

Universidad de Chile

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

SEMINARIO DE TITULO

**ESTRATEGIA DE MARKETING PARA EL MODELO
DEPORTIVO DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE**

**Autor:
DIEGO ANDRÉS GAÍNZA ACEVEDO**

**Profesor Guía:
Rodrigo Uribe Bravo**

**Santiago de Chile
25/10/2013**

Agradezco la ayuda, comentarios y reflexiones de Jorge Avendaño, Javier Farías, Alejandro Isla, Ignacio Fernández y mi profesor guía, Rodrigo Uribe sin los quienes la realización de esta tesis no habría sido posible.

También agradezco a la Dirección de Deportes y Actividad Física de la Universidad de Chile por su colaboración en la investigación.

Especialmente agradezco el apoyo de mis padres, de mi familia, y por sobre todo el de mi compañera Daniela Navarrete Cortes.

Tabla de Contenido.-

Tabla de Contenido.-	3
I. Resumen Ejecutivo	5
II. Análisis Situacional	6
2.1 Deporte Universitario en Chile.....	6
2.2 Modelo actual del Deporte en la Universidad de Chile	6
2.3 Análisis del Entorno	7
2.3.1 Análisis del Macro entorno	8
2.3.1.1 Entorno Demográfico	8
2.3.1.2 Entorno Económico.....	8
2.3.1.3 Entorno Tecnológico	9
2.3.1.4 Entorno Político.....	10
2.3.1.5 Entorno Cultural	11
2.3.2 Análisis del Micro Entorno	13
2.3.2.1 Empresa.....	13
2.3.2.2 Proveedores.....	14
2.3.2.3 Intermediarios	15
2.3.2.4 Clientes	17
2.3.2.5 Competidores.....	19
2.3.2.6 Grupos de interés.....	20
2.4 Comportamiento del Consumidor	21
2.4.1 Estudiantes.....	21
2.4.2 Cuerpo Docente y Funcionarios	25
2.5 Análisis FODA	27
2.5.1 Fortalezas.....	27
2.5.2 Oportunidades.....	27
2.5.3 Debilidades.....	28
2.5.4 Amenazas	28
III. Plan a Futuro	29

3.1 Descripción del modelo DUCH y Propuesta de Valor.....	29
3.1.1 Descripción del modelo DUCH.....	29
3.1.2 Propuesta de valor	30
3.2 Objetivos del modelo DUCH.....	31
3.3 Mercado Objetivo.....	31
3.4 Objetivos y Estrategias de Marketing	32
3.4.1 Objetivos de Marketing.....	32
3.4.1.1 Captación de Usuarios.....	32
3.4.1.2 Fidelización de Usuarios	32
3.4.2 Estrategia de Marketing.....	33
3.5 Estrategia de Posicionamiento	33
3.6 Mezcla de Marketing.....	36
3.6.1 Producto	36
3.6.1.1 Características del Producto	36
3.6.1.2 Marca	36
3.6.2 Publicidad / Medio / Mensaje.....	37
3.6.2.1 Publicidad.....	37
3.6.2.2 Promoción.....	37
3.6.2.3 Estrategia de Medios	38
3.6.2.3.1 Sitio web Corporativo DUCH	38
3.6.2.3.1 Sitios web de la Universidad.....	39
3.6.3 Plazo / Financiamiento	40
3.6.3.1 Plazo	40
3.6.3.2 Financiamiento.....	40
IV. Conclusiones	42
V. Referencias	43
1 Bibliografía.....	43
2 Anexo	44

I. Resumen Ejecutivo

El **Modelo del Deporte de la Universidad de Chile (DUCH)**, surge con la necesidad de poner fin a los problemas de aislamiento y autonomía de los agentes organizadores de los distintos servicios llevados a cabo en términos de actividad física y deporte, los cuales generan diferencias en la cobertura de las necesidades de los distintos Usuarios que conviven al interior de la Universidad de Chile. El DUCH tiene por objetivo explicar la **relación de todos los agentes vinculados en los diferentes servicios** provistos por la Universidad, considerando aquellos impulsados por la DDAF, las Unidades Académicas, y los distintos **agentes organizadores**. El modelo pretende entregar una **visión global** del deporte y la actividad física en la universidad, garantizando una cobertura elevada y respondiendo en forma clara a las necesidades de desarrollo integro de los Usuarios.

II. Análisis Situacional

2.1 Deporte Universitario en Chile

El deporte Universitario en Chile ha tenido en los últimos años un aumento en el nivel de desarrollo en términos de competencia y participación, el cual ha sido liderado principalmente por la creación de la **Liga de Educación Superior**¹, en donde damas y varones pertenecientes a Universidades Estatales, Privadas, Institutos Profesionales, Centros de Formación Técnica y Escuelas Matrices dan vida a las actividades competitivas.

El aumento en el nivel de desarrollo ha sido liderado por el Instituto Nacional de Deportes, el cual coordina y agrupa a las organizaciones deportivas e instituciones de educación superior existentes, junto con las casas de estudio que no estén agrupadas en las anteriores, con el fin de conformar una mesa que trabaje mancomunadamente en el desarrollo de una gran liga deportiva Universitaria a nivel nacional. El objetivo de la conformación de la liga de educación superior es promover la organización del deporte y la actividad física en la educación superior a nivel país, incrementando la participación de estudiantes en actividades deportivas competitivas.

Todo lo anterior apunta a la relevancia del deporte y la actividad física en el desarrollo integro de los estudiantes. Es así como las diversas casas de estudio e instituciones de educación superior compiten ofreciendo la mejor alternativa para llevar a cabo un desarrollo académico que pueda ser complementado con deporte y actividad física. Asimismo, esa competencia es la que posibilita en la actualidad a deportistas de elite a tomar la oferta académica y cursar estudios superiores en paralelo con sus carreras deportivas profesionales.

2.2 Modelo actual del Deporte en la Universidad de Chile

Al analizar el modelo actual de la Universidad de Chile es necesario tener presente la estructura organizacional y las normas de funcionamiento por las cuales se rige la Universidad. En la actualidad se puede observar a la Universidad de Chile como una casa de estudios con un funcionamiento principalmente descentralizado, en donde las facultades tienen un comportamiento principalmente autónomo y las decisiones tomadas a nivel de

¹ <http://www.ind.cl/deporte-masivo/deporte-competicion/liga-educacion-superior/Pages/liga-educacion-superior.aspx>

facultad difícilmente son directamente influyentes sobre las demás facultades u organizaciones que conviven en el interior.

Poniendo el foco directamente en las decisiones tomadas a nivel de desarrollo deportivo, al interior de la Universidad de Chile se encuentra la Dirección de Deportes y Actividad Física (DDAF), unidad dependiente de la Vicerrectoría de Asuntos Académicos, creada por decisión del consejo Universitario el año 2002, luego de la reestructuración de la ex Dirección de Asuntos Estudiantiles. Esta dirección tiene como propósito *velar por una correcta planificación, coordinación y ejecución de todos los lineamientos y objetivos que la comunidad defina en relación al desarrollo del deporte y la actividad física*, sin embargo al analizar el cumplimiento del propósito se detecta que existen otros “agentes organizadores” que interfieren, los cuales al funcionar bajo la lógica descentralizada mencionada, generan un desequilibrio en el cumplimiento de los lineamientos y objetivos.

El desequilibrio recién mencionado lleva a pensar que la forma en la que están siendo tomadas las decisiones, y por consiguiente, la forma en la que se está llevando a cabo el modelo deportivo en la Universidad de Chile no es el óptimo. Respecto a la toma de decisiones, se observa como resultado un aislamiento de los “agentes organizadores”, ya que a medida que se intenta cumplir con los objetivos y lineamientos, las decisiones tomadas no van de la mano con las tomadas a nivel central (DDAF). Esto genera entonces un modelo deportivo en el cuál los distintos “agentes organizadores” operan de forma autónoma y no incorporan los objetivos centrales dentro de su misión o propósito a cumplir.

2.3 Análisis del Entorno²

El modelo del deporte de la Universidad de Chile (DUCH), en el cual interactúan distintos agentes tomadores de decisión, se ejecuta dentro de un entorno complejo y en constante evolución, donde las diversas fuerzas de cambio le dan forma a las oportunidades y amenazas que influyen en la capacidad de atender a los usuarios y desarrollar relaciones duraderas con ellos. A partir de esto se hace necesario analizar las diversas fuerzas tanto a nivel macro como micro que tiene influencia en la correcta ejecución del modelo DUCH.

² Análisis del entorno del Marketing, Capítulo 3 Philip Kotler.

2.3.1 Análisis del Macro entorno

Las variables relevantes del Macro entorno que tienen influencia en el modelo DUCH son las siguientes: Demográfico, Económico, Natural, Tecnológico, Político, Cultural. Estas son las variables que se analizarán a continuación.

2.3.1.1 Entorno Demográfico

Al analizar el entorno demográfico es necesario poner énfasis en el comportamiento de la población total que participa en el modelo deportivo, la que está determinada por la cantidad de estudiantes que forman parte de la matrícula, la cantidad de funcionarios y el cuerpo docente de la Universidad. El comportamiento de la matrícula total muestra una tendencia al alza, explicada principalmente por el aumento que ha experimentado la matrícula de pregrado de individuos de primer año, que entre los años 2009 y 2013 ha tenido un aumento cercano al 15%³. Adicionalmente, según el Consejo Nacional de Educación, la cantidad de individuos matriculados en pregrado en el país en las dos últimas décadas ha pasado de 134.944 a 268.568 lo que corresponde a un aumento cercano al 13%. Respecto a la siguiente variable que compone la población total, la cantidad de funcionarios para el año 2012 fue de 6.752 individuos distribuidos en todas las Facultades, Unidades Académicas y Organismos Centrales de la Universidad⁴. Por último, el cuerpo docente para el año 2012 fue de 2.968, el cual ha tenido una leve disminución en los últimos años⁵.

2.3.1.2 Entorno Económico

Para analizar el entorno económico primero es necesario hacer la distinción respecto a la adquisición de los servicios del modelo deportivo. Para adquirir o participar de los distintos servicios del modelo DUCH es necesario formar parte de la población de usuarios presentada, lo que en el caso de los Estudiantes se debe estar matriculado o con carga académica en alguna de las carreras dictadas por la Universidad de Chile. En el caso de Funcionarios y Académicos, los contratos laborales son los que permiten ser parte del grupo. Por último, para el caso del público externo es necesaria la inscripción en el servicio en el

³ Ver anexo 2. Gráfico Matrícula Universidad de Chile.

⁴ www.uchile.cl

⁵ Ver anexo 3. Gráfico Cuerpo Docente Universidad de Chile. Fuente: Elaboración propia según datos del anuario de la Universidad de Chile.

periodo establecido⁶. A partir de esto se puede inferir que no es necesario realizar un pago o un desembolso de dinero en el momento de adquirir un servicio, sin embargo las condiciones socioeconómicas son determinantes ante la posible adquisición de un servicio alternativo al del modelo deportivo de la Universidad. Por tanto, se procede a entregar una caracterización de variables económicas que contribuyen a dar explicación de las posibles decisiones de pago o adquisición de bienes o servicios alternativos al del modelo DUCH.

Considerando a los Estudiantes, el análisis llevado a cabo está relacionado con el grupo socioeconómico al que pertenecen, donde a partir del proceso de matrícula se puede observar un carácter altamente selectivo de la institución, ya que se constata una presencia mayoritaria de grupos ABC1 y C2 (cercana al 75% en total), en perjuicio de sectores socioeconómicos más bajos⁷.

Al revisar las condiciones socioeconómicas de los Académicos de la Universidad se tiene que la totalidad de los individuos perciben una remuneración promedio bruta cercana al 1,2 millones de pesos, donde sus asignaciones resultan en promedio un 38% de las remuneraciones brutas⁸. A partir de los ingresos percibidos se tiene que el cuerpo de Académicos está probablemente inmerso dentro de los quintiles más altos de la población en Chile.

El análisis socioeconómico del Público Externo no es relevante ya que esa información no es influyente en la decisión de ejecutar los servicios del modelo deportivo.

2.3.1.3 Entorno Tecnológico

El análisis del entorno tecnológico, hoy en día uno de los más relevantes, es llevado a cabo teniendo presente que es la fuerza más potente que moldea el destino. Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades, por tanto es necesario estar al día tecnológicamente y trabajar por una innovación constante en los procesos tecnológicos.

El modelo DUCH se caracteriza por la utilización de elementos tecnológicos en la producción, ejecución y control de los servicios llevados a cabo, tales como

⁶ Condiciones establecidas por el modelo deportivo de la Universidad de Chile.

⁷ Informe Final Encuesta de Caracterización de Estudiantes Universidad de Chile 2011. CEFECH-Ministerio de Educación.

⁸ Estudio de Remuneraciones e incentivos Académicos Universidad de Chile, Noviembre 2012. Duran-Jorquera-Riesco.

plataformas de comunicación⁹, plataformas de trabajo¹⁰, redes sociales, entre otras, los cuales permiten un trabajo coordinado entre los agentes organizadores y una comunicación fluida hacia los usuarios, situación que posibilita un correcto funcionamiento de los distintos servicios.

Mediante la utilización de elementos tecnológicos y la constante innovación de los procesos ejecutados, es posible determinar que el Modelo DUCH está en la línea correcta respecto a los elementos tecnológicos en los cuales se maneja el mercado, sin embargo no deja de ser necesaria una evaluación constante del funcionamiento de las herramientas y mecanismos utilizados.

2.3.1.4 Entorno Político

El entorno político está caracterizado y se modela por las decisiones tomadas a nivel país como también a nivel interno.

Dentro de las decisiones tomadas a nivel país, que tienen efecto sobre la aplicación del modelo deportivo, se encuentran todas las acciones legislativas que incentivan o ponen freno al desarrollo de actividad física y deporte por parte de los individuos en la sociedad.

Estas acciones legislativas en la actualidad han dado pie a la creación del ministerio del deporte, iniciativa ingresada al congreso en diciembre del 2011, entrega una serie de funciones entre las que se distinguen:

- Proponer y evaluar la Política Nacional del Deporte y los planes generales en materia deportiva e informar periódicamente sobre sus avances y cumplimiento.
- Formular programas y acciones destinadas al desarrollo del deporte de alto rendimiento y de la actividad física y deportiva de la población.
- Coordinar las acciones vinculadas al deporte que los ministerios y los servicios públicos desarrollen en sus respectivos ámbitos de competencia, considerando las distintas perspectivas regionales en su implementación.

⁹ www.deporteazul.cl

¹⁰ Para la coordinación dentro de la DDAF, se utiliza la plataforma Trello, la cual permite tener un trabajo coordinado con los distintos departamentos, donde además se puede supervisar las actividades realizadas.

Por otro lado, a nivel interno, las decisiones tomadas por la autoridad universitaria influyen directamente en la implementación del modelo deportivo universitario, ya que el funcionamiento de éste debe ir respaldado por una base política-institucional consistente con los cambios requeridos. Así, es necesario considerar los posibles cambios en la línea política, ya que un cambio de autoridad máxima implicaría un contexto político distinto.

El considerar el contexto macro institucional de la Universidad de Chile es esencial ya que la tendencia de unificación del modelo DUCH, que pretende equiparar las brechas creadas a partir de la autonomía operante, es una fuerza contraria a la inercia en la que se mueve la casa de estudios.

Todo lo anterior es útil para dejar claro que la implementación del modelo DUCH debe de la mano con una política universitaria que establezca una base institucional que respalde la toma de decisiones y el actuar de los organismos directores del modelo. Adicional a esto, cualquier cambio al interior de la Universidad de Chile debe estar alineado con los cambios legislativos a nivel país, con el fin principal de fortalecer la política deportiva en Chile.

2.3.1.5 Entorno Cultural

En el análisis del entorno cultural es necesario tener en cuenta todas las instituciones y fuerzas que afectan a los valores básicos de la sociedad, a las percepciones, preferencias y comportamientos. Es importante mencionar que los habitantes de una sociedad mantienen una multitud de creencias y valores que determinan su comportamiento y moldean sus preferencias.

Dentro de la población o comunidad que está en contacto constantemente con el modelo deportivo Universitario se puede percibir un cambio de comportamiento hacia la incorporación de la actividad física y el deporte en la rutina diaria. Esta incorporación de actividad física y deportiva se observa en el aumento constante de Usuarios participantes de los servicios llevados a cabo en el interior de la Universidad, ya sea en cursos curriculares, torneos internos, torneos facultativos y actividades de representación institucional. La alta participación en estas actividades es parte de la tendencia que se observa al interior de la Universidad. Así, la incorporación de estas actividades forma parte de un estilo de vida que permite llevar a cabo una vida saludable y en armonía. Es por esto que la oferta de servicios deportivos al interior de la Universidad de Chile, la cual intenta contribuir a la formación integral de los agentes que se relacionan al interior, tiene justificación.

Hablando concretamente de los fundamentos que respaldan las creencias y valores, se puede percibir que la incorporación del deporte y la actividad física en la formación de las personas permite un desarrollo de habilidades blandas, tales como el liderazgo, compañerismo y el trabajo en equipo, las que contribuyen al desempeño de las personas en la vida laboral como también estudiantil.

En la actualidad se puede observar una migración hacia este estilo de vida, lo cual está respaldado por las instituciones privadas como públicas. La relevancia de la realización de deporte y actividad física se puede observar en los cambios a nivel país, donde en términos legislativos se ha concretado la creación de un Ministerio del Deporte¹¹.

¹¹ http://www.senado.cl/ministerio-del-deporte-representacion-regional-es-foco-de-debate/prontus_senado/2013-07-04/152910.html.

2.3.2 Análisis del Micro Entorno

A partir de la necesidad de crear relaciones duraderas con los usuarios mediante la generación de valor, es necesario analizar los diferentes agentes participantes del modelo DUCH, para así entender el proceso de colaboración llevado a cabo en el cumplimiento de lineamientos y objetivos. Los elementos del modelo deportivo universitario que serán analizados son los siguientes: Empresa, Proveedores, Intermediarios, Clientes/Usuarios, Competidores, y Grupos de interés.

2.3.2.1 Empresa

Al revisar el modelo DUCH se debe tener en cuenta que no existe un agente principal responsable de la totalidad de funciones, ya que el modelo en sí se caracteriza por ser un sistema complejo donde convergen diferentes agentes en el marco de determinados servicios. La relación agente-servicio se denota a partir de las funciones generales que debe hacer dicho agente en el marco de ese servicio. Por tanto, la Dirección de Deportes y Actividad Física (DDAF) no es la única involucrada en la toma de decisiones porque existen, además de ella, agentes autónomos tomadores de decisión y/o gestores de proyectos. No obstante, a pesar de tener un modelo con distintos agentes tomadores de decisión y/o gestores de proyectos, es la DDAF la organización principal que responde ante la visión y misión de la Casa de Estudios para con el deporte y el desarrollo integral de los usuarios. Entonces, al ser la DDAF la organización principal del modelo DUCH, es la que se analiza a continuación.

Para el análisis es necesario revisar a todos los integrantes de la organización (Alta dirección, administración, Comunicación, entre otras), ya que todos forman parte del entorno interno de la empresa.

La Dirección de Deportes y Actividad Física está conformada por¹²:

- Director de Deportes DDAF
 - Operadores
 - Complejo Quinta Normal
 - Complejo Juan Gómez Millas
 - Piscina Universitaria

¹² <http://www.uchile.cl/portal/pregrado/deportes/informacion-general/23884/quienes-somos>

- Departamento de Ramas deportivas
 - Área de Competencias Internas
 - Área de Competencia de Representación
 - Técnicos Selecciones Universitarias
- Departamento de Comunicación, difusión y marketing
- Departamento de Proyectos e Infraestructura.

Dentro de la DDAF, el Director es quien toma las decisiones a nivel general, con la intención de hacer valer la misión y visión establecida por la Universidad de Chile. Luego de eso, los departamentos y operadores llevan a cabo sus funciones de acuerdo a lo establecido en la planificación anual.

De las relaciones de trabajo mencionadas, se originan problemas al interior de la DDAF que resultan perjudiciales para el correcto desarrollo de las actividades y servicios planificados. Estos problemas emergen principalmente por la definición errónea de la estructura organizacional, que es la que determina el rol y las funciones de cada agente. De la definición errónea de la estructura organizacional se generan sobrecargas de trabajo y duplicidad de funciones, las cuales repercuten en la planificación, gestión y control de los distintos servicios del modelo.

2.3.2.2 Proveedores

El análisis de los proveedores tiene la intención de identificar y reconocer un eslabón importante en el proceso de generación de valor para el Usuario, ya que estos contribuyen y proporcionan los recursos necesarios para producir los bienes y servicios entregados en el modelo DUCH.

En la aplicación del modelo deportivo, se reconocen como proveedores a los organismos que contribuyen en la realización de los servicios deportivos, de actividad física y comunicacionales¹³:

- Proveedores de servicios arbitrales
- Proveedores de indumentarias y premios
 - Poleras, camisetas, medallas, copas, entre otros.

¹³ Modelo del Deporte de la Universidad de Chile, Herramientas y Metodología de Trabajo para la Planificación de Servicios Deportivos.

- Proveedores de servicios y eventos comunicacionales
 - Cocktails, animación de eventos, instalación de eventos.
- Proveedores de servicios médicos
 - Médicos, Kinesiólogos, Nutricionistas, entre otros.
- Servicios públicos
 - Bomberos, Rescatistas, Carabineros, entre otros.

En la actualidad, la contratación de recursos, materiales o herramientas necesarias para la correcta implementación de los servicios entregados por la DDAF, está determinada a partir de licitaciones donde la mejor alternativa es seleccionada y contratada para cumplir con la necesidad requerida. Debido a la forma en la cual se realiza la selección del proveedor, se presentan dificultades para establecer un adecuado control de disponibilidad de insumos, además de problemas para establecer relaciones de largo plazo con los proveedores.

2.3.2.3 Intermediarios

Para el análisis de los intermediarios es necesario tener presente quiénes son y la función que estos cumplen. Los intermediarios son agentes u organizaciones que aportan en la promoción, venta y distribución de los bienes y servicios a los Usuarios finales, entre los que se incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros.

En el modelo DUCH se pueden reconocer intermediarios que colaboran en la producción de los bienes y servicios, e intermediarios que colaboran en actividades de comunicación y difusión de la información¹⁴. Los intermediarios en el modelo deportivo funcionan como agentes tomadores de decisión y gestores de proyectos, y son reconocidos como agentes fundamentales en la producción y ejecución de los distintos servicios llevados a cabo.

Los intermediarios que colaboran en la entrega del bien o servicio en el modelo deportivo son los siguientes¹⁵:

- Organismos Centrales

¹⁴ Modelo del Deporte de la Universidad de Chile, Herramientas y Metodología de Trabajo para la Planificación de Servicios Deportivos.

¹⁵ Mapa de agentes e intermediarios del modelo DUCH, ver Anexo.

- SEMDA
- Unidades Académicas (U.A.)
 - Director de Deportes / Nexo Deportes / Coordinador de Deportes
 - Técnicos Selecciones U.A.
 - Secretaria Docente
- Centro Deportivo de Estudiantes (CDE)
 - CDE local
 - FECH (Delegado de Deportes)

Los intermediarios que colaboran en actividades de comunicación y difusión son los siguientes¹⁶:

- Organismos Centrales
 - Dirección de Comunicaciones UCHILE (DIRCOM)
- Unidades Académicas (U.A.)
 - Dirección de Comunicación U.A.
 - Centros de Estudiantes (CC.EE.)
- Centro Deportivo de Estudiantes (CDE)
 - CDE local
- Externos
 - Productoras de eventos

Los intermediarios presentados contribuyen en los procesos de ejecución y comunicación de los distintos servicios llevados a cabo en el modelo DUCH, sin embargo al analizar las relaciones entre las distintas organizaciones se pueden encontrar diferencias entre las Unidades Académicas respecto a la toma de decisiones y a la forma en que se llevan a cabo los procesos, situación que es justificada por la autonomía en la que trabaja cada una de estas al interior de la Universidad de Chile.

Estas diferencias llevan a las distintas Unidades Académicas a trabajar y ejecutar acciones de forma individual, dejando de lado el trabajo en conjunto

¹⁶ Mapa de agentes e intermediarios del modelo DUCH, ver anexo.

que es necesario para la correcta ejecución de los distintos servicios. Debido a las acciones individuales se generan políticas internas al interior de cada unidad académica (construcción de infraestructura propia, flexibilidad académica, entre otras), que intentan dar cobertura a las necesidades de los Usuarios del modelo deportivo.

Por tanto, de los problemas generados por la autonomía junto con las soluciones internas que se llevan a cabo, es que el modelo DUCH presenta dificultades para un correcto funcionamiento. La percepción de los beneficios del modelo DUCH por parte de los agentes organizadores no es directa por lo que surge una búsqueda de soluciones individuales, donde se acentúa el aislamiento y cada agente intenta dar cobertura a las demandas, y como resultado a esto se genera una diferencia en torno al nivel de desarrollo deportivo de los distintos usuarios.

2.3.2.4 Clientes

Al llevar a cabo el análisis de los clientes, es importante tener en cuenta todos los tipos de mercados de clientes que se pueden encontrar. Los tipos de mercados de clientes son:

- Mercado de Consumidores, individuos u hogares que consumen el bien o servicio.
- Mercado Industrial, compran el bien como insumo para la producción de otros bienes.
- Mercado de Distribuidores, compran los bienes para destinarlos a reventa y así obtener utilidades de la actividad.
- Mercado Gubernamental, el Estado compra bienes y servicios para llevar a cabo producción de bienes y servicios públicos, o realizar transferencias a las personas.
- Mercados Internacionales, compra de bienes y servicios por parte de extranjeros, los cuales pueden ser destinados a venta a consumidores, industrias, distribuidores y gobiernos.

En el modelo DUCH se reconoce únicamente el mercado de consumidores¹⁷, donde es necesario hacer la distinción entre los consumidores actuales y los consumidores futuros.

Dentro de los consumidores actuales podemos encontrar un universo compuesto por consumidores internos y consumidores externos. Los consumidores internos, que son reconocidos como usuarios de los servicios, están compuestos por:

- Estudiantes
 - Estudiante General
 - Estudiante Deportista
 - Competencia interna
 - Competencia de Representación
- Cuerpo Docente y Funcionarios

Dentro de los consumidores externos se reconoce como usuarios de los servicios al público en general.

En el mercado de consumidores futuros se reconocen a todos los individuos próximos a ingresar a la casa de estudios, esto es Estudiantes escolares que cursan la enseñanza media.

Los principales problemas que se pueden presentar en el ambiente de los consumidores/usuarios es la cobertura incompleta o diferencias en la cobertura de las necesidades ligadas al desarrollo deportivo y de Actividad Física. Aun cuando el modelo DUCH busque acabar con la desigualdad en el nivel de desarrollo para los Usuarios, el funcionamiento autónomo de las Unidades Académicas genera una cobertura desigual de las necesidades.

La respuesta inmediata de los usuarios ante la desigual cobertura es la búsqueda de alternativas para llevar a cabo el desarrollo deportivo deseado. Para esto se recurre a instituciones privadas, instituciones públicas o se satisface la necesidad por cuenta propia.

¹⁷ Modelo del Deporte de la Universidad de Chile, Herramientas y Metodología de Trabajo para la Planificación de Servicios Deportivos.

2.3.2.5 Competidores

Los competidores son agentes o empresas que buscan conseguir al mismo Usuario o consumidor mediante la generación de valor que les permita ser una alternativa que entregue una mejor solución o cobertura a la necesidad existente.

En el modelo DUCH¹⁸ los competidores se encuentran en dos ámbitos. En la primera línea se identifica al competidor que busca conseguir al mismo usuario, entregando un servicio alternativo. Dentro de estos competidores se encuentran:

- Ligas deportivas privadas (Deporte y Competencia)
- Gimnasios (Actividad física)
- Organizaciones Gubernamentales (Programas de deporte y actividad física)
- Agentes u Organizaciones privadas (Actividades deportivas y físicas)
- Organizaciones sin fines de lucro (Actividad física)

En la segunda línea encontramos la competencia en el ámbito del financiamiento externo, sponsors y patrocinios. El modelo DUCH busca alianzas con empresas u organizaciones para financiamiento o canje de productos y así aumentar el valor que se entrega al Usuario o Consumidor. En este sentido la competencia siempre buscará ofrecer una alternativa más atractiva que la entregada por el modelo DUCH con tal de establecer relaciones con empresas u organizaciones que le permitan financiamiento constante o apoyo en la realización de sus actividades o servicios.

Dentro de estas organizaciones se puede encontrar:

- Universidades
- Empresas privadas
- Gimnasios
- Ligas deportivas

¹⁸ Modelo del Deporte de la Universidad de Chile, Herramientas y Metodología de Trabajo para la Planificación de Servicios Deportivos.

- Programas del gobierno
- Organizaciones sin fines de lucro

De la competencia en oferta de actividad física y deportiva, donde existen diversas alternativas para satisfacer la necesidad, se podría generar una disminución en la participación de los usuarios del modelo DUCH. Por otro lado, de la competencia por financiamiento externo, la disponibilidad de recursos resulta clave en la ejecución de los distintos servicios llevados a cabo en el modelo DUCH, por lo que la existencia de competidores lleva a los agentes tomadores de decisión a presentar los mejores proyectos a las distintas fuentes de recursos externos.

2.3.2.6 Grupos de interés

Los grupos de interés son organizaciones que tienen interés real o potencial, o una cierta influencia en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. Así, en el modelo DUCH encontramos grupos de interés financiero relacionados con los posibles Sponsors o empresas que entregan financiamiento externo para el desarrollo de los distintos servicios llevados a cabo.

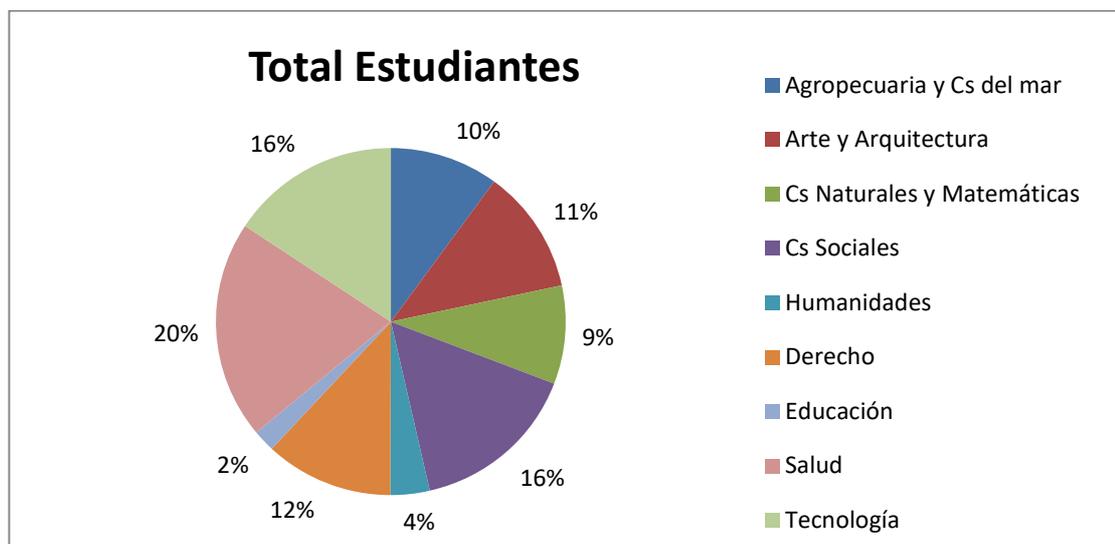
Al estar situados al interior de la Universidad de Chile, y considerando que el deporte y la actividad física es un tema cada vez más relevante a nivel país, cualquier acción llevada a cabo repercute y genera discusión en los distintos medios de comunicación internos. Adicionalmente, existe un constante interés de organizaciones gubernamentales por la línea de política deportiva que sigue la Universidad de Chile, ya que al ser la Universidad Estatal más grande del país debe dictar cátedra y estar a la vanguardia del tema.

2.4 Comportamiento del Consumidor

El Consumidor o Usuario al cual está dirigido el modelo deportivo está compuesto por: Estudiantes, Cuerpo Docente y Funcionarios pertenecientes a la Universidad de Chile, y Público externo, los que serán analizados a continuación.

2.4.1 Estudiantes

El primer usuario a analizar son los Estudiantes. En la actualidad la matrícula de la Universidad de Chile, ya sea de pregrado o postgrado, está compuesta por 37.000 individuos aproximadamente, de los cuales un 48% son damas y 52% varones. El rango etario de los Estudiantes está entre los 18 y 40 años, pero se concentra principalmente entre los 18 y 25 años, con un promedio de edad de 22.2 años¹⁹. Los Usuarios están distribuidos en las 18 Unidades Académicas existentes en la Universidad, y según área del conocimiento la distribución es la que se observa en el siguiente gráfico²⁰:

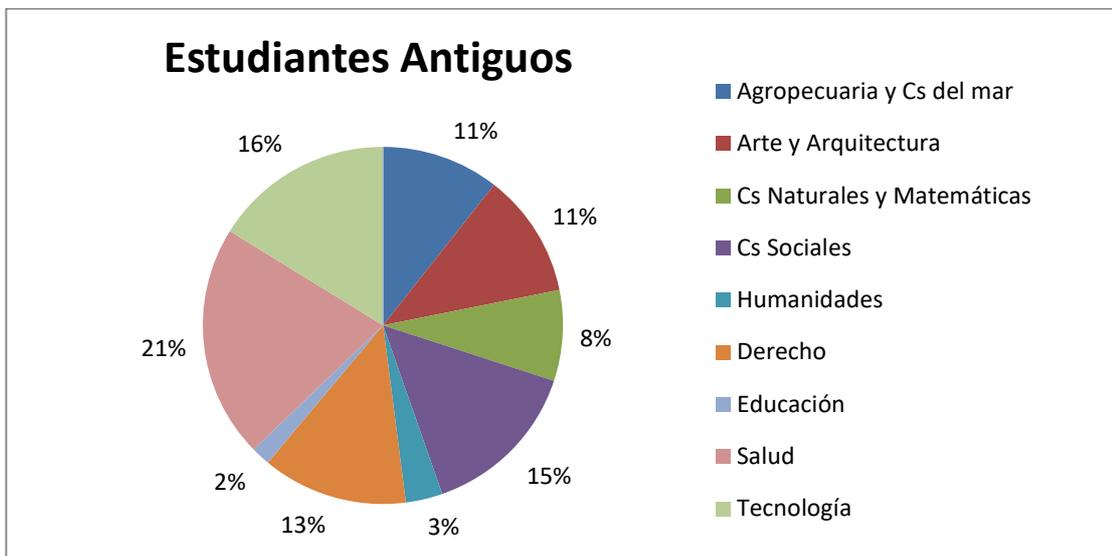
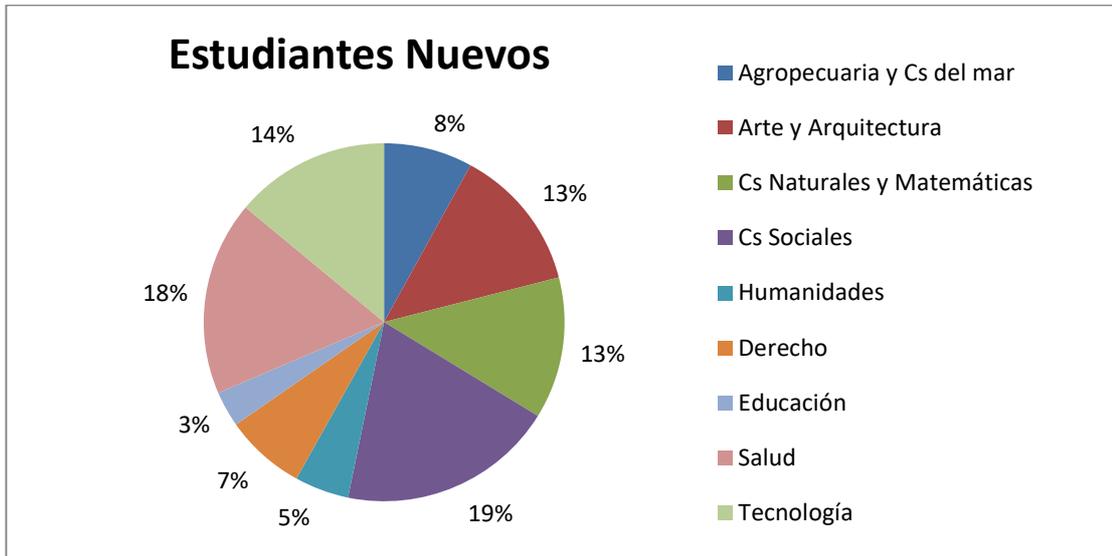


Como fue mencionado, el comportamiento de la matrícula total de los estudiantes está determinada principalmente por la cantidad de estudiantes matriculados en primer año. A partir de esto, la distribución según área del

¹⁹ <http://www.mifuturo.cl/index.php/bases-de-datos/matriculados>, Gobierno de Chile, 2012.

²⁰ Fuente: Elaboración propia según datos del Anuario de la Universidad de Chile.

conocimiento desglosada en el tipo de estudiante, ya sea estudiantes nuevos o estudiantes antiguos es la que se observa a continuación²¹:

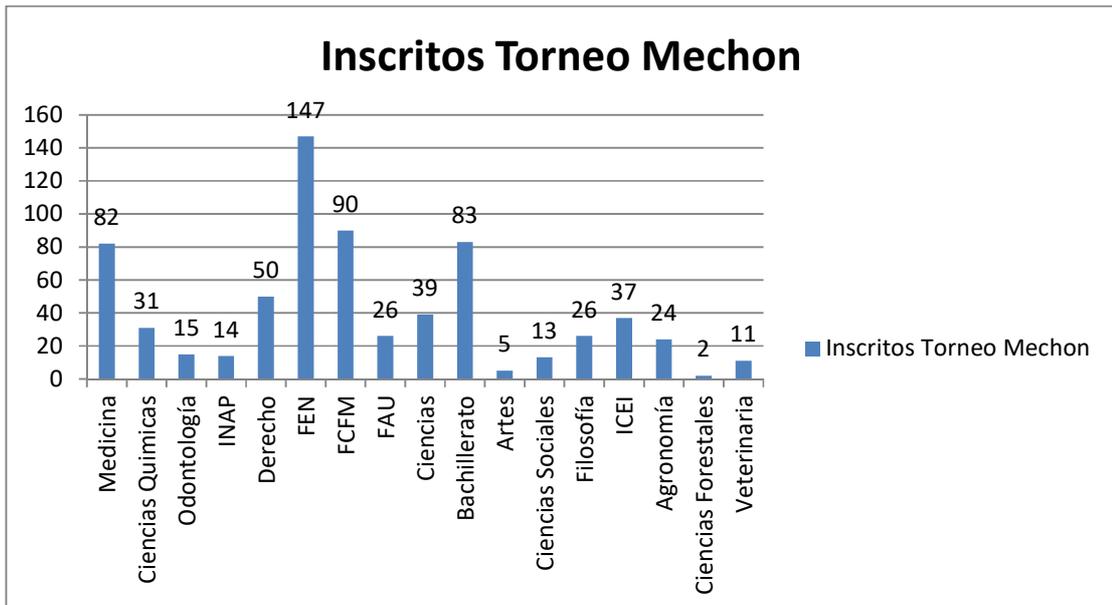


Analizando la participación en los servicios provistos por la Universidad se tiene que solamente un 17% de los estudiantes ha estado presente en el último año. Revisando los distintos servicios provistos, los cursos curriculares son los que cuentan con la mayor convocatoria, con 6.000 estudiantes aproximadamente²².

²¹ Fuente: Elaboración propia según datos del anuario de la Universidad de Chile.

²² www.DeporteAzul.cl

Para los estudiantes nuevos, el “Torneo Mechón” contó con una participación de 700 estudiantes correspondiente al 12% de la matrícula de primer año. La inscripción de los estudiantes en este torneo, según la facultad a la que pertenecen fue la siguiente²³:

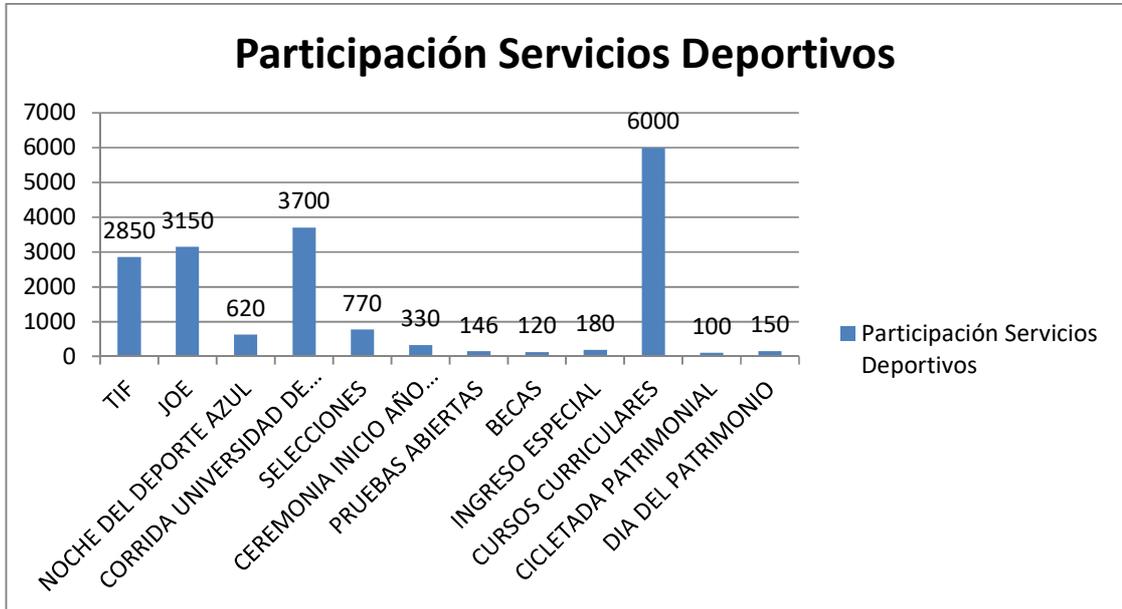


Las diferencias en la cantidad de Usuarios inscritos en este torneo muestran los esfuerzos en torno a la participación y el desarrollo deportivo realizado por las facultades de Economía y Negocios, Ciencias Físicas y Matemáticas (Ingeniería), Medicina y Derecho. Estas facultades están a la vanguardia del desarrollo deportivo al interior de la Universidad y reflejan claramente las diferencias generadas por el funcionamiento autónomo. Estas diferencias no solo se observan en la participación del “Torneo Mechón”, sino también en los resultados de los torneos realizados año a año, ya sea Inter-Facultades o Juegos Olímpicos, donde estas mismas facultades son las que obtienen los lugares de avanzada.

Del resto de los servicios llevados a cabo por la Universidad, la participación es la que se observa en el siguiente gráfico²⁴:

²³ Fuente: Elaboración propia según datos de DeporteAzul. www.deporteazul.cl

²⁴ Fuente: Elaboración propia según datos de DeporteAzul. www.deporteazul.cl



Los servicios con mayor participación son el Torneo Inter-facultades, los Juegos Olímpicos Estudiantiles y la Corrida Universidad de Chile. La alta participación en estos servicios es fiel representación de la tendencia que se observa a nivel país, donde los individuos recurren a distintas opciones para participar en actividades como el Fútbol, Basquetbol, Voleibol y Running.

2.4.2 Cuerpo Docente y Funcionarios

La siguiente componente de la población total de Usuarios es el Cuerpo Docente, que para el año 2012 registró una cantidad de 2968 individuos, compuestos por 985 mujeres y 1983 hombres, los que representan un 33% y 67% respectivamente. Respecto a la edad de los académicos se tienen los siguientes datos²⁵:

Edad	N°	%
Menos de 35 años	723	24%
Entre 35 y 44 años	723	24%
Entre 45 y 54 años	594	20%
Entre 55 y 64 años	569	19%
65 años y más	359	12%
Total	2968	100%

El cuerpo de funcionarios tiene la siguiente información. Para el año 2012 el cuerpo de funcionarios contó con 6.752 personas las cuales están distribuidas a lo largo de todas las facultades y Unidades Académicas de la Universidad de Chile²⁶. Al estar distribuidos en las distintas Unidades Académicas, los funcionarios trabajan bajo distintas políticas o contratos, por lo que los beneficios para éstos dependen de las relaciones laborales establecidas por el lugar de trabajo.

Revisando la participación del Cuerpo Docente y Funcionarios se tiene que existen restricciones para servicios como torneos Inter-Facultades o Juegos Olímpicos, ya que son exclusivamente para estudiantes. Sin embargo, servicios como la Corrida Universidad de Chile, la Cicletada Patrimonial y el Día del Patrimonio Cultural están abiertos para que puedan ser partícipes. Además de esto, las distintas facultades ofrecen alternativas en la que estos pueden participar. Dentro estas alternativas se pueden encontrar los Horarios preferenciales de Gimnasio, Torneos o competencias realizadas al interior de

²⁵ Estudio de Remuneraciones e incentivos Académicos Universidad de Chile, Noviembre 2012. Duran-Jorquera-Riesco

²⁶ Información Página Universidad de Chile, www.uchile.cl.

las facultades, el Uso de instalaciones deportivas como las multicanchas, entre otras.

Por último, el público externo solamente tiene acceso a servicios como la Corrida Universidad de Chile, la Cicletada Patrimonial y el Día del Patrimonio Cultural. Sin embargo debido a que el público externo no es el Usuario objetivo de los servicios llevados a cabo, no se realizará un análisis con mayor profundidad.

2.5 Análisis FODA

2.5.1 Fortalezas

- El modelo DUCH es un modelo innovador que conecta a los distintos agentes organizadores y usuarios en torno a los servicios realizados por el modelo deportivo.
- El modelo DUCH es una competencia real a las alternativas que propone la industria de servicios deportivos, lo que permite a los agentes organizadores contar con una demanda potencial elevada en torno a cada servicio.
- Todos los servicios llevados a cabo por el modelo DUCH cuentan con el respaldo de la Universidad de Chile, institución que busca el desarrollo integro de los individuos.

2.5.2 Oportunidades

- Las actividades deportivas y de actividad física se caracterizan por crear un favoritismo por la facultad a la cual pertenece un individuo. De esto, la cultura universitaria tiende a favorecer las actividades de representación facultativa por sobre las actividades de representación universitaria.
- Las actividades competitivas son la instancia principal mediante el cual se crea un sentimiento de pertenencia a la facultad y a la casa de estudios.
- La instauración del modelo DUCH permitirá generar alianzas con distintas marcas deportivas, las cuales agregarán un mayor valor a los servicios ofrecidos.

2.5.3 Debilidades

- La instauración de un modelo deportivo cooperativo, como lo es el modelo DUCH, requiere de un contexto macro institucional que proporcione una estabilidad política para un funcionamiento adecuado.
- La inercia del funcionamiento de la institucionalidad Universitaria va en la dirección contraria a la requerida por el modelo DUCH.
- La cultura organizacional de la Universidad de Chile está caracterizada por una adversidad frente al cambio en la ejecución de los procesos, adversidad que es respaldada por la alta administración de la casa de estudios.

2.5.4 Amenazas

- Una de las principales amenazas es la necesidad de aprobación que requiere un cambio al interior de la Universidad de Chile. Es necesaria la aprobación y aceptación del modelo DUCH desde las autoridades de la Universidad de Chile.
- La amplia oferta de servicios deportivos existente en el mercado es otra de las amenazas del modelo DUCH. Al existir diversas alternativas para llevar a cabo un estilo de vida saludable, se hace necesario un mayor esfuerzo por captar a los usuarios a los que está dirigido el modelo.

III. Plan a Futuro

3.1 Descripción del modelo DUCH y Propuesta de Valor

3.1.1 Descripción del modelo DUCH

El modelo deportivo de la Universidad de Chile (DUCH), tiene por objetivo explicar la relación de todos los agentes vinculados en los diferentes servicios provistos por la Universidad de Chile, el cual considera aquellos impulsados por la Dirección de Deportes y Actividad Física (DDAF), las Unidades Académicas (UA) y los distintos Organismos tanto centrales como locales. Este modelo pretende entregar una visión global del deporte en la Universidad y responder quiénes son los involucrados en los diferentes contextos.

El modelo DUCH está inspirado en el concepto de las “multi-sided platforms” (plataformas multilaterales) que establece la unión de dos (o más) segmentos interdependientes de clientes por medio de una plataforma de servicios, creando valor por medio de la interacción mutua y reduciendo así los costos de coordinación entre los distintos agentes.

A partir de esto, el modelo DUCH²⁷ está compuesto por los siguientes elementos:

Servicio: Se entiende por servicio a todos los eventos, competencias, cursos y servicios deportivos realizados en la Universidad de Chile.

Agentes: Se entiende por Agentes a cualquier entidad, persona u organismo que pueda tener un rol determinado en cada uno de los servicios, ya sea como organizadores y beneficiarios. Todos estos agentes pertenecen y conviven al interior de la Universidad de Chile.

Instalaciones: Se entiende por Instalaciones a todos los complejos deportivos, tanto internos como externos a la Universidad de Chile, los cuales son utilizados en la ejecución de los distintos servicios llevados a cabo.

El funcionamiento del modelo deportivo está determinado por la interacción de los distintos agentes organizadores, los cuales a través de un trabajo

²⁷ Ver Anexo 1. Mapa de Agentes Organizadores, Beneficiarios e Intermediarios del modelo DUCH.

cooperativo determinan las acciones necesarias para la correcta ejecución de los servicios del modelo.

Dentro del grupo de agentes organizadores se conformará un directorio, compuesto por el director de deportes de la Universidad de Chile (Director DDAF) y los distintos directores de deportes de las Unidades Académicas, los que en conjunto tomarán las decisiones que permitirán potenciar al modelo al interior de la Universidad como también hacia el exterior.

3.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor está enfocada en la reformulación de la toma de decisiones y en la reorganización de las relaciones de los agentes involucrados en la producción, ejecución y control de los servicios, innovación que permite una disminución en los costos de coordinación y una nivelación de la cobertura de las necesidades de los usuarios del modelo deportivo. El valor adicional que propone el modelo DUCH permite la eliminación de las diferencias en el desarrollo otorgado por el aislamiento institucional y un nivel parejo en el desarrollo de los beneficiarios.

El éxito del modelo deportivo va a depender del compromiso de los distintos agentes involucrados. Son los agentes organizadores los encargados de la aprobación y aceptación del cambio de modelo, además de ser los encargados de llevar a cabo un trabajo cooperativo que garantice una correcta toma de decisiones.

3.2 Objetivos del modelo DUCH

El objetivo principal es el lanzamiento del modelo deportivo, el cual pretende que en los primeros 6 meses del año 2014 se logre una total cobertura de los usuarios (estudiantes-deportistas) que participan de los torneos Inter-Facultades de Fútbol. Con posterioridad se pretende para el año 2015 la cobertura completa de los servicios llevados a cabo por la Universidad de Chile.

3.3 Mercado Objetivo

De acuerdo con la población total de usuarios y respondiendo ante el objetivo inicial del proyecto, el segmento o grupo objetivo al que está dirigido el lanzamiento del modelo DUCH es el de estudiantes-deportistas que participan en torneos facultativos de fútbol. Se determina este segmento debido al favoritismo y preferencia de los usuarios por las actividades de representación facultativa en desmedro de cualquier otro tipo de actividad.

Es importante destacar que la cobertura del modelo irá creciendo a medida que pasa el tiempo, con la intención de generar una cobertura completa en el primer semestre del año 2015. El aumento de la cobertura del modelo deportivo irá determinado de acuerdo a un análisis de las características de los distintos servicios llevados a cabo, con la intención de incorporar el servicio que se encuentre mejor evaluado.

3.4 Objetivos y Estrategias de Marketing

3.4.1 Objetivos de Marketing

Está enfocado en el desarrollo de 2 variables, las cuales son de suma importancia en el periodo de lanzamiento del modelo, como también en la etapa de consolidación de este mismo, a saber:

- Captación de usuarios
- Fidelización de usuarios

3.4.1.1 Captación de Usuarios

Del desarrollo de esta variable dependerá el éxito del modelo deportivo en el corto plazo, es decir, en el cumplimiento del objetivo de lanzamiento. La captación de los usuarios se hará de acuerdo a lo estipulado en el mercado objetivo, es decir, el modelo DUCH se enfocará en los estudiantes-deportistas participantes de los torneos inter-facultades de fútbol.

3.4.1.2 Fidelización de Usuarios

Del desarrollo de esta variable irá ligado el éxito del modelo deportivo en el largo plazo y su consolidación al interior de la Universidad de Chile. La Fidelización de los usuarios que participen en el servicio de lanzamiento será clave al momento de llevar a cabo un nuevo servicio. El cumplimiento de las expectativas en la primera participación de un usuario será el momento en donde se lleve a cabo el esfuerzo necesario para que el modelo DUCH pueda contar con ese mismo usuario en otro servicio ejecutado.

3.4.2 Estrategia de Marketing

La estrategia para alcanzar los objetivos mencionados, se basará en una estrategia de diferenciación de la oferta del modelo DUCH respecto de las alternativas actuales que ofrece el mercado. La diferenciación de la oferta del modelo se llevará a cabo mediante la incorporación de mediciones de calidad de cada uno de los servicios ejecutados. Con el sistema de medición se pretende ir elevando los índices de calidad a medida que pasan los años, con la intención de que independiente del agente que esté a cargo de la ejecución, el servicio no tenga variación negativa en sus características.

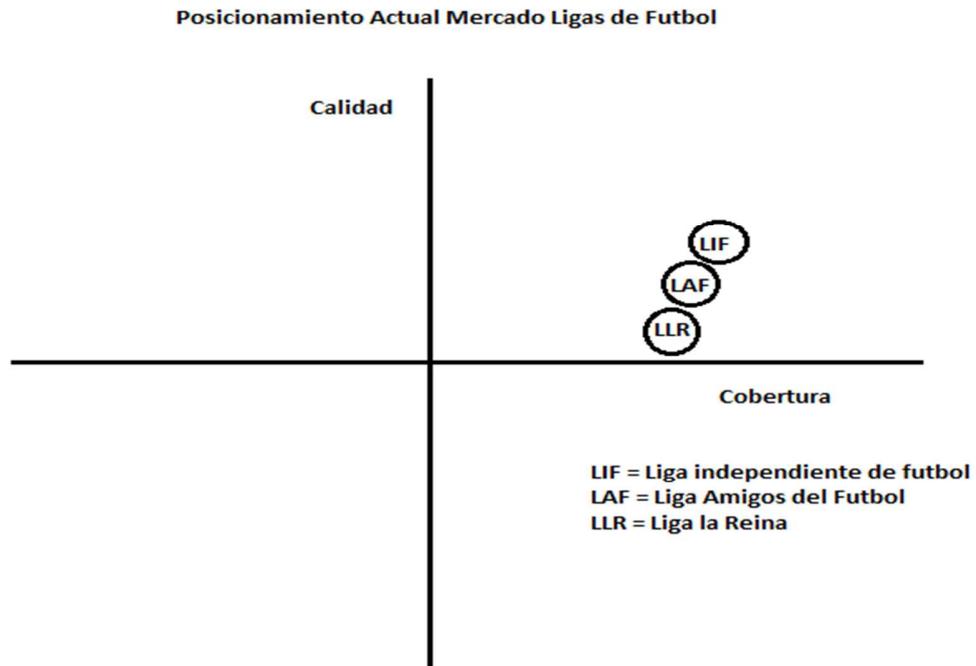
El cumplimiento de la estrategia de diferenciación estará determinada por un trabajo en conjunto de los distintos agentes organizadores, con tal de incorporar todas las visiones de las distintas Unidades Académicas y así poder entregar los servicios de forma transversal a todos los usuarios del modelo.

Es necesario entregar un servicio de calidad para así aprovechar la primera participación de un usuario, intentando formar una relación estrecha, con las bases en la experiencia de calidad entregada, y así conseguir una participación permanente por parte de estos.

3.5 Estrategia de Posicionamiento

Para entender el posicionamiento del Modelo DUCH en su proceso de lanzamiento, es necesario darle una mirada a cómo los actuales protagonistas del mercado están orientados. Se considerarán organizaciones que participen del mercado ofreciendo ligas de fútbol en la ciudad de Santiago.

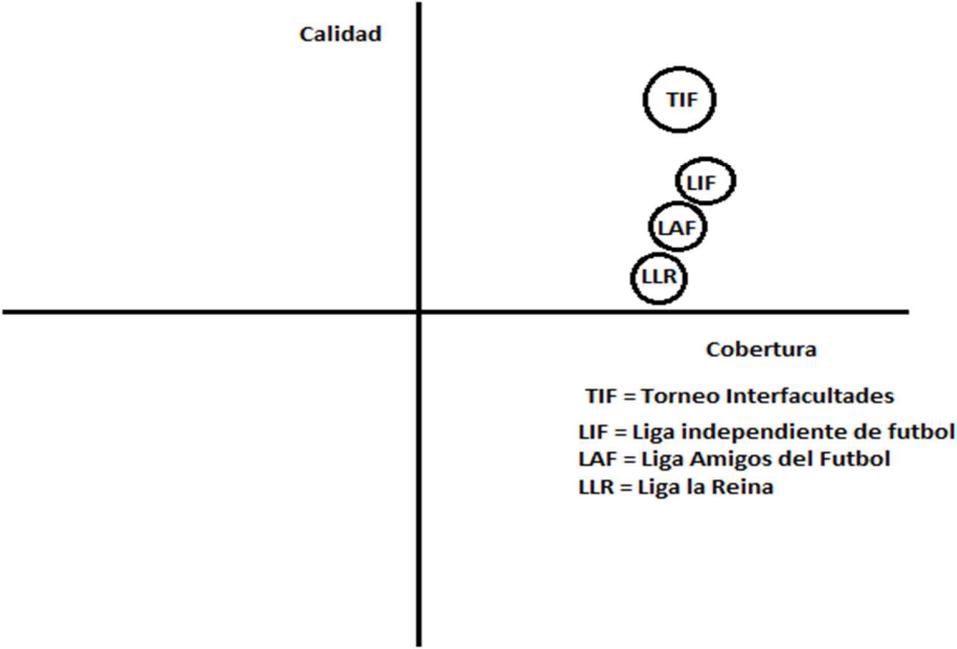
En el mercado encontramos dos variables que nos ayudan a definir nuestro mapa de posicionamiento y nos ayudará luego a entender cómo se comportará el DUCH en él. La primera variable es Cobertura, entendiendo por ésta como la cantidad de usuarios a los que llega el servicio deportivo, es decir, el torneo Inter-Facultades de fútbol. Por otro lado, está la variable Calidad, la cual apunta al nivel de calidad del torneo llevado a cabo. La calidad del torneo será el elemento clave del modelo DUCH. De esta manera se obtiene el siguiente gráfico:



De acuerdo al gráfico, se ve que la liga independiente de futbol es la liga que cuenta con mayores índices de calidad y cobertura, debido a su nivel de infraestructura y a la preferencia por parte de los clientes. Le sigue la liga amigos del futbol, y por último la liga la reina.

Ahora bien, cuando se ejecuta el Torneo Inter-Facultades de Futbol, el grafico muestra que el servicio ejecutado por el modelo DUCH se caracterizará por índices de calidad superiores a los del mercado, con lo que se pretende concordar con la intención de ser una alternativa real de la oferta actual existente. De lo anterior, se puede ver el siguiente gráfico, donde el TIF de futbol está por sobre las alternativas mencionadas.

Posicionamiento Mercado Ligas de Futbol



3.6 Mezcla de Marketing

3.6.1 Producto

3.6.1.1 Características del Producto

El producto o servicio con el que trabajará el lanzamiento del modelo deportivo para el año 2014 es el de los Torneos Inter-Facultades de fútbol. Los Torneos Inter-Facultades de fútbol se caracterizan por ser una instancia donde compiten las distintas Unidades Académicas de la Universidad de Chile, a lo largo del año. Estos torneos están regulados de acuerdo a las normas básicas del fútbol, junto con las bases generales establecidas al inicio del año.

Las competencias se realizan en instalaciones de la Universidad de Chile o en instalaciones arrendadas por la Universidad, las cuales se definen al iniciar el año. La programación se realiza al iniciar el año y es revisada semana a semana de acuerdo a las circunstancias especiales que se puedan presentar. Al finalizar las competencias se premia al primero, segundo y tercer lugar.

3.6.1.2 Marca

El diseño de la marca nace en la búsqueda de representar lo que efectivamente es el Deporte de la Universidad de Chile. El modelo debe ser reconocido como una organización seria y con altos índices de calidad. Dentro de la marca se incorpora el escudo de la casa de estudios con tal de reflejar la seriedad del modelo.

Color: El DUCH ha sido representado por medio de un isologotipo con la palabra “Deportes” en azul marino y “U de Chile” en color negro.



Este isologotipo estará presente en todos los documentos redactados desde la dirección del modelo DUCH. Adicionalmente, en todos los trabajos en conjunto con marcas externas debe estar incorporado de la forma descrita, con los colores designados y con el escudo de la Universidad.

3.6.2 Publicidad / Medio / Mensaje

La publicidad se centrará en realizar un trabajo al interior de la Universidad, en todas las Unidades Académicas y Organismos centrales. Será guiado por el departamento de comunicación y marketing del DUCH, junto con las distintas organizaciones de comunicación, ya sea a nivel universitario como facultativo.

El eje central del trabajo comunicacional está orientado en una labor de RR.PP., apoyado por apariciones de prensa Universitaria y de prensa en las facultades en los que se relate cuál es el fin del modelo deportivo, cuáles son las mejoras en los servicios prestados y los beneficios adicionales que incorpora la nueva forma del deporte al interior de la casa de estudios.

3.6.2.1 Publicidad

La publicidad será inicialmente desarrollada con un mensaje sencillo y directo, siendo el concepto central de la campaña lo innovador del modelo, la calidad y cobertura que trae consigo. Esto quiere decir, que sin mochos rodeos se contará a través del mensaje publicitario qué es el DUCH y que es lo que pretende al interior de la comunidad universitaria.

Esta forma de publicidad se debe a que el modelo DUCH se encuentra en una fase de lanzamiento, donde lo importante es darse a conocer y crear un espacio al interior de la Universidad. De esto, el mensaje debe ser “Esto es el DUCH, y esto es lo que ofrece”. Hasta que el modelo DUCH no entre en la etapa de cobertura total, será imperativo trabajar únicamente con el mensaje anterior.

3.6.2.2 Promoción

Más allá del trabajo que se realice a nivel publicitario, el objetivo del modelo deportivo no es realizar los servicios deportivos, sino que representar de la mejor forma posible la plataforma deportiva de la Universidad de Chile, donde todos los usuarios que accedan a ella puedan desarrollar sus necesidades de desarrollo integro.

El modelo DUCH es mucho más que un conjunto de servicios ejecutados al interior de la Universidad, es una forma de organizar la toma de decisiones a nivel deportivo que permite el desarrollo integro ideal para cada usuario, y justamente eso es lo que se pretende a través de la promoción.

Para lograr esto es que se trabajará en diversas instancias de comunicación con los usuarios, ya sea a través de la web, publicaciones, eventos (apoyados por un fuerte desarrollo gráfico y con alianzas con empresas vinculadas al rubro deportivo).

3.6.2.3 Estrategia de Medios

A medida que vaya aumentando la cobertura del modelo DUCH será necesario realizar publicaciones en medios de comunicación propios de la Universidad con tal de ser recordados como el principal gestor deportivo. Adicional a esto y con tal de ser reconocidos por nuestros usuarios es que se contempla la aparición en sitios web de la Universidad como también en el sitio web propio.

Por tanto, el plan ha sido desarrollado pensando en el usuario del modelo deportivo, y es por esto que los medios utilizados apuntan especialmente a ellos.

A continuación se presentan los medios a utilizar:

3.6.2.3.1 Sitio web Corporativo DUCH

A través del sitio web corporativo se entregará al usuario toda la información de los servicios del modelo deportivo. Se podrá visualizar por ejemplo la información organizacional de la plataforma deportiva, sobre las fechas de los servicios a ejecutar, resultados de los servicios ejecutados, notas periodísticas de los usuarios participantes, entre otras.

A continuación se presenta un pantallazo de la home de la web del modelo DUCH:



3.6.2.3.1 Sitios web de la Universidad

El sitio web de la Universidad de Chile será un apoyo constante en la difusión de la información para los usuarios. A través de ella se podrá llegar a todo tipo de usuarios de la plataforma deportiva, ya sean estudiantes, cuerpo docente y funcionarios. La aparición en el sitio web institucional le otorga un respaldo serio al modelo deportivo, en el cual aparecerán las principales noticias de representación interna como institucional.



3.6.3 Plazo / Financiamiento

3.6.3.1 Plazo

De acuerdo a lo establecido, se pretende cumplir para el periodo de lanzamiento del modelo con el cumplimiento en la cobertura total del Torneo Inter-Facultades de fútbol. Esto implica la realización de a lo menos 16 fechas en donde compitan todos los equipos participantes.

Para ejecutar de forma normal el torneo se necesita de al menos 6 meses de completa disposición de las instalaciones, con tal de poder jugar todos los partidos planificados. De esta forma, se contempla el arrendamiento de infraestructura externa a la Universidad por 8 turnos por fecha en donde se jugarán 8 partidos, ya que los 8 partidos restantes se llevarán a cabo en las instalaciones de la Universidad.

3.6.3.2 Financiamiento

Para llevar a cabo servicio de lanzamiento del DUCH, es decir, el Torneo Inter-Facultades se deberá incurrir en los siguientes gastos:

- Instalaciones
- Árbitros y Supervisores
- Remuneraciones personal DUCH

El gasto de arrendamiento de las instalaciones por un total de 8 turnos en las 16 fechas necesarias. Esto implica el arrendamiento de 128 turnos en la totalidad del torneo, lo que con un valor de \$80.000²⁸ aproximadamente por turno, implica un gasto total de \$10.240.000.

Junto con esto, se debe contemplar el gasto en árbitros y supervisores. El gasto total en Árbitros y Supervisores para un partido es de \$36.000²⁹ aproximadamente, lo que implica un gasto total en Árbitros y Supervisores para todo el Torneo de \$9.216.000.

Adicionalmente se consideran las remuneraciones de los agentes organizadores del modelo DUCH. El valor mensual de las remuneraciones de

²⁸ Valores obtenidos de <http://www.ligalareina.cl/valores/>.

²⁹ Valores obtenidos de <http://www.ligalareina.cl/valores/>

los agentes organizadores tiene un valor de \$7.500.000, lo que para el periodo de un año tiene un valor de \$85.200.000³⁰.

Por último, el gasto en los premios del torneo tiene un valor aproximado de \$450.000.

El gasto total para la ejecución del lanzamiento del modelo DUCH contempla una inversión total de \$105.056.000.

Es importante mencionar que todo el financiamiento de modelo deportivo viene respaldado por la Casa de Estudios. Es importante agregar que a partir de la cesión de nombre e imagen a la concesionaria Azul Azul, la casa de estudios recibe cerca del 1,05 % de los ingresos por concepto de royalty, los que deben ser destinados exclusivamente a gasto en desarrollo deportivo.

³⁰ Valores obtenidos de <http://www.uchile.cl/transparencia>

IV. Conclusiones

El modelo deportivo de la Universidad de Chile (DUCH), es la plataforma deportiva por la cual se debe regir el desarrollo deportivo al interior de la casa de estudios.

Queda claro que las claves del éxito del modelo deportivo son la Calidad de los servicios entregados y la Cobertura de las demandas de los usuarios.

No obstante, es necesario dejar claro que para llevar a cabo cualquier cambio al interior de la Universidad de Chile es necesario contar con un ambiente macro institucional que permita el correcto desarrollo de las actividades, ya que de lo contrario cualquier propuesta de desarrollo está destinada al fracaso.

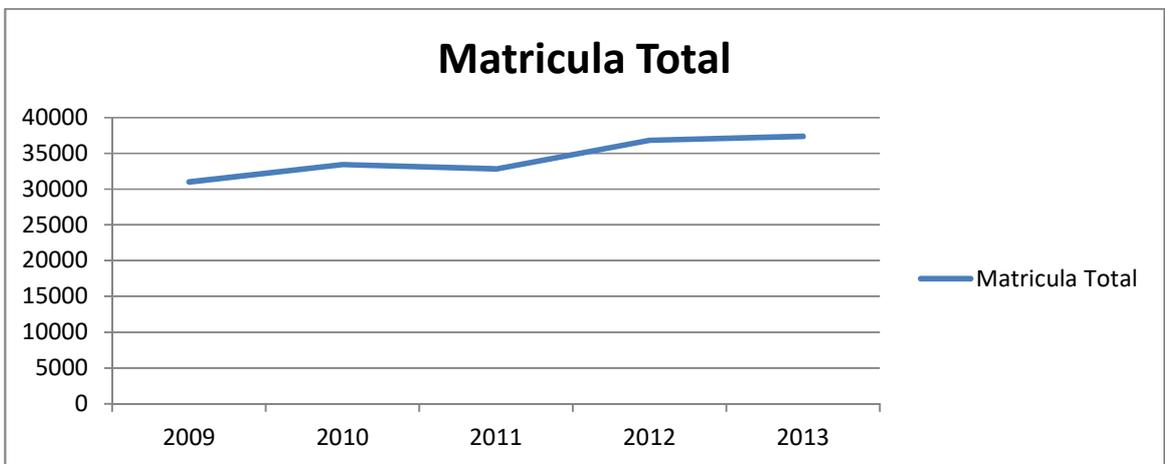
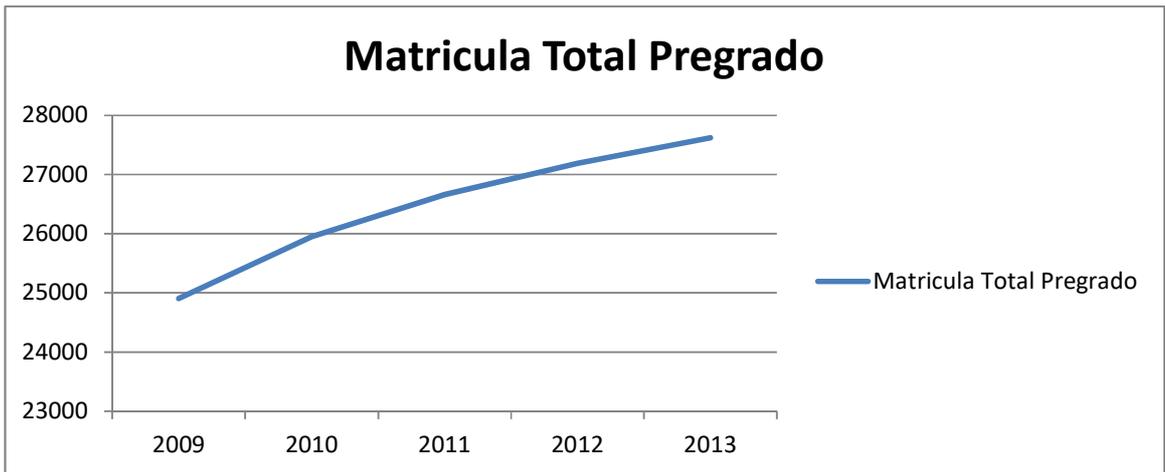
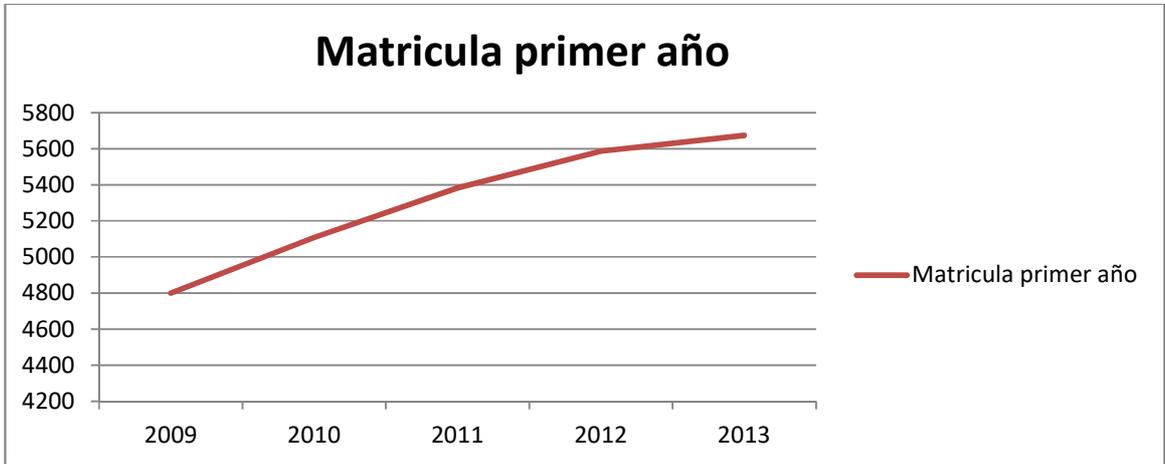
Finalmente, se considera que el servicio de lanzamiento del modelo deportivo (Torneo Inter-Facultades) es el ideal ya que al interior de la Universidad existe un favoritismo por las actividades de representación facultativa.

V. Referencias

1 Bibliografía

- <http://www.ind.cl/deporte-masivo/deporte-competicion/liga-educacion-superior/Pages/liga-educacion-superior.aspx>.
- Análisis del entorno del Marketing, Capítulo 3 Philip Kotler.
- Informe Final Encuesta de Caracterización de Estudiantes Universidad de Chile 2011. CEFECH-Ministerio de Educación.
- Estudio de Remuneraciones e incentivos Académicos Universidad de Chile, Noviembre 2012. Duran-Jorquera-Riesco.
- http://www.senado.cl/ministerio-del-deporte-representacion-regional-es-foco-de-debate/prontus_senado/2013-07-04/152910.html.
- <http://www.uchile.cl/portal/pregrado/deportes/informacion-general/23884/quienes-somos>.
- Modelo del Deporte de la Universidad de Chile, Herramientas y Metodología de Trabajo para la Planificación de Servicios Deportivos.
- <http://www.mifuturo.cl/index.php/bases-de-datos/matriculados>.

B.- Matricula Universidad de Chile



C.- Cuerpo Docente

