | pag 56 - 57 |
| Figura 11: Informe semanal actual de Facebook | pag 57 |
| Figura 12: Encuesta actual realizada vía el portal oficial del club Universidad de Chile | pag 62 |
| Figura 13: Anuncio actual de la encuesta vía redes sociales oficiales del club Universidad de Chile | pag 62 |
| Figura 14: Encuesta de pregunta cerrada vía Facebook | pag 63 |
| Figura 15: Encuesta de pregunta abierta vía Facebook | pag 64 |
| Figura 16: Encuesta de pregunta cerrada vía Facebook | pag 65 |
| Figura 17: Encuesta de pregunta abierta vía Facebook | pag 65 |
| Figura 18: Pronóstico de resultado vía pregunta abierta a través de Twitter | pag 66 |
| Figura 19: Estadísticas del club presentadas vía Twitter | pag 70 |
| Figura 20: Perfil del Twitter Leyendas Azules del club Universidad | |

| | |
|---|--------|
| de Chile | pag 71 |
| Figura 21: Concurso vía Facebook para poder asistir a lanzamiento de Leyendas Azules | pag 72 |
| Figura 22: Concurso vía Facebook para conocer a leyenda azul..... | pag 73 |
| Figura 23: Perfil del Twitter Leyendas Azules del club Universidad de Chile | pag 75 |

RESUMEN

Las redes sociales son, actualmente, un elemento capital a la hora de vincular a los hinchas con el club de fútbol al cual siguen diariamente. Las plataformas digitales aportan a la institución deportiva contenidos, interacción, relaciones, emociones, pero por sobre todo, sentido de comunidad.

A pesar de que casi la totalidad de los clubes del mundo y de nuestro país poseen cuentas oficiales de Facebook y de Twitter, la gran mayoría aún las utiliza bajo un modelo de comunicación unidireccional. Son pocos los equipos que han logrado captar y satisfacer la necesidad de diálogo directo que exigen sus fanáticos.

Las redes sociales oficiales del Club Universidad de Chile cuentan con un gran número de seguidores, sin embargo, están siendo subutilizadas para establecer un vínculo fuerte, cercano y duradero con sus hinchas.

Este proyecto de grado propone el rediseño de la gestión digital actual del club para transformar a sus plataformas sociales en herramientas de comunicación efectivas para establecer vínculos estrechos con su afición no sólo a corto plazo sino que también en el largo plazo.

ABSTRACT

Social networks are now a crucial element in linking fans with the football club they follow daily. Digital platforms bring contents, interactions, relationships, emotions, but above all, a sense of community to this sports institutions.

Although almost all the clubs in the world and in Chile have official accounts of Facebook and Twitter, the vast majority still use them under a one - way communication model. Few teams have managed to capture and satisfy the need for direct dialogue with their fans.

The official social networks of the club Universidad de Chile have a large following. However, they are being underutilized as communication tools to establish a strong, close and enduring bond with its fans.

This grade project proposes the redesign of the current management of its social media so they can be transformed into effective communication tools to establish close links with their fans not only in the short term but also in the long term.

I. INTRODUCCIÓN

La industria del fútbol ha evolucionado desde el amateurismo de sus inicios en el siglo antepasado hasta el profesionalismo de su presente. El deporte más popular del mundo se ha convertido en una industria que “condena lo que es inútil, y es inútil lo que no es rentable”¹. En este nuevo escenario mundial no sólo se benefician los dueños de los clubes deportivos, sino que también los deportistas, sus agentes y los sponsors. Estos actores ven sus ingresos aumentados debido a la exposición mediática y comercial que rodea a la actividad futbolística. Sin embargo, en esta industria que mueve miles de millones de dólares al año existe otro actor relevante que en la actualidad es a veces olvidado e incluso ignorado. ¿Quién es? La respuesta es muy simple. El hincha.

Este apasionado ser humano, que es capaz de vender su más preciada pertenencia para viajar miles de kilómetros a ciudades y países, ajenos y lejanos, para ver al club de sus amores competir, es un elemento que ha estado inserto en el mundo del fútbol desde su concepción a fines del siglo XIX en Gran Bretaña. Desde ese momento, ha sido uno de los actores más importantes del mundo del fútbol. Este hecho es una realidad innegable. Sin hinchas no habrían ni plegarias ni maldiciones. No habrían ni ovaciones ni gritos de gol, ni venta de entradas ni de camisetas en los estadios. En definitiva, sin ellos no podrían existir los clubes de fútbol.

Este apego, muchas veces irracional y casi enfermizo del hincha hacia su equipo, es la clave para el éxito a largo plazo económico, deportivo y, sobre todo, institucional de los clubes de fútbol. Esta masa, que a nivel mundial se calcula que rodea los mil millones de personas², es capital en la vida de un club. Es una multitud que, actualmente, vierte sus alegrías, sus penas, sus rabias, sus reclamos y sus opiniones futbolísticas en los medios de comunicación social. Son estos últimos los que, en el mundo de hoy, le permiten a la institución deportiva establecer un diálogo directo, sin intermediarios, con sus fanáticos y conocer que están sintiendo y pensando.

¹ Galeano, Eduardo (1996). El fútbol a sol y sombra. Montevideo, Uruguay: Ediciones del Chanchito, pag.02.

² People Daily en Español, “Fútbol: La 17ª economía del mundo”, 29 de septiembre de 2011.

Desde el Real Madrid hasta Chaco For Ever, los medios sociales están abriendo nuevas oportunidades para los equipos de fútbol, pero también nuevos desafíos y exigencias, que giran en torno a qué tipo de relación deben establecer con los hinchas, qué comunicarles y cómo motivarlos a que se interesen por las actividades que suceden dentro del club. Este es el tipo de interrogantes que también enfrenta diariamente el Club Universidad de Chile, uno de los equipos más importantes del país y poseedor de una de las fanaticadas más numerosas y fieles de todo el continente.

Varias de estas interrogantes ya han sido contestadas por medio de la estrategia digital que actualmente implementa la empresa consultora Docmac Comunicaciones en la institución deportiva. Sin embargo, tras cuatro meses de analizar dicha estrategia se pudo establecer que, a diferencia de las redes sociales no oficiales relacionadas con el equipo, los *social media* oficiales del club Universidad de Chile están siendo subutilizados como herramientas de comunicación para establecer relaciones con su stakeholder más relevante... los hinchas azules.

El **objetivo general** de este proyecto será que las redes sociales oficiales del club Universidad de Chile establezcan un vínculo fuerte, cercano y duradero con sus seguidores. Cabe destacar que es de una importancia capital que la organización futbolística se vincule a través de los medios digitales con sus hinchas porque se potenciará institucionalmente a medida que exista un mayor número de adherentes comprometidos con el club deportivo.

Los tres **objetivos específicos** de este proyecto se concentrarán en aumentar los espacios de participación para los hinchas en las redes sociales oficiales, potenciar en ellas los contenidos que vinculen a los seguidores con la institución y lograr que éstas se planifiquen y se desarrollen siguiendo el modelo establecido por la exitosa gestión digital deportiva de instituciones futbolísticas internacionales como Real Madrid y Barcelona.

En las próximas páginas se revisarán los antecedentes generales del club Universidad de Chile; se analizará el contexto en que se insertará la institución deportiva tanto a nivel nacional como internacional; se repasará la relevancia del rol de los hinchas y de las

redes sociales en el fútbol moderno; se desarrollará la propuesta de rediseño de la estrategia digital; se presentará el presupuesto y las métricas de evaluación del plan de acción propuesto y, finalmente, se presentarán algunas de las conclusiones referidas a este proyecto.

II. ANTECEDENTES GENERALES

2.1 24.05.27

El Club Universidad de Chile nace el 24 de mayo de 1927 cuando se fusionan los clubes Náutico Universitario y Atlético Universitario para disputar el campeonato amateur de la Liga Central de Fútbol³. Un año más tarde, el Club Universitario de Deportes es inscrito legalmente, cambia su nombre a Club Deportivo de la Universidad de Chile y recibe a sus diez socios fundadores. La institución laica adopta su nombre definitivo, Club Deportivo de la Universidad de Chile, en 1937 al separarse de la institución la Federación Deportiva de la Universidad Católica de Santiago.

Su etapa amateur concluye cuando la Asociación Central de Fútbol (ACF), que en 1938 actuaba como ente rector del fútbol profesional en Chile, permite que el club se incorpore a la serie de honor del campeonato nacional. Dos años más tarde, el equipo dirigido por el entrenador Luis Tirado obtendría su primer título profesional tras derrotar por 2 a 0 a National Juventus⁴. El club pasó 19 años de sequía antes de levantar su siguiente trofeo nacional, que fue de la mano del mítico “Ballet Azul” y de la leyenda, Leonel Sánchez.

2.2 *Un ballet inmortal*

El 11 de noviembre de 1959, tras derrotar en partido de definición a Colo - Colo por 2 a 1, el mítico “Ballet Azul” bajo del firmamento la segunda estrella de campeón para la Universidad de Chile⁵. Durante la siguiente década, el club deportivo lograría su apogeo futbolístico al conseguir seis campeonatos nacionales (1959, 1962, 1964, 1965, 1967 y 1969). El equipo legendario además aportó con ocho seleccionados nacionales para la

³ ANFP.cl, “U. de Chile: 84 años de fútbol, pasión y sentimiento”, 24 de mayo del 2011.

⁴ El Mercurio de Santiago, “10 hitos en la historia azul”, 15 de diciembre de 2011.

⁵ *Ibid.*

cita mundialista de 1962, que se disputó en Chile y en donde se obtuvo un histórico tercer puesto en la clasificación final.

La marca inborrable que dejó el plantel más exitoso de la historia de la institución azul fue una bendición y una maldición a la vez. A pesar de que el club llegó a su primera semifinal continental en la Copa Libertadores de 1970, las partidas de los jugadores del ballet calan hondo en el rendimiento deportivo de la Universidad de Chile. Unido a un pobre desempeño en el campo de juego, comienza a surgir a principios de la década del 80' una crisis institucional que acabó separando la rama de fútbol de la universidad estatal y que llevó al club al momento más triste de su historia.

2.3 Campeones quebrados

El 15 de enero de 1989, la Universidad de Chile selló su descenso por única vez a la segunda división del fútbol chileno al empatar a dos goles con Cobresal⁶. Se mantendría allí por una temporada. En enero de 1990, el equipo consiguió el anhelado ascenso a la división de honor en una infartante definición por penales ante Palestino. Después de un par de temporadas irregulares en primera, el 18 de diciembre de 1994, la “U” se coronó campeón de la primera división tras 25 años de sequía al empatar a un gol con Cobresal en el Estadio El Cobre.

Los 90' fueron una década gloriosa para el club que consiguió el bicampeonato 94'/95', una semifinal de Libertadores en 1996, otra Copa Chile en 1998 y su décimo título de primera división en 1999. La década del 00' partió igual de bien porque se ganaron los torneos nacionales del 2000 y del 2004, sin embargo, el 26 de mayo de 2006, la Corte de Apelaciones de Santiago emitió un fallo que decretó la quiebra del club a raíz de sus deudas impagas a la Tesorería General de la República⁷ y su administración pasó a manos del síndico de quiebras, José Manuel Edwards.

⁶ El Mercurio de Santiago, “10 hitos en la historia azul”, 15 de diciembre de 2011.

⁷ Ibid.

2.4 El aterrizaje de Azul Azul S.A.

El 25 de mayo de 2007, Azul Azul S.A. adquirió la concesión de la Corporación de Fútbol Profesional de la Universidad de Chile (CORFUCH) y acordó un convenio de uso de marca, logo y emblema con la casa de educación superior, ambos por un plazo de 30 años⁸. A partir de ese momento, la sociedad anónima, presidida por el empresario chileno Federico Valdés, comenzó una restructuración completa del club. El modelo de gestión que la sociedad anónima instaló en la institución deportiva se dividió en cinco áreas de negocios.

De acuerdo a Cristian Aubert, gerente general de Azul Azul, “el más lucrativo de estos segmentos es el de venta de entradas, que corresponde a cerca del 50% de los ingresos. El merchandising y el marketing, en conjunto, aportan otro 30% y los medios de comunicación un 20%. El club no presupuesta ningún ingreso a partir de la venta de jugadores, porque es demasiado impredecible”⁹. Este modelo de negocios de la nueva administración cosechó tres frutos deportivos importantes en los próximos tres años: el Apertura 2009, una semifinal de Libertadores en 2010 y el Apertura 2011.

2.5 Cifras Azules

En el ámbito económico, tras el título del primer semestre de 2011, su valor en bolsa ascendió a los 87 millones de dólares¹⁰ en octubre y su patrimonio se elevó a los 15 mil millones de pesos¹¹, sin incluir el nuevo Centro Deportivo Azul que vale cerca de 12 millones de dólares¹². En el plano institucional, la “U” cuenta con más de 10 mil socios abonados¹³, 4 mil barristas empadronados¹⁴, cerca de 180 mil personas que asisten a sus

⁸ Larraín Vial: Presentación a Inversionistas Azul Azul S.A. 25 de octubre 2008.

⁹ Revista Business Chile, “El negocio del juego bonito”, 24 de febrero 2010.

¹⁰ El Mercurio de Santiago, “Fuera de la cancha, la lucha se tiñe de azul”, 29 de octubre de 2011.

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

¹³ Larraín Vial: Presentación a Inversionistas Azul Azul S.A. 25 de octubre 2008.

¹⁴ Ibid.

partidos cada torneo¹⁵, cuenta con más de 360 mil abonados en el Canal del Fútbol¹⁶ y más de 200 mil seguidores en redes sociales¹⁷¹⁸.

La institución fundada en 1927 vive uno de los momentos más exitosos de su historia, ya que además de las buenas cifras económico - institucionales, el miércoles 14 de diciembre de 2011 sumó su éxito deportivo más relevante al consagrarse campeón de la Copa Sudamericana tras derrotar a la Liga Deportiva Universitaria de Quito. El punto final a un año memorable arribó a mediados de diciembre cuando el club sumó su decimoquinto campeonato nacional al vencer a Cobreloa para quedarse con el torneo de Clausura.

¹⁵ Ferplei.cl, “Fin del Apertura: Universidad de Chile también fue el campeón en público”, 10 de junio 2011.

¹⁶ Revista Capital, “Petrogoles: La Historia del CDF”, 5 al 18 de noviembre de 2010.

¹⁷ <https://www.facebook.com/pages/UdeChile/189948634353551>

¹⁸ <http://twitter.com/#!/udechile>

III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

La Federación Internacional de Fútbol Asociado gobierna desde 1904 el destino económico, administrativo y deportivo del fútbol alrededor del mundo. De acuerdo al *Annual Review of Football Finance 2011*¹⁹, la industria que supervigila se ubica actualmente como la 20ª economía del mundo con un volumen de negocio que supera los US\$500 mil millones anuales. Su Producto Interno Bruto (PIB) anual sobrepasa al de países desarrollados como Noruega (US\$413 mil millones)²⁰ y Suecia (US\$444 mil millones)²¹, rankeados en el top ten del Índice de Desarrollo Humano²² de la ONU.

La realidad chilena dista de estas cifras multimillonarias que se mueven a nivel mundial. A fines de 2010 se calculó que el volumen de negocios que movió la industria del fútbol chileno sólo se acercó a los US\$150 millones²³. Ese mismo año, el Real Madrid facturó un ingreso anual por más de US\$540 millones²⁴. Esta cifra, tres veces mayor a la recaudación de todo el fútbol chileno, demuestra lo relevante y poderosa que se ha vuelto la industria futbolística dentro de la economía global en las últimas décadas.

3.1 El dueño de la pelota

Las cifras que sí se acercan a las del Real Madrid son las de la FIFA. El ente regulador de la actividad a nivel planetario, al finalizar su ciclo 2007 - 2010 reportó ganancias por más de US\$630 millones²⁵. Más del 90% de esos ingresos provinieron de la venta de los derechos televisivos de la Copa Mundial de Sudáfrica 2010. Este evento también ayudó a que las ganancias del organismo internacional a fines del año pasado superaran los

¹⁹ Deloitte: Annual Review of Football Finance 2011.

²⁰ Fondo Monetario Internacional: Perspectivas de la Economía Mundial 2011.

²¹ *Ibid*

²² Organización de las Naciones Unidas: Population, latest available census and estimates (2009 - 2010). 27 de diciembre 2011.

²³ America Economía, "Los dueños de la pelota: el negocio del fútbol en Chile", 03 de enero de 2011.

²⁴ El Mundo de España, "El Real Madrid supera los 400 millones en ingresos", 04 de marzo de 2010.

²⁵ Federación Internacional de Fútbol Asociado: Informe de Finanzas de la FIFA 2010.

US\$200 millones²⁶. Esto permitió elevar el patrimonio de la entidad presidida por el suizo Joseph Blatter a más de US\$2 mil millones²⁷.

De acuerdo a la encuesta *Gran Censo*²⁸ del año 2006, alrededor de la FIFA se mueven más de 300 mil clubes profesionales, que cuentan con más de 1 millón de equipos asociados a sus estructuras administrativas, formativas y deportivas. Estos clubes son miembros de 207 asociaciones nacionales que son parte de seis confederaciones continentales que son reconocidas por la FIFA. En dichos organismos participan cerca de 265 millones de futbolistas que actualmente representan al 4%²⁹ de la población mundial. Más de 39 millones de ellos son profesionales, mientras que más de 226 millones son amateur.

3.2 La realidad chilena

Si el patrimonio actual de la FIFA supera los US\$2 mil millones, el valor al año 2010 de la Asociación Nacional de Fútbol Profesional, que es la corporación de derecho privado que rige los destinos del fútbol nacional desde 1987, recién llega a los US\$14 millones³⁰. Un valor que se verá aumentado a fines de este año debido una serie de millonarios contratos, que bordean los US\$50 millones, que firmó la ANFP tras las actuaciones de la selección chilena en el Mundial Sudáfrica 2010 y la Copa América 2011.

La empresa de ropa deportiva alemana Puma desembolsó US\$18 millones³¹ para transformarse en el fabricante oficial de la camiseta de la selección nacional de Chile. El canal Chilevisión pagó US\$20,5 millones³² por los derechos de transmisión de los partidos clasificatorios de la selección con miras a la Copa Mundial Brasil 2014. Mientras que Canal 13 adquirió los mismos derechos para la televisión por cable en

²⁶ *Ibíd.*

²⁷ *Ibíd.*

²⁸ Fifa Magazine, “265 millones juegan al fútbol”, julio de 2007.

²⁹ Fifa Magazine, “265 millones juegan al fútbol”, julio de 2007.

³⁰ Price Waterhouse Cooper: Valorización CDF y ANFP. Noviembre 2010.

³¹ La Tercera, “Los negocios que genera la Copa America en Chile”, 26 de junio de 2010.

³² Revista Qué Pasa, Canal 13 y CHV enfrentados por la roja”, 25 de agosto de 2011.

US\$5,5 millones³³. Finalmente, la empresa tecnológica Samsung se transformó en el sexto sponsor oficial de la selección chilena previo al pago de US\$4 millones³⁴.

La Asociación Nacional de Fútbol también supervigila la actividad a nivel de clubes profesionales en nuestro país. De acuerdo a los resultados de la encuesta *Gran Censo 2006*, actualmente existen más de 5 mil equipos, de distintas categorías etáreas, asociados a uno de los 34 clubes que componen las dos divisiones del fútbol profesional chileno. Más de 400 mil jugadores practican el deporte dentro de la estructura de un club profesional, mientras que más de 2 millones de futbolistas lo hacen en instituciones amateur a lo largo de nuestro país.

A pesar de que estos datos cuantitativos son muy alentadores para el desarrollo de la actividad futbolística en Chile, no fue hasta la promulgación de la Ley de Sociedades Anónimas Deportivas en 2005 que el modelo de gestión de los clubes de fútbol chileno cambió para ser más lucrativo en lo económico y más exitoso en lo deportivo. Hasta ese entonces, la realidad de los clubes profesionales chilenos había fluctuado entre los éxitos deportivos de un pasado glorioso y los fracasos económicos y dirigenciales de un presente cada vez más negro.

3.3 Los clubes del fútbol chileno³⁵

La evolución de la historia de los clubes del fútbol chileno de dulce y agraz. Es una historia de nacimiento, desarrollo, muerte y resurrección. Es un relato que se inicia a fines del S. XIX cuando los inmigrantes ingleses que viajaban alrededor del mundo en sus barcos mercantes llegaron al puerto de Valparaíso con una pelota de cuero bajo el brazo. Una historia dulce que crece durante la primera mitad del S. XX con el nacimiento de los clubes profesionales, que en la década del 80', comienzan a desarrollarse en plenitud al profesionalizar a su administración y a sus deportistas³⁶.

³³ Ibid.

³⁴ La Tercera, "ANFP sella millonario contrato publicitario", 30 de junio de 2011.

³⁵ <http://histofutbolchile.blogspot.com/>

³⁶ IM Trust: Apertura Bursátil, Cruzados en Acción. 18 de noviembre de 2009.

No obstante, tras una década de auge la industria del fútbol sufrió una irremediable crisis que trajo consigo la quiebra de Colo - Colo en 2002 y de la Universidad de Chile en 2006³⁷ por el despilfaro de recursos y malas prácticas de algunos de sus dirigentes. Sin embargo, el fútbol chileno resucitó gracias a la Ley de Sociedades Anónimas Deportivas, que se promulgó en el año 2005 y que buscó estabilizar la posición de los clubes “en el mediano y largo plazo, entregando bases financieras y administrativas sólidas que eviten tener escenarios de quiebras en el futuro”³⁸.

Esta nueva ley permitió la profesionalización de la administración de los clubes deportivos, el ingreso de nuevos capitales a las alicaídas arcas de las instituciones futbolísticas y la entrada a la bolsa de los tres clubes más relevantes del país. Una historia que vuelve a ser dulce ya que actualmente el valor en bolsa de estas tres entidades supera los 100 millones de dólares: US\$ 87 millones la Universidad de Chile, US\$ 40 millones Colo - Colo y US\$ 21 millones la Universidad Católica.

Otro factor que catapultó esta nueva era del fútbol chileno es la creación del Canal del Fútbol en abril de 2003. “En un modelo único en el mundo, los clubes chilenos decidieron crear su propio canal de televisión que transmitiera los partidos de su campeonato. Y cobrar por ello a quienes quisieran verlos”³⁹. Su propiedad pertenece en un 80% a la ANFP y en un 20% al empresario chileno Jorge Claro. Actualmente, debido a su administración eficiente, su valor económico rodea los US\$615 millones⁴⁰.

El CDF se ha transformado en la gran fuente de ingresos del balompié nacional. Si en los comienzos operativos del canal los clubes del fútbol chileno se repartían cerca de 3 millones de dólares⁴¹ anuales a raíz de los excedentes que generaba, en el año 2011 los 34 equipos de primera y segunda división se repartirán cerca de 37,5 millones de dólares⁴². De ese monto, los tres clubes grandes recibirán el 25% (US\$ 9.375.000), los 15 equipos restantes de la primera división se llevarán un 57% (US\$ 21.375.000) y los 14 clubes de la segunda división se embolsarán el 18% restante (US\$ 6.750.000).

³⁷ Ibid.

³⁸ Charlatecnica.cl, “Las Sociedades Anónimas Deportivas: Charla de Federico Valdés”, 11 de junio de 2009

³⁹ America Economía, “Los dueños de la pelota: el negocio del fútbol en Chile”, 03 de enero de 2011.

⁴⁰ Price Waterhouse Cooper: Valorización CDF y ANFP. Noviembre 2010.

⁴¹ America Economía, “Los dueños de la pelota: el negocio del fútbol en Chile”, 03 de enero de 2011.

⁴² La Tercera, “Excedentes del CDF entregarán US\$35 millones a los clubes”, 01 de octubre de 2011.

Sin embargo, el motor que mueve a este éxito tanto al CDF como a la industria del fútbol chileno sigue siendo los hinchas. “El fútbol no tiene competencia en su audiencia en Chile... No hay ningún otro deporte que le quite audiencia el sábado o el domingo en la tarde”⁴³. Es decir que, si no hay hinchas no hay estadios llenos, no hay aliento para los futbolistas, no hay venta de camisetas, no habría CDF y, aún más importante, no habría clubes de fútbol.

⁴³ America Economía, “Los dueños de la pelota: el negocio del fútbol en Chile”, 03 de enero de 2011.

IV. FUNDAMENTACIÓN DE LA ELECCIÓN

Eduardo Galeano escribe en *El fútbol a sol y sombra* que “una vez por semana, el hincha huye de su casa y acude al estadio (...) Bien sabe este jugador número doce que es él quien sopla los vientos de fervor que empujan la pelota cuando ella se duerme, como bien saben los otros once jugadores que jugar sin hinchada es como bailar sin música (...) Cuando el partido concluye (...) el hincha se aleja, se dispersa, se pierde, y el domingo es melancólico como un miércoles de cenizas” (1995, p.07).

Joseph Blatter agrega cifras a esta retórica sobre la relevancia del fanático dentro del fútbol mundial. De acuerdo al presidente de la FIFA existen "más de mil millones de personas que participan en el fútbol"⁴⁴. Más de mil millones de fanáticos alrededor del mundo que son un núcleo duro que entrega a los equipos una fidelidad y lealtad incondicional partido tras partido. Según Joseph Blatter esta cifra aumenta a una tasa anual de casi 8 millones de personas. O sea, crece anualmente a un ritmo que se acerca a la población total de Suiza (7.734.000 millones de personas)⁴⁵.

4.1 Hinchas del fútbol en Chile

En Chile sólo se pueden rescatar algunas cifras que entregan un panorama general de la situación actual de cuántos hinchas siguen a los equipos chilenos y, sobre todo, a la “U” de Chile. Uno de estos datos es que, desde que comenzó la administración de Azul Azul, el número de socios abonados, es decir que tienen una butaca propia para cada partido en el Estadio Nacional, aumentó en los últimos cuatro años de 5 mil a 10 mil personas⁴⁶. Mientras que la cantidad de barristas que se empadronaron en la institución y adquirieron su credencial llegan a 4 mil⁴⁷.

Otro dato importante es que el número de abonados que tiene el Canal del Fútbol, tanto en su señal básica como en su señal premium, rodea las 2 millones de personas en todo

⁴⁴ Infobae.com, “Cuántas personas juegan al fútbol en el mundo”, 31 de mayo de 2007

⁴⁵ Organización de las Naciones Unidas: Population, latest available census and estimates (2009 - 2010). 27 de diciembre 2011.

⁴⁶ Larrain Vial: Presentación a Inversionistas Azul Azul S.A. 25 de octubre 2008.

⁴⁷ Ibid.

el país⁴⁸. De esos 2 millones de hinchas cautivos, los tres clubes grandes se reparten el 85%⁴⁹ de los abonados. Un 53% son de Colo - Colo, un 18% son de la Universidad de Chile y un 14% son de la Universidad Católica. Es decir, en el caso de la Universidad de Chile, existen más de 360 mil hinchas que ven sus cotejos a través de la señal futbolera.

El siguiente dato es que, durante el primer semestre, el total de hinchas que apoyó a su equipo en el estadio superó los 900 mil⁵⁰. El promedio total de espectadores fue de más de 5 mil por partido, siendo la Universidad de Chile quien más público atrajo, más de 180 mil, y quien más hinchas promedió, más de 18 mil, en cada cotejo del campeonato. En segundo puesto se ubicó Universidad Católica, que atrajo a más de 134 mil y promedió más de 11 mil, y en tercer lugar se posicionó Colo - Colo, que atrajo a más de 118 mil y promedió más de 13 mil durante el campeonato de apertura.

En lo que se refiere a las preferencias de los hinchas, de acuerdo a la encuesta CERC de diciembre 2010⁵¹, que se realizó cara a cara a 100 personas de Arica a Puerto Montt, la mayoría de los encuestados se declaró seguidor de Colo - Colo (42%), mientras que un 20% se identificó con Universidad de Chile y un 10% aseguró ser fanático de la Universidad Católica. No obstante, cabe destacar que gracias a sus excelentes resultados deportivos en el año 2011, la cantidad de personas que se declaran hinchas de la “U” va en franco aumento.

Una encuesta realizada telefónicamente, durante el mes de noviembre de 2011 por la Consultora Imaginacion, la radio Cooperativa y la Universidad Técnica Federico Santamaría⁵² a 317 personas a nivel nacional, reveló que los encuestados que se declaran seguidores de la Universidad de Chile aumentaron de 22% a 27,7% con respecto a la misma medición del 2010. Aunque Colo - Colo se mantiene como el club más popular de Chile con un 42,7%, cabe destacar que sus seguidores disminuyeron en un 10% con respecto a la medición del año anterior.

⁴⁸ Revista Capital, “Petrogoles: La Historia del CDF”, 5 al 18 de noviembre de 2010.

⁴⁹ Kilometrocerro.cl, “El partido por el sillón de la ANFP”, 05 de octubre de 2010.

⁵⁰ Ferplei.cl, “Fin del Apertura: Universidad de Chile también fue el campeón en público”, 10 de junio 2011.

⁵¹ Encuesta CERC: Chile: Estudio Nacional del Fútbol. Diciembre 2010.

⁵² Terra.cl, “Encuesta: Colo Colo pierde hinchas y las “Úes” remontan”, 11 de octubre de 2011.

Este incremento del número de personas que se siente identificada con el club Universidad de Chile no sólo se refleja en los resultados de las encuestas o en la cantidad de personas que asisten al estadio o a la cantidad de abonados en el CDF, sino que también en el número de adherentes que suman sus dos redes sociales más importantes: Twitter y Facebook. En 2011, la Universidad de Chile se transformó en el indiscutido líder de los *social media* entre los equipos del fútbol chileno, sumando más de 200 mil seguidores en ambas plataformas⁵³⁵⁴.

⁵³ <https://www.facebook.com/pages/UdeChile/189948634353551>

⁵⁴ <http://twitter.com/#!/udechile>

V. ÁRBOL DEL PROBLEMA

Si bien las redes sociales oficiales del club Universidad de Chile cuentan con la estrategia digital más efectiva del fútbol chileno en cuanto a números, más de 111 mil amigos en Facebook⁵⁵ y más de 99 mil seguidores en Twitter⁵⁶, su mayor competencia no proviene de las plataformas sociales de sus archirrival Colo - Colo y Universidad Católica, quienes suman apenas 123 mil seguidores⁵⁷ entre ambos, sino que del Facebook y Twitter no oficiales más relevantes vinculados a la “U”, que suman en conjunto más de 1 millón de cuentas⁵⁹ que los siguen.

Este escenario adverso se produce debido a que, a diferencia de las plataformas digitales no oficiales vinculadas al club, las redes sociales oficiales de la “U” están siendo subutilizadas como herramientas de comunicación para establecer relaciones de compromiso entre el hincha y el club. Así es como los espacios de participación que buscan los seguidores en las redes sociales oficiales para vincularse emocionalmente con su equipo son limitados y dependientes de las informaciones que se publican en el sitio web oficial de la institución deportiva.

Mientras que las redes sociales oficiales se comunican con los aficionados sólo para aclarar dudas sobre temas relacionados a la venta de entradas o a los horarios de partido, las plataformas digitales no oficiales establecen un diálogo directo con sus seguidores y publican contenidos que se enfocan a conectarse emocionalmente con los hinchas azules. Estas dos situaciones, sumadas al poco conocimiento profundo de las redes sociales no oficiales y a la carencia de una política de gestión formal de las plataformas oficiales, hacen que los *social media* operados por el club corran con desventaja frente a sus competidores no oficiales.

La propuesta de este proyecto para solucionar este problema es rediseñar la estrategia de comunicación digital del club Universidad de Chile para que se potencie el uso de la

⁵⁵ <https://www.facebook.com/pages/UdeChile/189948634353551>

⁵⁶ <http://twitter.com/#!/udechile>

⁵⁷ <https://twitter.com/#!/catolicacl> y <https://www.facebook.com/pages/catolicacl/126684013439?ref=mf>

⁵⁸ <https://twitter.com/#!/colocolooficial> y <https://www.facebook.com/pages/Colo-Colo-Sitio-Oficial-/136274496410799?ref=ts>

⁵⁹ <https://www.facebook.com/fanpageudechile?sk=wall>

⁶⁰ <https://twitter.com/#!/chunchotuitero>

redes sociales oficiales como herramientas de comunicación para establecer relaciones de compromiso con el hincha. El foco de esta nueva estrategia será abrir espacios de participación dentro de las plataformas sociales oficiales que sean independientes del portal oficial del club y que sus contenidos sirvan para vincular emocionalmente al hincha con la institución deportiva.

Dentro de este rediseño se buscará también que se establezca un diálogo más directo con los seguidores, que exista un conocimiento profundo de las redes sociales no oficiales que permite extraer sus buenas prácticas digitales y que se incorpore una política de gestión formal de social media dentro del club Universidad de Chile. De esta manera, no sólo se espera aumentar la cantidad de seguidores de las redes sociales oficiales sino que también fortalecer los vínculos con este elemento capital para la vida institucional del club.

VI. MARCO TEÓRICO

Durante la mayor parte del S.XX, los hinchas del fútbol sólo contaban con la radio, la televisión y los medios escritos para conocer la actualidad deportiva e institucional de su club favorito. Sin embargo, este escenario cambió radicalmente a partir de la masificación de Internet y del desarrollo de las redes sociales. Durante la primera década del S.XXI, los fanáticos han logrado a través de estas herramientas un contacto más directo con las instituciones futbolísticas e información de primera fuente sobre el día a día del equipo al que siguen diariamente.

6.1 Internet

La Internet, que se encuentra en la base de toda esta revolución informática, es una red computacional global e interconectada que alberga y desde donde operan todos los portales web y redes sociales que existen actualmente en el mundo. Desde su creación en 1969, Internet evolucionó de una plataforma en donde el usuario buscaba y recibía información de forma pasiva; a un espacio en donde las personas quieren participar de conversaciones relevantes para el mundo, compartir experiencias personales y de marca y crear comunidades digitales en torno a temas en común con otros usuarios⁶¹.

De acuerdo a cifras recolectadas a marzo del año 2011, más de 2 billones de personas⁶² navegan a través de Internet alrededor del mundo y la penetración que posee la plataforma informática sobrepasa el 30%⁶³ del total de la población mundial. A nivel sudamericano, más de 162 millones de personas⁶⁴ utilizan Internet. Esta cifra representa una penetración cercana al 40%⁶⁵ de la población total de esta zona. Estos números clarifican la importancia capital, a nivel mundial y regional, que posee la herramienta en donde se insertan los *social media*.

⁶¹ Tapscott, D. y Williams, A. (2008) Wikinomics. New York, EE.UU: Penguin Group, pag.37.

⁶² <http://www.internetworldstats.com/south.htm>

⁶³ Ibid.

⁶⁴ <http://www.internetworldstats.com/stats10.htm>

⁶⁵ Ibid.

Una realidad que no es diferente en el caso de Chile. En el día de hoy existen más de 9 millones⁶⁶ de chilenos que navegan a través de Internet. Este número representa un 55%⁶⁷ de penetración del total de la población de país. Si tenemos en cuenta que además más del 75%⁶⁸ de los habitantes de esta nación utilizan esta plataforma para socializar, queda ratificada la relevancia de desarrollar una estrategia digital formal y efectiva para que las redes sociales oficiales del club Universidad de Chile establezcan relaciones de compromiso con sus hinchas.

6.2 Las Redes Sociales

Las redes sociales son portales de Internet que permiten a sus usuarios formar parte de una comunidad virtual⁶⁹. Sus características principales son⁷⁰: que están basadas en el usuario (sus miembros las construyen, dirigen y nutren de contenido), que son interactivas (poseen una serie de aplicaciones que permiten conectarse y divertirse con los amigos); que están impulsadas por la comunidad (ya sea de amigos o de personas con un interés en común); que establecen relaciones entre sus usuarios (ya sean personas naturales o no naturales) y que se basan en la emoción por encima de la razón.

Actualmente existen una gran cantidad de redes sociales en Internet que se pueden dividir de acuerdo al público objetivo al cual apuntan y a su temática particular. Este proyecto se concentrará en los *social media* denominados horizontales, que son aquellos que están “dirigidos a todo tipo de usuario y sin una temática definida. Que se basan en una estructura de celdas permitiendo la entrada y la participación libre y genérica sin un fin definido, distinto del de generar masa”⁷¹. Es en esta categoría es en donde se insertan las redes sociales Facebook y Twitter.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ ICARE: Marketing Digital en Chile. 06 de agosto de 2010.

⁶⁹ <http://www.techterms.com/definition/socialnetworking>

⁷⁰ Renortha, P. y Gutiérrez, J. (2008). Redes Sociales. 30 de octubre 2008.

⁷¹ Ibid.

Facebook, que fue creado por Mark Zuckerberg en 2004, es actualmente la plataforma social por excelencia ya que posee más de 773 millones⁷² de cuentas activas alrededor del mundo. Sus usuarios pueden crear y personalizar sus perfiles con fotos, vídeos e información, que pueden compartir con sus amigos y ser comentados por sus conocidos⁷³. En Sudamérica, la cifra de cuentas activas sobrepasa los 97 millones⁷⁴ y en Chile se eleva a más de 9 millones⁷⁵. En la actualidad, nuestro país se posiciona como número 22⁷⁶ en el ranking mundial de usuarios de Facebook.

Twitter, que fue creado por Evan Williams, Biz Stone y Jack Dorsey en el año 2006, ha experimentado un crecimiento sustancial en el último tiempo. Hoy son más de 235 millones⁷⁷ de cuentas activas en todo el mundo, que le permiten a sus usuarios *twittear* o actualizar en 140 caracteres sus estados personales o informaciones relevantes que quieran compartir con sus seguidores (*followers*). En Latinoamérica, la cantidad de cuentas activas de Twitter sobrepasan las 55 millones⁷⁸, mientras que en Chile el número de usuarios llega a más de 870 mil⁷⁹.

De acuerdo a Solis, “las *social media* ya no son una opción debatible. Son de vital importancia para todos los negocios, sin perjuicio. Representan un poderoso canal adicional para poder escuchar a los clientes, grupos de interés, medios de comunicación, pares e influenciadores, y a su vez, construir caminos bidireccionales de conversación con ellos. Sí, las conversaciones están teniendo un lugar sobre su empresa, producto y servicio en este momento, con o sin usted. Esto representa oportunidades invaluable para construir relaciones y moldear percepciones en cada paso”⁸⁰.

⁷² <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics>

⁷³ <http://www.techterms.com/definition/facebook>

⁷⁴ <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics>

⁷⁵ *Ibid.*

⁷⁶ *Ibid.*

⁷⁷ Digital World News, “Por fin, luces sobre número de usuarios de Twitter en Latinoamérica”, 16 de abril de 2011.

⁷⁸ *Ibid.*

⁷⁹ *Ibid.*

⁸⁰ Solis, Brian (2008) *The Social Analytics eBook*, pag.6.

6.3 El entorno digital y los clubes de fútbol

De acuerdo a Ginesta “la aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS) a la gestión de la comunicación de las instituciones deportivas ha significado un incremento en el número de medios de comunicación propios de estas organizaciones para llegar a sus públicos objetivos. Unos medios propios que, en algunos casos, han permitido la globalización de marcas como Barça o Real Madrid y, en otros, reforzar el sentimiento de pertenencia a una comunidad, como es el caso de los clubes de fútbol andaluces, Sevilla FC o Real Betis Balompié”⁸¹.

Dentro de estas TICS se incluyen a la Internet, a los portales y a las redes sociales, que son los nuevos vehículos que están utilizando los clubes de fútbol para comunicarse de forma más directa y eficiente con sus hinchas. Si la web 2.0 entrega a los clubes una plataforma dinámica en cuanto a datos, colaborativa con sus públicos y enfocada a la integración multimedial; los sitios oficiales de las organizaciones deportivas ofrecen una herramienta para expandir nacional e internacionalmente las marcas y para promocionar todas sus actividades deportivas, económicas e institucionales.

Sin embargo, “los modelos de negocios del fútbol actual, basados en la expansión internacional y la comunicación diaria con los públicos, no se podrían permitir estar sin un canal de comunicación caracterizado por la inmediatez y la interactividad”⁸². Este canal son las redes sociales. Ellas aportan a la comunicación de los clubes futbolísticos con sus seguidores contenidos, interacción, relaciones, emociones y, por sobre todo, sentido de comunidad. Sin embargo, ¿qué elementos se necesitan para la gestión exitosa de los *social media* oficiales de un club de fútbol?

Luis Marentes de la empresa mejicana Invicto, que apoya la generación de marca en el deporte, asegura que “para que una institución futbolística sea exitosa en el nuevo entorno digital no basta con ser el club más famoso o seguido del mundo, sino de cómo se gestiona la cuenta. Se tiene que dar un trato especial a los usuarios ya que están en

⁸¹ Ginesta, X. (2010) Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. De la revista oficial a los canales de TDT. Universidad Autónoma de Barcelona, España, pag 01.

⁸² Ginesta, X. (2010) Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. De la revista oficial a los canales de TDT. Universidad Autónoma de Barcelona, España, pag 152.

contacto directo con el club y cualquier acción tiene un efecto directo con sus consumidores, por lo tanto una de las claves es interactuar con el aficionado, darle información de interés para él y motivar la participación del usuario”⁸³.

Esta relación cercana, directa, dialogante y participativa entre redes sociales oficiales de un club e hinchas se ve en los casos de los poderosos Real Madrid y Barcelona de España. Ambos lideran el ranking mundial de adherentes en *social media* con más de 20 millones⁸⁴ de seguidores cada uno. Es una realidad que también se ve reflejada en la cifra de adherentes de instituciones deportivas menos conocidas como Galatasaray, Fenerbahce y Besiktas de Turquía. Los tres clubes turcos sobrepasan los 2 millones⁸⁵ de seguidores respectivamente, números que los ubican en el *top ten* a nivel mundial.

6.4 Claves del éxito de una buena gestión digital deportiva

Una de las claves del éxito de las redes sociales de estos clubes es la comunicación horizontal o bidireccional que establecen con sus aficionados. En este modelo “el receptor es activo, responde el mensaje y permite que haya un diálogo. En la sociedad moderna, a través de los grandes medios, es casi imposible que se dé. Se presenta en pequeños grupos, en la comunicación entre personas. El Internet, en los últimos años, ha posibilitado que se desarrolle este esquema, sobre todo porque permite la participación colectiva de varias personas en un diálogo múltiple a través de la red”⁸⁶.

La segunda clave del éxito de las *social media* de estas instituciones deportivas son las estrategias de marketing interactivo o de marketing interrelacional que utilizan para vincularse con sus seguidores alrededor del mundo. “A la hora de precisar una definición sobre marketing interactivo o interrelacional en el deporte podemos ilustrar que es una forma de marketing que identifica las necesidades de nuestros socios y las

⁸³ TeamInvicto.mx, “Facebook y su gran empatía con los clubes de fútbol”, 30 de noviembre de 2010.

⁸⁴ <http://luismarentes.wordpress.com/tag/social-media/>

⁸⁵ *Ibíd.*

⁸⁶ León, G. (2007) *Comunicar para ganar en el deporte*. Medellín, Colombia: Libroarte Ltda, pag 08.

satisface a través de la construcción de relaciones personales en beneficio mutuo y de manera rentable”⁸⁷.

La relación entre institución deportiva e hincha “se basa por tanto no en la transacción sino en la implicación personal en nuestro club por parte de los socios a través de la construcción de relaciones consistentes, duraderas y relevantes con ellos”⁸⁸. En otras palabras, el beneficio principal de incorporar elementos del marketing interactivo dentro de las plataformas digitales oficiales de los clubes es el vínculo que se crea entre ambos actores. Un vínculo que del lado del hincha se basa en “una fidelidad ciega en su equipo que les ayuda a no dejarlo de lado ni cuando los resultados no acompañen”⁸⁹.

La tercera clave del éxito de las redes sociales de estas instituciones deportivas está en el ámbito de la gestión, ya que su estrategia digital es planificada, desarrollada y evaluada por un departamento interno de comunicaciones. De acuerdo a León (2007) “esta dependencia, deber ser concebida con un pensamiento estratégico, en la medida que resuelva problemas del presente y del futuro y que da la mano al gerente en las relaciones con todos sus públicos y/o clientes. Ésta debe estar ubicada en una línea de preferencia en el andamiaje organizativo de la institución deportiva” (pag.11).

Lo que plantea León dentro de su ensayo es que “los gerentes, administradores y, en general, los dirigentes deportivos, comprendan la importancia de una oficina que atienda las necesidades comunicativas de la organización para emprender el camino hacia el éxito, precisamente porque por esa vía, la institución deportiva se conecta interna y externamente, mostrando sus bondades, afianzando sus tareas y responsabilidades, mejorando su imagen y proyectándose al mundo de una manera más competitiva” (2007, p. 02).

Dentro de las funciones más relevantes que León identifica como propias de este departamento de comunicaciones del club se encuentran definir claramente y propiciar una buena relación con los públicos externos de la institución, ser parte activa en los

⁸⁷ Nogales, J. (2006) Estrategia de marketing en clubes deportivos. Facultad de Ciencias del Deportes, Universidad de Extremadura, Cáceres, España, pag. 48.

⁸⁸ *Ibid*, pag. 48-49.

⁸⁹ Ginesta, X. (2010) Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. De la revista oficial a los canales de TDT. Universidad Autónoma de Barcelona, España, pag 148.

procesos de marketing y publicidad que tengan que ver con la organización y velar por la producción permanente de los pequeños medios de comunicación en la perspectiva de un mejor desenvolvimiento interno en la institución y en función de todos sus públicos (2007, p.12).

Estos pequeños medios de comunicación, en donde se insertan las plataformas digitales, son de vital importancia no sólo para los clubes internacionales sino que también para un entorno digital deportivo que se vuelve cada día más competitivo a nivel nacional. A continuación se presentará en detalle el rediseño de la estrategia para el club Universidad de Chile que se concentrará en potenciar el uso de sus redes sociales oficiales como herramientas de comunicación para establecer relaciones de compromiso con sus hinchas.

VII. ESTRATEGIA

El nuevo entorno digital del fútbol chileno no es distinto a aquel que se desarrolla dentro del negocio a nivel internacional. En la actualidad, todos los clubes profesionales cuentan con un portal oficial en Internet. En la mayoría de esos sitios, las noticias, fotos y vídeos giran en torno al plantel profesional. Sin embargo, en los últimos años han incluido contenidos sobre el fútbol joven y femenino e incluso han creado sus propios canales de televisión online a través de *Youtube* o *Twittcam* para transmitir los entrenamientos y las conferencias de prensa.

Con el auge de las plataformas sociales, las instituciones futbolísticas han incorporado estas herramientas comunicacionales a su amplia gama de medios internos para que informen, entretengan y relacionen a los hinchas con el club de fútbol. Actualmente, más de 400 mil cuentas activas de Facebook (más de 150 mil) y de Twitter (más de 250 mil) son amigas o siguen a alguna red social oficial de un equipo profesional de nuestro país. Combinadas, ese número de cuentas llenarían más de siete veces el Estadio Nacional de Chile, que tiene una capacidad para 47 mil espectadores.

Ya hemos establecido en el proyecto que el líder indiscutido de las plataformas digitales a nivel nacional es el Club Universidad de Chile con más de 200 mil cuentas activas que lo siguen, que estas cifras superan ampliamente a los números de sus archirrivals Colo - Colo y Universidad Católica, quienes suman más de 85 mil y 38 mil cuentas activas respectivamente, y que su verdadero rival son los *social media* no oficiales asociados al club que permiten a sus hinchas más espacios de participación para que se vinculen y se expresen sobre la vida institucional del club.

7.1 Proyecto Multimedial 360°

Desde que el club Universidad de Chile salió a la bolsa existe un proyecto multimedial en 360° donde se insertan sus cuentas oficiales de Facebook y de Twitter. Esta iniciativa actualmente incluye a estas dos plataformas digitales, al portal oficial del club y a la

UTV (canal online). Docmac Comunicaciones, quien a comienzos del 2011 le presentó al gerente general de Azul Azul, Cristián Aubert, una propuesta para desarrollar la gestión de prensa y comunicaciones del club, es la empresa encargada de administrar estos medios de comunicación oficiales de la institución futbolística.

La agencia Docmac fue creada en 2003 por Marcelo Ambrosio y Afife Docmac. Hoy cuenta con 16 clientes, entre los que se destacan marcas de ropa como New Man, Ferouch y Ashby, y cuenta con un personal de 12 profesionales que se dividen entre periodistas, comunicadores audiovisuales, relacionadores públicos y productores. Dentro de la compañía existen cuatro departamentos (cuentas, producción, comunicación y realización audiovisual) y se gestionan las redes sociales de organizaciones como la “U”, Liola, Víauno, Lorenzo de Ponti y Give.

De acuerdo a Marcelo Ambrosio, el objetivo principal de las herramientas sociales del club es ser un puente hacia el portal oficial, sin embargo, sus contenidos deben ser, en lo posible, diferentes a los presentados en esta herramienta comunicacional. Estos no deben referirse a situaciones “no oficializadas” por el club, como posibles fichajes de jugadores o entrenadores, y no deben responder directamente a las críticas a los jugadores, al entrenador o a los dirigentes de Azul Azul S.A que puedan surgir de los seguidores en estas redes sociales.

7.1.1 Modelo Comunicacional

Las situaciones descritas anteriormente llevan a concluir que el modelo de comunicación empleado por ambas plataformas digitales es unidireccional. Al igual que en algunos medios de comunicación tradicionales, “el emisor produce un mensaje, lo envía al receptor y éste no lo responde. Hay una imposición de ideas y no existe una participación del receptor. Es un esquema fundamentalmente informativo”⁹⁰. A diferencia de las redes sociales no oficiales, las oficiales no interactúan con los

⁹⁰ Leon 2007, pag. 07-08

seguidores de la U, salvo para responder preguntas referidas a venta de entradas u horarios y fechas de partidos.

7.1.2 Gestión Digital

Los contenidos del Facebook y del Twitter oficiales del club son publicados por un periodista y un comunicador multimedial, que trabajan desde el Centro Deportivo Azul (CDA) y desde Docmac respectivamente. Las acciones digitales que ellos llevan a cabo durante el día son convenidas en una reunión de pauta mensual con Sebastián Iturriaga, gerente comercial de Azul Azul S.A. En esta reunión de pauta se definen los temas que se tocarán en el portal oficial, cómo los abordarán las redes sociales y la cantidad de *posts* o *twitts* que se publicarán por cada uno de ellos.

Tras cada jornada de acciones digitales, Docmac arma un informe diario, que se envía al directorio y a la gerencia de la concesionaria, con datos cuantitativos (número de *posts* y *twitts*) y cualitativos (críticas y comentarios positivos) del monitoreo de las redes sociales oficiales. Los resultados de estos informes diarios son discutidos en la reunión de pauta semanal que tiene la gerencia comercial del club con Docmac. Las soluciones a emergencias digitales que puedan surgir durante el día se discuten vía telefónica con el gerente comercial de la concesionaria.

7.2 Bajada de la nueva estrategia digital

Debido a que la industria del fútbol a nivel mundial se ha vuelto muy competitiva, las instituciones deportivas ligadas a la actividad han tenido que recurrir a diversas estrategias comunicacionales para mantener la fidelidad de sus hinchas. Varias de esas estrategias de comunicación, importantes a la hora de vincularse con los seguidores, se enmarcan dentro del nuevo entorno digital presente en la web 2.0.

7.2.1 Objetivo Estratégico

El **objetivo estratégico** de este proyecto es que las redes sociales oficiales del club Universidad de Chile establezcan vínculos fuertes, cercanos y duraderos con sus seguidores. Se buscará que los espacios de diálogo y participación que desean los seguidores en las redes sociales oficiales para vincularse con su equipo aumenten en número y sean independientes de las informaciones que se publican en el sitio web oficial de la institución deportiva. De esta manera se logrará acortar la brecha que existe hoy de cuentas activas que siguen a las plataformas oficiales y a las no oficiales.

7.2.2 Ejes Estratégicos

Los **ejes estratégicos** que se encuadrarán dentro del rediseño de la estrategia digital del club Universidad de Chile serán tres:

- 1) La participación de los hinchas dentro de los *social media* oficiales del equipo.
- 2) La vinculación del seguidor con el equipo dentro de las plataformas sociales oficiales del club.
- 3) El conocimiento profundo de las redes sociales no oficiales asociadas a la institución deportiva para extraer sus buenas prácticas digitales.

Estos tres ejes estratégicos no sólo permitirán aumentar e incentivar la participación de los seguidores azules en las redes sociales oficiales, sino que también establecer un diálogo más directo, a través de contenidos que vinculen a los seguidores al club, y una mejor gestión digital de estas herramientas de comunicación.

7.2.3 Líneas de Acción

Las cuatro **líneas de acción** que guiarán esta nueva estrategia digital del club son:

- 1) Establecer una política de gestión de las redes sociales oficiales donde se establezcan ciertos criterios para enfrentar un escenario de constante cambio en

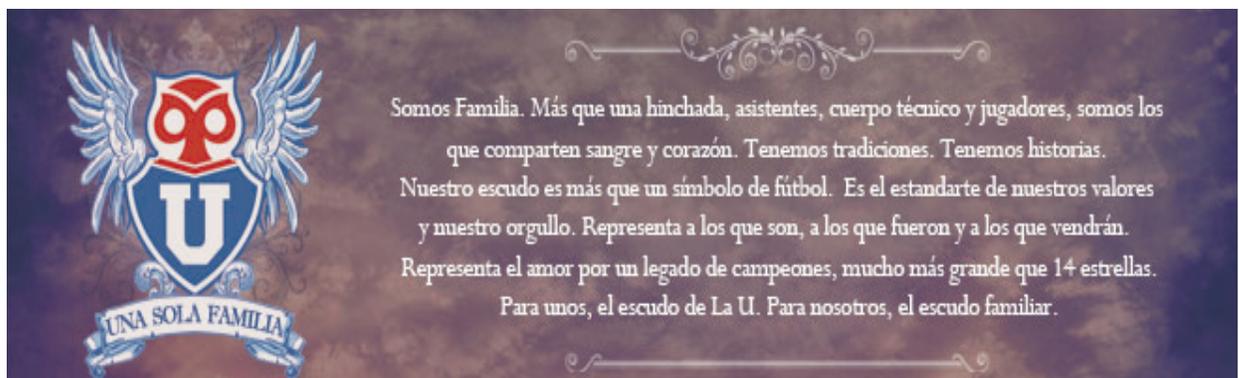
donde se desarrollan y se mantienen las plataformas digitales actuales de la “U” y se crearán las futuras redes sociales del club.

- 2) Incorporar a la gestión de las redes sociales oficiales herramientas que monitoreen las redes sociales no oficiales para poder aprender y extraer sus buenas prácticas digitales.
- 3) Crear espacios dentro de las redes sociales oficiales donde se “escuche la voz del hincha” para que pueda fortalecer su relación con el club.
- 4) Potenciar contenidos en la redes sociales oficiales que vinculen a los hinchas con el club por medio de sus valores, características e historia.

7.2.4 Corazón de los Mensajes

El **corazón de los mensajes** para la acciones propuestas se basan en la palabras presentes en los afiches de la campaña “una sola familia”, creada por la agencia Pedro, Juan y Diego, que lanzó el club a principios del 2011 y en donde se busca instalar la noción de que hinchas, jugadores y cuerpo técnico (pasados, presentes y futuros) son todos miembros de una gran “familia azul”. Esta nueva visión del club se puede ver en la Figura 1 que, a continuación, muestra el afiche principal de la campaña.

Figura 1: Afiche Principal (Campaña Una Sola Familia)



Dentro de la campaña se destacan una serie de palabras o frases asociadas a la esencia de lo que es el club Universidad de Chile no sólo como club deportivo sino que además como referente social por medio de su escudo, de sus valores, de sus logros y de la historia asociada a la institución académica de educación superior a la cual representa. En los afiches también surge este nuevo concepto de “familia azul” que no está muy asociado al club laico, pero ha tenido una buena acogida dentro de los seguidores, ya que los afiches de la campaña tienen más de 200 *me gusta* en el Facebook oficial de la organización deportiva.

Los afiches, los banners y el logo asociados a esta campaña de publicidad fueron difundidos a través de los *social media* oficiales y, actualmente, están publicados tanto en ellos como en el sitio web oficial del club. Cabe destacar que esta campaña publicitaria se lanzó en un momento deportivo e institucional complicado para la dirigencia de Azul Azul. A raíz de los magros resultados deportivos del segundo semestre del año 2010, y pese a que el equipo ese año llegó a la semifinal de la Copa Libertadores durante el primer semestre, la concesionaria estaba siendo fuertemente cuestionada por los seguidores, en los medios de comunicación tradicionales, en el nuevo entorno digital y en el propio Estadio Nacional durante los partidos del equipo como local.

7.2.5 Cronograma

El rediseño de la estrategia digital propuesta en este proyecto cuenta con un cronograma que contempla una serie de acciones semanales y mensuales, que se muestran a continuación en la Figura 2.

Figura 2: Cronograma de acciones semanales y mensuales



Las acciones semanales estarán asociadas al día de partido, uno de los hitos más relevantes de un equipo de fútbol durante el fin de semana, e incluyen contenidos como entrevistas a los jugadores, preguntas enfocadas a cómo o con quién verán los seguidores el cotejo, el pronóstico del resultado del partido, la entrega de datos históricos de la “U” durante el encuentro y una encuesta para elegir al mejor jugador de la fecha.

Estas acciones, que se publicarán semanalmente y de forma independiente al portal oficial del club, serán apoyadas por una serie de contenidos que buscarán aumentar la vinculación del fanático azul. Esto se logrará por medio de acciones que transmitirán la rica historia del equipo, que reconocerán a sus figuras del pasado, que informarán sobre las estrellas del futuro y que plasmarán los valores que son propios del club. Estos *posts* o *twitts* estarán asociados al día del partido y funcionarán como ítems independientes dentro de la estrategia diaria planteada.

Por su parte, las acciones mensuales estarán referidas a la gestión global, y a lo largo del tiempo, de las plataformas digitales de la institución deportiva. Estas acciones, que se realizarán mensualmente, incluirán un monitoreo diario de las *social media* no oficiales, una reconfiguración del informe diario de redes sociales que se le envía al directorio y a la gerencia de Azul Azul, el seguimiento de las plataformas sociales de la “U” al Facebook y Twiter oficiales de sus jugadores y sus sponsors y la reformulación de la reunión de pauta mensual a una semanal.

7.3 Plan de Acción I

Este plan de acción, que deberá ser acordado e implementado en conjunto por la gerencia comercial de la concesionaria y Docmac Comunicaciones, buscará que las redes sociales oficiales, presentes y futuras, del club Universidad de Chile se planifiquen y desarrollen siguiendo una serie de parámetros que se replicarán de la exitosa gestión digital deportiva de instituciones futbolísticas como Real Madrid o F.C Barcelona y otros que se propondrán tras el diagnóstico digital que se realizó de las redes sociales oficiales y de una serie de reuniones, presenciales y telefónicas, que se sostuvieron con Marcelo Ambrosio.

7.3.1 Línea de Acción

Este primer plan de acción estará asociado con la primera línea de acción que se formuló dentro de este proyecto: establecer una política de gestión de las redes sociales oficiales donde se instalen ciertos criterios para enfrentar un escenario de constante cambio en donde se desarrollan y se mantienen las plataformas digitales actuales de la U y se crearán las futuras redes sociales del club.

7.3.2 Mensaje

Los mensajes deberán estar enfocados a resaltar la relevancia que tiene una gestión digital eficiente a la hora de fortalecer el vínculo de los aficionados azules con el club. En este sentido, un mensaje tipo que se desarrollará dentro del equipo que gestiona la redes sociales del club es: *los hinchas son el corazón que hace latir a nuestro club. Los que son, los que fueron y los que vendrán. Los que nos apoyan en las buenas y en las malas. Los que comparten sangre y corazón. Por eso merecen una gestión digital directa, eficiente y efectiva que que no sólo les hable sino que también los escuche.*

7.3.3 Públicos

El mensaje que se presentó en el párrafo anterior se dirigirá al público interno que gestiona las redes sociales de la Universidad de Chile: Docmac Comunicaciones que planificará e implementará las acciones digitales y la gerencia comercial de Azul Azul que evaluará la estrategia digital del club. Estos son los dos públicos que deben estar comprometidos con el mensaje. De esta forma, se concretará una gestión digital exitosa tanto en el corto como en el largo plazo.

7.3.4 Acción 1: Reunión de Pauta Semanal

La planificación de las acciones digitales que son implementadas en las redes sociales oficiales del club Universidad de Chile se acuerda actualmente en una reunión de pauta mensual que se realiza entre Sebastián Iturriaga, gerente comercial de la concesionaria, Marcelo Ambrosio de Docmac Comunicaciones y el periodista que cumple sus labores en el Centro Deportivo Azul. Es una instancia en donde no se desarrollan acciones propias para las plataformas digitales oficiales sino que más bien se utiliza para acordar cómo éstas publicarán los contenidos del portal oficial del club.

El dinamismo de la industria futbolística a nivel mundial y el escenario de constante cambio que se desarrolla dentro del entorno digital deportivo son elementos que exigen que estas reuniones de pauta se trasladen a una periodicidad semanal. De esta manera, las redes sociales oficiales podrán abordar la inmediatez e interactividad que estas herramientas comunicacionales requieren para ser exitosas y se transformarán en medios eficientes para poder comunicarse de una forma más directa y efectiva con los aficionados azules.

Estos seguidores, además, buscan dentro de las redes sociales oficiales contenidos propios, que interactúen, que se relacionen y que construyan un sentido de comunidad. Si la gestión digital del club no crea contenidos con estas características, independientes del portal oficial y estructurados bajo un modelo de comunicación bidireccional, ésta no

será completamente exitosa, debido a que no se le dará un trato especial al usuario, no se interactuará con el aficionado y la información que se le entregue no lo motivará a participar de las actividades deportivas e institucionales del equipo.

7.3.5 Acción 2: Contratación de Community Managers Exclusivos

Las acciones digitales acordadas en la reunión de pauta mensual, actualmente, son implementadas por un periodista, que desempeña sus labores desde el Centro Deportivo Azul en La Cisterna, y por un comunicador multimedial, que trabaja desde las oficinas de la empresa de comunicación externa en Huechuraba. El periodista, además, desarrolla la gestión de prensa y comunicaciones del club, mientras que el comunicador multimedial también realiza la gestión de las cuentas digitales de otros clientes de la empresa Docmac. Un escenario que dista de ser el adecuado para una gestión digital óptima de las redes sociales oficiales del club Universidad de Chile.

La recomendación de este proyecto es la contratación de dos *social media managers* que se harán cargo de la gestión de las cuentas digitales en forma exclusiva y desde un mismo lugar. Esta acción se basará en el modelo del F.C. Barcelona, que cuenta con un área en donde se insertan sus *community managers*, dedicada a crear y desarrollar las plataformas digitales del club. En este sentido, el presidente ejecutivo de la empresa IT Hunter, Benjamín Toselli, recomienda que el *social media manager* “esté considerado dentro de la estructura organizacional de una compañía, ya que lo esencial es que esta persona sepa interpretar lo que la organización quiere comunicar a sus diferentes públicos y que tenga la capacidad para desarrollar buenos contenidos. Debe conocer muy bien el negocio para hacer una adecuada difusión en las redes sociales”⁹¹.

Toselli agrega que “la persona ideal para este cargo puede ser periodista o sociólogo, pero además debe tener una gran afición por las redes sociales y la tecnología, capacidad para generar contenidos de interés, conocimiento sobre el comportamiento humano, alto

⁹¹ El Mercurio, “Cargo de Community Manager será uno de los más demandados en cinco años”, 22 de septiembre de 2011.

nivel de proactividad y creatividad, y dedicación exclusiva⁹². Bajo un modelo de gestión similar, el departamento de nuevas tecnologías del Barça, encabezado por el ingeniero informático taiwanés Dídac Lee Hsing⁹³, logró posicionar a las redes sociales del club catalán como líderes en lo que se refiere a gestión digital y cómo una de las más exitosas con más de 20 millones de seguidores⁹⁴ a nivel mundial.

En la actualidad, el club Universidad de Chile no cuenta con un departamento de comunicaciones o con un departamento de nuevas tecnologías dentro de su estructura organizacional interna. La creación de esta área que se hará cargo de la gestión de las comunicaciones y de las redes sociales azules es uno de los desafíos que deberá abordar la institución deportiva a futuro. Sin embargo, hasta que se instale este departamento internamente deberá ser Docmac Comunicaciones, en coordinación con la gerencia comercial de Azul Azul, quien se desenvuelva en ese rol dentro de la organización futbolística.

Los dos *social media managers*, que serán contratados por Docmac, deberán trabajar desde el Centro Deportivo Azul, que es el establecimiento en donde se desarrollan una gran cantidad de informaciones relacionadas al club capitalino, y concretarán las acciones digitales que acordarán en la reunión de pauta semanal el gerente comercial, Sebastián Iturriaga, y la agencia de comunicación externa. De esta manera, los dos *community managers* tendrán acceso directo a los acontecimientos relevantes que comunicarán a los fanáticos azules dentro de las redes sociales oficiales, mientras que Docmac Comunicaciones se ocupará de planificar y coordinar las acciones digitales con la gerencia comercial de la concesionaria.

En el caso de los *community managers* azules, estos también deberán monitorear los *twitts* y *posts* de las redes sociales oficiales y no oficiales asociadas a la institución deportiva, así como las de la competencia y las de clubes modelo, y colaborar con el armado del informe diario de redes sociales que se envía al directorio y a las gerencias de la concesionaria Azul Azul. La expectativa de sueldo de dicha posición fluctuará,

⁹² Ibid.

⁹³ <http://www.fcbarcelona.es/club/detalle/ficha/junta-directiva>

⁹⁴ <http://luismarentes.wordpress.com/tag/social-media/>

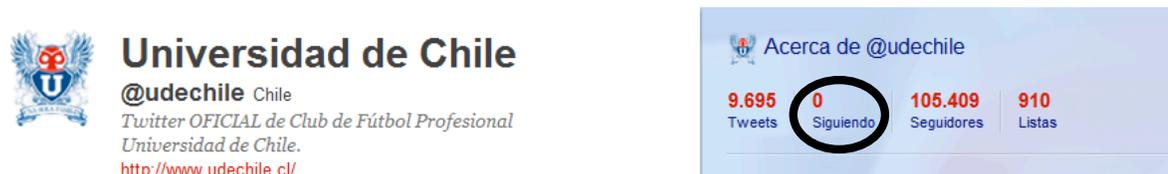
según Benjamín Toselli, entre \$1 millón y \$2 millones de pesos líquidos, sin contar con los premios en base a resultados alcanzados que siempre se recomienda acordar con este tipo de profesionales⁹⁵.

7.3.6 Acción 3: Acciones para una mejor gestión en Twitter

Dentro de la gestión de las redes sociales oficiales existen ciertos elementos ausentes que se relacionan con la implementación de la estrategia digital de la institución deportiva. Son pequeñas acciones que se encuentran presentes en las plataformas sociales de instituciones modelo, como Real Madrid F.C. o F.C. Barcelona, y que pueden ser útiles al momento de establecer una política de gestión digital general para la creación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de los *social media* del club Universidad de Chile. Estas tienen que ver en su totalidad con Twitter, que es la red social más nueva y menos desarrollada por Docmac Comunicaciones.

Como se puede ver en la Figura 3, uno de estos elementos que no está presente en la gestión digital actual de las redes sociales oficiales es el seguimiento por parte del Twitter azul a las cuentas oficiales de *stakeholders* clave para el club.

Figura 3: Seguimiento a sponsors y jugadores del Twitter Universidad de Chile⁹⁶



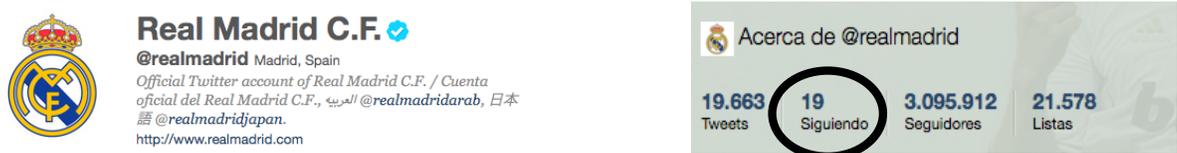
Estos actores relevantes pueden ser sponsors o los mismos jugadores del plantel profesional. En el caso del Real Madrid, que se puede observar en la Figura 4, su cuenta oficial de Twitter sigue tanto a las cuentas oficiales de sus dos sponsors principales,

⁹⁵ El Mercurio, "Cargo de Community Manager será uno de los más demandados en cinco años", 22 de septiembre de 2011.

⁹⁶ <http://twitter.com/#!/udechile>

Adidas y Audi, como a las cuentas oficiales de las estrellas de su plantel, como Cristiano Ronaldo, Xaxi Alonso, Gonzalo Higuain y Sergio Ramos.

Figura 4: Seguimiento a sponsors y jugadores del Twitter Real Madrid F.C.⁹⁷



Es por este motivo que el Twitter oficial del club Universidad de Chile seguirá a las cuentas oficiales de sus sponsors principales dentro de esta red social, Claro (@ClaroChile) y Homecenter Sodimac (@homecenter_cl), y a las cuentas oficiales de los jugadores del plantel profesional que poseen Twitter como Matías Rodríguez (@matiasylucia), Gustavo Lorenzetti (@Guscanalla), Paulo Magalhaes (@elmaga27), Charles Aranguiz (@CharlesAranguiz) y José Rojas (@pepe13rojas). Sus *twitts* servirán para fortalecer los lazos con los seguidores y serán una fuente de información permanente para los contenidos de las plataformas digitales oficiales.

El segundo elemento que no está presente en la gestión digital actual de las redes sociales oficiales del club Universidad de Chile es la utilización de *hashtags* en Twitter. Esta situación se ve reflejada a continuación en la Figura 5, en donde no se utiliza un *hashtag* tras el anuncio del concurso para ganar una de las camisetas que utilizaron los jugadores de la institución deportiva en la final de la Copa Sudamericana a fines de este año.

⁹⁷ <http://twitter.com/realmadrid>

Figura 5: Twitter actual del club Universidad de Chile sin *hashtag*⁹⁸



Los *hashtags* son una forma de etiquetar o clasificar los mensajes que se publican en Twitter para que se puedan agrupar en torno a un tema en común⁹⁹. Esto último facilita su monitoreo en el entorno digital. El Twitter oficial del Real Madrid, como se puede ver en la Figura 6, utiliza en todos sus *twitts* el *hashtag*, *#realmadrid*, para agrupar los contenidos que publica. Esta acción le permite contar con un panorama general y al minuto de lo que se está hablando de la institución madridista en esta red social.

Figura 6: Twitter actual del Real Madrid F.C. con *hashtag*¹⁰⁰



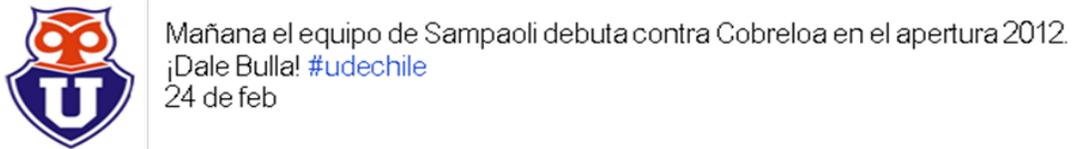
Es por este motivo que la cuenta oficial de Twitter del Club Universidad de Chile utilizará el *hashtag*, *#udechile*, para agrupar los contenidos que publica para así facilitar su monitoreo en esta plataforma digital. Esta nueva acción de la plataforma digital oficial azul se puede ver a continuación en la Figura 7, en donde se acompañará el anuncio del debut del equipo profesional en el torneo de apertura 2012 frente a Cobreloa con el *hashtag* *#udechile*.

⁹⁸ <http://twitter.com/#!/udechile>

⁹⁹ Regalado, O. (2008) Qué es un *hashtag* y cómo usarlo en Twitter. 08 de septiembre de 2008.

¹⁰⁰ <http://twitter.com/realmadrid>

Figura 7: Twitter del club Universidad de Chile con *hashtag* para agrupar contenidos



Por medio de esta herramienta *twittera*, la institución deportiva también dará visibilidad a sus *twitts*, ampliará sus conocimientos en tiempo real sobre qué se está conversando acerca de ellos y podrá crear *trending topics* o temas del momento en Twitter¹⁰¹. Esta acción servirá para campañas de marketing que lance la gerencia comercial de la concesionaria azul o para eventos que realice o en que participe el club, sus dirigentes, su cuerpo técnico o sus jugadores. Estos dos escenarios se pueden observar a continuación en la Figura 8 y en la Figura 9.

Figura 8: Campaña de Marketing del club Universidad de Chile con *hashtag* para crear *trending topic*



En la figura anterior, por medio del *hashtag* **#100golesrivarola** se dará visibilidad a la campaña de marketing que realizará el club en torno a la conmemoración de los 100 goles que convirtió el delantero Diego Rivarola con la camiseta del club y se podrá monitorear los *twitts* referidos a la iniciativa que serán publicados dentro de la

¹⁰¹ Regalado, O. (2008) Qué es un *hashtag* y cómo usarlo en Twitter. 08 de septiembre de 2008.

plataforma digital. La cantidad de *twitts* asociados al *hashtag* **#100golesrivarola** podrá convertirlo en un *trending topic* dentro de la red social.

Figura 9: Evento del club con *hashtag* para crear *trending topic*



En la figura anterior, por medio del *hashtag* **#bullaenvivo** se dará visibilidad a la transmisión *online* vía Twitter del primer partido del club Universidad de Chile en la Copa Libertadores 2012 frente a Atlético Nacional de Colombia. Los fanáticos azules, al twittear que están siguiendo el relato del partido, replicarán el *hashtag* **#bullaenvivo**, lo que permitirá su fácil monitoreo, que se convierta en *trending topic* y que los *community managers* del club sepan qué se está diciendo del partido en esta red social en particular.

7.3.7 Métricas

La evaluación de estas acciones estará a cargo de Docmac Comunicaciones y de la gerencia comercial de Azul Azul S.A. En el caso de la reunión de pauta, no existe una medición cualitativa, sino más bien una cuantitativa que será exitosa en la medida que el encuentro para pautear los temas que se publicarán dentro de las redes sociales oficiales se realice regularmente una vez a la semana.

La métrica para la contratación de los dos *community managers* será cuantitativa, centrada en la cantidad de *twitts* y *posts* que se realizarán por cada jornada, y cualitativa, enfocada a que esos contenidos que se publicarán en las redes sociales sean acorde a la política de gestión digital del club.

La evaluación de los *hashtags* también será de carácter cuantitativa, ya que se medirá la cantidad de *hashtags* que se transformen en *trending topic* o la cantidad de personas que los replicaron al publicar sus *twitts* en Twitter.

Mientras que el seguimiento a los *stakeholders* relevantes se medirá de acuerdo a parámetros cualitativos, en el sentido que, cada vez que ingrese un sponsor nuevo o un jugador del plantel cree su cuenta oficial en Twitter, la red social *twitera* del club Universidad de Chile deberá comenzar a seguirlos para poder *retwittear* las informaciones relevantes para la institución o de interés para los aficionados que se publican dentro de esas cuentas oficiales.

Los datos cuantitativos que se recogerán de la acción digital relacionada a la incorporación de un *hashtag* a los *twitts* serán utilizados para la creación no sólo de nuevas acciones digitales sino que también para descubrir que temas le interesan a los fanáticos del club Universidad de Chile. En este último punto serán relevantes los *hashtags* que se transformen en *trending topic* al ser replicados por los seguidores de las redes sociales oficiales de la institución futbolística. Los datos cuantitativos y cualitativos que se obtendrán de las acciones asociadas a la evaluación de las reuniones semanales, de la contratación de los *community managers* y del seguimiento de sponsors o jugadores servirán para evaluar su implementación y para analizar su desarrollo dentro de la gestión digital del club

7.3.8 Costos

En cuanto al costo, no existe ninguno dentro de las acciones que se refieren a la reunión de pauta semanal, al seguimiento las cuentas oficiales de los sponsors o de los

jugadores del plantel y a la utilización de *hashtags* en los contenidos que publicará el Twitter del equipo azul.

En donde sí se incurrirá en un costo será si el club opta por la contratación de los *community managers* exclusivos para desarrollar la gestión de las cuentas oficiales de Facebook y Twitter. Este fluctuará entre \$1 millón y \$2 millones de pesos por cada *social media manager* que contrate la concesionaria Azul Azul.

7.4 Plan de Acción II

Este plan de acción buscará agregar a la gestión de las redes sociales oficiales un monitoreo más profundo de las plataformas sociales no oficiales, que de acuerdo a este proyecto son su principal competencia, para que puedan revisar sus acciones digitales e incorporar aquellas que serán útiles para profundizar el vínculo del seguidor con el club.

En este sentido, el monitoreo que lleva a cabo Docmac Comunicaciones de las plataformas digitales no oficiales no es constante en el tiempo ni tampoco está establecido dentro como un deber dentro de la gestión general de las redes sociales oficiales del club.

Este nuevo plan de monitoreo, que deberá ser desarrollado e implementado por Docmac, atacará dichas falencias basándose en la reestructuración del informe de monitoreo digital que envía todos los días la empresa de comunicaciones a los miembros del directorio y a la plana ejecutiva de la concesionaria Azul Azul S.A.

7.4.1 Línea de Acción

Este segundo plan de acción estará asociado con la segunda línea de acción que se estableció dentro de este proyecto: incorporar a la gestión de las redes sociales oficiales herramientas que monitoreen las redes sociales no oficiales para poder aprender y extraer sus buenas prácticas digitales.

7.4.2 Mensaje

Los mensajes para este grupo de acciones estarán enfocados a destacar que dentro de las redes sociales oficiales se deberá monitorear de manera diaria las plataformas digitales no oficiales ya que son la competencia principal de las cuentas oficiales y una fuente de acciones que se replicarán para fortalecer la estrategia digital del propio club. Un mensaje tipo será el siguiente: *las redes sociales no oficiales del club son una fuente*

rica de acciones que se pueden replicar para fortalecer la estrategia digital oficiales de nuestro club.

7.4.3 Públicos

El mensaje que se presentó en el párrafo anterior se dirigirá al público interno que realizará el informe diario de redes sociales de la Universidad de Chile: Docmac Comunicaciones. Este es el público que debe estar comprometido con el monitoreo diario de las redes sociales no oficiales, que representará un beneficio a largo plazo para el club.

7.4.4 Acción: Informe Monitoreo Digital Diario

El informe de redes sociales que envía actualmente Docmac Comunicaciones es de periodicidad semanal. Se envía al directorio y a la plana ejecutiva de la consesionario, sin embargo, como muestran la Figura 10 y la Figura 11, sólo incluye una revisión cuantitativa de las plataformas digitales oficiales y un resumen de los comentarios de apoyo y de críticas que son publicados en ellas durante cada jornada laboral.

Figura 10: Informe semanal actual de Twitter

RESUMEN PORCENTUAL

TWITTER: @UdeChile (sin edición y sin censura)

Total RT: 18

Total Twetts: 299

| | | |
|------------------|-----|---------|
| Apoyo al equipo: | 142 | (47,5%) |
| Otros (Concurso) | 99 | (33,1%) |
| Preguntas: | 51 | (17,1%) |
| Críticas: | 7 | (2,3%) |

Destacado Apoyo:

- Ahhhh!!!, juega la [@udechile](#) a las 18:00hrs y salgo del trabajo a las 18:30...Me perderé media hora de partido....Vamos AzT_Tles a ganar!!
- [@udechile](#) hoy ganamos a O'higgins wn *-* vamos paso a paso pa' nuestra estrella 14, Edu Vargas el q faltó para Chile hoy demostrara lo q es
- BKN voy a ir a ver a la U el Sábado !!! auspiciada por [@udechile](#) jojojojo

Destacado Críticas:

- [@udechile](#) Se pasaron tiraron super caras la entradas para el SABADO [#udechile](#)
- El partido de hoy de [@udechile](#) es clave para que Sampaoli muestre su contundencia y dinámica. Hoy es cuando [#Sampaolivendehumo](#) vamos Bulla!

Figura 11: Informe semanal actual de Facebook

PAGINA DE FACEBOOK: UdeChile (sin edición y sin censura)

Total "Me Gusta": 81

Total Comentarios: 11

Apoyo al equipo: 5 (45,5%)

Otros (Información) 2 (18,1%)

Preguntas: 4 (36,4%)

Críticas: 0 (0%)

Destacados Apoyo:

- de alla somos!

- varguitas es mucho mejor que rubio, herrera mil veces mejor que olvares, ambos con mucho más minutos en cancha y pasado por un muy buen momentos en sus carreras, al final se reduce que la selección está llena de zorras, por algo pinilla no quiere venir...

- Herrera se aganado el puesto dentro de la seleccion por toda su trayectoria, que pasa con los tecnicos, que no ven la calidad de arquero que hay no creo que Olivares sea mejor que Herrera.Grande Herrera.....

- Vamos Nikolas goku a la final

En este informe no se monitorean de forma constante las redes sociales no oficiales, ni tampoco las cuentas de Facebook y de Twitter de otros clubes alrededor del mundo que pueden ser buenos modelos para extraer sus buenas prácticas digitales.

El encabezado del nuevo informe diario deberá incluir la cantidad de seguidores o de amigos que hasta ese día tiene cada plataforma digital. Esto se complementará con un indicador que muestre la variación diaria de seguidores y de amigos, que servirá para

analizar la efectividad de las acciones digitales desarrolladas por Docmac Comunicaciones. Actualmente, este tipo de estructura será muy útil porque servirá para ver los porcentajes de adhesión diaria que está logrando la campaña vía Facebook: “lleguemos a más de 100 mil amigos”.

Dentro del informe diario, en la sección dedicada a Facebook, se mantendrá el conteo cuantitativo general de los *me gusta*, pero se deberá agregar uno por cada acción digital que se realice para poder medir la reacción específica de los seguidores ante cada una de ellas. En este sentido, se continuará con el conteo cuantitativo general de los comentarios, pero se agregará, al igual que en los *me gusta*, un conteo de comentarios por cada una de las acciones digitales que se publiquen dentro del Facebook oficial del club. Estos comentarios deberán ser agrupados por temática (equipo, cuerpo técnico, dirigentes, venta de entradas, concursos, etc.), por tipo (positivo, neutro y negativo) y por relevancia (rojo = muy importante, negro = neutro y azul = poco importante).

Dentro del informe diario, en la sección dedicada a Twitter, se mantendrá el conteo cuantitativo de los *twitts* totales, así como la cantidad de *retwitts* que logran los contenidos que se publican en esta cuenta oficial. Por medio del *hashtag*, **#udechile**, el monitoreo de los *twitts* será más fácil, ya que se podrán agrupar los contenidos bajo un mismo paraguas y, a partir de allí, se podrá analizar si son de carácter positivo o negativo. Al igual que sucede con Facebook, estos comentarios deberán ser agrupados por temática (equipo, cuerpo técnico, dirigentes, venta de entradas, concursos, etc.), por tipo (positivo, neutro y negativo) y por relevancia (rojo = muy importante, negro = neutro y azul = poco importante).

Debido al escenario de constante cambio que se produce dentro del entorno digital, se recomienda que este informe de redes sociales evolucione a la propuesta que recién se presentó. De esta manera, los receptores del mismo, que son quienes llevan los hilos económicos, deportivos e institucionales del club, podrán tener un panorama más acabado de los comentarios, contenidos y tonos que se publican de la Universidad de Chile en las diversas plataformas digitales, tanto oficiales como no oficiales.

7.4.5 Métricas

La evaluación de esta acción estará a cargo de la gerencia comercial de Azul Azul S.A. Al igual que en el caso de la reunión de pauta semanal, no existe una medición cualitativa, sino más bien una cuantitativa que será exitosa en la medida que el informe de redes sociales se envíe diariamente.

La medición cuantitativa de esta acción será de vital importancia debido a que, si los datos que entregará el informe de las redes sociales oficiales y no oficiales no llegan al directorio y a los ejecutivos de la concesionaria, éstos no sabrán que se está hablando del club en el cambiante entorno digital y no se podrán replicar las buenas prácticas de las plataformas no oficiales y de las instituciones futbolísticas modelo alrededor del mundo.

7.4.6 Costos

En cuanto a los costos de esta acción, en este proyecto se recomienda rediseñar el *look & feel* del informe diario, ya que el actual no cuenta con un desarrollo conceptual o con una línea gráfica que lo identifique como parte del club Universidad de Chile. En este sentido, la remodelación gráfica del informe, que podría llegar a contar con 10 páginas de extensión, costaría alrededor de \$40 o \$50 mil pesos.

7.5 Plan de Acción III

Este plan de acción buscará equiparar los espacios de participación que existen actualmente en las plataformas sociales no oficiales, en donde los hinchas pueden opinar libremente sobre temas relacionados a la vida institucional del club, sin comprometer los deseos de no realizar una apertura total del directorio y de la gerencia de Azul Azul.

Aunque en el Facebook oficial de la “U” se pueden comentar los contenidos subidos diariamente y no se censuran las opiniones negativas que se *postean*, el directorio y la gerencia de la concesionaria no desea abrir los espacios de participación completamente debido a las experiencias vividas a fines de 2010 tras los malos resultados deportivos del segundo semestre. En Twitter en cambio, los contenidos no pueden ser comentados y sólo se contestan las preguntas referidas a las entradas o a los días de partidos.

Este plan de acción, que deberá ser diseñado por Docmac Comunicaciones e implementados por el *community manager* que desarrolla sus labores en el Centro Deportivo Azul, se basará en una estrategia de interacción controlada, que abrirá espacios para que los hinchas manifiesten sus opiniones en las redes sociales, a través de la respuesta a encuestas de preguntas directas o de opción múltiple y de el envío de pronósticos de resultados de los partidos en competencias nacionales e internacionales.

7.5.1 Línea de Acción

Este tercer plan de acción estará asociado a la tercera línea de acción que se estableció dentro de este proyecto: crear espacios dentro de las redes sociales oficiales donde se “escuche la voz del hincha” para que pueda fortalecer su relación con el club.

7.5.2 Mensaje

Los mensajes para este grupo de acciones estarán enfocados a destacar que dentro de las redes sociales oficiales también existen espacios para que los hinchas manifiesten sus

opiniones entorno al club. Un mensaje tipo será el siguiente: *como el bombo de la barra resuena en el estadio, la voz del hincha se escucha fuerte y clara en nuestras redes sociales oficiales*. De esta manera no sólo se incentivará la participación en estos nuevos espacios sino que también que se desea escuchar la voz de los seguidores fuerte y claro dentro de las plataformas digitales.

7.5.3 Públicos

El mensaje que se presentó en el párrafo anterior se dirigirá al público interno que implementará las acciones digitales en las redes sociales de la Universidad de Chile: Docmac Comunicaciones. Este es el público que debe estar comprometido con la creación de contenidos que abran espacios de participación con para el hincha.

7.5.4 Acción 1: Encuesta

Una de las acciones que formarán parte de la estrategia de interacción controlada serán las encuestas a través de Facebook, en donde se preguntará la opinión de los hinchas sobre temas relacionados a los días de partido (quién fue el mejor jugador), a la actualidad del equipo en alguna competencia (qué torneo prefieren ganar en el año), a cómo los seguidores esperan o viven los partidos (con quién los miran o en dónde los observan) o a la historia de la institución a lo largo de los años (qué equipo fue el mejor o qué jugador fue el mejor).

7.5.4a Acción Actual

En la actualidad, el club Universidad de Chile realiza un tipo de encuesta, que se refiere al mejor jugador del partido, pero sólo a través de su portal oficial, como se puede observar en la Figura 12.

Figura 12: Encuesta actual realizada vía el portal oficial del club Universidad de Chile



En esta encuesta, que es promocionada por medio de las redes sociales oficiales como muestra la Figura 13, se le pide a los seguidores que voten a través del sitio web oficial del club. No lo pueden hacer por medio de las redes sociales oficiales.

Figura 13: Anuncio actual de la encuesta vía redes sociales oficiales del club Universidad de Chile

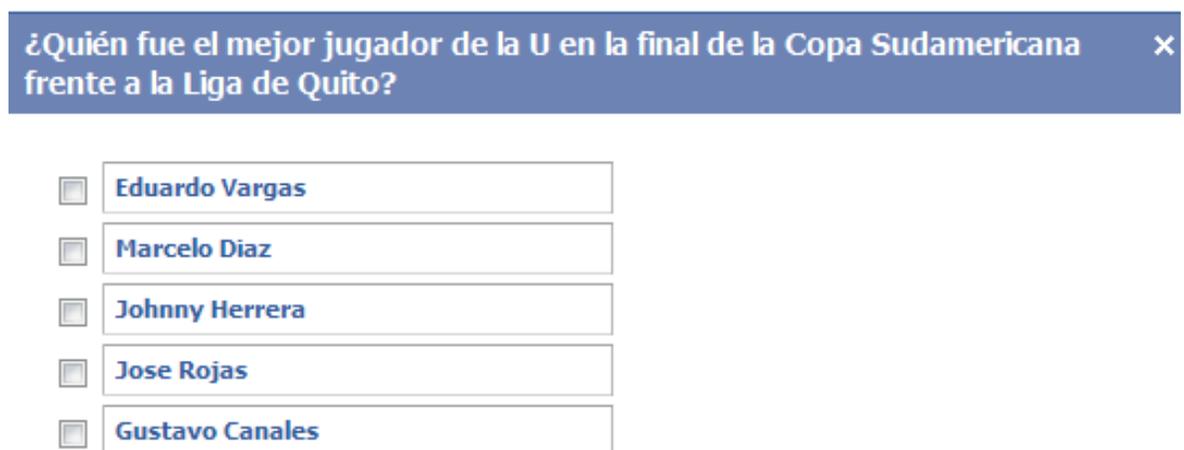


Cabe destacar que en esta acción se priman el atractivo visual que se logra al construir la encuesta dentro del portal oficial y que la encuesta sea un puente desde las redes sociales hacia la web. En este sentido, la inmediatez y la cantidad de votos que puedan aportar los *social media* oficiales quedan relegados completamente. Además, al ser la encuesta publicada en el portal oficial tampoco permite comentarios o alabanzas a los jugadores por su buen desempeño. Si tenemos en cuenta que cada encuesta es respondida por entre mil y tres mil personas, cuando las redes sociales oficiales son seguidas por más de 200 mil seguidores, se puede concluir que las plataformas digitales están siendo subutilizadas en cuanto a esa inmediatez y a ese volumen de votos posible.

7.5.4b Acción Propuesta

Las encuestas vía Facebook serán construidas a partir de preguntas abiertas, en donde los seguidores comentarán sus respuestas, o por medio de preguntas cerradas, en donde los hinchas seleccionarán entre una serie de opciones de respuesta. Es así como la pregunta referida al jugador del partido, si tomamos el ejemplo de la segunda final de la Copa Sudamericana frente a Liga Deportiva Universitaria de Quito, quedará en su formato de pregunta cerrada como muestra a continuación la Figura 14.

Figura 14: Encuesta de pregunta cerrada vía Facebook

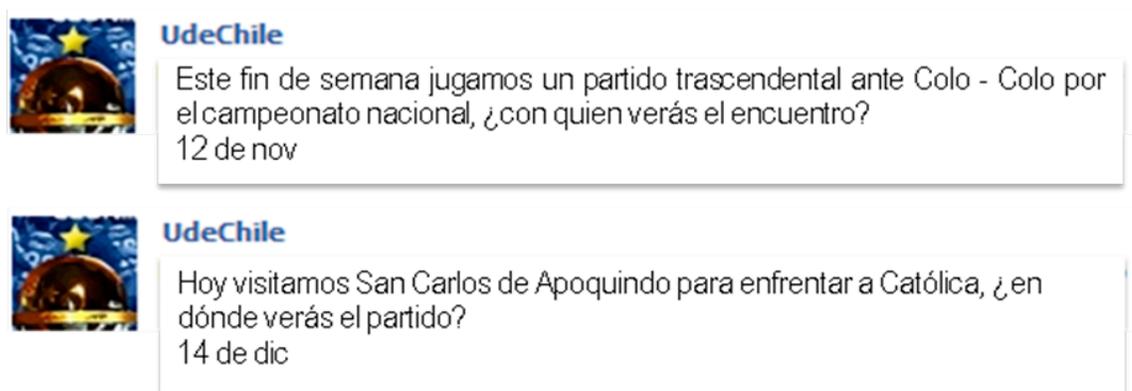


¿Quién fue el mejor jugador de la U en la final de la Copa Sudamericana frente a la Liga de Quito?

- Eduardo Vargas
- Marcelo Diaz
- Johnny Herrera
- Jose Rojas
- Gustavo Canales

El club también puede hacer que el hincha comparta sus experiencias con otros por medio de una pregunta abierta como con quién o en dónde verá el partido. Los seguidores podrán relatar con un poco más de detalle las razones de porqué ven un partido con cierta persona o asisten a un lugar en particular para observar el encuentro. Estas nuevas acciones se muestran a continuación en la Figura 15.

Figura 15: Encuesta de pregunta abierta vía Facebook



Por medio de las preguntas abiertas formuladas en la figura anterior, el club podrá saber de primera fuente y en una forma rápida en dónde y con quiénes ven los fanáticos de la “U” los partidos, que son elementos que pueden ser útiles a la hora de concretar campañas de marketing o gestiones de prensa con los medios.

Si la anterior acción se enfocará en que los seguidores enriquezcan la comunidad azul de acuerdo a experiencias similares alentando a la U, las redes sociales del club también preguntarán a los seguidores de manera directa, en formato abierto o cerrado, qué torneos prefieren ganar o realizar una pregunta histórica que se relacione al instante deportivo que está viviendo la institución. Las acciones anteriormente relatadas se ven representadas en la Figura 16, en su formato de pregunta cerrada, y en la Figura 17, en su formato de pregunta abierta.

Figura 16: Encuesta de pregunta cerrada vía Facebook

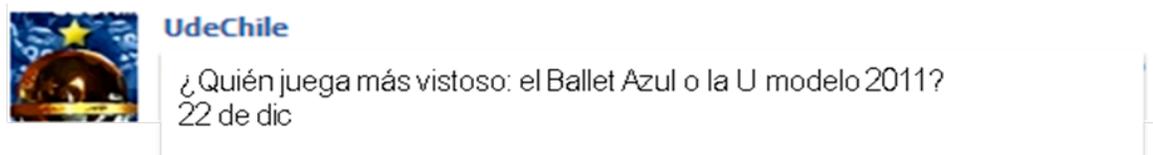


¿Qué es más importante para ti: ganar la Copa Sudamericana o quedarse con el Campeonato Nacional? ×

Copa Sudamericana

Campeonato Nacional de Fútbol Chileno

Figura 17: Encuesta de pregunta abierta vía Facebook



 UdeChile

¿Quién juega más vistoso: el Ballet Azul o la U modelo 2011?
22 de dic

Estas preguntas entregarán datos importantes a la hora de entender que campeonato prefieren los hinchas obtener o qué nociones tiene los seguidores del momento histórico que está pasando el club.

7.5.5 Acción 2: Pronóstico de Resultado

La segunda acción que formará parte de la estrategia de acción controlada será el pronóstico de resultados vía Twitter. Esta es una estrategia que utiliza efectivamente el Real Madrid para promocionar el próximo partido del primer equipo, sobre todo, en las competencias europeas. Unido a la pregunta del pronóstico que se realiza en el *twitt*, se publica el aliento característico de los hinchas madridistas para su club, las palabras HALA MADRID, y el *hashtag* ***#realmadrid***.

En el caso del club Universidad de Chile, la acción del pronóstico de resultado vía Twitter será similar a la utilizada por el Real Madrid. Esta nueva acción se ve reflejada a continuación en la Figura 18.

Figura 18: Pronóstico de resultado vía pregunta abierta a través de Twitter



En este tipo de acción digital se le preguntará al seguidor cuál cree que será el resultado de un determinado partido, pero se le incorporará el aliento clásico del hincha azul, ¡DALE BULLA!, para establecer una conexión con más fuerza con ellos y el hashtag, *#udechile*, para que durante el monitoreo diario de las redes sociales sea más fácil para el *community manager* encontrar los *twitts* relacionados con el club.

Sin embargo, este proyecto planteará un giro local en la acción. Este tiene relación al fortalecimiento del vínculo del fanático con la institución por medio de la entrega de un premio para un seguidor, que saldrá de un sorteo, que haya acertado en su pronóstico. Estos premios serán de carácter comercial, como entradas al estadio para el próximo partido o merchandising como camisetas, bufandas y gorros, o más emocionales como una visita guiada al Centro Deportivo Azul o al entrenamiento del primer equipo o una reunión con un jugador a elección del ganador.

7.5.6 Métricas

La evaluación de estas acciones estará a cargo de Docmac Comunicaciones y de la gerencia comercial de Azul Azul S.A. Ésta será de carácter cuantitativo. En ambos casos

se medirá el éxito de la acción por la cantidad de respuestas o de pronósticos que los seguidores del club realicen por medio de las redes sociales oficiales.

Los datos cuantitativos que se recogerán de las acciones digitales relacionadas a las encuestas vía Facebook y al pronóstico del resultado vía Twitter serán utilizados para la creación de acciones digitales similares que se enfocarán en potenciar dentro de los espacios digitales a los mejores jugadores del partido, que entregarán visibilidad a los encuentros del primer equipo y que serán de utilidad, por ejemplo, para crear campañas de marketing dirigidas a los fanáticos y implementadas en los lugares que más frecuentan los hinchas del club Universidad de Chile.

7.5.7 Costos

En cuanto al costo, este no existe, debido a que las acciones propuestas dependen de la creatividad de la agencia de comunicaciones externa para crearla y del *community manager* azul para implementarlas.

7.6 Plan de Acción IV

Este plan de acción buscará fortalecer el vínculo entre seguidor e institución para que éste no sea meramente comercial, vender camisetas y entradas, y para que los puntos álgidos de compromiso se puedan extender en el tiempo y no se manifiesten solamente cuando el club gana algún título nacional o internacional.

En este sentido, las plataformas sociales no oficiales han hecho una gran tarea ya que por medio de contenidos informativos, que provienen de medios de comunicación tradicionales o del portal oficial de la institución deportiva, que son complementados por entrevistas y mensajes a los seguidores de los jugadores, afiches en referencia a los archirrivals y reconocimientos constantes a sus figuras, han logrado que el compromiso y la pasión del fanático azul por la Universidad de Chile se mantenga álgido constantemente.

Este plan de acción, que deberá ser diseñado por Docmac Comunicaciones e implementado por el *community manager* azul del CDA, se basará en la publicación de estadísticas que evoquen su gloriosa vida futbolística, así como fechas relevantes que recuerden hitos deportivos importantes para la institución y su afición. Éstos serán complementados por entrevistas a los jugadores azules y mediante la creación de una nueva cuenta oficial de Facebook y de Twitter, Leyendas Azules, que mantenga informado al seguidor sobre las noticias y actividades de las figuras históricas del club.

7.6.1 Línea de Acción

El cuarto plan de acción estará asociado a la cuarta línea de acción que se refiere a diseñar contenidos en la redes sociales que se enfoquen no sólo a vender camisetas o entradas sino que también vinculen a los hinchas con el club por medio de sus valores, características e historia.

7.6.2 Mensaje

Los mensajes para este grupo de acciones se enfocarán a destacar que dentro de las redes sociales oficiales se busca vincular, a través del tiempo, al fanático azul con el glorioso pasado del club, pero también con su auspicioso presente. Un mensaje tipo será el siguiente: *la U es un equipo de tradición e historia. De un pasado glorioso y de un presente auspicioso. Un orgullo para todos quienes formamos parte de esta gran familia azul.* Todo esto amparado en las características y los valores básicos que la institución deportiva ha mostrado a lo largo de su historia.

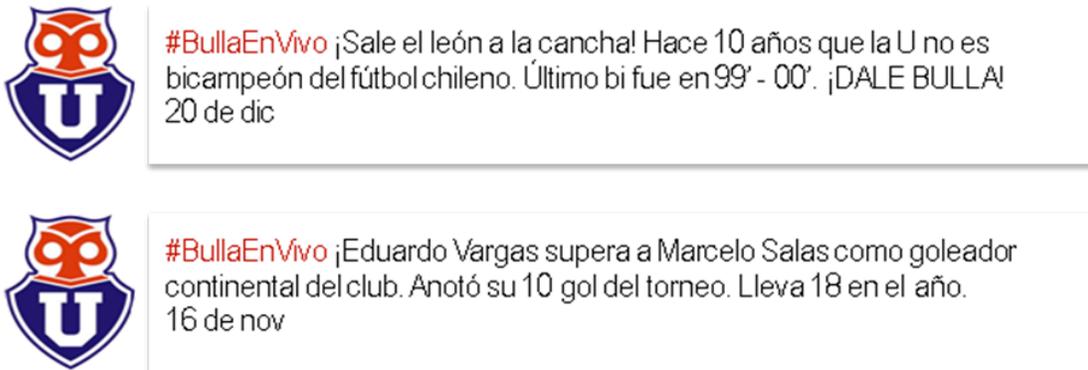
7.6.3 Públicos

El mensaje que se presentó en el párrafo anterior se dirigirá al público interno que implementará las acciones digitales en las redes sociales de la Universidad de Chile: Docmac Comunicaciones. Este es el público que debe estar comprometido con la creación de contenidos que fortalezcan la vinculación del hincha con el club.

7.6.4 Acción 1: Estadísticas Históricas

La primera acción para incrementar la vinculación de la afición azul con su club será la publicación de estadísticas, tanto presentes como pasadas, o deportivas e institucionales, dentro del relato online de los partidos que hacen las redes sociales fecha a fecha. Esta nueva acción se ve reflejada a continuación en la Figura 19.

Figura 19: Estadísticas del club presentadas vía Twitter



Estas estadísticas que se muestran en la figura anterior, en donde se destaca el último bicampeonato del club y el hito goleador de Eduardo Vargas, no sólo harán más rico el relato de los encuentros sino que también permitirán construir la historia de los mismos y agregar mística al momento deportivo que se está viviendo, que tras su conclusión incluso puede ser rememorado y evocado por la institución y por los seguidores en la propia red social.

Dentro del relato del partido, no sólo en las publicaciones que se relacionen a las estadísticas históricas que recién se presentaron, se incluirá al inicio del *twitt*, al igual que sucede en las transmisiones en vivo del Fútbol Club Barcelona, el *hashtag*, **#bullaenvivo**, para que se puedan agrupar todos los *twitts* y *retwitts* de esta acción bajo un mismo tema y así sean más fáciles de ubicar a la hora de ser monitoreados para el informe diario de redes sociales que se enviará a las gerencias y al directorio de la concesionaria Azul Azul.

Estas estadísticas históricas también se publicarán a lo largo de la semana para ir preparando el ambiente del partido de la fecha. Estas serán preparadas con semanas o con días de anticipación. No tienen porque ser todas *twitteadas* en el relato en vivo. Sin embargo, hay que mencionar que para llevar a cabo esta acción se necesita de una base de datos y de estadísticas acabada en torno a las actuaciones deportivas históricas del

club, para que el *community manager* pueda acudir a este banco de información de manera fácil y rápida y así no trabar la publicación de las mismas.

7.6.5 Acción 2: Leyendas Azules

La segunda acción que incrementará el vínculo de la afición azul con el club será el lanzamiento de una nueva cuenta oficial de Facebook y de Twitter. En estas dos nuevas plataformas sociales de comunicación tendrán como misión acercar a los seguidores a la historia de los equipos de la institución y de sus jugadores históricos a través de su historia, de su situación actual y de la cobertura de sus actividades ligadas al deporte, y sobre todo, al fútbol. El nombre paraguas que se utilizará para lanzar ambas redes sociales será Leyendas Azules (*@leyendasudechile*) como se puede ver a continuación en la Figura 20.

Figura 20: Perfil del Twitter Leyendas Azules del club Universidad de Chile



| | | | |
|---|---|----------------------------|----------------------|
|  | Leyendas Azules @leyendasudechile view full profile → | | |
| Cuenta oficial que sigue la actualidad de las figuras históricas del Club Universidad de Chile. | | | |
| 180 Tweets | 20 Following | 20.000 Followers | 420 Listed |

El lanzamiento de ambas plataformas digitales se transformará en un nuevo hito comunicacional para el club. Esta inauguración irá acompañada de un evento de lanzamiento en el Centro Deportivo Azul, en donde se invitará a las máximas figuras azules del pasado, a jugadores y cuerpo técnico del primer equipo, a dirigentes y, a un

número reducido de fanáticos de la U, que podrán codearse con sus ídolos por una noche. Esto último se concretará por medio de un concurso en donde los hinchas mostrarán sus conocimientos de la historia del club a través de las redes sociales. Esta acción se ve representada a continuación en la Figura 21.

Figura 21: Concurso vía Facebook para poder asistir a lanzamiento de Leyendas Azules



En la figura anterior se realiza un llamado a los fanáticos del club para que respondan cuántos títulos ganó con la Universidad de Chile el jugador que sale en la fotografía y así poder acceder al concurso que tendrá como premio una invitación al lanzamiento de las dos nuevas redes sociales.

Esta actividad, además de ser reportada por los medios de comunicación tradicionales, será cubierta a través de las redes oficiales del club. Se realizará un *streaming* en vivo a través de *twittcam* para que los seguidores que no puedan asistir al evento puedan seguirlo en directo desde sus hogares. De esta manera, todos los miembros de la afición estarán conectados y serán capaces de ver al pasado, al presente y al futuro del club. Incluso, el primer *twitt* o *post* de las nuevas redes sociales oficiales estará a cargo de uno de los emblemas más respetados de la institución, Leonel Sánchez, miembro del mítico ballet azul.

Desde el punto de vista de la gestión de Leyendas Azules, las informaciones se enfocarán en vincular a los seguidores con los emblemas del club. En ese sentido, en el Twitter se subirán *twitts* recordando el cumpleaños de un jugador o su visita de al Centro Deportivo Azul. Mientras que en el Facebook, se *postearán* entrevistas con estos jugadores emblemáticos de la institución, sus hitos deportivos más relevantes o también se realizarán concursos de conocimiento sobre la historia de la “U” y sus jugadores. El premio será un encuentro personal con uno de estos ídolos azules. A continuación, la Figura 22 muestra la última acción señalada, en donde el fanático azul puede ganar un encuentro en el CDA si adivina de quién es la foto en el muro de Facebook.

Figura 22: Concurso vía Facebook para conocer a leyenda azul



El Twitter de leyendas azules también deberá *retwittear* comentarios relevantes relacionados con el club que realicen ex - jugadores azules, que posean una cuenta oficial en la red social, como Nelson Cuevas ([@pipinocuevas23](#)), Pedro Morales ([@Pedromorales77](#)), Sergio Gioino ([@sergiogioino](#)), Manuel Iturra ([@iturra_colocho](#)), Rodrigo Goldberg ([@polaco_goldberg](#)), Edson Puch ([@edsonpuch](#)), Rafael Olarra ([@rafaolarra19](#)), Mauricio Pinilla ([@pinigol51](#)), Walter Montillo ([@WalterDMontillo](#)) y Raul Estevez ([@PipaEstevez](#)).

7.6.6 Acción 3: Entrevistas a jugadores

La tercera acción para incrementar el vínculo de la afición azul con el club será la realización de entrevistas a jugadores y cuerpo técnico a través de Facebook. Este tipo de acciones no sólo son utilizadas en el mundo del fútbol por instituciones como el Real Madrid o el Barcelona para acercar a las estrellas a los seguidores sino que también por personalidades del deporte como Roger Federer o Diego Forlán quienes cada semana responden, a través de sus cuentas personales en las plataformas digitales, un set de preguntas enviadas por sus fans alrededor del mundo.

En el caso del club Universidad de Chile, se utilizará un estrategia similar. Las dos redes sociales oficiales anunciarán que se abre el plazo para que los hinchas puedan enviar sus preguntas para cierto miembro del plantel o del cuerpo técnico. Tras el cierre del plazo, que se establecerá en dos días, el jugador o el profesional del cuerpo técnico elegirán las cinco mejores para así responderlas dentro de la cuenta oficial del club en Facebook. De esta manera, los futbolistas podrán responder las inquietudes de los hinchas azules, estableciendo así una relación y un diálogo más directo entre ambas partes.

A continuación, la Figura 23 muestra como se verá esta acción reflejada en el Facebook oficial del club. El jugador elegido para que los fanáticos le envíen sus preguntas es Diego Rivarola.

Figura 23: Perfil del Twitter Leyendas Azules del club Universidad de Chile



Una vez que estén establecidas estas entrevistas vía Facebook en el tiempo, también se podrá pensar en incluir cuestionarios de los seguidores para nuevas contrataciones, figuras ascendentes y, hasta, dirigentes del club. Es así como, con esta acción vía plataformas sociales, profundizará el proceso de vinculación entre la afición azul y todos los estamentos que participan en la vida institucional del equipo de fútbol profesional. Una situación que, en el largo plazo, beneficiará y comprometerá a ambas partes para trabajar unidos y hacer de la “U” uno de los clubes más importantes del continente.

7.6.7 Métricas

La evaluación de estas acciones estará a cargo de Docmac Comunicaciones y de la gerencia comercial de Azul Azul S.A. Ésta será de carácter cuantitativo. Las estadísticas vía Twitter se medirán de acuerdo a la cantidad de *retwitts* que consigan, las entrevistas vía Facebook se evaluarán a través de la cantidad de seguidores que envíen sus preguntas para los jugadores, técnicos o dirigentes, y las cuentas oficiales de Leyendas

Azules se medirán por medio de la cantidad de nuevos seguidores que se incorporen a ellas.

Los datos cuantitativos que se recogerán de las acciones digitales relacionadas a las estadísticas históricas y a las nuevas redes sociales del club serán utilizados para la creación de acciones digitales similares que se enfocarán en potenciar dentro de los espacios digitales nuevas estadísticas que puedan ser relevantes o desconocidas para los fanáticos azules y que entregarán una mayor visibilidad a aquellos ex - jugadores con que los hinchas se sientan más identificados en el Facebook y Twitter de Leyendas Azules.

7.6.8 Costos

En cuanto al costo, este no existe para las acciones propuestas relacionadas con las estadísticas históricas, las entrevistas vía Facebook y la creación e implementación de Leyendas Azules. Sin embargo, si el club opta por realizar el lanzamiento planteado en este proyecto para las cuentas digitales de Leyendas Azules, sólo habrá un costo en el cocktail, cuyo valor, de acuerdo a la productora Bartholomaeus & Casado¹⁰², bordeará los 3.5 millones de pesos (costo por persona es de 12 mil pesos), si tomamos en cuenta que serán invitadas cerca de 300 personas, entre jugadores, cuerpo técnico, dirigentes, accionistas, ex - jugadores, ex - entrenadores y periodistas de medios tradicionales. No se incurrirá en costos en el arriendo del lugar, debido a que será en el CDA que es propiedad del equipo, y en la promoción del lanzamiento debido a que se hará a través de las redes sociales oficiales ya existentes en el club.

¹⁰² <https://www.facebook.com/pages/Bartholomaeus-Casado/184004698336956>

VIII. CONCLUSIONES

No cabe duda que la industria del fútbol a nivel mundial mueve miles de millones de dólares. Sin embargo, más importante aún, es que mueve mil millones de emociones. Esos son los sentimientos que los fanáticos de los clubes de fútbol vierten semana tras semana en el estadio, en sus casas, en el trabajo, en la calle, en los medios de comunicación tradicionales y, en el último tiempo, en las redes sociales. Estas plataformas digitales son, actualmente, un elemento capital a la hora de vincular a los hinchas con la institución futbolística a la cual siguen diariamente.

Los *social media* aportan a la institución deportiva contenidos, interacción, relaciones, emociones, pero por sobre todo, sentido de comunidad. Sin embargo, a pesar de que casi la totalidad de los clubes del mundo y de nuestro país poseen cuentas oficiales de Facebook y de Twitter, la gran mayoría aún las utiliza bajo un modelo de comunicación unidireccional, que se basa más en la imposición de información, y no en uno bidireccional que se enfoque en contar los elementos anteriormente mencionados. En este sentido, son pocos los equipos que han logrado captar y satisfacer esta necesidad de diálogo directo de sus fanáticos.

El club Universidad de Chile está en camino a convertirse en uno de estos clubes exitosos en el entorno digital deportivo a nivel mundial. Sus redes sociales oficiales ya cuentan con un gran número de seguidores, sin embargo, aún queda un largo camino por recorrer para transformarlas en herramientas de comunicación efectivas para establecer vínculos estrechos con su afición. Este proyecto a propuesto un rediseño de la gestión digital actual de estas plataformas sociales que busca ese objetivo, no sólo a corto plazo sino que también en el largo plazo.

Uno de los desafíos más importantes a largo plazo que tiene el club es la creación de un departamento de comunicaciones interno o un área de comunicación digital para sustentar su gestión en redes sociales. Los grandes clubes del mundo, que son también los más exitosos en el entorno digital deportivo, cuentan con esta estructura de apoyo a partir de la cual se sustentan todo su equipo comunicacional y todas sus acciones en las

redes sociales. Dando este paso, el club Universidad de Chile continuará siendo unos de los actores más relevantes de esta industria nacional dentro de las plataformas sociales.

IX. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Acciones

| OBJETIVOS | PÚBLICOS | MENSAJE | ACCIÓN | EVALUACIÓN | COSTO | CRONOGRAMA | REPOSABLE |
|---|--|---|---|---|--|------------|--|
| Establecer una política de gestión de las redes sociales oficiales donde se establezcan ciertos criterios para enfrentar un escenario de constante cambio en donde se desarrollan y se mantienen las plataformas digitales actuales de la "U" y se crearán las futuras redes sociales del club. | Docmac Comunicaciones / Azul Azul S.A. | "Los hinchas son el corazón que hace latir a nuestro club. Los que son, los que fueron y los que vendrán. Los que nos apoyan en las buenas y en las malas. Los que comparten sangre y corazón. Por eso merecen una gestión digital directa, eficiente y efectiva que que no sólo les hable sino que también los escuche". | Reunión de Pauta Semanal | Mantenimiento de la periodicidad semanal de la reunión de pauta. | Sin Costo | Semanal | Gerencia Comercial Azul Azul / DOCMAC Comunicaciones |
| | | | Community Manager | Cuantitativa (cantidad de tweets y posts que realicen por cada jornada) y cualitativa (que esos contenidos que se publiquen en las redes sociales sean acorde a la política de gestión digital del club). | \$2 millones de pesos (x2 Community Managers) | | Gerencia Comercial Azul Azul / DOCMAC Comunicaciones |
| | | | Hashtags en Twitter | Cantidad de <i>hashtags</i> que se transformaron en <i>trending topic</i> o la cantidad de personas que los replicaron al publicar sus <i>tweets</i> . | Sin Costo | Permanente | DOCMAC Comunicaciones |
| | | | Seguimiento Jugadores y Sponsors en Twitter | Seguimiento regular de nuevas cuentas digitales de jugadores y sponsors. | Sin Costo | Permanente | DOCMAC Comunicaciones |
| Incorporar a la gestión de las redes sociales oficiales herramientas que monitoreen las redes sociales no oficiales para poder aprender y extraer sus buenas prácticas digitales. | Docmac Comunicaciones | "Las redes sociales no oficiales del club son una fuente rica de acciones que se pueden replicar para fortalecer la estrategia digital oficiales de nuestro club". | Informe Diario Redes Sociales | Mantenimiento de la periodicidad diaria del informe de redes sociales. | Diseño: \$50 mil pesos | Diario | DOCMAC Comunicaciones |
| Potenciar contenidos en la redes sociales oficiales que vinculen a los hinchas con el club por medio de sus valores, características e historia. | Hinchas | "Como el bombo de la barra resuena en el estadio, la voz del hincha se escucha fuerte y clara en nuestras redes sociales oficiales" | Encuestas Facebook Twitter | Cuantitativo (número de votos) / Cualitativo (comentarios de los hinchas) | Sin Costo | Semanal | DOCMAC Comunicaciones |
| | | | Preguntas Día de Partido Facebook | Cuantitativo (número de respuestas) / Cualitativo (comentarios de los hinchas) | Sin Costo | Semanal | DOCMAC Comunicaciones |
| | | | Pronósticos Resultados Twitter | Cuantitativo (número de pronósticos) | Sin Costo | Semanal | DOCMAC Comunicaciones |
| Crear espacios dentro de las redes sociales oficiales donde se "escuche la voz del hincha" para que pueda fortalecer su relación con el club. | Hinchas | "La U es un equipo de tradición e historia. De un pasado glorioso y de un presente auspicioso. Un orgullo para todos quienes formamos parte de esta gran familia azul". | Estadísticas Históricas Twitter | Cuantitativo (cantidad de retweets) | Sin Costo | Semanal | DOCMAC Comunicaciones |
| | | | Leyendas Azules Twitter y Facebook | Cuantitativo (cantidad de seguidores o amigos tras su lanzamiento) | Creación e Implementación: Sin Costo / Cocktail Lanzamiento: \$3,5 millones de pesos | Semanal | DOCMAC Comunicaciones |
| | | | Entrevistas Facebook | Cuantitativo (número de preguntas enviadas) | Sin Costo | Semanal | DOCMAC Comunicaciones |

Anexo 2: Matriz de Redes Sociales Clubes Chilenos

| | FACEBOOK | AMIGOS | TWITTER | SEGUIDORES |
|---------------------------|----------|--------|---------|------------|
| Audax Italiano* | SI | 5.108 | SI | 2.742 |
| Cobreloa* | SI | 4.998 | SI | 2.157 |
| Cobresal | SI* | 3.597 | SI* | 1.382 |
| Colo Colo* | SI | 26.051 | SI | 36.036 |
| Deportes Iquique | SI | 20.636 | SI* | 557 |
| Deportes La Serena | SI* | 10.139 | SI* | 1.455 |
| Huachipato | SI* | 10.325 | SI | 1.269 |
| Ñublense | SI* | 20.966 | SI* | 1.386 |
| O'Higgins* | SI | 7.351 | SI | 2.405 |
| Palestino* | SI* | 5.455 | SI | 1.055 |
| Santiago Morning | SI* | 1.544 | SI | 74 |
| Santiago Wanderers* | SI | 15.558 | SI | 4.412 |
| Unión Española* | SI | 2.785 | SI | 2.053 |
| Unión La Calera | SI* | 15.038 | SI** | 369 |
| Unión San Felipe* | SI | 2.216 | SI | 1.657 |
| Universidad Católica* | SI | 27.256 | SI | 10.154 |
| Universidad de Chile* | SI | 66.570 | SI | 63.612 |
| Universidad de Concepción | SI* | 5.428 | SI* | 339 |
| Antofagasta | SI | 719 | SI | 364 |
| Deportes Concepción | SI | 3.912 | SI* | 2.361 |
| Copiapó | SI | 6.205 | SI* | 91 |
| Coquimbo Unido | SI | 948 | SI | 2.239 |
| Curicó Unido | SI* | 17.122 | SI(*) | 425 (780) |
| Everton | SI | 5.036 | SI | 1.794 |
| Lota Schwager | SI | 18.781 | SI | 509 |
| Magallanes | SI | 200 | SI | 34 |
| Naval | SI | 915 | SI | 106 |
| Puerto Montt | SI* | 2.015 | SI | 860 |
| Rangers | SI | 2.431 | SI | 922 |
| San Luis | SI* | 2.996 | SI | 1.353 |
| San Marcos de Arica | SI | NS | SI | 36 |
| Unión Temuco | SI* | 200 | SI | 716 |

X. BIBLIOGRAFÍA

Libros y Papers

- Galeano, Eduardo (1996). *El fútbol a sol y sombra*. Montevideo, Uruguay: Ediciones del Chanchito.
- Ginesta, X. (2010) *Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. De la revista oficial a los canales de TDT*. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
<http://www.ucm.es/BUCM/revistas/inf/11341629/articulos/ESMP1010110145A.PDF>
- León, G. (2007) *Comunicar para ganar en el deporte*. Medellín, Colombia: Libroarte Ltda.
http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/comunicar.pdf
- Nogales, J. (2006) *Estrategia de marketing en clubes deportivos*. Facultad de Ciencias del Deporte, Universidad de Extremadura, Cáceres, España.
<http://www.e-balonmano.com/revista/articulos/v2n3/v2-n3-a1.pdf>
- Solis, Brian (2008) *The Social Analytics eBook*.
http://www.influenceprofessional.com/wp-content/uploads/2011/04/The_Social_Web_Analytics_eBook_2008.pdf
- Tapscott, D. y Williams, A. (2008) *Wikinomics*. New York, EE.UU: Penguin Group.
<http://www.mediafire.com/?yv1j2gqe4pd>

Informes

- Deloitte: *Annual Review of Football Finance 2011*.
www.deloitte.com/assets/Dcom.../uk_sbg_arff11_highlights.pdf
- Federación Internacional de Fútbol Asociado: *Informe de Finanzas de la FIFA 2010*.
http://es.fifa.com/mm/document/affederation/administration/01/39/20/45/web_fifa_fr2010_esp%5B1%5D.pdf
- Fondo Monetario Internacional: *Perspectivas de la Economía Mundial 2011. Las tensiones de una recuperación a dos velocidades: Desempleo, Materias Primas y Flujo de Capital*.

<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2011/01/pdf/texts.pdf>

- IM Trust: Apertura Bursátil, Cruzados en Acción. 18 de noviembre de 2009.
<http://www.imtrust.cl/documentos/Presentacion%20CRUZADOS%20SADP.pdf>
- Larraín Vial: *Presentación a Inversionistas Azul Azul S.A.* 25 de octubre 2008.
<http://www.larrainvial.com/campanas/azulazul/sitiohtml/presentacion.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas: Population, latest available census and estimates (2009 - 2010). 27 de diciembre 2011.
<http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/vitstats/serATab2.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: *Informe sobre Desarrollo Humano 2011. Sostenibilidad y Equidad: Un mejor mundo para todos.*
<http://hdr.undp.org/es/informes/mundial/idh2011/>
- Price Waterhouse Cooper: Valorización CDF y ANFP. Noviembre 2010.
http://ciparchile.cl/wp-content/uploads/Resumen-valorización-CDF-y-ANFP_Preliminar1.pdf

Artículos de Prensa

- America Economía, “Los dueños de la pelota: el negocio del fútbol en Chile”, 03 de enero de 2011.
<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/los-duenos-de-la-pelota-el-negocio-del-futbol-en-chile>
- El Mercurio de Santiago, “10 hitos en la historia azul”, 15 de diciembre de 2011.
<http://diario.elmercurio.com/detalle/index.asp?id=%7Be11ffc57-cb7d-4df2-9cc3-4e204733a8bc%7D>
- El Mercurio, “Cargo de Community Manager será uno de los más demandados en cinco años”, 22 de septiembre de 2011.
<http://www.emol.com/noticias/tecnologia/2011/09/22/504558/cargo-de-community-manager-sera-uno-de-los-mas-demandados-en-el-futuro.html>
- El Mercurio de Santiago, “Fuera de la cancha , la lucha se tiñe de azul”, 29 de octubre de 2011.
- El Mundo de España, “El Real Madrid supera los 400 millones en ingresos”, 04 de marzo de 2010.
<http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2010/03/02/futbol/1267518387.html>
- Fifa Magazine, “265 millones juegan al fútbol”, julio de 2007.
http://es.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/smaga_9472.pdf
- La Tercera, “ANFP sella millonario contrato publicitario”, 30 de junio de 2011.
<http://diario.latercera.com/2011/06/30/01/contenido/deportes/4-74725-9-anfp-sella-millonario-contrato-publicitario.shtml>

- La Tercera, “Excedentes del CDF entregarán US\$35 millones a los clubes”, 01 de octubre de 2011.
<http://diario.latercera.com/2011/10/01/01/contenido/deportes/4-85451-9-excedentes-del-cdf-entregaran-us-375-millones-a-los-clubes.shtml>
- La Tercera, “Los negocios que genera la Copa America en Chile”, 26 de junio de 2010.
<http://diario.latercera.com/2011/06/26/01/contenido/negocios/27-74168-9-los-negocios-que-genera-la-copa-america-en-chile.shtml>
- People Daily en Español, “Fútbol: La 17ª economía del mundo”, 29 de septiembre de 2011.
<http://spanish.peopledaily.com.cn/31615/7047283.html>
- Revista Business Chile, “El negocio del juego bonito”, 24 de febrero 2010.
<http://www.businesschile.cl/es/noticia/informe-especial/el-negocio-del-juego-bonito>
- Revista Capital, “Petrogoles: La Historia del CDF”, 5 al 18 de noviembre de 2010.
<http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/petrogoles-la-historia-del-cdf-2.html>
- Revista Qué Pasa, Canal 13 y CHV enfrentados por la roja”, 25 de agosto de 2011.
<http://www.quepasa.cl/articulo/negocios/2011/08/16-6444-9-canal-13-y-chilevision-enfrentados-por-la-roja.shtml>

Artículos de Internet

- ANFP.cl, “U. de Chile: 84 años de fútbol, pasión y sentimiento”, 24 de mayo del 2011.
http://anfp.cl/detalle_noticia.php?noticia=10694
- Charlatecnica.cl, “Las Sociedades Anónimas Deportivas: Charla de Federico Valdés”, 11 de junio de 2009.
<http://charlatecnica.cl/2009/06/las-sociedades-anonimas-deportivas-charla-de-federico-valdes/>
- Digital World News, “Por fin, luces sobre número de usuarios de Twitter en Latinoamérica”, 16 de abril de 2011.
<http://iniciativedigital.wordpress.com/2011/04/16/por-fin-luces-sobre-numero-de-usuarios-de-twitter-en-latinoamerica/>
- Ferplei.cl, “Fin del Apertura: Universidad de Chile también fue el campeón en público”, 10 de junio 2011.
<http://www.ferplei.com/2011/06/fin-del-apertura-universidad-de-chile-tambien-fue-el-campeon-en-publico/>

- Infobae.com, “Cuántas personas juegan al fútbol en el mundo”, 31 de mayo de 2007.
<http://www.infobae.com/notas/319469-Cuantas-personas-juegan-al-futbol-en-el-mundo.html>
- Kilometrozero.cl, “El partido por el sillón de la ANFP”, 05 de octubre de 2010.
<http://www.kilometrozero.cl/2010/10/elecciones-anfp/>
- TeamInvicto.mx, “Facebook y su gran empatía con los clubes de fútbol”, 30 de noviembre de 2010.
<http://team.invicto.mx/2010/11/30/facebook-y-su-gran-empatia-con-los-clubes-de-futbol/>
- Terra.cl, “Encuesta: Colo Colo pierde hinchas y las “Úes” remontan”, 11 de octubre de 2011.
<http://deportes.terra.cl/futbol/clausura/2011/encuesta-colo-colo-pierde-hinchas-y-las-ues-remontan,4208334bd33f2310VgnVCM3000009af154d0RCRD.html>

Presentaciones Online

- Encuesta CERC: Chile: Estudio Nacional del Fútbol. Diciembre 2010.
<http://www.slideshare.net/mandelmar/chile-estudio-nacional-del-ftbol-encuesta-cerc-diciembre-2010>
- ICARE: Marketing Digital en Chile. 06 de agosto de 2010.
http://www.icare.cl/eventos_antiores_2010/mr_marketing_digital
- Regalado, O. (2008) Qué es un hashtag y cómo usarlo en Twitter. 08 de septiembre de 2008.
<http://www.slideshare.net/dosensocial/qe-es-un-hashtag-en-twitter-y-cmo-usarlo>
- Renortha, P. y Gutiérrez, J. (2008). Redes Sociales. 30 de octubre 2008.
<http://www.slideshare.net/jorluguvi/redes-sociales-2388331>

Diccionario Online

- <http://www.techterms.com/definition/socialnetworking>
- <http://www.techterms.com/definition/facebook>

Portales Estadísticas Online

- <http://www.internetworldstats.com/south.htm>
- <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics>

Blogs

- <http://histofutbolchile.blogspot.com/>
- <http://luismarentes.wordpress.com/tag/social-media/>

Redes Sociales

- <https://www.facebook.com/pages/UdeChile/189948634353551>
- <http://twitter.com/#!/udechile>
- <https://twitter.com/#!/catolicacl>
- <https://www.facebook.com/pages/catolicacl/126684013439?ref=mf>
- <https://twitter.com/#!/colocolooficial>
- <https://www.facebook.com/pages/Colo-Colo-Sitio-Oficial-/136274496410799?ref=ts>
- <https://www.facebook.com/fanpageudechile?sk=wall>
- <https://twitter.com/#!/chunchotuitero>
- <https://www.facebook.com/RealMadrid>
- <http://twitter.com/realmadrid>
- <https://www.facebook.com/fcbarcelona>
- <http://twitter.com/#!/fcbarcelona>
- <https://www.facebook.com/pages/Bartholomaeus-Casado/184004698336956>

Sitios Web

- <http://www.udechile.cl/>
- <http://www.lacatolica.cl/>
- <http://www.colocolo.cl/>
- http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/Prehome_ES2.htm
- <http://www.fcbarcelona.com/>