



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA AZUL AZUL S.A.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**MARIO EDUARDO CONCA BINFA**

**PROFESOR GUÍA:  
ENRIQUE JOFRE ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
JORGE CARIKEO MONTOYA  
SERGIO ASTUDILLO TORRES**

**SANTIAGO DE CHILE  
AGOSTO 2008**

## **DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA AZUL AZUL S.A.**

El objetivo de esta memoria es el Diseño de una Estrategia Comercial para Azul Azul S.A, que es la empresa que se adjudicó la explotación comercial del club deportivo de fútbol de la Universidad de Chile por 30 años. Este trabajo nace del hecho de que el potencial de crecimiento que posee la Universidad de Chile, para todas sus fuentes de ingreso, es inmenso, y mediante las estrategias comerciales que se proponen se apuntará a recaudar todo el valor que se podría estar capturando.

La metodología utilizada se basó en primer lugar en realizar un completo Análisis Estratégico del Negocio y una Investigación de Mercado, con el fin de entender por qué no se está recaudando en la actualidad todo el valor que se podría estar capturando. En términos de borderó, se aprecia que el principal motivo por el cual la gente no asiste al estadio es por problemas de inseguridad, malas condiciones de las instalaciones y baja calidad del espectáculo. Con respecto a la venta de publicidad, los principales motivos son el hecho de no ganar Campeonatos Locales con cierta frecuencia y como consecuencia no estar presente en los Torneos Internacionales.

Luego del análisis anterior, se realizó un completo Plan de Marketing, donde se propusieron las principales estrategias, las cuales se pueden resumir en tres líneas de acción principalmente. Una primera línea de acción que se propone es la de mejorar el producto que se ofrece fuera de la cancha, es decir, de las instalaciones del estadio y de las condiciones de seguridad que se ofrece. Estas mejoras se verán reflejadas, en términos de ingresos, en la nueva tarificación propuesta, la cual fue construida en base a la disposición a pagar de las personas en diferentes escenarios. Una segunda línea de acción que se propone es la de realizar mejoras al equipo de fútbol propiamente tal, las cuales se verán reflejadas en el hecho de que las probabilidades de ganar el Campeonato Local y estar presente en las diferentes Copas Internacionales aumentarán. La tercera línea de acción que se propone es la de realizar nuevas promociones y campañas, además del adecuado Marketing de dichas promociones y campañas, lo cual se verá reflejado en el aumento del número de asistentes al estadio.

Finalmente, se desarrolló un Plan Económico del Negocio con el fin de lograr comparar el escenario base o actual con el escenario que incluye las estrategias comerciales propuestas. Para un escenario optimista se obtuvo un VAN de aproximadamente 1000 millones de pesos adicionales con una TIR de 41% en un periodo de evaluación de 5 años. Cabe mencionar que los supuestos considerados para la construcción de este escenario optimista no difieren mucho de los resultados obtenidos por Colo Colo en los últimos 5 años.

Como principal recomendación se propone realizar un estudio para analizar la factibilidad de construir un campo deportivo y un estadio propio, ya que gran parte de las estrategias propuestas en este trabajo son más fáciles de implementar en un estadio propio y porque los resultados indican que existe disposición a pagar por parte del público por tener un espectáculo con mejores condiciones de seguridad y con mejores instalaciones.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer a las siguientes personas:

1. A toda mi familia, en particular a mis padres por darme la oportunidad de estudiar la carrera de Ingeniería Civil Industrial en la Universidad de Chile y por darme la oportunidad de realizar este trabajo en Azul Azul S.A. También quisiera agradecer a la Javiera por su apoyo incondicional durante todo el tiempo que he desarrollado este trabajo.
2. A Jorge Ducci por su ayuda a diseñar el modelo de tarificación, a Alejandro Carboni por su ayuda a plantear las estrategias propuestas y a Laura Viegas por su ayuda en la Investigación de Mercado.
3. A toda la gente que trabaja en Azul Azul S.A., en particular a Cristián Aubert por su ayuda en el diseño de las estrategias de Marketing y a Cristián Flores por su apoyo y ayuda constante.
4. Finalmente quisiera agradecer a los profesores Enrique Jofré, Jorge Carikeo, Marcelo Gerlach y Sergio Astudillo por guiarme a diseñar las estrategias propuestas.

## INDICE

<b>CAPÍTULO 1. Introducción y Descripción del Proyecto</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Introducción y antecedentes generales</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Descripción del Proyecto</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Justificación</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 2. Objetivos y Metodología</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Objetivos</b>	<b>11</b>
2.1.1 Objetivo General	11
2.1.2 Objetivos Específicos	11
<b>2.2 Metodología</b>	<b>11</b>
2.2.1 Evaluación del medio externo	11
2.2.2 Evaluación del medio interno	11
2.2.3 Investigación de mercado	12
2.2.4 Segmentación y posicionamiento	12
2.2.5 Plan de marketing	12
2.2.6 Plan económico	13
<b>2.3 Marco teórico</b>	<b>13</b>
<b>2.4 Alcances</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 3. Análisis estratégico del negocio</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Análisis del Medio Externo</b>	<b>15</b>
3.1.1 Amenaza de posibles competidores	15
3.1.2 Amenaza de productos sustitutos	15
3.1.3 Rivalidad de las empresas competidoras	16
3.1.4 Poder de negociación de los proveedores	16
3.1.5 Poder de negociación de los compradores	17
3.1.6 Principales oportunidades y amenazas	17
<b>3.2 Análisis del Medio Interno</b>	<b>18</b>
3.2.1 Misión y objetivos	18
3.2.2 Principales fortalezas y debilidades	18
3.2.3 Estado actual de la empresa	20
3.2.4 Entrevista a Don Arturo Salah	20
<b>CAPÍTULO 4. Investigación de Mercado</b>	<b>23</b>
<b>4.1 Etapa Cualitativa</b>	<b>23</b>
4.1.1 Conformación de los Focus Group	23
4.1.2 Resultados de los Focus Group	23

<b>4.2 Etapa Cuantitativa</b>	25
4.2.1 Construcción de la encuesta	25
4.2.2 Tamaño de la muestra	26
4.2.3 Aplicación de la encuesta	26
4.2.4 Análisis de la encuesta	27
4.2.4.1 Antecedentes generales	27
4.2.4.2 Nota y valoración de los atributos del espectáculo	29
4.2.4.3 Motivos de inasistencia al estadio	31
<b>4.3 Benchmarking</b>	33
4.3.1 Evolución de la liga inglesa	33
4.3.2 Indicadores relevantes de otras ligas	34
<b>CAPÍTULO 5. Segmentación y Posicionamiento</b>	38
<b>5.1 Selección del Mercado Objetivo</b>	38
5.1.1 Mercado del fútbol Chileno	38
5.1.2 Mercado Potencial	38
5.1.3 Mercado Objetivo	90
<b>5.2 Posicionamiento</b>	40
<b>CAPÍTULO 6. Plan de Marketing</b>	41
<b>6.1 Estrategia Genérica</b>	41
<b>6.2 Objetivos</b>	42
<b>6.3 Marketing Mix</b>	42
6.3.1 Marketing Mix asociado al Borderó	42
6.3.1.1 Producto	42
6.3.1.2 Precio	46
6.3.1.3 Promoción y Marketing	47
6.3.1.4 Plaza	50
6.3.2 Estrategias Comerciales asociadas a la Publicidad	51
<b>CAPÍTULO 7. Plan Económico</b>	53
<b>7.1 Beneficios versus Costos</b>	55
7.1.1 Ingresos por Borderó	55
7.1.2 Ingresos por Publicidad	56
7.1.3 Ingresos por mejoramiento de las instalaciones	56
7.1.4 Derechos de Televisión Internacional	56
7.1.5 Ingresos por Marketing	57
7.1.6 Costos de organización de partido	57
7.1.7 Planilla de sueldos del Plantel	58
7.1.8 Premios Plantel	58
7.1.9 Costos de implementación de Marketing	58
<b>7.2 Inversión</b>	88

<b>7.3 Tasa de descuento</b>	<b>59</b>
<b>7.4 Resultado de la evaluación</b>	<b>59</b>
<b>CAPÍTULO 8. Conclusiones Finales</b>	<b>60</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>62</b>
<b>ANEXO A. Detalle sobre los Focus Group</b>	<b>63</b>
<b>ANEXO B. Resultado focus groups Andes</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO C. Encuesta</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO D. Descripción del modelo utilizado</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO E. Construcción de las curvas de demanda</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO F. Resultados de la encuesta piloto</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO G. Flujo de caja caso medio</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO H. Flujo de caja caso optimista</b>	<b>93</b>

## ÍNDICE DE GRAFICOS Y TABLAS

### GRÁFICOS.

1. Frecuencia de asistencia al estadio_____	28
2. Tiempo de anticipación a la toma de decisión de asistir al estadio_____	29
3. Valoración por atributo_____	30
4. Motivos de inasistencia al estadio _____	32
5. Compañía al estadio_____	48
6. Como se enteró del partido_____	50

### TABLAS.

1. Resultado de los Focus Groups_____	23
2. Valoración por atributo de los Focus Groups_____	25
3. Error muestral de las encuestas_____	26
4. Antecedentes generales de los encuestados_____	28
5. Nota promedio de los atributos_____	29
6. Valoración de los atributos por sector del estadio_____	31
7. Grados de acuerdo de afirmaciones_____	32
8. Evolución de la Liga Inglesa_____	33
9. Indicadores de la Liga Chilena_____	35
10. Indicadores de la Liga Argentina_____	35
11. Indicadores de la Liga Inglesa_____	36
12. Segmentación del Mercado del Fútbol Chileno_____	38
13. Mercado Potencial de la Universidad de Chile_____	38
14. Grado de futbolización por equipos_____	39
15. Grado de futbolización de los hinchas de la Universidad de Chile_____	39
16. Grado de futbolización medido en número de personas_____	39
17. Nota, valoración y DAP de los hinchas de Galería_____	43
18. Nota, valoración y DAP de los hinchas de Andes _____	43
19. Nota, valoración y DAP de los hinchas de Pacífico _____	44
20. Resumen de las mejoras de las instalaciones_____	45
21. Estrategia de tarificación propuesta_____	46
22. Estrategia de tarificación actual_____	47
23. Supuestos caso base o actual_____	53
24. Supuestos escenario medio_____	53

<b>25.</b> Supuestos escenario optimista_____	<b>54</b>
<b>26.</b> Cantidad de asistentes al estadio caso base o actual_____	<b>55</b>
<b>27.</b> Cantidad de asistentes al estadio caso con Estrategia Comercial_____	<b>55</b>
<b>28.</b> Derechos Televisión Internacional_____	<b>57</b>
<b>29.</b> Costos asociados a la mejora de las instalaciones_____	<b>57</b>
<b>30.</b> Inversión_____	<b>59</b>
<b>31.</b> Resultados de la evaluación_____	<b>59</b>

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 1.1 Introducción y antecedentes generales

El **Club de Fútbol Universidad de Chile** está radicado en la ciudad de Santiago, en la Región Metropolitana. Fue fundado el 24 de Mayo de 1927 y actualmente juega en la primera división del fútbol profesional de Chile. El club ha pasado por etapas muy buenas, como lo fue durante la década de los 60, con el famoso “Ballet Azul”. También ha pasado por etapas muy difíciles, en el año 1988 descendió a segunda división, y durante el año 2006 la institución comenzó a vivir una etapa negra en lo financiero, fue declarada en quiebra. Cabe mencionar que durante ese año, independiente de la mala situación financiera, el club logró estar presente en dos finales consecutivas. En el año 2007 tomó la administración del club la sociedad anónima Azul Azul S.A., la cual concesionó todos los activos del club por 30 años, a cambio de pagar todas las deudas a través de un proceso de apertura a la Bolsa de Comercio de Santiago.

El desempeño de los clubes de fútbol en Chile no se ha caracterizado precisamente por una administración y gestión ejemplar, sino más bien por una administración que ha confundido reiteradamente la pasión con una buena administración. También es importante mencionar que los clubes de fútbol pertenecen a una industria que es cada día más competitiva, donde el diseño de una plataforma comercial y la toma de decisiones estratégicamente correctas se hacen indispensables si se desea continuar con vida. Es por este motivo que en la mente de los ejecutivos de la empresa esta muy presente el tema de administrar y gestionar de manera adecuada sus recursos y activos, con el fin de corregir los errores cometidos en épocas pasadas y aprender de ellos, ya que las adecuadas decisiones estratégicas marcan una gran diferencia. Tomando como ejemplo el caso mas directo, Blanco y Negro S.A., su desempeño ha sido ejemplar. Cuatro campeonatos locales consecutivos, una final de la Copa Sudamericana y un buen desempeño en la Copa Libertadores, **utilidades** anuales por cerca de los 3.000 millones de pesos. Con esto no queda demostrado que para que un club tenga éxito en el plano deportivo sólo necesita una buena administración, ya que existen otras variables muy importantes que tienen que ver más con el tema futbolístico y no con la administración comercial. Ahora bien, el éxito comercial si depende en gran medida del éxito deportivo, y es por este motivo que el resultado o el fruto de las estrategias comerciales que se plantearán dependen muchísimo del desempeño deportivo del club, y serán mayores en la medida que el club gané mas campeonatos.

Cabe mencionar que algunas de las estrategias comerciales propuestas apuntan a ser implementadas en el largo plazo y no en la actualidad, ya que no todas dependen o son controlables por Azul Azul. En particular será una herramienta de apoyo para cuando se tome la decisión de realizar un estadio propio.

### 1.2 Descripción del Proyecto

El negocio de un club deportivo de fútbol posee principalmente 4 fuentes de ingresos, las cuales son:

1. **Borderó:** Lo que se recolecta por las entradas vendidas para los partidos. Luego, el cliente en este caso son todos los ciudadanos que les gusta el fútbol,

- en particular los que ya asisten al estadio más todo el público potencial a captar que por diferentes motivos no asiste al estadio.
2. Publicidad: En este caso el cliente corresponde a todas las empresas que estén dispuestas a poner publicidad de sus productos ya sea en la indumentaria deportiva como en los avisos estáticos que se posee en los estadios, además de toda la publicidad asociada a un club deportivo de fútbol.
  3. Televisión: En este caso el cliente corresponde a todos los canales de televisión que estén dispuestos a dar los partidos de fútbol y los goles en su programación.
  4. Venta de jugadores: En este caso el cliente corresponde a todos los clubes, ya sea nacionales e internacionales, que estén interesados en comprar algún jugador del club deportivo.

Las estrategias comerciales que se proponen son para dos de las fuentes de ingresos mencionadas anteriormente, el borderó y la publicidad, por el hecho de que son las que poseen un mayor potencial de crecimiento y facilidad de implementación, además de ser las dos variables que menos profesionalmente han sido tratadas durante la historia del fútbol chileno y finalmente porque son las dos variables más asociadas a los cursos estudiados en la Universidad. Cabe mencionar que la fuente de ingreso “venta de jugadores” también posee un gran potencial de crecimiento, sin embargo, no se contemplará dentro del diseño por el hecho de que el estudio de ella por si sola justifica un nuevo tema de memoria.

### **1.3 Justificación**

La administración comercial de la empresa Azul Azul S.A. y el rendimiento del equipo están altamente correlacionados y se produce un círculo “virtuoso” que beneficia directamente a los hinchas y socios, ya que para que a la empresa le vaya bien económicamente es necesario que el equipo gane, y con esto se tendrá dinero para invertir y así lograr, si se le da un buen uso a esos recursos, un mejor rendimiento deportivo y con eso ser un equipo más competitivo. Es por este motivo que es de vital importancia darse cuenta que este círculo comienza invirtiendo ahora para cosechar en el futuro y a la vez recaudando todo el valor que se posee en la actualidad, lo cual se pretende lograr mediante las estrategias comerciales propuestas.

El potencial de crecimiento que poseen todas las fuentes de ingreso de la Universidad de Chile es inmenso. Actualmente no se esta recaudando todo el valor que se podría o se debiese, por una serie de factores que serán analizados más adelante. Es por este motivo que realizar un Diseño de una Estrategia Comercial es una gran oportunidad para la empresa, ya que no sólo se logrará recaudar el valor que produzca el equipo de fútbol, sino que también se recaudará todo su valor publicitario y su valor de marca.

## **CAPÍTULO 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

### **2.1 Objetivos**

#### **2.1.1 Objetivo General**

“Diseñar una Estrategia Comercial para Azul Azul S.A. que permita maximizar los ingresos, por conceptos de borderó y publicidad, que genere el equipo de fútbol de la Universidad de Chile”

#### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la situación externa e interna actual del negocio desde la perspectiva estratégica, con el fin de entender la dinámica competitiva de la industria y sus principales drivers de valor.
- Entender y dimensionar el mercado de Azul Azul S.A., a través de un análisis que permita conocer los intereses, preferencias y expectativas de los socios e hinchas.
- Desarrollar un plan de Marketing para el negocio.
- Desarrollar un plan económico del negocio que permita analizar y comparar los escenarios con y sin estrategias comerciales, para así poder medir cuantitativamente los resultados de las estrategias propuestas.

### **2.2 Metodología**

La metodología que se utilizará para cumplir los objetivos específicos anteriormente planteados es la siguiente:

#### **2.2.1 Evaluación del medio externo**

El medio externo de la empresa se estudiará mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter, con el propósito de determinar la atractividad de la industria, determinar las ventajas competitivas y comparativas de la empresa, además de determinar posibles amenazas y oportunidades del negocio.

#### **2.2.2 Evaluación del medio interno**

El medio interno de la empresa se estudiará mediante el criterio de la Cadena de Valor de la Empresa. Este análisis permite realizar un diagnóstico de las ventajas competitivas que ésta posee. Este método consiste en un enfoque sistemático y disciplinado que conduce a la identificación de los principales puntos fuertes y debilidades de la empresa frente a sus competidores más importantes. Se identificarán los factores críticos que influyen sobre la rentabilidad del negocio, se realizará un estudio de la situación actual de la empresa, para así poder determinar las principales debilidades y fortalezas de la empresa (competencias centrales).

### 2.2.3 Investigación de mercado

Esta investigación tiene como objetivo conocer las características del mercado, conocer la actual demanda, sus necesidades insatisfechas, sus preferencias, su disposición a pagar. Para lograr ésto es necesario recolectar información, la cual provendrá de diferentes fuentes, como son revistas, Internet, personas que conozcan el funcionamiento de la industria (juicio experto), encuestas. Las etapas en que consistirá esta investigación son dos, una etapa cualitativa y luego una cuantitativa.

1. La etapa cualitativa consiste en entrevistas grupales o focus group, las cuales tienen como objetivo conocer el perfil de los socios, sus costumbres, sus preferencias y determinar los atributos más importantes del espectáculo.
2. La etapa cuantitativa se llevará a cabo después de la cualitativa y será mediante una encuesta que tiene como objetivo medir o cuantificar los atributos más importantes del espectáculo, así como también las características de la demanda. En esta etapa será muy importante construir diferentes curvas de demanda con la información obtenida de las encuestas, para así determinar las diferentes elasticidades de los sectores (Galería, Andes, Tribuna Marquesina) y así poder realizar un adecuado "Pricing".

También se realizará un completo benchmarking, en particular se analizará el caso de la liga chilena, argentina e inglesa. Dentro de la liga chilena, se analizará el caso de Blanco y Negro S.A., con el objeto de generar información relevante respecto a algunos aspectos claves como: elementos a los cuales darle mayor prioridad, diferentes experiencias vividas, principales drivers de valor, etc.

### 2.2.4 Segmentación y Posicionamiento

En este punto se realizará una segmentación en primer lugar de los hinchas del fútbol en general para luego segmentar a los hinchas de la Universidad de Chile. Luego de ésto se definirá el Target o Mercado Objetivo al cual apuntarán las estrategias comerciales propuestas. Finalmente se desarrollarán los principales pilares de cómo se quiere posicionar al espectáculo que ofrece la Universidad de Chile en la mente de los hinchas y socios.

### 2.2.5 Plan de marketing

Para el desarrollo de este plan se definirá:

1. La estrategia genérica a nivel del negocio que deberá seguir la empresa en base a la información analizada en los puntos anteriores y la teoría existente al respecto a este tema (comprenderá tres estrategias: liderazgo en costos, diferenciación, de concentración o del especialista).
2. También se definirán los objetivos necesarios para implementar las estrategias comerciales.
3. Luego de ésto se elaborará el marketing mix alineado con la estrategia genérica

elegida. Cabe recordar que como el plan comercial contempla dos de las fuentes de ingreso, se definirán dos estrategias de marketing mix, una para el borderó y otra para la venta de la publicidad.

- Para definir el producto en el caso del borderó, se utilizarán los datos obtenidos de los focus group y de las encuestas realizadas en la Investigación de Mercado, en particular los atributos más importantes del espectáculo, con el objeto de satisfacer las necesidades de los socios y poder definir el nivel de servicio esperado por ellos.
- Para definir la estrategia de precios a seguir por la empresa por conceptos de borderó, se utilizarán factores internos y externos a la empresa que influyen directamente en la fijación del precio. Factores internos a considerar serán la estructura de costos que posee la empresa y las características que posee la demanda, en particular su elasticidad o sensibilidad a los diferentes precios, la cual será calculada con la información obtenida con las encuestas en la etapa cuantitativa de la investigación de mercado. El principal factor externo a considerar será la información obtenida del análisis de la competencia, es decir, la estrategia de precios utilizada por la competencia.
- Para definir la promoción se utilizará la información obtenida de la Investigación de Mercado y luego se establecerán los objetivos, para finalmente determinar un plan de acción. En este punto se recurrirá al juicio experto existente al interior de la empresa, además de toda la información obtenida del benchmarking.
- Para definir la plaza, se analizarán los diferentes lugares donde vender las entradas del espectáculo, además de analizar las diferentes empresas y medios que ofrecen el servicio de venta de entradas.

#### 2.2.6 Plan económico

Se recopilarán datos relevantes para la evaluación de la factibilidad económica, en particular los costos en que se incurrirá con la realización de las estrategias comerciales y los beneficios de éstas, reflejados en el aumento de las ventas para la empresa. La siguiente tarea será ordenar toda la información con el objeto de generar los resultados relevantes de este análisis y así obtener el flujo de caja e indicadores de la evaluación (VPN, TIR, PRC, Punto de equilibrio). En particular, se analizarán diferentes escenarios donde pueda estar el equipo, ya sea sólo el Campeonato Nacional, Copa Sudamericana, Copa Libertadores, o todas las anteriores, y en base a estos diferentes escenarios se entregarán estimaciones del costo total del equipo para cada caso.

### 2.3 Marco teórico

El método que se utilizó para diseñar la tarificación que maximiza los ingresos por concepto de borderó fue el de Valoración Contingente. Este método se basa en preguntar directamente al encuestado por su disposición a pagar por la entrada en un escenario hipotético. El método se denomina así porque a la gente se le interroga para que fije su disposición a pagar “contingente” sobre un escenario hipotético. En este caso, el escenario hipotético consiste en ofrecer un espectáculo con las mejores condiciones de seguridad y las mejores instalaciones, como por ejemplo un estadio de Europa. El modelo econométrico utilizado se explica en detalle en el Anexo D.

## 2.4 Alcances

1. La siguiente estrategia comercial, como se mencionó anteriormente, abarcará dos de las cuatro fuentes de ingreso de la empresa, ya que hoy en día existe un contrato con la televisión que no se puede alterar hasta el año 2009. La otra fuente que no está considerada es la venta de jugadores por el hecho de que es una variable que es manejada por los expertos en el área del fútbol y no del área comercial, además de tratarse de una variable que justifica por sí sola un nuevo tema de memoria.
2. Cabe mencionar que el éxito de la estrategia comercial depende de muchos factores, dentro de los cuales existen factores controlables, como lo son el precio, la plaza, el producto, etc., y otros factores no controlables como lo es el rendimiento deportivo del club. En la medida que al club le vaya bien y gane muchos campeonatos, el éxito de las estrategias comerciales será mayor, pero en el caso de que no le vaya bien las estrategias comerciales no serán tan efectivas.
3. En el tema de determinar y calcular la elasticidad de la demanda con respecto al precio no se entrará mucho en detalle, ya que es un tema que requiere de mucho tiempo e información que hoy en día no existe.

## **CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTRATEGICO DEL NEGOCIO**

### **3.1 Análisis del Medio Externo**

Con la realización de este análisis se determinaron las principales amenazas y oportunidades del proyecto, utilizando el modelo de las 5 fuerzas de Porter. También fue de gran ayuda, la información obtenida en los focus groups, ya que mediante estas conversaciones se obtuvo información muy valiosa acerca de otros medios de entretenimiento como lo son partidos de otros deportes, por ejemplo un partido de tenis, o simplemente otros tipos de espectáculo como lo son una película en el cine, una obra de teatro, un recital de música, entre otros.

#### **3.1.1 Amenaza de posibles competidores**

Azul Azul S.A. compete en la industria de la entretenimiento y el espectáculo, por lo tanto sus competidores son las diferentes empresas que ofrecen espectáculos, como por ejemplo cines, teatros, recitales de música, etc., además de todos los medios de entretenimiento de los cuales disponen las personas, como por ejemplo ir a pasar la tarde a un mall, arrendar una película o simplemente ver una película o una serie por la televisión. También posee como competencia a todos los clubes de fútbol de Chile, en particular a los de Santiago, ya que si bien es cierto en el corto plazo no es muy posible conseguir que hinchas de otros clubes se cambien a la U, se puede apostar a eso en el largo plazo, en la medida que el club tenga éxito en los próximos años.

Si bien es cierto la U posee como competencia a un gran número de opciones de entretenimiento y espectáculos, todas estas opciones no representan una real amenaza en la medida que a la U le vaya bien en el ámbito deportivo y comercial, es decir, si la U tiene un equipo competitivo en los primeros lugares de la tabla de posiciones y además juega el Campeonato Local mas alguna Copa Internacional, todas las alternativas de entretenimiento antes mencionadas no representan una real amenaza para el club. Por otro lado, si a la U le va mal deportivamente y no ofrece un espectáculo digno, las alternativas anteriormente mencionadas si representan una real amenaza para el club.

Por lo tanto la amenaza de posibles competidores esta sujeta al rendimiento deportivo y comercial de la U. Se concluye que la amenaza es medio-baja.

#### **3.1.2 Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos se definen como bienes o servicios diferentes que llevan a cabo las mismas funciones, o similares, que el producto focal. En el caso del espectáculo deportivo que ofrece la Universidad de Chile, los productos sustitutos se pueden dividir en 2 casos, los directos y los indirectos, ya que este análisis es necesario realizarlo en el corto plazo y en el largo plazo. En primer lugar se definen los productos sustitutos "directos" o de corto plazo como todos los medios disponibles para ver o escuchar el espectáculo sin necesariamente estar presente en él. Estos serían el Canal del Fútbol, la radio o Internet. Estos representan actualmente una amenaza latente para el fútbol chileno en general, dado que la calidad del espectáculo es mala y las condiciones de seguridad de los estadios dejan mucho que desear, lo mismo se puede decir de todas las instalaciones, ya sean baños, limpieza de los asientos, comodidad, estacionamientos, entre otros. Si a esto le sumamos que muchas veces los horarios y las

condiciones del tiempo no son los más propicios para un partido de fútbol, estos productos sustitutos se convierten en una real amenaza. En segundo lugar se definen los productos sustitutos “indirectos” o de largo plazo como todos los clubes de fútbol chilenos, en particular los de la Región Metropolitana, ya que si bien es cierto en el corto plazo no se puede apuntar a convertir hinchas de otros clubes en hinchas de la U, si se puede apostar a esto en el largo plazo, lo cual claramente esta sujeto al buen rendimiento deportivo y comercial que tenga el club. En este sentido, en la medida que el club tenga éxito en lo deportivo, estos productos sustitutos de largo plazo no representan una mayor amenaza, y más aun, el número de hinchas debiese ser creciente en el tiempo.

Por lo tanto la amenaza de productos sustitutos es media-alta.

### 3.1.3 Rivalidad de las empresas competidoras

Como se ha mencionado la Universidad de Chile compite dentro de 2 industrias, la de la entretención y el espectáculo y la del fútbol. La intensidad dentro de la industria del espectáculo y la entretención es alta, ya que hay muchos medios para lograr distraerse y entretenerse. La intensidad dentro de la industria del fútbol también es alta, ya que la pasión y el sentimiento que cada hincha siente por su club, en particular en los equipos grandes (Universidad de Chile, Colo Colo, Universidad Católica), es muy grande, y además la competencia por conseguir nuevos hinchas en el largo plazo es cada vez más intensa. Es por este motivo, que en la medida que la Universidad de Chile tenga éxito en lo deportivo y en lo comercial, la intensidad y la rivalidad que existe en las 2 industrias donde compite el club no representarán una real amenaza.

Es muy importante mencionar lo trascendental que es que exista un número grande de equipos competitivos en la liga local, no solo en términos de ingresos por concepto de borderó, sino que también para la captación de nuevos socios e hinchas en el largo plazo, ya que en la medida que la U tenga éxito en todo sentido y el resto de los equipos también, el número de socios e hinchas dentro de la industria del fútbol en términos generales ira creciendo, ya que no existen restricciones de capacidad. Este es un juego de “cooperación” entre equipos y no de pura competencia.

Por lo tanto la rivalidad de las empresas competidoras es alta.

### 3.1.4 Poder de negociación de los proveedores

Se analizaron las diferentes empresas que proveen de algún producto o servicio a Azul Azul S.A, como son el caso de las personas que están a cargo del Estadio Nacional, los equipos que ofrecen seguridad para el espectáculo, Carabineros de Chile, la Intendencia de Santiago y las empresas que ofrecen la venta de entradas, ya sea Ticket master o Feria ticket.

Para el caso del Estadio Nacional, su poder de negociación es bajo, ya que no es una empresa privada, sino que es esta a cargo de un organismo público.

Para el caso de la seguridad en el espectáculo, existen muchas empresas que ofrecen este servicio, por lo tanto tampoco poseen mucho poder.

Para el caso de las empresas a cargo de la venta de entradas, si Azul Azul no esta conforme con la oferta de Ticket Master se cambia a Feria Ticket, y lo más probable que en ese caso Ticket Master mejore la oferta, ya que la U es un cliente no despreciable.

El caso de Carabineros de Chile y la Intendencia es diferente, ya que ellos representan una autoridad y hay que seguir las normas que ellos establezcan, independiente de que no se pague por el servicio que prestan. Es por este motivo que Carabineros de Chile posee un gran poder, ya que ellos fijan el día del partido, el número de entradas a vender (Carabineros y la Intendencia) y el número de efectivos disponibles para esa fecha, y en base a esa información la U decide lo “que le queda” por decidir.

Por lo tanto el poder de negociación de los proveedores es medio-bajo.

### 3.1.5 Poder de negociación de los compradores

Azul Azul S.A. posee cuatro tipos de clientes, pero como se mencionó anteriormente el diseño de la Estrategia Comercial esta enfocado solo a dos de ellos, el público asistente y no asistente al estadio y la venta de publicidad, como es el caso de los contratos con el proveedor de la indumentaria deportiva y del sponsor oficial de la camiseta, más toda la publicidad de estáticos en el estadio.

En términos generales, se concluye que el poder de negociación de los compradores es medio.

### 3.1.6 Principales oportunidades y amenazas

Con el análisis de las 5 fuerzas de Porter realizado anteriormente, se determina que las principales amenazas y oportunidades son las siguientes:

Amenazas: Las principales amenazas que posee Azul Azul como empresa son básicamente:

1. Productos sustitutos: como se menciona anteriormente, los productos sustitutos para el caso de Azul Azul representan una real amenaza por todas las debilidades que representa el espectáculo que ofrece la U, el cual posee ciertos grados de inseguridad, poca entrega de los jugadores, malos horarios de programación, etc. Es por este motivo que los incentivos para utilizar estos productos sustitutos, como por ejemplo el Canal del fútbol, o la radio, no son menores.

Oportunidades: Las principales oportunidades que posee Azul Azul como empresa son básicamente:

1. Potencial de crecimiento: en la medida que la U tenga éxito en lo deportivo, sus ingresos serán mayores, y si se realiza un adecuado uso de esos recursos se pueden generar resultados deportivos y comerciales aun mayores. Por lo tanto este negocio representa una gran oportunidad de crecimiento en la medida que se administren bien los recursos disponibles y se genere así un proceso deportivo que eleve el desempeño deportivo del club.
2. Empresas competidoras: Es una gran oportunidad para la U que el número de equipos competitivos en la liga local aumente, por un tema de mayores ingresos

por conceptos de borderó y para hacer de la industria del fútbol chileno una industria más atractiva en todo sentido, en particular para los potenciales hinchas a captar.

Se concluye que el **potencial de rentabilidad** de la Universidad de Chile depende básicamente de los productos sustitutos de corto y de largo plazo, ya que en la medida que el club tenga éxito en lo deportivo, es decir, esté siempre en la primeras posiciones de la liga nacional y presente en las 2 ligas internacionales (Libertadores y Sudamericana) y con esto además se ofrezca un espectáculo de buena calidad, será atractivo ir al estadio y los productos sustitutos y otros medios de entretenimiento pasarán a segundo plano y dejarán de ser una amenaza latente, y en el largo plazo estos éxitos deportivos se traducirán en una captación de socios e hinchas creciente en el tiempo. Con esto además, la alta intensidad dentro de las 2 industrias donde compete el club dejará de ser un factor que amenace el gran potencial de rentabilidad que se posee.

### **3.2 Análisis del medio interno**

La sociedad anónima Azul Azul asumió en plenitud sus funciones el 20 de Junio del 2007, iniciándose una reestructuración en la administración, el primer equipo y las divisiones menores, con sus respectivos cuerpos técnicos, lo que se enmarca dentro de un modelo económico deportivo marcado permanentemente por la aspiración de consolidar al Club de Fútbol de la Universidad de Chile como el referente principal en el fútbol profesional chileno.

#### **3.2.1 Misión y objetivos**

“La misión de Azul Azul es el desarrollo y engrandecimiento del Club de Fútbol profesional Universidad de Chile, a través de una eficiente gestión empresarial orientada a la promoción de los valores inherentes al deporte, la integración y desarrollo social de todos los chilenos, el fortalecimiento de la industria del fútbol nacional y la buena calidad del espectáculo deportivo”.

El principal objetivo de Azul Azul es transformar al Equipo de Fútbol de la Universidad de Chile (incluyendo sus series cadetes y femeninas) en el más importante de Chile. Para lograr lo anterior, la empresa se ha puesto los siguientes objetivos específicos (en el corto y mediano plazo):

- Reposicionar y fortalecer la marca Universidad de Chile.
- Desarrollar actividades que permitan valorizar la marca Universidad de Chile.
- Incrementar la asistencia de público al estadio.
- Desarrollar programas de captación y fidelización de socios.
- Tener un equipo competitivo y exitoso.
- Participar permanentemente en campeonatos internacionales.

#### **3.2.2 Principales fortalezas y debilidades**

Fortalezas: Las principales fortalezas que posee Azul Azul como empresa son básicamente 3:

1. Marca consolidada: La Universidad de Chile es una marca consolidada a nivel nacional y a nivel internacional. Cuando se habla de Universidad de Chile como marca, se esta hablando del equipo de fútbol, ya que la Universidad de Chile como casa de estudio sin el equipo de fútbol pierde mucho valor como marca, o no es tan claro que la marca Universidad de Chile sin el equipo de fútbol sea tan consolidada a nivel internacional y nacional como lo es en la actualidad.
2. Mercado grande: Azul Azul posee una gran participación de mercado, no sólo en términos de público asistente al estadio, sino que también en términos publicitarios, ya que es un equipo que tiene la primera opción en todos los contratos de publicidad por ser uno de los 2 equipos más grandes de Chile.
3. Management profesional: El club deportivo de la Universidad de Chile al ser declarado en quiebra, es rematado y se hace cargo de su explotación Azul Azul S.A. Con ésto, la empresa es administrada de manera más profesional, donde a fin de año hay que declarar un balance financiero que es de carácter público, y en donde ya existe un managment profesional o se está en vías de eso. Esto no asegura los éxitos deportivos pero si aumenta las probabilidades de que ello ocurra.

Debilidades: Las principales debilidades que posee Azul Azul como empresa son básicamente 2:

1. Inseguridad: Actualmente el segundo atributo que los hinchas más valoran y el que peor califican es la seguridad que se ofrece en el espectáculo. Existe una percepción por la seguridad bajísima. Lo que la gente se refiere es a los problemas de inseguridad que se producen al ingresar al estadio, es decir, en los alrededores del estadio y sus puertas, y durante la salida. Este problema se presenta en muchos clubes del fútbol chileno, pero claramente los 2 clubes en donde más se acentúa este problema son Universidad de Chile y Colo Colo. Lo peor es que el tema no es tan simple de solucionar, ya que no sólo se necesita la voluntad y los medios que Azul Azul pueda ofrecer, sino que también se necesita la cooperación de las autoridades, ya sea Carabineros de Chile, la Intendencia y el Gobierno que genere adecuadas reglas para solucionar este complejo problema.
2. Dificil retención de jugadores: Dado que Chile es un país pequeño, para los clubes de fútbol locales, en general, es muy difícil retener a los buenos jugadores, ya que no existe la posibilidad de competir con los sueldos que se pagan en países de Europa o en países de América donde el tamaño del mercado futbolístico es mucho mas grande que el chileno. En particular, el mercado en México debe ser 10 veces el tamaño del chileno y Argentina unas 4 o 5 veces mayor que en Chile.
3. Baja calidad del espectáculo: Azul Azul posee actualmente una gran debilidad en términos de la calidad del espectáculo que ofrece, el cual no se caracteriza precisamente por ser un show atractivo, donde los jugadores se entregan por completo a su público y en donde la emoción y el suspenso debiesen ser protagonistas del show, sino más bien ofrece un espectáculo con poca entrega e identificación de sus jugadores con la camiseta, mala calidad de las instalaciones del estadio, poca emoción y entretención en términos generales. Si a ésto se le suma un factor externo como lo es el tipo de campeonato, disminuye aún más la

calidad del espectáculo, ya que el público sabe que la emoción va estar concentrada al final del campeonato, cuando se jueguen los playoffs, y no distribuida durante toda la temporada.

Se concluye que dadas todas las fortalezas y debilidades que posee la Universidad de Chile, la necesidad de estar presente en un torneo internacional, ya sea Copa Libertadores o Copa Sudamericana, es alta, ya que es la única forma de poder competir con mercados como el argentino o el mexicano. También es necesario tener la mayor cantidad de jugadores en la Selección Chilena, ya que ésta es una de las principales vitrinas que poseen los jugadores del medio local.

### 3.2.3 Estado actual de la empresa

Azul Azul S.A es una sociedad anónima, cuyas acciones se encuentran inscritas en el registro de valores de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS). El capital de la sociedad esta dividido en 50.000.000 de acciones de una sola serie, sin valor nominal.

El directorio de la empresa esta compuesto por 9 personas, un presidente más 8 directores. La administración de la empresa esta compuesta por 1 Gerente Deportivo, 1 Gerente General, 1 Gerente de Administración y Finanzas, 74 profesionales y técnicos y 25 trabajadores.

### 3.2.4 Entrevista a Don Arturo Salah

Cuando se analiza el Medio Interno de Azul Azul S.A. es muy importante comprender el proyecto o plan de trabajo que propone Don Arturo Salah, quien es el director técnico del club, ya que todo el éxito comercial de la empresa depende en gran medida del éxito deportivo, el cual depende a su vez de quien lo dirija. Es por este motivo que se le realizó una entrevista a Don Arturo Salah. Esta tuvo como principales objetivos:

- Analizar los objetivos de su proyecto deportivo.
- Entender desde su perspectiva el Mercado donde compite la Universidad de Chile.
- Realizar una comparación, en términos de asistencia al estadio, entre el pasado y la actualidad.
- Analizar los principales motivos de inasistencia a los estadios.
- Analizar los roles de las diferentes personas que componen al Club deportivo de la Universidad de Chile, desde directivos hasta los hinchas.

El objetivo del proyecto deportivo propuesto por Don Arturo Salah va mas allá de salir campeón del Campeonato Local y de estar presente en las diferentes Copas Internacionales, sino que es crear una gran institución que como consecuencia de su éxito permita salir Campeón Local y estar presente en las Copas Internacionales. Este proyecto de institucionalidad que él propone depende absolutamente de la colaboración y trabajo coordinado con Azul Azul, ya que toda la infraestructura necesaria para tales fines tienen que ser facilitadas por la empresa. Este proyecto se refiere a tener captadores de jugadores en provincia, a darles un hospedaje en Santiago, a mejorar las instalaciones y a tener un campo deportivo propio, entre otras cosas. Luego, la inversión grande de su proyecto esta relacionada con como generar un buen “semillero” de jugadores y que estos sean la base del primer equipo, ya que así lo que se invierte para salir campeón y estar presente las Copas Internacionales es para reforzar puntualmente.

Esto no quiere decir que dentro de sus objetivos no este presente invertir en el equipo actual, ya que si no se invierte en él no se puede generar valor para generar el proyecto institucional al que él se refiere.

El análisis que Don Arturo realiza del Mercado donde compite la Universidad de Chile se presenta a continuación:

- Fortalezas: La principal fortaleza que él menciona es el gran poder de convocatoria que posee el club. Esto se refiere a la lealtad y fidelidad de sus hinchas, a la pasión que genera el equipo sobre los jóvenes. Es por este motivo que él menciona que este es un gran capital que hay que proteger.
- Debilidades: La principal debilidad que él considera es la falta de institucionalidad que posee el club, la falta de infraestructura, de un campo de entrenamiento propio, de un estadio propio, de una sede que refleje la gran institución que se debería ser.
- Oportunidades: La principal oportunidad en el ámbito deportivo que el menciona es la ventaja que posee la Universidad de Chile por el hecho de que todos los jóvenes quieren probarse y jugar en la U. El menciona nuevamente que si se crece institucionalmente, la posibilidad de abrir las puertas a más jóvenes talentos es mayor, con lo cual se estará generando una base más grande y de mayor calidad que dará frutos en el largo plazo.
- Amenazas: La principal amenaza que él menciona es la confusión de roles que existe en este momento en la empresa en general. Esto él lo relaciona con la rapidez con que se exigen los buenos resultados en la actualidad. Lo que esta detrás de esto es que los hinchas exigen resultados rápido, con lo cual los ejecutivos de la empresa se ven presionados y exigen también resultados de corto plazo, con lo cual se genera una confusión de roles, ya que los hinchas se toman atribuciones que no les corresponde y los ejecutivos no se toman el tiempo de adaptación para adquirir la sensibilidad propia del fútbol, ya que la administración de las empresas relacionadas con el fútbol no es igual a la de cualquier otra empresa, ya que el hecho de no salir campeón en el momento no significa que no se este creciendo en otro sentido. El ejemplo que él da es el del Villareal. El dice: “que se hace acá cuando un equipo no clasifica a una Copa Internacional, se le reduce el presupuesto. Cuando al Villareal le va mal se invierte mas aún para que el próximo campeonato le vaya mejor”.

Los principales motivos por los cuales Don Arturo cree que la gente no va a los estadios en la actualidad son:

- La violencia en los estadios: Esto ha generado que la asistencia familiar disminuya muchísimo en comparación con lo que era en el pasado. Esto él lo atribuye principalmente al nacimiento de las barras bravas a fines de la década de los 80 y principios de los 90.
- La toma de decisiones de los directivos en función de lo que quiere la hinchada sin darse cuenta que los resultados no necesariamente son todos de corto plazo. Con esto, se transmite a la gente más confusión y la gente percibe las pocas convicciones de los directivos. Esto en el pasado no ocurría, ya que los dirigentes eran mas amantes del juego, iban a ver los partidos de las divisiones inferiores, con lo cual se dejaban influenciar menos con las opiniones de los hinchas,

además de que no existía tanta prisa por los éxitos y se podía pensar más tranquilo y tomar mejores decisiones.

- Con el apuro de los tiempos modernos, los jugadores no se alcanzan a identificar con sus clubes, con lo cual existe poca entrega por parte de ellos y la calidad del espectáculo disminuye, lo cual la gente lo percibe. A esto le suma el hecho de la mala calidad de las instalaciones, los estacionamientos, la falta de gestión que existía antes de que asumieran las sociedades anónimas, donde nadie tenía que responder a nadie.

Un ejemplo que él mencionó de la prisa que existe en la actualidad con los tiempos es lo que pasó para el mundial de Francia 1998. En esos tiempos, todos los recursos se le pusieron a la selección y se dejó de lado al Campeonato Nacional y sus clubes, se cambiaba el tipo de campeonato cada año, todo por el éxito de corto plazo y descuidando las otras áreas, ya que esto da imagen, status, nadie se preocupa del desarrollo. Como consecuencia de esto, Colo Colo empezó su proceso de quiebra años después al igual que Deportes Concepción. Producto de todo este apuro de los tiempos modernos, los jugadores no se identifican con el club donde juegan, todos quieren emigrar rápido y esto se traspasa a la baja calidad y poca entrega de los jugadores, lo cual se traduce finalmente en la baja asistencia de público a los estadios.

Con respecto al tema de los roles de los ejecutivos de la empresa, los directivos del fútbol y de los hincas, él opina que existe una gran confusión en la actualidad debido al apuro de los tiempos modernos y al tiempo de adaptación por parte de los directivos de la empresa para adquirir la sensibilidad propia de esta industria, la cual como toda industria tiene su propio funcionamiento y sus propios tiempos de aprendizaje por parte de los ejecutivos. La otra confusión de roles es por parte de los hinchas que se toman roles o se quieren tomar roles que no les corresponden y con esto generan presiones a veces innecesarias.

Finalmente él mencionó que la principal inversión que tiene que hacer el club es en crear una gran institución que logre generar una base de muy buena calidad para el primer equipo, ya que así las inversiones para potenciar al equipo para Copas Internacionales son puntuales y se disminuye el riesgo de depender solo de salir campeón. Nuevamente, esto no quiere decir que no haya que realizar una inversión en el equipo en la actualidad.

Se concluye que la confusión de roles efectivamente existe en la actualidad debido al apuro de los ejecutivos e hinchas por éxitos inmediatos. Esto es propio de cualquier industria en estos tiempos y sugiere una adaptación por parte de los directivos del fútbol rápida. En este sentido se generan dos modelos, uno absolutamente exitista que es el utilizado por Boca Juniors y otro más conservador como el que utiliza el Manchester United, club que lleva con el mismo entrenador más de 20 años. Ambos son efectivos en el largo plazo, y es por este motivo que en los ejecutivos de la empresa existe esta confusión de roles que plantea Don Arturo, ya que efectivamente existe una inexperiencia que tendrá que ir disminuyendo en el tiempo.

## CAPÍTULO 4. INVESTIGACION DE MERCADO

### 4.1 Etapa Cualitativa

#### 4.1.1 Conformación de los Focus Group

Para lograr determinar cuales son los intereses y preferencias de los hinchas y socios que asisten al estadio, se utilizó el método de los grupos de conversación o focus group, que consisten en una conversación con un grupo de personas acerca de diferentes temas que a la empresa que los organiza le interesa conocer, para posteriormente hacer un estudio cuantitativo con el fin de lograr medir y cuantificar dichos temas.

Las sesiones tuvieron una duración de aproximadamente 2 horas (cada una), con un número de asistentes de aproximadamente 6 personas (cada una). Se decidió realizarlas un día de semana en la noche para que a los asistentes les fuera más cómodo asistir. Se les entregó un premio por asistir que consistió en una entrada para el partido que ellos quisieran asistir, además de ofrecerles algo para tomar y comer durante la sesión.

El número de sesiones que se realizaron fueron 5, 2 sesiones con gente que asiste habitualmente al sector del estadio “Galería”, 2 con gente que asiste a “Andes” y 1 con gente que asiste a “Pacífico” o “Bajo Marquesina”. La pauta de los focus groups se encuentra en el anexo A.

#### 4.1.2 Resultados de los Focus Group

Los resultados de los focus group se resumen en la siguiente tabla, donde en las filas se encuentran los temas que se conversaron y en las columnas los lugares del estadio:

TEMAS	Galería	Andes	Bajo Marquesina
El fútbol en general dentro de la industria del espectáculo	Esta lejos de pertenecer a esta industria. Mucha inseguridad, malas condiciones de los baños y sus instalaciones. Los jugadores no transmiten “emoción” al público	Esta lejos de pertenecer a esta industria. Poca entrega de los jugadores, mala calidad de los estadios y sus instalaciones, problemas de inseguridad	Esta lejos de pertenecer a esta industria por un tema de inseguridad, estacionamientos y mala calidad del show
La U juega de local este fin de semana en el Estadio Nacional	Muy mala la pagina web de la U, difícil ubicar a la fuerza de venta de abonos, faltan más promociones	Falta información con respecto a la venta de abonos, difícil ubicar a la fuerza de venta, se valoraría mucho	Buen proceso para renovar abonos, pagina web mala, se valoraría mucho la posibilidad de tener un estacionamiento

	("ganchos").	entrar por Pedro de Valdivia y tener estacionamiento.	al interior.
Precio	Entradas caras para el "espectáculo" que se ofrece, muy inseguro, malas instalaciones, Colo Colo ofrece más figuras, más títulos y más campeonatos a jugar.	Entradas caras para el "espectáculo" que se ofrece, en comparación con otros medios de entretención y otros equipos.	Entradas caras para el "espectáculo" que se ofrece, espectáculo inseguro y mala calidad del show, buenas instalaciones en comparación con otros medios de entretención.
Día del partido	Factor inseguridad, la gente va en grupos mas reducidos, muchos van en micro y en metro, mas barato.	Factor inseguridad determina porque la gente va en grupos mas pequeños, sin niños ni mujeres.	Factor inseguridad, se valoraría mucho estacionar dentro del estadio, gente asiste con la familia aun.
Acceso al estadio	Accesos en general buenos, filas largas para los "clásicos", muchos casos de inseguridad al entrar al estadio.	A la gente no le gusta entrar por Grecia, por un tema de inseguridad, mucha gente ha tenido problemas de inseguridad al entrar al estadio	Buenos accesos, no hay filas, en general no han tenido problemas de inseguridad
Instalaciones	Muy malos baños, asientos sucios, comida buena, malo el patio de comida,	Baños malos, numeración no se ve, comida buena, malo el patio de comida, falta un stand de la U, seguridad dentro del estadio es buena.	Buenas instalaciones, asientos un poco sucios, comida y patio de comida buenos, buena visibilidad.
Salida	Rápida, el problema es que nuevamente surgen los problemas de inseguridad.	Lo bueno es que es rápida y expedita. Lo malo es la inseguridad.	Rápida y expedita.

Tabla N° 1

Finalmente se les pidió a los asistentes que realizarán una pequeña estimación de su valoración por los siguientes atributos:

- Calidad del equipo y sus expectativas (para hacer una idea esto se refiere al numero de “figuras” que posee el plantel de la U y al lugar en la tabla de posiciones que se encuentre la U en ese momento)
- Seguridad
- Instalaciones (baños, limpieza de los asientos, calidad de la comida, etc.)
- Accesos
- Estacionamientos al interior del estadio
- Precio
- Rival, horario, clima

Los resultados se muestran en la tabla a continuación, donde las filas representan la valoración de las personas (el atributo que ellos más valoran, el segundo que más valoran, el tercero, etc.), y las columnas la ubicación de las personas en el estadio:

VALORACION	Galería	Andes	Bajo Marquesina
<b>1</b>	<b>Calidad del equipo y sus expectativas</b>	<b>Calidad del equipo y sus expectativas</b>	<b>Calidad del equipo y sus expectativas</b>
<b>2</b>	<b>Seguridad</b>	<b>Seguridad</b>	<b>Seguridad</b>
3	Precio	Estacionamientos	Estacionamientos
4	Instalaciones	Instalaciones	Instalaciones
5	Accesos	Precio	Accesos
6	Estacionamientos	Accesos	Precio
7	Rival, horario, clima	Rival, horario, clima	Rival, horario, clima

Tabla N° 2

Cabe mencionar que el primer y el segundo atributo, calidad del equipo y sus expectativas y seguridad respectivamente, son lejos los más valorados por las personas y los que más influyen en la decisión de ir al estadio.

## 4.2 Etapa Cuantitativa

La etapa cuantitativa de la Investigación de Mercado se llevó a cabo mediante una encuesta, la cual nos permite cuantificar los atributos relevantes obtenidos de la etapa cualitativa, en particular nos permite conocer la disposición a pagar por dichos atributos de las personas.

### 4.2.1 Construcción de la encuesta

La encuesta posee básicamente 3 partes:

1. Las primeras preguntas tienen como objetivo conocer ciertos hábitos y costumbres de los encuestados, tales como frecuencia con la que asiste al estadio, medio de transporte utilizado para asistir al estadio, con quien asiste, como se enteró que la U jugaba el fin de semana, entre otras preguntas. Todas estas preguntas apuntan a recolectar información relevante para poder definir de manera adecuada el Marketing Mix del plan comercial, en particular el producto y la promoción (Hasta la pregunta 8).

2. Las preguntas que continúan tienen como objetivo tener una aproximación más cualitativa de la valoración que tienen los encuestados sobre ciertos atributos que posee y no posee actualmente el espectáculo que se ofrece. La idea es que los encuestados en primer lugar enumeren de acuerdo a su valoración ciertos atributos, y en segundo lugar califiquen dichos atributos. Esta información será muy valiosa a la hora de realizar el Marketing Mix (Preguntas 9 y 10).
3. Las últimas preguntas apuntan directamente a conocer la disposición a pagar por la entrada de nuestros hinchas y socios. Esta información fue muy valiosa para la construcción de las curvas de demanda para los diferentes escenarios y realizar una adecuada tarificación del espectáculo con las estrategias comerciales incluidas.

Luego de confeccionar la encuesta, se revisó con el Gerente General de la consultora Soluciones Integrales S.A. con el fin de estructurarla de una manera más lógica y para que fuese clara y entendible por los encuestados.

Tras la revisión de la encuesta, se procedió a realizar una encuesta piloto con el fin de ajustar algunos parámetros como los precios a preguntar y para confirmar que todas las preguntas estuvieran siendo bien comprendidas por los encuestados. Una vez efectuado el piloto se analizaron los datos para así comprobar la consistencia del modelo. Finalmente se elaboró la encuesta final corrigiendo los errores y ajustando todos los parámetros finales. La encuesta final se muestra en el anexo C.

#### 4.2.2 Tamaño de la muestra

Para definir el tamaño de la muestra se utilizó la ecuación:

$$N = \frac{Z^2 * \sigma^2}{EM^2}$$

Donde:

N: Cantidad de personas a encuestar

Z: Nivel de confianza

$\sigma$ : Desviación estándar de la muestra

EM: Error muestral

A continuación se presenta una tabla que indica el error muestral asociado a diferentes tamaños de muestra:

	TAMAÑO
ERROR	P
1,96*STD	0,5
10%	96
9%	119

8%	150
7%	196
6%	267
5%	384
4%	600
3%	1067
2%	2401
1%	9604

Tabla N° 3

Para la definición del tamaño de la muestra se consideró un error muestral de aproximadamente 5,2%, un nivel de confianza del 95% (lo que equivale a  $Z = 1,96$ ) y una desviación estándar de 0,5.

De esta manera:

$$N = \frac{1,96^2 * 0,5^2}{5,2^2} = 360$$

#### 4.2.3 Aplicación de la encuesta

La encuesta se realizó en el partido de la Universidad de Chile versus O`higgins de Rancagua en las instancias de play off del Campeonato de Apertura del 2008.

De los 360 encuestados, 120 fueron encuestados en el Sector del estadio Galería, 120 en Andes y los 120 restantes en Tribuna Marquesina o Pacífico. La encuesta se le aplicó a hombres y mujeres mayores de 15 años y pertenecientes a los diferentes sectores socio económicos del país, es decir, ABC1, C2, C3, D y E.

Previo a realizar la encuesta, se le explicó a cada encuestado los objetivos de la encuesta para así contextualizar a la persona.

Cabe mencionar que la encuesta se realizó durante la etapa de playoff del campeonato, ya que en esta etapa asiste al estadio gente que habitualmente no asiste. Esto permite que la muestra sea más representativa de aquellas personas a las cuales apuntan gran parte de las estrategias comerciales, lo cual se explica más adelante en el Capítulo de Segmentación.

#### 4.2.4 Análisis de la encuesta

##### 4.2.4.1 Antecedentes Generales

- Sexo, edad y nivel socioeconómico de los encuestados.

De la Tabla N°4 se puede apreciar que la mayoría de las personas que fueron encuestadas son hombres. Esto se debe a que la mayoría de asistentes al estadio son hombres. Con respecto a la variable edad, vemos que los porcentajes de las edades de

los encuestados son más similares. La variable nivel socioeconómico también está distribuida de manera más igualitaria por el hecho de que se realizó el mismo número de encuestas en cada sector del estadio, es decir, se realizaron 120 encuestas en Galería, 120 en Andes y 120 en Pacífico.

Atributo	Nivel	% Total
Sexo	Hombre	74%
	Mujer	26%
Edad	15-24 años	34%
	25-35 años	28%
	>36 años	38%
NSE	ABC1	25%
	C2, C3	40%
	D, E	35%

Tabla N° 4

- Frecuencia de asistencia de los encuestados.

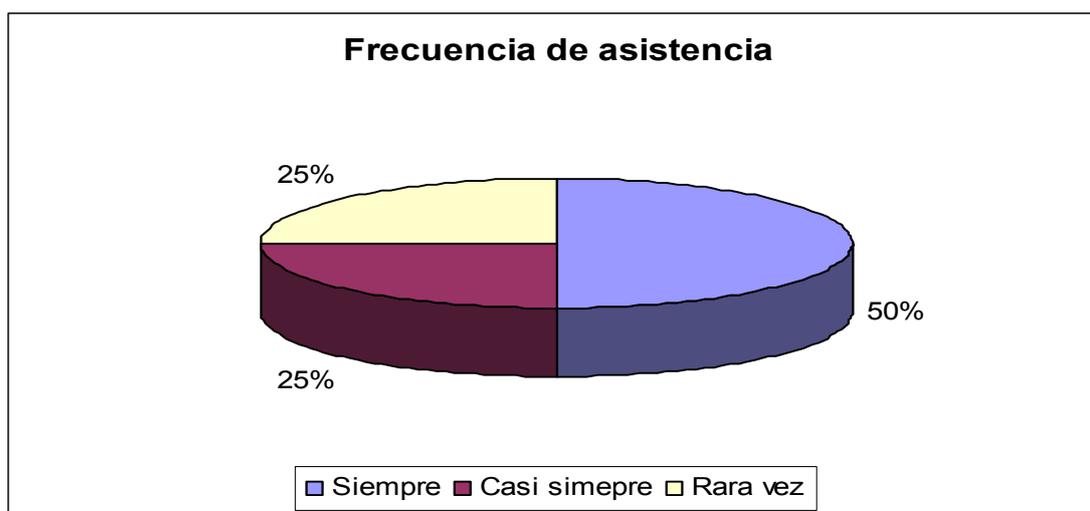


Gráfico N° 1

Del Gráfico N°1 se observa que la mitad de los encuestados asiste siempre al estadio, es decir, asiste las 2 veces que la Universidad de Chile juega de local durante el mes. Del 50% restante, la mitad asiste 1 vez al mes y la otra mitad lo hace para los partidos de más alta convocatoria (Colo Colo, Universidad Católica) o rara vez durante el semestre.

Esta distribución de la frecuencia de asistencia de los encuestados es muy buena en términos de conocer los intereses y preferencias de todos los hinchas, ya sean de alta frecuencia o de baja frecuencia, ya que como se mencionó anteriormente el mercado meta al cual se apunta es aquellos seguidores de la U que tienen una baja o media frecuencia de asistencia respectivamente.

- Tiempo de anticipación a la toma de decisión de asistir al estadio

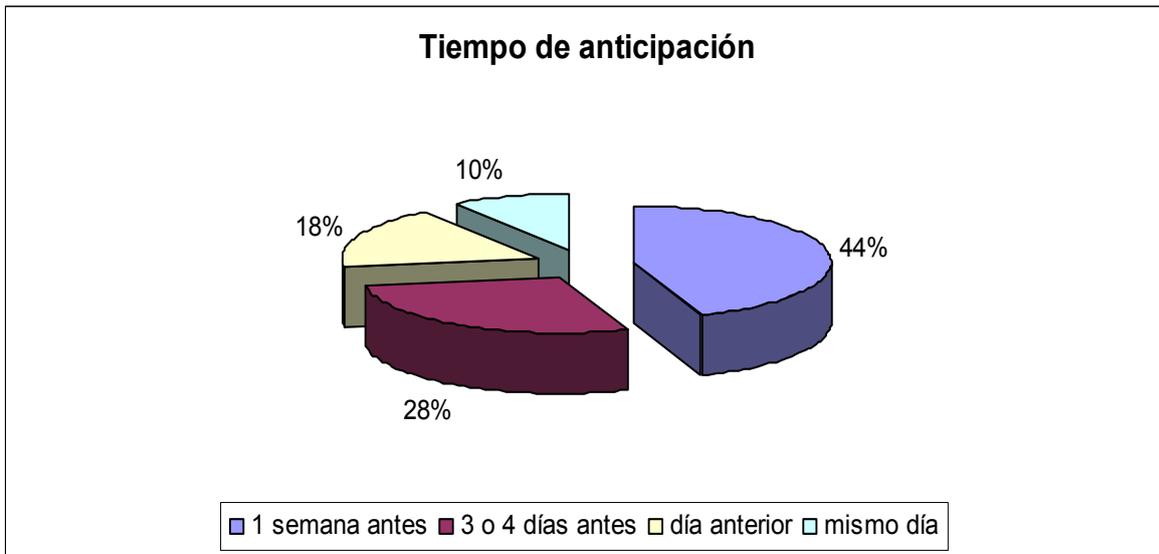


Gráfico N° 2

Se observa del gráfico N° 2 la alta correlación que existe entre la frecuencia de asistencia al estadio con los días de anticipación que se toman las personas a la hora de tomar la decisión de asistir al estadio. Vemos que nuevamente cerca del 50% (44%) toma la decisión de asistir al estadio 1 semana antes. Estas personas corresponderían a los de frecuencia de asistencia alta vistos en el Gráfico N° 1. El 28% que representa a los que toman la decisión a mitad de semana (3 o 4 días antes) corresponderían a los de media frecuencia de asistencia y el resto a los de baja frecuencia o que asisten rara vez. Nuevamente se recalca la importancia de esta distribución para efectos de conocer las opiniones de personas con distintas frecuencias de asistencia.

#### 4.2.4.2 Nota y valoración de los atributos del espectáculo

- Nota promedio de los atributos del espectáculo

En esta pregunta se les pidió a los encuestados que le pusieran nota a diferentes atributos o características del espectáculo que ofrece actualmente la Universidad de Chile como local. La escala va de 1 a 7, donde la nota 1 representa “muy malo el atributo” y la nota 7 “muy bueno el atributo”. Los resultados se presentan a continuación:

ATRIBUTO	NOTA PROMEDIO DEL ATRIBUTO			
	GALERIA	ANDES	PACIFICO	PROMEDIO
Comida	5,2	4,9	5,2	5,1
Comodidades	5,3	5,6	6	5,6
Seguridad interior	5	4,7	5,1	4,9
Seguridad ingreso y salida	5,2	4,6	5,2	5,0
Accesos	4,3	4,1	4,2	4,2
Estacionamientos	4,6	4,2	4,6	4,5

Baños	3,6	2,8	3,8	3,4
Promedio	4,7	4,4	4,9	4,7

Tabla N° 5

De la tabla N° 5 se concluye lo siguiente:

1. En términos de nota promedio de los atributos, no existe ninguno que este bien evaluado. La definición de estar bien evaluado es tener nota entre 6 y 7 por el 70% de los encuestados. Claramente ninguno de los atributos del espectáculo preguntados está bien evaluado.
  2. Los atributos comida y estacionamientos están mal evaluados y son un atributo que dentro de las fuentes de ingreso del club no figuran. En USA el modelo si los considera, y en términos de ingreso representan un porcentaje similar al que se vende por borderó por partido. Esto sugiere que una línea de acción a plantear será empezar a formar un hábito relacionado con la calidad de la comida y de los estacionamientos, el margen de contribución de éstos y la forma en que se concesionarán, para así recaudar todo el valor asociado.
- Valoración por los atributos del espectáculo

En esta pregunta se pidió al encuestado que valorara una serie de atributos. La pregunta consistió en que el encuestado leyera los 9 atributos mencionados y luego respondiera cuales eran los 4 mas valorados. Para efectos de este análisis, si el encuestado nombraba algún atributo, independiente si lo valoraba como N° 1 o como N° 4, este atributo se agrupó como valorado. Los resultados se muestran a continuación:

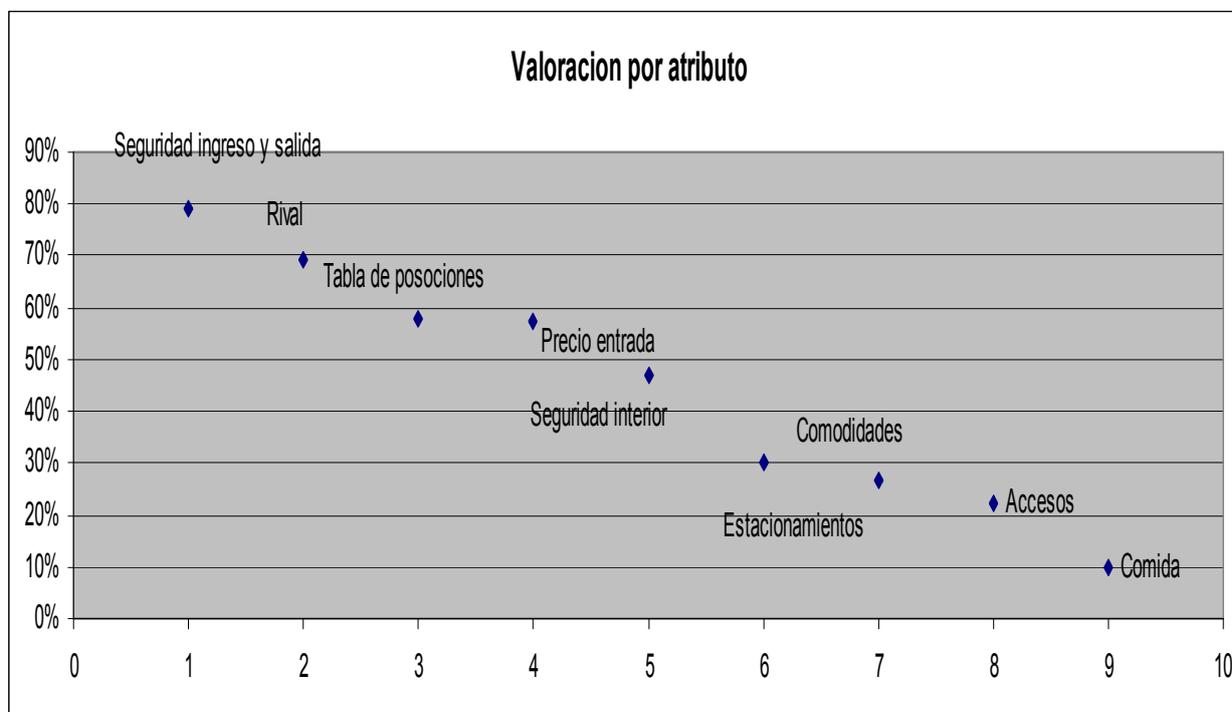


Gráfico N° 3

En el gráfico N° 3 se presentan los resultados en general, es decir, no están clasificados por sector del estadio. Se aprecia que los atributos seguridad al ingreso y la salida, rival, lugar en la tabla de posiciones, precio de la entrada y seguridad al interior del estadio son los mas valorados por la personas a la hora de tomar la decisión de asistir al estadio. El resto de los atributos, comodidades (limpieza y calidad de los asientos), estacionamientos, accesos y comida, no son muy valorados por las personas. Sin embargo, si se aprecia la valoración por los atributos por sector del estadio, estos atributos no tan valorados, si son valorados. Los resultados se muestran a continuación:

Atributos	Valorado (N° personas)	Galería		Andes		Pacífico	
		N°	%	N°	%	N°	%
Seguridad ingreso y salida	284	83	69%	103	86%	98	82%
Rival	250	87	73%	84	70%	79	66%
Tabla de posiciones	208	77	64%	65	54%	66	55%
Precio entrada	207	82	68%	80	67%	45	38%
Seguridad interior	170	60	50%	50	42%	60	50%
Comodidades	109	25	21%	30	25%	54	45%
Estacionamientos	96	24	20%	27	23%	45	38%
Accesos	80	26	22%	31	26%	23	19%
Comida	36	16	13%	10	8%	10	8%

Tabla N° 6

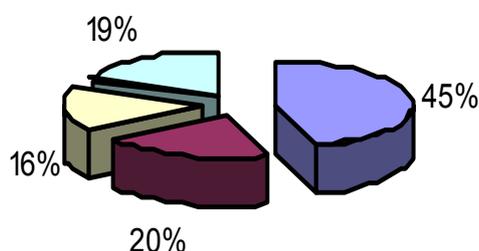
En la Tabla N° 6 se aprecia que los atributos seguridad al ingreso y la salida, rival, lugar en la tabla de posiciones, precio de la entrada y seguridad interior son los mas valorados en todos los sectores. Sin embargo, de los atributos restantes, vemos que los atributos comodidades y estacionamientos están por sobre el precio de la entrada para el sector del estadio Pacífico. Para los sectores Andes y Galería estos 2 atributos poseen un porcentaje no despreciable.

Estos datos serán utilizados mas adelante para definir el Producto por sector del estadio en el Plan de Marketing.

#### 4.2.4.3 Motivos de inasistencia al estadio

En esta pregunta se le pidió al encuestado que seleccionara la alternativa por la cual el no asistía frecuentemente al estadio o dejaría de asistir. Los resultados se muestran a continuación:

## Motivos de Inasistencia



■ Inseguridad ■ Baja calidad espectáculo ■ Motivos económicos ■ Otros motivos

Gráfico N° 4

Claramente se aprecia que el factor inseguridad es el que mas pesa a la hora de tomar la decisión de NO asistir al estadio. Esto se respalda con los resultados obtenidos de la valoración de las personas por los atributos del espectáculo, donde el atributo más valorado era la seguridad al ingreso y la salida del estadio. Dentro de otros motivos están presentes factores como productos sustitutos, ya sea Canal del Fútbol u otras ligas internacionales televisadas, otros medios de entretenimiento, ya sea ir al cine o a un mall, o simplemente el hecho de que las instalaciones del estadio dejan mucho que desear, lo cual también se respalda por los resultados de la valoración y la nota promedio de los atributos, en particular los relacionados con las instalaciones del estadio (los baños tenían promedio de nota inferior a 4 y las comodidades y la comida estaban cercanos al promedio 5).

También se pueden respaldar los resultados obtenidos de la encuesta con los siguientes resultados obtenidos de un estudio del índice de percepción del fútbol profesional en Chile realizado por la empresa Mediática de la Universidad del Desarrollo. La pregunta consistía en que los encuestados tenían que responder qué tan de acuerdo estaban con ciertas afirmaciones que la gente en general daba para no asistir al estadio. Los resultados se muestran continuación:

Razones para no asistir al estadio	Grados de Acuerdo				
	NC	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Promedio
Da miedo ir al estadio, es poco seguro	2,2%	6,8%	1,4%	89,6%	85,2%
Si voy al estadio es mas fácil que me asalten	2,6%	14,7%	1,9%	80,8%	
Los asientos del estadio son de mala calidad	11,5%	16,1%	3,3%	69,1%	
Veo los partidos por el Canal del Fútbol	5,0%	35,3%	2,2%	57,5%	

El precio de las entradas es muy caro	17,7%	23,5%	9,4%	49,4%	49,4%
Los jugadores dan poco espectáculo	4,0%	38,0%	16,9%	41,1%	
Los partidos son fomes, malos	3,2%	41,3%	14,4%	41,1%	41,1%

Tabla N° 7

De la tabla N° 7 se aprecia que las dos primeras afirmaciones son factores de inseguridad, las siguientes dos son factores de otros motivos, ya sea Canal del Fútbol o mala calidad de las instalaciones del estadio, la siguiente afirmación es un motivo económico y las últimas dos afirmaciones son factores de baja calidad del espectáculo. Se aprecia que claramente cerca del 85% de los encuestados está de acuerdo con las afirmaciones que hacen referencia a los factores de inseguridad como razón para no asistir al estadio, luego el 63,3% para otros motivos, 49,4% para motivos económicos y un 41,4% para motivos de baja calidad del espectáculo.

El tema de la inseguridad en los estadios, no sólo para la Universidad de Chile, es un tema que no puede ser resuelto solo por los clubes, es un tema que requiere voluntad de las autoridades. La misma empresa que realizó los resultados de la tabla N° 7, cuantificó más detalladamente el tema de la inseguridad en los estadios y concluyó que cerca de un 20% de los encuestados había sufrido, ya sea el encuestado, algún pariente o amigo, alguna situación de violencia en algún partido del fútbol profesional chileno. Esto respalda el hecho de que este factor inseguridad es un tema muy preocupante en el país, que está espantando mucha gente de los estadios y que va a tomar mucho tiempo en que las personas recobren la confianza de volver a los estadios. Es un tema que fue una de las prioridades en la elaboración del producto en el plan de Marketing.

### 4.3 Benchmarking

El benchmarking realizado consistió de 2 etapas. En primer lugar se realizó un análisis de la evaluación que ha tenido la liga inglesa durante los últimos 20 años, con el fin de realizar una comparación con la liga chilena y argentina. En segundo lugar se realizó una comparación de algunos indicadores futbolísticos entre 3 ligas que son un modelo a seguir por Universidad de Chile.

Todas las etapas se explican a continuación:

#### 4.3.1 Evolución de la liga inglesa

A continuación se presenta una tabla que describe de manera muy resumida la transformación que ha experimentado el fútbol inglés durante los últimos 20 años:

Situación hacia fines de 1980	Situación actual
- Estadios vacíos	- Estadios con una ocupación promedio superior al 90%
- Estadios dominados por violentos, llamados Hooligans	- Excepcional mejora en lo referido al comportamiento del espectador
- Ingresos provenientes de la televisión poco significativos considerando el	- Derechos de televisión, vendidos en 1200 millones de dólares

potencial	
- Clubes con management débil y mucha desorganización	- Clubes con management transparente, direccionado a la obtención de valor para el accionista
- Tottenham Hotspur se transforma en el primer club en cotizar el mercado de valores	- Un total de 15 clubes cotizan en el mercado de valores de Londres

Tabla N° 8

De la tabla anterior se concluye lo siguiente:

1. Existe una alta correlación entre las 2 primeras filas de la tabla. Si bien es cierto que la variable que más explica la ocupación de los estadios es la calidad del espectáculo entendida como el éxito que logra tener el equipo durante el campeonato, la variable violencia es muy significativa a la hora de tomar la decisión de asistir al estadio. Durante los últimos 20 años Inglaterra ha logrado eliminar la violencia de sus estadios de fútbol. Esto se debe principalmente a que dicho país ha tenido la voluntad política para lograrlo. Se han creado leyes que sancionan a los violentos de tal manera que nunca más pueden asistir a un estadio de fútbol. Según lo dicho por el señor Harold Mayne Nicholls, presidente de Asociación Nacional de Fútbol Profesional, en una charla dictada en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, “mientras el Estado no tenga la voluntad de resolver el problema de la violencia en los estadios, éste nunca será resuelto, ya que los clubes no están capacitados para resolverlo, es decir, no poseen la “armas” suficientes para lograr hacerse cargo del problema. Ni la ANFP ni ningún club tienen la facultad para no dejar entrar a alguien a los estadios”.
2. Si se analiza detalladamente la columna de cómo era la liga inglesa a fines de 1980, se desprende que la liga argentina y la liga chilena calzan de manera perfecta con aquellas características. Ahora bien, lo importante sería saber si en 20 años más dichas ligas serán como la liga inglesa es actualmente. La respuesta es no necesariamente. En la medida que se administren de manera correcta los recursos de los clubes y la liga vaya creciendo en todo sentido la respuesta es afirmativa, en caso contrario será negativa.

#### 4.3.2 Indicadores relevantes de otras ligas

En esta etapa se comparan las fuentes de ingreso de clubes que son un modelo a seguir por Universidad de Chile a través de diferentes indicadores. El objetivo, en primer lugar, es concluir acerca de los diferentes indicadores, para luego realizar una conclusión final acerca de la lejanía o cercanía, en términos de ingresos, a la cual se encuentra la Universidad de Chile de los diferentes clubes analizados. A continuación se presentan 3 tablas que describen a los principales clubes de la liga chilena, argentina e inglesa:

	Liga Chilena			
Indicadores	U	CC	Universidad de Chile	Colo Colo
Ingreso total anual US\$	100%	100%	7.000.000	16.000.000
Ingresos Borderó US\$	40%	33%	2.800.000	5.280.000
Ingresos Publicidad US\$	50%	32%	3.500.000	5.120.000
Ingresos Televisión US\$	10%	7%	700.000	1.120.000
Ingresos Venta de Jugadores US\$	0%	28%	0	4.480.000
Número total de socios			4.000	2.000
Número de veces campeón liga nacional			12	27
Número de finales ganadas copa libertadores			0 de 0	1 de 2
Número de semi finales copa libertadores			2	3
Número de participaciones copa libertadores			14	24
Número de equipos competitivos en la liga			U. de Chile, Colo Colo, U. Católica	

Tabla N°9

	Liga Argentina			
Indicadores	BJ	RP	Boca Juniors	River Plate
Ingreso total anual US\$	100%	100%	80.000.000	70.000.000
Ingresos Borderó US\$	39%	17%	31.200.000	11.900.000
Ingresos Publicidad US\$	25%	26%	20.000.000	18.200.000
Ingresos Televisión US\$	12%	16%	9.600.000	11.200.000
Ingresos Venta de Jugadores US\$	24%	41%	19.200.000	28.700.000
Número total de socios			59.000	55.000
Número de veces campeón liga nacional			22	32
Número de finales ganadas copa libertadores			6 de 9	2 de 4
Número de semi finales copa libertadores			12	15
Número de participaciones copa libertadores			21	25
Número de equipos competitivos en la liga			Boca Juniors, River Plate, Independiente, San Lorenzo, Racing	

Tabla N° 10

Indicadores	Liga Inglesa			
	MU	LI	Manchester United	Liverpool
Ingreso total anual US\$	100%	100%	324.000.000	174.000.000
Ingresos Borderó US\$	35%	41%	113.400.000	71.340.000
Ingresos Publicidad US\$	42%	31%	136.080.000	53.940.000
Ingresos Televisión US\$	23%	28%	74.520.000	48.720.000
Ingresos Venta de Jugadores US\$	0%	0%	0	0
Número total de socios			152.000.000	70.000.000
Número de veces campeón liga nacional			16	18
Número de finales ganadas Champion League			2 de 2	5 de 7
Número de equipos competitivos en la liga	Manchester United, Liverpool, Arsenal, Chelsea,			

Tabla N° 11

De las tablas anteriores se concluye lo siguiente:

1. Ingresos totales: Se aprecia que los ingresos totales anuales de la liga Chilena son mucho menores que los ingresos anuales de la liga Argentina, comparando los dos equipos mas grandes de cada liga. Esto respalda lo trascendental que es para los clubes estar presente en Copas Internacionales y tener un equipo competitivo para ganar la Copa Local. Esta es la única forma de competir con clubes argentinos, brasileros y mexicanos, ya que así al club se le abren muchas puertas, no solo en términos deportivos, sino que también en términos comerciales.
2. Distribución de los ingresos: de este indicador, se concluyen básicamente 3 cosas:
  - Transferencia de jugadores: Un porcentaje grande de las fuentes de ingreso proviene por este concepto en la liga argentina, al igual que el caso de Colo Colo en la liga chilena. En un corto- mediano plazo (1-2 años) este modelo debiese ser adoptado por la Universidad de Chile. En el caso de la liga inglesa, y en general en todas ligas europeas, el modelo no considera ingresos por transferencia de jugadores. Esto define claramente 2 modelos de negocios distintos, donde el modelo “sudamericano” es un modelo netamente exportador o tenderá a eso, y el modelo “europeo” que es netamente importador.
  - En las 3 ligas se observa que la venta de entradas o ingresos por concepto de borderó y los ingresos provenientes de la televisión son importantes.
  - Publicidad y merchandising: claramente el porcentaje que la liga inglesa no considera por conceptos de transferencia de jugadores, si lo considera o lo recauda por conceptos de publicidad y merchandising. Vemos que el mayor porcentaje de sus ingresos proviene de la publicidad y merchandising que realizan.
3. Número de veces campeón liga nacional: Este indicador respalda el hecho de que los clubes analizados son los más grandes, en términos de campeonatos locales ganados, de sus respectivos países. Este indicador esta altamente correlacionado

con los ingresos percibidos por cada uno de los clubes analizados, es decir, estos clubes no solo son los más grandes de cada país por el hecho de tener los mayores ingresos en todo sentido, sino que también por el hecho de que son los clubes con más campeonatos locales ganados.

4. Copa libertadores: se ve claramente la gran diferencia que existe entre la liga chilena y la liga argentina en términos de participaciones en la copa libertadores. Boca Juniors y River Plate han estado presente casi en la totalidad de las ediciones de esta competencia, llevan la delantera en cuanto a finales a nivel sudamericano, y han estado presente en un gran número de semifinales (60 % aproximadamente). Es por este motivo, que se resalta lo imprescindible que es para los clubes nacionales estar presente en este tipo de torneos, ya que es la única manera de poder competir, no solo en términos de ingreso, con ligas como la argentina. La analogía a la copa libertadores pero en Europa es la Champions League. Vemos nuevamente que al igual que Boca Juniors y River Plate en Argentina, Manchester United y Liverpool de Inglaterra han estado presente en muchas ocasiones, han salido campeón también en muchas ocasiones, y esto ratifica lo fundamental que es para estos clubes no solo estar presente en este tipo de campeonatos, sino también estar presente en instancias de semifinales o final.
5. Número de equipos competitivos en la liga: esta variable es muy importante de analizar en términos de ingresos, ya que ésta constituye una gran oportunidad en términos de ingresos por conceptos de borderó. En la medida que haya mas equipos competitivos en una liga, mayores serán las recaudaciones por público asistente al estadio. Es por esto que es interesante analizar el caso de la liga argentina donde hay 5 equipos competitivos y el caso de la liga inglesa donde hay 4 equipos competitivos. Es muy importante mencionar que estos 4 equipos estuvieron presentes en cuartos de final de la Champions League 2008 y 3 en semifinales de la misma, y que la final será inglesa.
6. Número total de socios: Este indicador es muy importante de comparar con otras ligas ya que para el caso de la liga Argentina y la liga Inglesa se aprecia que tienen un número total de socios cercano a la capacidad de sus respectivos estadios y a veces mucho mayor, como es el caso del Manchester United, que es lo contrario que ocurre en Chile. Es por este motivo que los clubes analizados llenan el estadio cada vez que juegan de local. Esta es una de las metas de las estrategias que se propone en el Plan de Marketing, ya que es una de las formas más efectivas de fidelización de clientes y con esto de aumentar los ingresos por concepto de borderó.

## CAPÍTULO 5. SEGMENTACION Y POSICIONAMIENTO

### 5.1 Selección del Mercado Objetivo

#### 5.1.1 Mercado del Fútbol Chileno

La primera división del fútbol chileno posee 20 equipos en la actualidad, de los cuales 7 pertenecen a Santiago y los 13 restantes son de regiones. A continuación se presenta una tabla que posee una segmentación de los hinchas de los diferentes equipos, en la Región Metropolitana, de acuerdo a las siguientes variables de segmentación: sexo, edad y nivel socioeconómico. Este estudio fue realizado por la empresa Mediática de la Universidad del Desarrollo:

Equipos	Total	Sexo		Edad					NSE			
		Hombre	Mujer	15-21	22-34	35-44	45-54	>55	ABC1	C2	C3	D
Colo Colo	43,4	47,0	40,2	44,8	43,7	50,1	40,7	36,1	22,1	30,0	49,8	53,9
Universidad de Chile	21,1	21,4	20,9	28,1	19,8	12,7	22,6	25,5	17,8	22,6	21,8	20,8
Universidad Católica	8,2	9,5	7,0	7,1	8,9	4,9	8,7	11,3	23,0	11,0	5,4	3,6
Otros equipos	6,3	7,9	4,7	4,8	2,4	7,0	6,7	12,7	5,8	5,6	6,0	7,0
Total	79,0	85,8	72,8	84,8	74,8	74,7	78,7	85,6	68,7	69,2	83,0	85,3
Ninguno	21,0	14,2	27,2	15,2	25,2	25,3	21,3	14,4	31,3	30,8	17,0	14,7

Tabla N° 12

Se aprecia que Colo Colo es el equipo con más simpatizantes en Santiago, con un 43,4%. En segundo lugar se encuentra la Universidad de Chile con un 21,1%. Es importante mencionar que las cifras de la Universidad de Chile son más transversales que las de Colo Colo, en las 3 variables de segmentación, es decir, los porcentajes de la U en los 4 sectores socioeconómicos son similares, lo mismo para la edad y para el sexo. La única excepción se da para las personas entre 35 y 44 años, lo cual se puede deber a que a esa gente le tocó vivir el descenso del club a segunda división cuando estaban en proceso de formación como hinchas azules.

#### 5.1.2 Mercado Potencial

El mercado potencial son todos los hinchas de la Universidad de Chile en la Región Metropolitana, es decir, el 21,1% de la población Santiago, lo que equivale a 1.055.000 de personas.

Equipo	Total (%)	Total (N° personas)
Universidad de Chile	21,10%	1055000

Tabla N° 13

### 5.1.3 Mercado Objetivo

Para definir el Mercado Meta o Mercado Objetivo al cual se apunta con el diseño de la Estrategia Comercial, se considerará como principal variable de segmentación el grado de futbolización de las personas, lo cual se traduce en la frecuencia de asistencia a los estadios. Es por este motivo que el Mercado meta son todos los hinchas de la Universidad de Chile en Santiago, pero que poseen un bajo grado de futbolización y por ende una baja frecuencia de asistencia al estadio por diferentes motivos que fueron analizados anteriormente. Cabe mencionar que los hinchas con una alta frecuencia de asistencia también son considerados en el diseño de las estrategias, la diferencia está en que unas estrategias apuntan a captar mas hinchas y las otras apuntan a ofrecer a la gente que ya asiste lo que ellos quieren y así lograr una mayor frecuencia de asistencia y una mayor disposición a pagar.

A continuación se muestra una tabla que presenta los grados de futbolización de las personas por sus diferentes clubes, la cual fue realizada por la empresa Mediática de la Universidad del Desarrollo:

		Grado de Futbolización		
Equipos	Total	Bajo	Medio	Alto
Universidad de Chile	21,1%	11,8%	23,0%	28,8%
Colo Colo	43,4%	18,8%	52,8%	50,3%
Universidad Católica	8,2%	4,9%	7,4%	14,8%
Unión Española	1,1%	1,1%	0,8%	1,8%
No sabe/ No responde	0,2%		0,3%	

Tabla N° 14

Ahora bien, esto visto solo para la Universidad de Chile se ve de la siguiente manera:

		Grado de Futbolización		
Equipo	Total	Bajo	Medio	Alto
Universidad de Chile	21,1%	4,5%	12,7%	3,9%

Tabla N° 15

En particular se apunta a los sectores de bajo y medio grado de futbolización, es decir, al 4,5% de la población de Santiago que es hincha de la Universidad de Chile y posee un bajo grado de futbolización y al 12,7% de la población de Santiago que son azules y poseen un medio grado de futbolización. Esto equivale a 860.000 personas aproximadamente.

Equipo	Total	Grado de Futbolización		
Universidad de Chile	5000000	Bajo	Medio	Alto
Total (%)	21,10%	4,50%	12,70%	3,90%

Total (N° personas)	1055000	225000	635000	195000
		860000		

Tabla N° 16

La principal conclusión de este punto es que el Mercado Objetivo es la inmensa mayoría, el cual posee un grado de futbolización bajo y medio. Es por este motivo que las estrategias comerciales que se detallarán más adelante apuntan a satisfacer todas las necesidades de estas personas, las cuales van mas allá del partido de fútbol propiamente tal. Esta gente busca un espectáculo seguro, al cual se pueda asistir con la familia, que posea buenas instalaciones, buenos baños, buena calidad de la comida, buenos estacionamientos.

## 5.2 Posicionamiento

El posicionamiento se refiere a la percepción que tienen los clientes del servicio entregado con respecto a otros servicios similares. Las estrategias comerciales detalladas más adelante apuntan a mantener en la mente de los hinchas un determinado concepto sobre el producto ofrecido, que en este caso es un espectáculo de fútbol.

La percepción general de un partido de fútbol de la Universidad de Chile deja mucho que desear. En general lo primero que se le viene a la mente a un hincha al mencionar el partido de fútbol de la Universidad de Chile es la baja calidad del espectáculo, las pésimas condiciones de seguridad, la mala calidad de las instalaciones, los baños sucios, no existen estacionamientos, entre muchas frases que menciona la gente. Es este concepto el que se debe cambiar, lo cual va a requerir de mucho tiempo, no será de un día para otro, son hábitos que hay que crear. Se debe crear un concepto donde se prometa una buena calidad del espectáculo, con altas medidas de seguridad, con buenas instalaciones, que rompa con el concepto actual y cumpla con las expectativas deseadas.

Por lo tanto, los principales aspectos que busca el posicionamiento son:

- Espectáculo de alta calidad futbolística.
- Espectáculo con altos niveles de seguridad, tanto al ingreso y salida como al interior del estadio.
- Espectáculo con las mejores instalaciones, ya sea al interior del estadio como en sus alrededores.

## **CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING**

Los resultados obtenidos en los capítulos anteriores, es decir, en la Investigación de Mercado y el Análisis Estratégico del Negocio, permiten:

1. Definir la estrategia genérica a seguir, para así enfrentar exitosamente a las 5 fuerzas competitivas y lograr adaptarse en la industria.
2. Definir los objetivos de las estrategias comerciales.
3. Definir las estrategias o líneas de acción para cada una de las dos fuentes de ingreso. Para el caso del Borderó, estas estrategias se plantearán mediante la definición de las 4 variables del Marketing Mix, es decir, definir adecuadamente el o los productos y su respectiva tarificación, definir la estrategia promocional a seguir y finalmente definir la plaza, en particular los diferentes lugares donde vender las entradas para los partidos. Para el caso de los ingresos asociados por Publicidad, se plantearán las estrategias asociadas a captar una serie de ingresos variables que están en los contratos con los auspiciadores pero que no se están captando por diferentes motivos.

### **6.1 Estrategia Genérica**

Las estrategias genéricas que plantea Porter con las cuales una empresa puede alcanzar una ventaja competitiva sostenible son las siguientes:

- Estrategia de Liderazgo en Costos
- Estrategia de Concentración
- Estrategia de Diferenciación

Del análisis de los capítulos anteriores, en particular del Análisis Estratégico del Negocio, se concluye que la estrategia a seguir por Azul Azul es la de diferenciación. Esto se debe a que como se mencionó anteriormente, Azul Azul posee 2 amenazas latentes, una directa o de corto plazo y la otra indirecta o de largo plazo. La de corto plazo hace referencia a todos los productos sustitutos que amenazan el espectáculo ofrecido por la empresa, ya sea por motivos de baja calidad del espectáculo o de inseguridad. Entre esos productos destacan el Canal del Fútbol, otros medios de entretenimiento, como el cine o ir a un mall, entre otros. La amenaza de largo plazo hace referencia a todos los equipos de fútbol profesional de Chile, en particular los pertenecientes a primera división, ya que en la medida que la U no tenga éxitos deportivos ni comerciales y los otros clubes si los tengan, la captación de nuevos socios e hinchas será favorable para ellos.

Es por este motivo que la estrategia a seguir es la de diferenciación, ya que por ejemplo ofreciendo buenas instalaciones, buenos baños, comodidades, accesos claros y expeditos, además de ofrecer las mejores condiciones de seguridad fuera y dentro del estadio, estar presente SIEMPRE en instancias internacionales y en los primeros lugares en el campeonato local, permitirán disminuir y combatir exitosamente las 2 amenazas latente descritas anteriormente.

## 6.2 Objetivos

Los objetivos de las estrategias comerciales son los siguientes:

- De ventas: Aumentar el número de asistentes al estadio, ya sea mediante el número de entradas vendidas como también por el número de socios o abonados.
- De Mercado: Como se mencionó anteriormente, las estrategias comerciales apuntarán al mercado objetivo que esta compuesto por todas aquellas personas con una baja o media frecuencia de asistencia al estadio, y también apuntarán a todos los hinchas que asisten frecuentemente al estadio con el fin de lograr una mayor frecuencia de asistencia y mayor disposición a pagar por el espectáculo ofrecido.
- De Imagen: Posicionar al espectáculo de la Universidad de Chile como el de mas alta calidad, mayor nivel de seguridad y con las mejores instalaciones.

## 6.3 Marketing Mix

El objetivo general de este trabajo es diseñar una serie de estrategias comerciales que apuntan a maximizar los ingresos de dos de las cuatro fuentes de ingresos que posee un club de fútbol profesional: el borderó o público asistente a los partidos y la venta de publicidad asociada al equipo, básicamente compuesta por la publicidad de la camiseta y por la publicidad de los estáticos al borde de la cancha de fútbol.

### 6.3.1 Marketing Mix asociado al Borderó

#### 6.3.1.1 Producto

##### Objetivos

- Mejorar la calidad de servicio que se ofrece, trato con el cliente.
- Mejorar la imagen, fortalecer imagen de marca.
- Vanguardia.
- Aumentar el número de asistentes al estadio.

El producto que ofrece la Universidad de Chile es en este caso un partido de fútbol, el cual posee un espectáculo dentro de la cancha de fútbol y otro fuera de la cancha. Es por este motivo que las estrategias en este caso apuntarán a mejorar ambos espectáculos, mediante la mejora del equipo de fútbol y mediante la mejora de ciertos atributos fuera de la cancha que son valorados por los hinchas de diferentes maneras.

La estrategia para el espectáculo fuera de la cancha consiste en ofrecer un producto “mejorado” con respecto al que ofrece la Universidad de Chile en la actualidad. Para definir de manera correcta este producto “mejorado”, es importante identificar 3 cosas: la nota promedio con que evalúa el público en general los atributos del espectáculo en la actualidad, qué tan valorado es cada atributo y finalmente si existe o no disposición a pagar por dichos atributos. El modelo utilizado, explicado con detalle en el Anexo D, permite conocer cuánto esta dispuesto a pagar, en promedio, la gente por cada atributo. Los atributos consultados a los encuestados fueron los siguientes:

- Seguridad al ingreso y salida del estadio, esto es que la gente la gente no sufra asaltos, robos, que le pidan plata antes del partido, entre otros.
- Seguridad al interior del estadio.
- Accesos claros, expeditos y largo de las filas.
- Estacionamientos al interior del estadio.
- Comodidades al interior del estadio, esto es limpieza y calidad de los asientos, calidad de los baños, buena visibilidad, sin carteles.
- Comida, esto es la calidad de la comida y sus alrededores.

En términos generales, todos los atributos antes descritos son las mejoras que se le realizarán al producto, pero no todas estas mejoras se le realizarán a todos los sectores del estadio. A continuación se define el producto que se ofrecerá para cada sector del estadio, es decir, para Galería, Andes y Pacífico. Su definición es el resultado de la nota promedio, valoración y disposición a pagar por cada atributo.

- Sector Galería: A continuación se presenta una tabla que resume los tres aspectos necesarios para definir el producto:

GALERIA (120 personas)		Valoración				DAP (\$)	
ATRIBUTO	Nota Promedio	Valorado	N	%	Constante		
						-0,618	
Comida	5,2	36	16	13%	-0,015	-0,024	
Comodidades	5,3	109	25	21%	0,853	1,380	
Seguridad interior	5	170	60	50%	0,325	0,526	
Seguridad ingreso y salida	5,2	284	83	69%	0,612	0,991	
Accesos	4,3	80	26	22%	-0,336	-0,544	
Estacionamientos	4,6	96	24	20%	-0,479	-0,775	

Tabla N° 17

Se aprecia en la Tabla N° 17 que los tres atributos por los cuales la gente esta dispuesta a pagar son las comodidades al interior del estadio, seguridad al interior del estadio y seguridad al ingresar y salir del estadio. También se aprecia que los tres son muy valorados (21%, 50% 69% respectivamente) y que tienen un promedio de nota bajo (cercano a 5,0 en los tres casos). Es por este motivo que estos son los 3 atributos que se mejorarán, con respecto a lo que se ofrece en la actualidad, en este sector del estadio. También se mejorará la calidad de la comida en este sector.

- Sector Andes: A continuación se presenta una tabla que resume los tres aspectos necesarios para definir el producto:

ANDES (120 personas)		Valoración				DAP (\$)	
ATRIBUTO	Nota Promedio	Valorado	N	%	Constante		
						-0,381	
Comida	4,9	36	10	18%	0,089	0,234	
Comodidades	5,6	109	30	25%	0,656	1,723	

Seguridad interior	4,7	170	27	23%	0,372	0,976
Seguridad ingreso y salida	4,6	284	50	42%	0,308	0,810
Accesos	4,1	80	31	26%	-0,528	-1,386
Estacionamientos	4,2	96	27	23%	-0,768	-2,019

Tabla N° 18

Se aprecia en la Tabla N° 18 que los cuatro atributos por los cuales la gente esta dispuesta a pagar son la comida y sus alrededores, las comodidades al interior del estadio, seguridad al interior del estadio y seguridad al ingresar y salir del estadio. También se aprecia que los cuatro son muy valorados, 18%, 25%, 23% 42% respectivamente, y que tienen un promedio de nota bajo en los cuatro casos, bajo 5,0 en los casos de comida y seguridad y sobre 5,0 para el caso de las comodidades al interior del estadio. Es por este motivo que estos son los 4 atributos que se mejorarán, con respecto a lo que se ofrece en la actualidad, en este sector del estadio.

- Sector Pacífico: A continuación se presenta una tabla que resume los tres aspectos necesarios para definir el producto:

PACIFICO (120 personas)	Valoración				DAP (\$)	
ATRIBUTO	Nota Promedio	Valorado	N	%	Constante	-0,284
Comida	5,5	36	10	8%	0,325	1,141
Comodidades	6	109	54	45%	0,285	1,003
Seguridad interior	5,1	170	60	50%	0,011	0,040
Seguridad ingreso y salida	5,2	284	98	82%	-0,306	-1,076
Accesos	4,2	80	23	19%	1,018	3,578
Estacionamientos	4,6	96	45	38%	0,124	2,437

Tabla N° 19

Se aprecia en la Tabla N° 19 que en este sector del estadio existe disposición a pagar por casi todos los atributos, menos por la seguridad al ingreso y salida del estadio, y para el caso de la seguridad al interior del estadio la disposición a pagar es cercana a cero. Esto se debe a que en la actualidad la gente que asiste a este sector no tiene problemas de inseguridad. Con respecto a la valoración, se aprecia que existe una alta valoración por todos los atributos a excepción de la comida, dado que la comida y sus alrededores en este sector son de buena calidad y posee una nota aceptable. Es por este motivo que los tres atributos que se mejorarán en este sector son las comodidades, accesos y estacionamientos. Cabe mencionar que estacionamientos privados al interior del estadio no existen en la actualidad, razón por la cual éstos más que mejorarse se crearán. También se mejorará la comida y sus alrededores en este sector del estadio.

A continuación se presenta una tabla que resume todas las mejoras con respecto a la actualidad del producto por sector del estadio:

ATRIBUTOS	SECTOR		
	Galería	Andes	Pacífico
Seguridad exterior	√	√	
Seguridad interior	√	√	
Accesos			√
Estacionamientos			√
Comodidades	√	√	√
Comida	√	√	√

Tabla N° 20

A continuación se describe en que consistirán las mejoras antes descritas en detalle:

- Seguridad al interior y al exterior del estadio: los problemas de inseguridad los sufren básicamente la gente que asiste a Galería y a Andes. Es por este motivo que esta gente, a excepción de la gente que asiste a la barra, tendrá acceso exclusivo por Avenida Pedro de Valdivia. Esto es para evitar que sean víctimas de “macheteo” (que les pidan plata a la entrada) o de algún robo o asalto. La gente que asiste al sector de la barra tendrá acceso obligatorio por Avenida Maratón. También se tendrá solo para los partidos con Colo Colo tecnología de Rayos X y detector de metales en las puertas de mayor acceso de gente y unas máquinas de seguridad que controlan la entrada de las personas al estadio. Estas máquinas son similares al control que existe en el Metro, donde el usuario inserta el ticket en la máquina y ésta permite o rechaza su acceso. Finalmente se contratarán los servicios de 500 guardias privados para todos los partidos, además de solicitar la presencia de 1000 carabineros para los partidos con Colo Colo y de 500 carabineros para el resto de los partidos.
- Accesos: para mejorar los problemas de accesos, que la mayoría de las veces se producen porque la gente se pone en una fila y al llegar adelante le dicen que esa no era su fila. Es por este motivo que dispondrá de una buena Señalética en las puertas de mayor acceso de gente, en particular las puertas donde ingresa la gente Pacífico y Andes.
- Estacionamientos: la playa de estacionamientos se concesionará con la empresa que actualmente ofrece estacionamientos en el Estadio Nacional. Es importante mencionar que la oferta de estacionamientos privados al interior del estadio será sólo para el sector de Pacífico.
- Comida y sus alrededores: los patios de comida se concesionarán con una empresa que ofrezca una buena calidad de la comida y sus alrededores. Estas mejoras serán para todos los sectores del estadio y consistirá en un puesto para Andes, un puesto para Pacífico y cuatro puestos para Galería, es decir, seis puestos en total.
- Comodidades: este servicio se mejorará para los tres sectores del estadio. Esto consistirá en ofrecer limpieza de asientos, va a haber gente encargada de que no hayan carteles colgados en las rejas y se realizará una inversión para mejorar las condiciones de los baños y de los asientos para mantenerlos limpios y en buena calidad durante el año. Cabe mencionar que esta inversión no depende

absolutamente de Azul Azul por el hecho de no ser el dueño del Estadio donde juega el club.

Con respecto a las mejoras del espectáculo dentro de la cancha, es decir del equipo y su cuerpo técnico, éstas consistirán en realizar una inversión al comienzo del periodo de evaluación o Año 0 y de un aumento de la planilla de sueldos año a año del plantel y su cuerpo técnico. Los números de la inversión y aumento de la planilla de sueldos dependerán del escenario de la evaluación y se detallan con precisión en el Plan Económico.

### 6.3.1.2 Precio

#### Objetivos

- Aumentar eficiencia de los ingresos.
- Aumentar el número de asistentes al estadio.
- Proyectar calidad con la nueva estrategia de precios.

El precio que se cobrará a cada sector del estadio depende del escenario en el que se encuentre la Universidad de Chile. Estos escenarios son las cuatro posibles combinaciones de los atributos no controlables por la Universidad de Chile explicados con más detalle en la descripción del modelo en el Anexo E. Estas combinaciones son las siguientes:

- Rival: Colo Colo ó la UC – Lugar en la tabla de posiciones de la U: 1º, 2º ó 3º.
- Rival: Colo Colo ó la UC – Lugar en la tabla de posiciones de la U: 4º para abajo.
- Rival: Ni Colo Colo ni la UC – Lugar en la tabla de posiciones de la U: 1º, 2º ó 3º.
- Rival: Ni Colo Colo ni la UC – Lugar en la tabla de posiciones de la U: 4º para abajo.

Dado que los escenarios posibles son cuatro para cada sector del estadio, se tienen cuatro precios diferentes, ya que todos poseen diferentes curvas de demanda, tal como se explica en el Anexo E. El criterio que se utilizó para la estrategia de precios es el de **maximización de ingresos**.

A continuación se presenta la tarificación nueva versus la actual tarificación para los diferentes sectores del estadio y para los distintos escenarios posibles:

TARIFICACION UNIVERSIDAD DE CHILE (\$)				
SECTOR	POSIBLES ESCENARIOS			
	CC- 1º, 2º, 3º	CC- Resto Tabla	Resto equipos- 1º, 2º, 3º	Resto equipos- Resto tabla
Galería	7000	7000	6000	6000
Andes	12000	11000	10000	9000
Pacifico	22000	21000	17000	16000

Tabla N° 21

TARIFICACION ACTUAL UNIVERSIDAD DE CHILE (\$)				
	POSIBLES ESCENARIOS			
SECTOR	CC- 1º, 2º, 3º	CC- Resto Tabla	Resto equipos- 1º, 2º, 3º	Resto equipos- Resto tabla
Galería	6000	6000	5000	5000
Andes	10000	10000	8000	8000
Pacifico	20000	20000	15000	15000

Tabla N° 22

Se aprecia que la actual estrategia de precios solo discrimina por rival, es decir, existe una tarifa para Colo Colo o la Universidad Católica y una diferente y menor para el resto de los equipos. Con la estrategia de precios propuesta, además de discriminar por rival también se discrimina por el lugar en la tabla de posiciones que se encuentre la Universidad de Chile en ese momento.

### 6.3.1.3 Promoción y Marketing

#### Objetivos

- Aumentar el número de asistentes al estadio.
- Fortalecer la imagen de marca.
- Creación de hábitos de consumo.

La Estrategia de Promoción y Marketing se llevará a cabo en diferentes etapas, las cuales se detallan a continuación:

#### 1. Campañas Publicitarias

Durante los dos primeros años la principal estrategia será realizar campañas publicitarias, las cuales apuntan a promocionar las mejoras del producto antes descritas y así fortalecer la imagen de marca. Con esto se pretende captar una demanda de hinchas más "Light". Esto se refiere a captar al público objetivo antes descrito que busca en el espectáculo algo más que el partido de fútbol propiamente tal, busca encontrar buenas instalaciones, buenos estacionamientos, seguridad para asistir con su familia, entre otras cosas. Las campañas publicitarias se presentan a continuación:

- En una primera etapa, se realizarán campañas que tienen como objetivo cambiar el paradigma de inseguridad existente en el estadio, como por ejemplo la campaña Integración Comuna Ñuñoa. El objetivo de estas campañas es que el cambio de paradigma se produzca en el largo plazo, ya que esto es un proceso que tomará un buen tiempo en hacer efecto. Es por este motivo que se invertirá mucho en seguridad de primer nivel.
- En paralelo a las campañas para combatir la imagen de espectáculo inseguro que se posee en la actualidad, se realizarán campañas que apunten a promocionar al club, en particular en aquellos segmentos socioeconómicos donde el club tiene mas seguidores, en particular el sector C2- C3. Este tipo de campañas también se refiere a las convocatorias que se realizan durante la semana y los fin de semana

en diferentes medios, las cuales son diferentes de acuerdo al contexto en el que se encuentre el club en ese momento, ya que si el club se encuentra en una “racha” ganadora de partidos los anuncios publicitarios serán diferentes a que si se esta en una “racha” negativa. Es muy importante distinguir en este punto que el hincha de la Universidad de Chile es muy fiel, a diferencia del hincha de Colo Colo que asiste al estadio en mayor número si el club está en una “racha” ganadora de partidos.

- En una segunda etapa, se realizarán campañas para fortalecer la imagen de marca y para generar cambios de hábitos de consumo de los asistentes al estadio. Esto se refiere a que en la medida que se ofrezca una buena calidad de comida, asientos limpios, buena calidad de los baños y buenas instalaciones en general, se podrá generar una buena imagen del espectáculo que se ofrece y se podrán crear hábitos de consumo que en el actualidad no existen, tales como la comida, bebidas, consumo de productos que posean la marca Universidad de Chile., estacionamientos.
- En paralelo a la campaña de fortalecimiento de imagen de marca se realizará una campaña que apunta a publicitar el “Sector Familia Azul”, que es un sector del estadio que posee mayores condiciones de seguridad y vigilancia. Esto se realizará mediante lienzos y carteles en el estadio mismo y mediante anuncios el diario como se explicará mas adelante.

Es muy importante mencionar que la efectividad de todas las campañas antes descritas dependen absolutamente de la publicidad que realice sobre ellas, es decir, no es lo mismo anunciar estas campañas en la televisión que en otros medios como el diario o la radio, ya que serán mas efectivas y por ende mas caras en la televisión. La publicidad o el Marketing de las campañas se describirá mas adelante.

## 2. Promociones orientadas a aumentar la venta de entradas por partido

A continuación se presenta un gráfico que muestra la compañía con la que asiste la gente al estadio, el cual fue construido con los resultados de la encuesta:

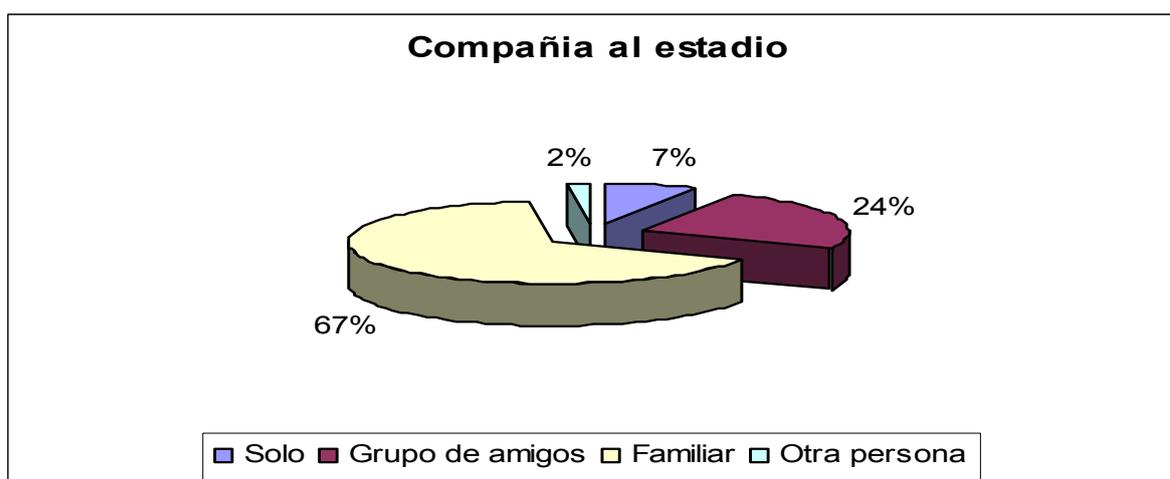


Gráfico N° 5

Se aprecia del Gráfico N° 5 que un 91% de la gente va acompañado con un familiar o con un grupo de amigos. Es por este motivo que las promociones van orientadas a

todas las personas que por diferentes motivos no asisten con sus familiares u amigos al estadio. Este tipo de promociones se describen a continuación:

- Promociones con familiares o amigos, ya sean “ganchos”, es decir, por la compra de una entrada el segundo acompañante tiene algún descuento, 2x1, es decir, que el acompañante entra gratis, mujeres gratis para incentivar su asistencia al estadio para algunos partidos, entre otras.
- Promociones para tres partidos consecutivos, es decir, obtener un descuento por la compra de la entrada para tres partidos consecutivos, como por ejemplo campeonato local – copa libertadores (a mitad de semana) – campeonato local.
- Promociones “indirectas” cruzadas con diferentes tiendas, por ejemplo por la entrada a un partido de la U, uno obtiene un descuento (indirecto) por la entrada al cine o a otro espectáculo.
- Promociones que incluyan algún descuento en el consumo al interior del estadio, o algún descuento por los estacionamientos.

Este tipo de promociones se llevarán a cabo a partir del segundo año, cuando las campañas publicitarias, en particular aquellas para combatir la imagen de inseguridad y fortalecimiento de marca, estén dando resultados.

Nuevamente cabe señalar que la efectividad de las promociones antes descritas depende absolutamente de la publicidad o Marketing que se les realice.

### 3. Promociones a aumentar el número de socios y abonos por año

Este tipo de acciones o estrategias se realizarán a partir del segundo año, cuando las campañas publicitarias estén dando resultados. A continuación se describen dichas acciones:

- Mejorar la fuerza de venta de abonos, mediante la formulación de incentivos para cumplir las metas propuestas.
- También se implementarán “stands” de venta de abonos y socios en lugares que posean alta rotación de público, como por ejemplo un mall. Esto apunta no solo a captar más abonados y socios, sino que también a captar mayor masa crítica y a fidelizar clientes, en particular todos aquellos hinchas que hoy día se abonan a Galería y en un futuro podrían pasar a Andes.
- Un tercer aspecto dentro de este tipo de promociones, será la implementación de venta de abonos a multitiendas, con el fin de que ellos tengan la opción de invitar a sus trabajadores a un partido como premio al esfuerzo por ejemplo.
- Generar incentivos y premios para que la gente se abone y se haga socio del club. Estos premios consistirán en sorteos de camisetas autografiadas, almuerzo con algún jugador, regalar algún producto con la marca Universidad de Chile, entre otros.

Este tipo de promociones se realizarán a partir del segundo año como se mencionó anteriormente, pero serán mas masivos en los años en que el club salga campeón del Campeonato Local o este presente en alguna Copa Internacional.

#### 4. Marketing

Como se mencionó anteriormente, el medio por el cual se publiciten las campañas publicitarias, las promociones y las acciones para aumentar la venta de abonos no es irrelevante, ya que la publicidad a través de un medio como la Televisión será más efectiva que una realizada por el Diario, pero también será más cara. A continuación se presenta un gráfico que señala cómo se entera la gente de la U de los partidos de local el fin de semana, el cual fue construido con los resultados de la encuesta:

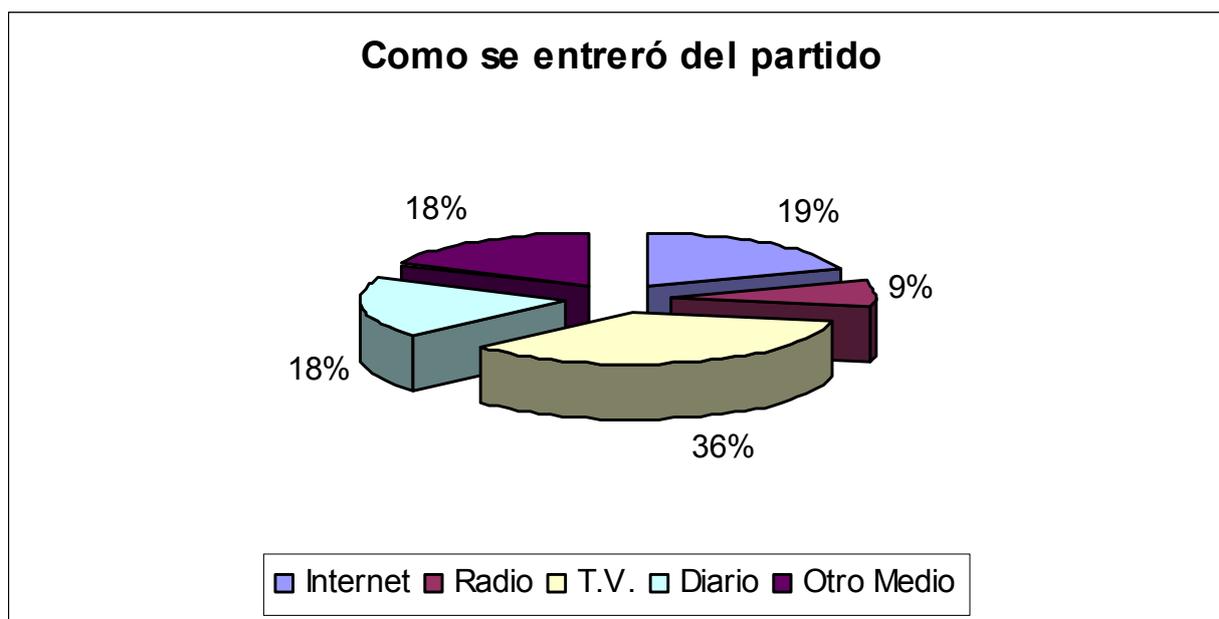


Gráfico N° 6

Como se aprecia en el gráfico N° 6, la mayoría de la gente se entera del partido de la U a través de la Televisión, y en segundo lugar se encuentran Internet y el Diario. Es por este motivo que el Marketing de las campañas y promociones se realizará en dichos medios. Se realizarán alianzas con los diarios La Tercera, La Cuarta, La Hora y con alguna empresa radial para publicitar las campañas y las promociones. Las campañas de convocatoria a los partidos y de fortalecimiento de imagen de marca se realizarán en La Tercera. Las promociones y sorteos se realizarán en medios más masivos como La Cuarta y La Hora. Todas estas alianzas se realizarán mediante un canje, es decir, a cambio de publicitar las campañas y promociones en estos medios se les da espacio en la publicidad de estáticos que están alrededor de la cancha de fútbol.

También se realizarán negocios de riesgo compartido con algún canal de televisión en donde las ganancias producto de la publicidad realizada a las campañas y promociones se comparten entre el canal y el club.

##### 6.3.1.4 Plaza

La plaza en este caso corresponde a todos los lugares donde se venden las entradas para los partidos de la Universidad de Chile y todas las empresas que ofrecen dicho servicio. Dado que el club posee un gran poder de negociación con las empresas que ofrecen este servicio de venta de entradas, ya sea Feria Ticket o Ticket Master, la estrategia que se propone es la de "Rebate Ticket". Este concepto se refiere a que la

empresa que vende las entradas para los partidos realice un “reintegro” de algún porcentaje de las ventas al club. El porcentaje que se propone es de un 15%, es decir, si el precio de la entrada es de \$7.000, de los cuales el club recibe \$6.000 y la empresa se queda con \$1.000, lo que se propone es que la empresa “reintegre” el 15% de los \$1.000 que margina por entrada. Cabe mencionar que esta estrategia no será implementada en este trabajo ya que es muy difícil por el hecho de que estas empresas no están dispuestas a vender entradas para todos los sectores del estadio en sus tiendas. En particular esta estrategia sería interesante de implementar para el caso de la venta de entradas del sector Galería, que es el sector que concentra aproximadamente el 85% del borderó y que justo es el sector que la empresa se niega a vender sus entradas.

### 6.3.2 Estrategias comerciales asociadas a la Publicidad

Las estrategias comerciales que se plantean en este punto consisten en lograr de diferentes maneras maximizar los ingresos que recibe el club por conceptos de publicidad.

La venta de publicidad esta compuesta por:

1. La publicidad asociada a la indumentaria deportiva del club, esto es, un sponsor oficial en la camiseta, un proveedor de la indumentaria deportiva, un sponsor en los shorts y se propone tener un sponsor en las medias.
2. La publicidad asociada a los estáticos que se encuentran al borde de cancha de fútbol del estadio.

La principal estrategia para la venta de publicidad es mejorar el equipo. Esto se logra a través de realizar una inversión inicial y un aumento en la planilla de sueldos de los jugadores en comparación a la actual. El objetivo de esta estrategia es:

1. Captar una serie de ingresos variables que están presentes en los contratos con los auspiciadores pero que en la actualidad no se recaudan por el hecho de que el equipo no tiene éxito en lo deportivo.
2. Elevar los montos de los ingresos fijos y variables de los contratos por el hecho de tener éxito en lo deportivo.

A continuación se presenta un resumen de los contratos que posee Azul Azul con los auspiciadores en la actualidad:

1. Caso proveedor de la indumentaria deportiva y sponsor oficial: Adidas es la empresa que esta a cargo de entregar toda la indumentaria deportiva al club, tanto al primer equipo como a todas las divisiones inferiores, y Telmex es el sponsor oficial del club, el cual está presente en la camiseta. Ambos contratos poseen un pago fijo y uno variable. El pago variable es por concepto de premios que entregan estas empresas al club por diferentes motivos, ya sea por salir campeón del Campeonato Local, por clasificar a las diferentes Copas Internacionales, por avanzar en dichas copas y por llegar a las instancias finales. También existe un pago variable por royalty para el caso de Adidas, que consiste en un porcentaje de las ventas que se realicen. Todos estos números se detallan en el Plan Económico.

2. Caso sponsors secundarios: Este caso es diferente al anterior ya que el contrato posee solo una parte fija. Ahora bien, en la actualidad sólo existe un sponsor secundario que es el caso de Sodimac en los shorts. La estrategia que se plantea es tener un segundo sponsor secundario que este presente en las medias del equipo de fútbol. El pago de este sponsor secundario sería mayor que el de lo shorts por el hecho de que las medias poseen una mayor presencia que la parte de atrás de los shorts, por el hecho de que en todos los fouls, al comienzo del partido y en las repeticiones se muestran las medias. Por supuesto tiene menos presencia que la camiseta. El precio de este segundo auspiciador se detalla en el Plan Económico.
3. Caso estáticos: Los ingresos asociados a este concepto son del orden del 50% de los ingresos percibidos por Telmex, ya sea por publicidad de estáticos y de la página Web. La estrategia para este caso es vender más publicidad de estáticos en la medida que el club tenga éxito en lo deportivo. Este aumento de la venta de publicidad de estáticos se detalla en el Plan Económico.

## CAPÍTULO 7. PLAN ECONOMICO

En este capítulo se pretende detallar los costos de las acciones propuestas en el Plan de Marketing. A su vez, se estimarán los beneficios producto de las acciones señaladas o el valor agregado de la Estrategia Comercial. Para ésto, se comparará la situación base o actual con dos escenarios. A continuación se describe la situación base y los dos escenarios propuestos:

1. Situación base o actual: este escenario representa la situación que vive el club en este momento, en términos de ingresos, costos y partidos que se juegan. Para construir este escenario se tomaron algunos supuestos, como por ejemplo el número de campeonatos que se ganarán en los próximos años y el número de Copas Internacionales en las cuales se participará. A continuación se presenta una tabla que describe los supuestos utilizados:

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nº partidos con CC o la UC – La U 1º, 2º, 3º Tabla		1	1	1	1	1
Nº partidos con CC o la UC - La U Resto Tabla		1	1	1	1	1
Nº partidos Resto equipos - La U 1º, 2º, 3º Tabla		9	9	9	9	9
Nº partidos Resto equipos - La U Resto Tabla		8	8	8	8	8
Nº partidos Copa Libertadores		0	0	0	3	0
Nº partidos Copa Sudamericana		0	2	0	0	0
Nº de veces Campeón Local		1	0	1	0	1

Tabla Nº 23

Es decir, para este escenario base se supuso que de los diez campeonatos locales en los cuales se está presente, la U gane tres de ellos, que el año 2010 esté presente en dos partidos de la Copa Sudamericana y el año 2012 esté presente en tres partidos de la Copa Libertadores, además de todos los partidos del Campeonato Local.

2. Escenario Medio: en este escenario se compara la situación actual o base, que es aquella sin estrategia comercial, con una situación que incluye la estrategia comercial pero con resultados efectivos pero en términos medios. A continuación se presenta una tabla que señala los supuestos en cuanto a número de partidos que se utilizaron para este escenario:

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nº partidos con CC o la UC – La U 1º, 2º, 3º Tabla		1	1	1	1	1
Nº partidos con CC o la UC - La U Resto Tabla		1	1	1	1	1
Nº partidos Resto equipos - La U 1º, 2º, 3º Tabla		9	9	9	9	9
Nº partidos Resto equipos - La U Resto Tabla		8	8	8	8	8
Nº partidos Copa Libertadores		0	3	0	3	0
Nº partidos Copa Sudamericana		0	0	2	0	2
Nº de veces Campeón Local		1	1	1	1	1

Tabla Nº 24

Es decir, para este escenario se contempló salir campeón 5 veces de las diez Copas Locales disputadas y estar presente en dos Copas Libertadores y en dos Copas Sudamericanas.

3. Escenario Optimista: en este escenario se compara la situación actual o base con una situación que incluye la Estrategia Comercial pero con resultados muy alentadores. A continuación se presenta el número de partidos y campeonatos que se jugarán que se utilizaron como supuesto:

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nº partidos con CC o la UC – La U 1º, 2º, 3º Tabla		1	1	1	1	1
Nº partidos con CC o la UC - La U Resto Tabla		1	1	1	1	1
Nº partidos Resto equipos - La U 1º, 2º, 3º Tabla		9	9	9	9	9
Nº partidos Resto equipos - La U Resto Tabla		8	8	8	8	8
Nº partidos Copa Libertadores		0	4	3	0	4
Nº partidos Copa Sudamericana		0	0	3	4	0
Nº de veces Campeón Local		1	2	1	2	1

Tabla N°25

Es decir, se consideró que de los diez Campeonatos Locales se ganará siete de ellos, que se avanzará de ronda en la Copa Libertadores en los años 2010 y 2013 y que se avanzará de ronda en la Copa Sudamericana durante el año 2011. Este escenario no difiere mucho a lo presentado por Colo Colo en los últimos cinco años, con lo cual es totalmente válida y real esta configuración de partidos.

Para la construcción de los flujos de los dos escenarios descritos anteriormente, se tomaron algunos supuestos que se describen a continuación:

1. Ingresos: los ingresos marginales o “delta” ingresos provienen de la comparación entre la situación base o actual con la situación con las estrategias propuestas.
  - Mejoras del producto fuera de la cancha: todas estas mejoras se traducen en la nueva estrategia de precios propuesta, la cual presenta ingresos mayores con respecto a los actuales.
  - Mejoras del equipo y cuerpo técnico: estas mejoras se traducen en ganar más campeonatos locales y por ende participar de más copas internacionales. Esto se traduce en un mayor ingreso por concepto de borderó ya que se jugarán más partidos durante el año y en un mayor ingreso por concepto de publicidad ya que se accederá a premios por el hecho de ganar campeonatos locales y estar presente en copas internacionales.
  - Promociones y publicidad: estas estrategias o líneas de acción a seguir se traducen en aumentar el número de asistentes a los partidos.
2. Costos: los costos marginales o “delta” costos con respecto a la situación actual o base están asociados a la implementación y producción de las estrategias propuestas.

- Costos de mejora del producto fuera de la cancha: los costos asociados a dichas mejoras son el resultado de mejorar las condiciones de seguridad y de mejorar las instalaciones que ofrece el estadio en la actualidad.
- Costos de mejorar el equipo y cuerpo técnico: este costo esta asociado a la inversión necesaria para mejorar la calidad futbolística del equipo y con esto ganar más campeonatos y estar presente en más Copas Internacionales. Es por este motivo que estos costos dependen del escenario que se este evaluando.
- Costos de promoción y publicidad: estos costos están asociados a las campañas y promociones que se realizarán con el fin de captar un mayor número de asistentes al estadio.

## 7.1 Beneficios v/s costos

A continuación se explica en detalle como se estimaron los beneficios o ingresos marginales producto de las estrategias propuestas y los costos asociados a dichas estrategias:

### 7.1.1 Ingresos por Borderó

Para el caso base o actual, se ocupó la tarificación actual, detallada en el Plan de Marketing, y la siguiente cantidad de asistentes al estadio:

Rivales		CC-UC	Resto Equipos
Total Asistencia		30.000	12.000
Galería	85%	25.500	10.200
Andes	10%	3.000	1.200
Pacifico	5%	1.500	600

Tabla N° 26

Para el caso con Estrategias Comerciales, se ocupó la nueva estrategia de precios, también detallada en el Plan de Marketing y la siguiente cantidad de asistentes:

Distribución Asistentes				
	CC, UC -123	CC, UC - RESTO	RESTO-123	RESTO-RESTO
Galería	23460	22440	8976	8670
Andes	2610	2760	996	1080
Pacifico	1500	1500	600	600

Tabla N° 27

Los precios y cantidad de asistentes a los partidos se tomaron de las curvas de demanda construidas a partir de la información obtenida de las encuestas. Todo se explica en detalle en el Anexo E.

### 7.1.2 Ingresos por Publicidad

Los ingresos por publicidad provienen de la mejora del equipo de fútbol. Es por este motivo que los ingresos extra entre la situación base o actual y la con Estrategia Comercial provienen de los premios que entregan los auspiciadores por salir campeón del Campeonato Local, clasificar a la Copa Libertadores, clasificar a la Copa Sudamericana, avanzar de ronda en dichas copas y finalmente ganarlas si ese fuera el caso. También existen premios asociados a Royalty por parte del proveedor de la indumentaria deportiva, es decir, por el hecho de ser campeón del Campeonato Local y estar presente en alguna Copa Internacional, se asume que las ventas de empresas que utilizan la marca Universidad de Chile se verán incrementadas. Para un año en que no se sale campeón del Campeonato Local ni se está presente en alguna Copa Internacional, las ventas son de aproximadamente 60.000 unidades entre camisetas e indumentaria deportiva. Para un año en que se sale campeón del Campeonato Local o se está presente en alguna Copa Internacional, las ventas aumentarán a 100.000 unidades. Azul Azul recibe \$5.000 por unidad, por lo tanto ese año se tienen ingresos extras por 200 millones de pesos.

Los premios por concepto de estáticos proviene por el hecho de que si se sale campeón del Campeonato Local o se está presente en alguna Copa Internacional, la venta de estáticos aumentará un 20%, lo que equivale a 25 millones de pesos por semestre.

Finalmente existe un ingreso extra en comparación al caso base o actual que es por concepto del segundo auspiciador secundario, el cual se ubicaría en las medias de la indumentaria deportiva. Por el hecho de tener mayo presencia que el auspiciador del short, tal como se explicó en el Plan de Marketing, el precio a cobrar será mayor. Para fijar este precio se utilizaron factores externos a la empresa, en particular se utilizó como referencia el precio que cobra Blanco y Negro a su auspiciador secundario. El precio a cobrar es de \$62.500.000 de pesos al año (fijo).

### 7.1.3 Mejoramiento de las instalaciones

El mejoramiento del producto fuera de la cancha no solo se ve reflejado en la nueva estrategia de precios, sino que también en ingresos extra por estacionamientos y por la venta de comida. La disposición a pagar por los estacionamientos de la gente que asiste a Pacifico se obtuvo de los resultados de las encuestas. Este monto es de aproximadamente \$2.500, el cual está detallado en el Plan de Marketing. Es por este motivo que la tarifa que se cobrará para los estacionamientos será de \$3.000. Esto genera ingresos extras de \$1.500.000 (500 estacionamientos) por partido. Para el caso de la comida se supone que los ingresos percibidos por este concepto serán de aproximadamente tres veces el valor de los costos. Este dato es lo que margina un restaurante en promedio.

### 7.1.4 Derechos Televisión Internacional

Un club de fútbol por el hecho de estar presente en alguna Copa Internacional y avanzar de rondas recibe ingresos por conceptos de derechos de Televisión, los cuales se detallan a continuación:

	DERECHOS TELEVISION	
TV	LIBERTADORES	SUDAMERICANA
PARTIDO 1	65.000.000	30.000.000
PARTIDO 2	65.000.000	35.000.000
PARTIDO 3	65.000.000	40.000.000
PARTIDO 4	80.000.000	55.000.000
PARTIDO 5	100.000.000	70.000.000

Tabla N° 28

Para las instancias de semifinal y final los derechos televisivos no se detallan ya que ni en el escenario optimista se supondrá que el equipo llegue a esas instancias.

#### 7.1.5 Ingresos por Marketing

Los ingresos generados por la publicidad en diferentes medios de las campañas publicitarias y las promociones dependen del impacto de dicha publicidad. El supuesto que se utilizó para este caso es que durante los dos primeros años estos ingresos solo cubrirán los costos asociados, ya que durante ese periodo el objetivo es crear una masa crítica de personas, y durante los últimos tres años de evaluación los ingresos tendrán un crecimiento, ya que después de que se las campañas logran tener el impacto deseado y ya sean conocidas por la gente, éstas tiene un efecto de “rebote” y logran tener un mayor alcance. El cálculo que se utilizó es que durante los dos primeros años los ingresos por Marketing serán el 10% de los ingresos por Borderó, ya esta cifra iguala los costos de implementación del Marketing. Durante los próximos tres años, los porcentajes de los ingresos por Borderó serán de 15%, 18% y 20% respectivamente. Este supuesto se basa en el juicio experto de los ejecutivos que trabajan en Azul Azul S.A.

#### 7.1.6 Costos de Organización del Partido de Fútbol

La mejora del producto fuera de la cancha lleva consigo un aumento de los costos mes a mes. Estos costos se detallan a continuación:

Mejoras	\$ mejoras	\$ actual
Guardias	15.000	15.000
Rayos X	8.000.000	8.000.000
Estacionamientos	500.000	0
Comida	1.500.000	0
Señalética	500.000	0
Arriendo Estadio	10.000.000	10.000.000
Maquinas Seguridad	12.000.000	12.000.000

Tabla N° 29

Los costos de las mejoras están en unidades de \$/partido a excepción de los guardias que están por unidad, es decir, el detector de metales y Rayos X cuestan \$8.000.000 por partido. En la actualidad los servicios de guardias privados y Rayos X se ofrecen pero en menor cantidad que la propuesta. Las máquinas de seguridad no se

ofrecen en el estadio en la actualidad y estas tienen un costo de \$12.000.000 por partido. Los servicios de estacionamiento, comida y señalética para mejorar los accesos no se ofrecen en la actualidad. Las remodelaciones de los baños y de los asientos están contempladas en la inversión que se realizará al comienzo del periodo de evaluación, la cual se detalla mas adelante.

#### 7.1.7 Planilla de sueldos Plantel

La planilla de sueldos del Plantel es de \$100.000.000 mensual en la actualidad o escenario base. Una de las estrategias propuestas contempla la mejora del producto dentro de la cancha o mejora del equipo. Esta consiste en realizar una inversión al principio del periodo de evaluación y de aumentar la planilla de sueldos. Para el escenario medio, el aumento de la planilla es de \$15.000.000 mensual con respecto a la actualidad, es decir, la planilla sería de \$115.000.000 mensual. Para el escenario optimista, el aumento sería de \$30.000.000 con respecto al escenario base o actual, es decir, la planilla mensual sería de \$130.000.000. Las inversiones para ambos escenarios se detallan mas adelante.

#### 7.1.8 Premios Plantel

Los premios para el Plantel de jugadores están asociados a salir campeón del Campeonato Local o estar presente en alguna Copa Internacional. El total de estos premios es de aproximadamente el 75% de los premios que recibe el club por parte del sponsor oficial y del auspiciador de la indumentaria deportiva.

#### 7.1.9 Costos de implementación del Marketing

La gran mayoría de los costos asociados a la implementación de la publicidad de las campañas y las promociones serán realizados mediante un “canje” de publicidad en estáticos alrededor de la cancha con los diferentes medios de publicidad. Además se tiene presupuestado una cifra para realizar carteles, llaveros, lienzos. Todo esto destinado a informar a los hinchas en el estadio de las nuevas campañas, promociones, instalaciones, Señalética, promocionar el sector “Familia Azul”, entre otras cosas. En la actualidad este presupuesto es de \$10.000.000 mensual. Para efectos de la Estrategia Comercial este presupuesto asciende a \$12.000.000 mensual.

### **7.2 Inversión**

La inversión de la Estrategia Comercial propuesta se realizará al comienzo del periodo de evaluación, el cual corresponde al año 2008. Esta inversión esta compuesta por dos partes, en primer lugar una inversión que se destinará a mejorar las instalaciones del estadio, en particular los baños y la calidad de los asientos de algunos sectores del estadio. En segundo lugar existe una inversión que se destinará a comprar jugadores de buen nivel para reforzar al plantel del equipo. Esta inversión dependerá del escenario que se este evaluando. Para el caso base o actual se supuso una inversión inicial de \$500.000.000 de pesos. A continuación se presentan los montos de las inversiones extras a realizar para los diferentes escenarios, es decir, para el escenario medio la inversión extra a realizar en comparación al escenario base es de \$700.000.000 de pesos extras y para el caso optimista es de \$1250.000.000 de pesos extras:

	ESCENARIO	
INVERSION	MEDIO	OPTIMISTA
INSTALACIONES	200.000.000	250.000.000
PLANTEL	500.000.000	1000.000.000
TOTAL	700.000.000	1250.000.000

Tabla N° 30

### 7.3 Tasa de descuento

Las tasas que se utilizaron para descontar los flujos netos anuales fueron de un 15% y de un 17%. Esto se debe a que el negocio que se evaluó es un negocio que tiene asociado un alto riesgo, ya que la inversión y los costos de implementación de las estrategias son altos y no aseguran el éxito deportivo, solo elevan las probabilidades de éxito.

### 7.4 Resultados de la evaluación

A continuación se presenta un resumen con los indicadores más relevantes de los dos escenarios propuestos. En cada escenario los flujos anuales fueron descontados a dos tasas (15% y 17%):

	ESCENARIO			
INDICADOR	MEDIO (15%)	MEDIO (17%)	OPTIMISTA (15%)	OPTIMISTA (17%)
VAN	313.612.764	258.748.868	996.307.408	865.547.484
TIR	31%	31%	41%	41%

Tabla N° 31

Los flujos de caja para el escenario medio y optimista se encuentran en el Anexo G y H respectivamente.

Con respecto al periodo de recuperación del capital este depende mucho de qué y cuántos campeonatos se jugaron y ganaron respectivamente. La inversión para el escenario medio se recupera con el hecho de salir campeón local y estar presente en la Copa Libertadores en un año. Para el caso del escenario optimista esta inversión se puede recuperar durante un año muy exitoso, esto se refiere a ganar el Torneo Local y estar presente en la Copa Libertadores y Sudamericana durante el mismo año. También se puede recuperar durante dos años buenos pero no tan exitosos como el explicado anteriormente, como por ejemplo estando presente un año en la Copa Libertadores y al siguiente en la Copa Sudamericana y saliendo campeón local algunos de esos dos años.

## **CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES**

Uno de los principales desafíos que surgieron al principio de este trabajo fue encontrar y crear una metodología adecuada que permitiera cumplir con los objetivos específicos propuestos. Se concluye que la metodología fue la correcta y logró cumplir con la totalidad de los objetivos propuestos. Otro desafío importante fue la recopilación de información para poder analizar el Mercado de la Universidad de Chile, analizar sus principales necesidades, su valoración por los atributos del espectáculo. Esta etapa se llevó a cabo satisfactoriamente mediante la aplicación de conversaciones grupales y una encuesta que permitieron crear las bases necesarias para cumplir con los objetivos.

### **Conclusiones**

La industria de la entretención y el espectáculo, que es la industria a la cual pertenece el fútbol, es una industria muy intensa en términos de competencia y muy amenazante si no se ofrece un espectáculo de alta calidad, ya que el número de opciones para satisfacer la necesidad de entretención de las personas es gigante. Lo anterior se refleja en la amenaza latente que posee la Universidad de Chile por parte de sus productos sustitutos directos e indirectos.

En términos generales, el espectáculo que ofrece la Universidad de Chile no es muy bien percibido por la gente. Los principales motivos de inasistencia son la baja calidad del equipo, las malas condiciones de seguridad y las malas instalaciones que se ofrecen. Los resultados obtenidos del modelo utilizado para diseñar la tarificación señalan que claramente existe disposición a pagar por parte de los hinchas para mejorar la calidad del espectáculo que se ofrece. El público que asiste a Galería y a Andes está dispuesto a pagar aproximadamente 1.500 pesos por un buen servicio de comida y también están dispuestos a pagar por tener una entrada al estadio sin tener contacto con la gente de la barra. El público que asiste a Pacífico está dispuesto a pagar aproximadamente 2.500 pesos por un estacionamiento privado al interior del estadio. Es por este motivo que las estrategias propuestas apuntan a resolver estos problemas y así satisfacer las necesidades de todos los hinchas y socios, no solo de la demanda “fuerte” que acude actualmente a todos los partidos, sino que del mercado objetivo que busca algo que va más allá del partido propiamente tal.

Otro tema muy importante de mencionar es que la tarificación actual solo discrimina por el rival, es decir, existe una tarifa para Colo Colo o la Universidad Católica y una diferente y menor para el resto de los equipos. Con la estrategia de precios propuesta no solo se discrimina por el rival de turno, sino que también se discrimina por el lugar en la tabla de posiciones en que se encuentre la Universidad de Chile. Esto surgió del análisis de la elasticidad de la demanda con respecto al precio. Se aprecia que la elasticidad de la demanda que asiste a Galería es más inelástica que la que asiste a Andes y Pacífico. El público que asiste a Galería está dispuesto a pagar 6.000 pesos por un partido de la Universidad de Chile versus Colo Colo, independiente que la U se encuentre arriba o abajo en la tabla de posiciones. Por el contrario, el público que asiste a Andes y Pacífico está dispuesto a pagar más por el mismo partido por con la U en los primeros lugares de la tabla de posiciones.

La industria de la entretención y el espectáculo premia mucho a los éxitos, como es estar presente en alguna Copa Internacional. Es por este motivo que la necesidad de

salir campeón del Campeonato Local con cierta frecuencia y de estar presente en las Copas Internacionales es evidente y lo demuestran los indicadores y los flujos de los principales clubes de las ligas más competitivas a nivel internacional, en particular la liga Argentina. Es claro que la única forma de competir en términos de ingresos con clubes como Colo Colo de Chile en el mediano plazo y con Boca Juniors o River Plate de Argentina en el largo plazo es presentando un equipo competitivo que permita estar presente en los Torneos Internacionales. Analizando los números se aprecia que los ingresos anuales solo por conceptos de borderó y venta de publicidad aumentan en un 50% por el hecho de estar presente en la Copa Libertadores, es decir, en un año sin Copa Libertadores se perciben aproximadamente 2.000 millones de pesos por conceptos de borderó y venta de publicidad y en un año con Copa Libertadores se perciben aproximadamente 3.000 millones de pesos.

El potencial de crecimiento que posee la Universidad de Chile es inmenso, ya que en la medida que se tenga éxito en el plano deportivo se generarán recursos, que si se administran de manera correcta generarán más valor y con esto se podrá optar a comprar jugadores de mayor nivel para reforzar al equipo y se podrán aumentar los montos de los contratos con los auspiciadores. Este es el círculo virtuoso que se pretende generar con las estrategias propuestas, las cuales generarán un aumento en los ingresos por concepto de borderó de aproximadamente un 35%, es decir, si en la actualidad se recaudan aproximadamente 50 millones de pesos por partido con un rival que no sea ni Colo Colo ni la Universidad Católica, con las estrategias propuestas se recaudarán aproximadamente 70 millones de pesos. Cabe mencionar que además de generarse un aumento de los ingresos por partido con las estrategias propuestas, también se participará de Campeonatos Internacionales y por ende se jugarán más partidos durante el año, lo cual implica un crecimiento de los ingresos de aproximadamente un 50% como se explicó anteriormente.

Los dos escenarios analizados se perfilan como muy posibles, dado que el escenario más optimista que se analizó no difiere mucho de lo logrado por Colo Colo en los últimos 5 años. A esto se le suma el hecho de que el costo mensual del equipo de Colo Colo (planilla de sueldos) y la supuesta es muy similar, lo cual no asegura el mismo éxito, pero si aumenta las probabilidades. También cabe mencionar que la tarificación propuesta no difiere mucho de la actual tarificación de la Universidad de Chile. Por lo tanto los resultados obtenidos no se consideran irreales ni imposibles de lograr. Es por este motivo que se concluye que el Diseño de las Estrategias Comerciales propuestas es un negocio rentable.

La principal recomendación que se propone es la realización de un estudio para analizar la factibilidad de construir un campo deportivo y un estadio propio, ya que gran parte de las estrategias propuestas son mas fáciles de implementar en un estadio propio y la tarificación propuesta fue construida en base a que existe disposición a pagar por parte de los hinchas por una serie de atributos del espectáculo, que son más controlables por Azul Azul S.A en la medida que se posea un estadio propio. Es importante mencionar también que una de las mayores fortalezas que posee la Universidad de Chile es tener una marca consolidada reflejada en la lealtad y fidelidad de sus hinchas además del gran poder de convocatoria que posee, lo cual respalda aun mas la necesidad de tener un estadio propio.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- The strategy and tactics of pricing, Thomas T. Nagle.
- Fútbol, pasión de multitudes, El éxodo de la alegría.
- Estrategia financiera, la jugada estratégica del Real Madrid.
- Teoría de precios y aplicaciones, B Pashigian.
- The Economics of Football, Stephen Dobson, John Goddard.
- Formulación e implementación de una estrategia comercial para el posicionamiento de 3M Chile en el mercado de la construcción, memoria de Juan Pablo Medel.
- Plan comercial para una bebida isotónica, memoria de Francisco José Croquevielle.
- Aaker David, Investigación de Mercados.
- Índice de percepción del fútbol profesional en Chile, realizado por la empresa Mediática de la Universidad del Desarrollo.

## **ANEXO A. DETALLE SOBRE LOS FOCUS GROUP**

### Pauta de los Focus group

#### **1) Se presentan**

Nombre, edad, a qué se dedican

¿De qué club son hinchas? (Para romper el hielo)

#### **2) Información relevante: El fútbol en general dentro de la industria del espectáculo**

¿Cuántas veces fueron al estadio en los últimos meses?

¿En qué ocasiones fueron?

Los que no van siempre: ¿lo ven por TV?

¿Qué es lo que hace que un determinado partido sea “imperdible”?

¿Cuándo vale menos la pena ir a un partido? ¿Cuándo prefieren verlo por TV?

Indagar sobre: clima, horario, rival, acompañantes, etc.

Ojo! Tema familia.

#### **3) La U juega este fin de semana de local en el Estadio Nacional**

¿Cuándo toman la decisión de ir al estadio?

¿Tienen abono o compran entrada?

¿Los que compran: tuvieron abono? ¿Que pasó?

¿Desde cuándo tienen abono?

Abono: indagar renovación (procesos, facilidad, proactividad de la U)

Compran: ¿cómo?

¿Cuánto cuestan las entradas? ¿En qué localidad? ¿Y en las demás?  
(idem abono)

¿Qué les parece este precio? ¿Están de acuerdo?

¿Cuánto debería costar la entrada? ¿Abono?

NSE Bajo: ¿cómo juntan la plata para ir? (¿que dejan de lado?)

#### **4) Día del partido:**

¿Cómo se organizan para ir?

(Medio de transporte, logística, compañía), etc.

De acá va a salir el tema: Auto

¿Dónde dejan el auto? ¿Cuánto les cuesta? (indagaría toda la experiencia)

Si no van en auto: ¿por qué no van en auto? (facilidades, precio, seguridad, tacos, accesos para ingresar en auto, porque no se puede entrar por Pedro de Valdivia)

## **5) Accesos, momento de entrada: describan.**

¿Creen que es seguro?

Si tuvieron alguna experiencia de inseguridad o algún conocido que le haya pasado algo.

(Indagar tipo: robos, violencia, pacos, etc.)

¿Cuánto afecta eso su decisión de ir?

(Indagar sobre: ir en familia)

¿Se forman filas para entrar? ¿Hay que esperar mucho?

Galería: tema de los “liberados”

¿Les molesta? ¿Creen que se puede solucionar? ¿Les quita las ganas de ir?

## **6) Instalaciones**

Dentro del estadio:

¿Por qué van a ese lugar del estadio?

¿Cómo son las comodidades? (describan)

¿Comparar con otras experiencias.

Indagar: espacio, comida, baños, señalización, seguridad (accidentes),

¿Qué se ofrece hoy? ¿Qué hacen mejor en otros estadios? ¿Qué les gustaría que hubiera?

Tienda “la U” en el estadio: indagar.

(Indagar entretiempo)

Chunchitas: Espectáculo. ¿Cómo sería el ideal?

Para cada atributo, si viene muy negativo ver si afecta decisión de ir al estadio.

## **7) Salida:**

Rapidez, seguridad, tacos o no.

Transporte de salida: micros, etc.

## **ANEXO B. RESULTADO FOCUS GROUP ANDES**

### **Tema 1: El fútbol en general dentro de la industria del espectáculo.**

En este punto todos los participantes coincidían que el fútbol está lejos de caer en la categoría de espectáculo, por los siguientes motivos:

1. El fútbol en los últimos años ha decaído mucho su calidad, hace 10 años aproximadamente era más atractivo ir al estadio, por un tema de calidad del partido y sus jugadores.
2. Antes los partidos se daban por la televisión abierta, hoy en día solo los transmite CDF.
3. Existe la competencia de las ligas de otros países, como Argentina, España, Inglaterra, Italia, que cuando el partido en Chile es muy malo algunos hinchas prefieren ver las otras ligas desde su casa.
4. El fútbol chileno hoy en día es un pasatiempo, no alcanza para espectáculo.
5. El futbolista de la U no se identifica con su camiseta, por lo cual los actores de este "espectáculo" no se entregan a su público. Falta de compromiso por parte de los jugadores. Esta misma falta de identificación está ocurriendo con el público de la U, ya no se transmite este sentimiento de generación en generación, la gente que tira piedras y es protagonista de la inseguridad en los estadios son niños chicos que no están identificados con la U.

En conclusión, el fútbol chileno está lejos de ofrecer un espectáculo, por un tema de calidad del partido, poca entrega de sus jugadores, mala calidad de los estadios y sus instalaciones, ya sean accesos, estacionamientos, comida, seguridad, comodidad, entre otros. Es por esta razón que los hinchas que van son siempre los mismos, van siempre independiente del clima, horario, rival, precio, son ultra fanáticos, y es muy difícil comparar un partido de fútbol con ir al cine, ir a ver un partido de tenis, ir a un recital, ya que ellos sí caen en la categoría de espectáculo en toda su definición.

### **Tema 2: La U juega este fin de semana de local en el Estadio Nacional.**

En este punto había gente que tenía abono y había gente que compraba su entrada.

1. Los con abono: encuentran bueno el proceso de renovación del abono, ya que están en constante contacto con su ejecutiva, aunque concuerdan que les costó llegar a la fuerza de venta. Lo que no les gusta es que tengan que entrar por Grecia, juntarse con toda la gente de galería (flaites), siendo que antes podían ingresar por la puerta de Pedro de Valdivia y no se mezclaban ni les pedían monedas al entrar. Otra cosa que ellos valorarían mucho es poder estacionar dentro del estadio por el hecho de poseer un abono.
2. Los que compran su entrada: compran entrada y no abono porque así toda la plata la destinan a la U y no a la ANFP. Reclaman porque hay poca información, falta una buena página Web, fuerza de venta de los abonos es mala, no se distinguen en el estadio, falta un cartel que permita distinguir que ellos son la fuerza de venta. También hacen falta paquetes para ir al estadio, ganchos, 2 por 1, mujeres gratis, etc.

Con respecto a la decisión de ir al estadio, por lo general la gente ya tiene tomada la decisión de ir al estadio, pero para algunos se les genera un problema ya que a veces el día miércoles no se sabe si la U juega el sábado o el domingo, tampoco se conoce bien el horario, con lo cual es muy difícil programarse para el fin de semana (por ejemplo si tienen algún compromiso con su familia, señora etc.).

### Tema 3: Precio.

La gente en general conoce bien los precios de todas las localidades del estadio. Están en pleno acuerdo de que las entradas son caras para el “espectáculo” que se ofrece. Lo comparan con otros medios de entretenimiento, como el cine, un partido de tenis, hasta con los partidos de Colo Colo y se concuerda que son caras las entradas. Colo Colo ofrece por el mismo precio tetra campeonato, libertadores, sudamericana, Matías Fernández, Chupete Suazo, etc. El cine ofrece buenas instalaciones, estacionamientos cómodos, seguridad, atributos que en general en los partidos de la U son deficientes.

### Tema 4: Día del partido.

La gente en general va acompañada con amigos, hijos, algún familiar, muy pocos van solos. Acá el tema de la seguridad se mencionó varias veces, ya que por lo menos la mitad del grupo con el que iban antes al estadio dejó de ir con ellos porque tuvieron alguna experiencia de inseguridad. Si antes iban en un grupo de 6 personas, con mujeres y niños incluidos, ahora solo van 3. Es por este motivo que las personas sugieren que se les vuelva a abrir las puertas de Pedro de Valdivia para poder ingresar al estadio y para poder salir, ya que así no se mezclarían con la gente que anda pidiendo monedas y anda asaltando. También sugieren que a los abonados se les de el privilegio de ingresar el auto al estadio.

Lo otro que se reclama es que es muy caro el estacionamiento, que si además se le suma el factor inseguridad hace que la gente decida no asistir al estadio, ya que al ir a pie al estadio (dejan el auto como a 10 cuadras, o los van a dejar, o simplemente caminan desde sus casas hasta el estadio) corren el riesgo de ser asaltados, y si van en auto es muy caro.

### Tema 5: Acceso al estadio.

En este punto hay que recalcar 2 puntos:

1. Accesos: la gente en general no le gusta el acceso a Andes, ya que tengan o no abono hay que ingresar por Grecia, lugar donde se mezclan con la gente que pide monedas y a veces asaltan. Otro punto importante es que no está bien indicada la cola que tiene que hacer la gente que va a Andes, no hay un cartel, hay mala disposición del personal, y el hecho es que la gente muchas veces hace una cola y cuando llegan adelante el señor les dice que esa no era la cola para Andes y tiene que hacer otra cola. Si a esto le sumamos que las colas son largas por el hecho de que toda la gente llega a la hora, puede ser un factor que influya en la decisión de asistir o no la próxima vez.
2. Seguridad: la gente reclama que por el hecho de entrar por Grecia corren un riesgo que ellos no deberían correr.

Sugerencia: abrir el acceso por Pedro de Valdivia para la gente de Andes y de la Familia Azul por un tema de dar un mejor servicio y un acceso más rápido y cómodo, y por un tema de seguridad que podría incentivar a venir al estadio en grupos más grandes, con niños y mujeres.

#### Tema 6: Instalaciones.

1. Baños muy malos.
2. Asientos están siempre sucios, podría haber un acomodador como los que hay en marquesina.
3. La numeración en los asientos no se ve claro.
4. Comida buena.
5. Faltan mesitas al lado de la comida (en la pérgola central donde venden los sándwich y las bebidas) para dar mas ambiente a Andes, con esto la gente podría tomarse una bebida antes del partido. Se sugiere que hayan más preliminares, por ejemplo la juvenil de la U, la gente llegaría antes y se ocuparían las mesitas.
6. Falta un stand donde se vendan cosas de la U, merchandising, DVD con la historia de la U.
7. Se echan de menos las chunchitas.
8. El nuevo relator es muy malo. Que vuelva el anterior.
9. La seguridad dentro de Andes es buena y apropiada.

#### Tema 7: Salida.

En general la salida es buena, rápida, expedita. Lo malo es que nuevamente surge el tema de la inseguridad, que podría ser solucionado si se dejara salir por Pedro de Valdivia a la gente de Andes y sector Familia Azul.

#### Conclusión:

Se concluye que el fútbol en general esta lejos de caer en la categoría de espectáculo por una serie de características que fueron anteriormente analizadas. Los atributos que más influyen en la decisión de las personas de asistir al estadio son la calidad del equipo y sus expectativas y la seguridad del espectáculo. Se encuentra en negrita porque son factores críticos a la hora de tomar la decisión de ir al estadio, y hoy en día existen muchas personas que no van al estadio por estos dos motivos.

Se realizó una pequeña estimación de las preferencias de los participantes y estos fueron los resultados:

1. Calidad del equipo y sus expectativas.
2. Seguridad.
3. Instalaciones.
4. Accesos.
5. Estacionamientos.
6. Precio.
7. Rival, horario, clima.

Cabe mencionar que el primer atributo, calidad del equipo y sus expectativas, es el lejos el mas valorado y el que mas influye en la decisión de ir al estadio.

## ANEXO C. ENCUESTA

1. ¿Es usted socio o compra su entrada cada vez que asiste al estadio?

- Abono ¿Hace cuanto tiempo es socio? \_\_\_\_\_
- Compra entrada

2. Sexo del entrevistado

- Masculino
- Femenino

3. Edad del entrevistado

- \_\_\_\_\_ años

4. Comuna donde vive el entrevistado

- \_\_\_\_\_

5. Nivel de estudios del entrevistado

	Completa	Incompleta
Primaria (Educación Básica)		
Secundaria (Educación Media)		
Universitaria		
Técnica		

6. ¿Con que frecuencia asiste usted al estadio cuando la U juega de local?

Observación: pregunten si solo va al partido con Colo Colo y Católica, esos 2 mas algún otro partido.

- Siempre (2 veces al mes)
- Casi siempre (1 vez al mes)
- Ocasionalmente (4 veces al semestre)
- Rara vez (2 veces al semestre)
- Otro \_\_\_\_\_

7. ¿Con quien asiste usted al estadio?

- Solo
- Con sus hijos (as)
- Con su señora e hijos (as)
- Otro familiar
- Grupo de amigos
- Otras personas \_\_\_\_\_

8. ¿Con cuanta anticipación usted decide ir al estadio?

- 1 semana antes
- 3 o 4 días antes
- El día anterior
- El mismo día

9. ¿Cómo se enteró del partido de la U el fin de semana?

- Por el diario
- Por la radio
- Por Internet
- Televisión
- Por un amigo
- Otros \_\_\_\_\_

10. ¿Qué medio de transporte utiliza usted para trasladarse al estadio?

- Automóvil propio
- Taxi
- Transantiago
- Metro
- Metro y Transantiago
- A pie
- Otro \_\_\_\_\_

11. A continuación se le muestran un conjunto de aspectos relacionados con el espectáculo. Nos gustaría conocer cual es su valoración sobre ellos. Por favor lea cada uno de ellos. ¿Cuál de los siguientes aspectos usted valora más? ¿En segundo lugar? ¿En tercero? ¿En cuarto?

	1º LUGAR	2º LUGAR	3º LUGAR	4º LUGAR
Lugar en la tabla de posiciones	1	1	1	1
Rival	2	2	2	2
Seguridad al ingreso y salida del estadio	3	3	3	3
Seguridad al interior del estadio	4	4	4	4
Estacionamiento al interior del estadio	5	5	5	5
Precio de la entrada	6	6	6	6
Accesos al estadio y largo de la (s) fila (s)	7	7	7	7
Comodidad y limpieza de los asientos	8	8	8	8
Comida al interior del estadio	9	9	9	9

12. A nosotros nos gustaría saber su opinión con respecto a algunos aspectos relacionados con el espectáculo que se ofrece. Califique con nota de 1 a 7, donde 1 significa "muy malo" y 7 significa "muy bueno", los siguientes elementos del espectáculo:

- Seguridad al ingreso y salida del estadio \_\_\_\_\_
- Seguridad al interior del estadio \_\_\_\_\_

- Accesos para ingresar al estadio\_\_\_\_\_
- Largo de la (s) fila (s)\_\_\_\_\_
- Comodidad y limpieza de los asientos\_\_\_\_\_
- Comida y sus alrededores\_\_\_\_\_
- Baños\_\_\_\_\_

13. ¿Cual es el principal motivo por el cual usted no asiste al estadio, o dejaría de asistir?

- Baja calidad del espectáculo
- Inseguridad
- Motivos económicos
- Prefiere ver otras ligas de fútbol por la televisión
- Prefiere gastar en otros tipos de entretención
- Todas las anteriores

14. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un estacionamiento al interior del estadio?

- Mas de 3.000 pesos
- Entre 2.000 y 3.000 pesos
- Entre 1.000 y 2.000 pesos
- Menos de 1.000
- 0 pesos

A continuación se describe un proyecto que Azul Azul S.A. tiene pensado desarrollar. El proyecto consiste en lograr que la U ofrezca un espectáculo de mayor calidad, con las siguientes características:

- Nivel ALTO de seguridad al exterior del estadio, con entrada y salida sin tener contacto con la gente de la barra
- Seguridad al interior del estadio de ALTO nivel, con guardias especializados
- Accesos claros y expeditos
- Estacionamientos privados al interior del estadio
- Limpieza y comodidad de los asientos
- Buena visibilidad, sin carteles
- Un buen patio de comida, con mesas y sillas para sentarse y compartir, generando así un buen ambiente.
- Baños de buena calidad

15. Si además de lo anterior, la U se encuentra en los primeros lugares de la tabla de posiciones (1º, 2º ó 3º) y juega con Colo Colo o la Universidad Católica. ¿Estaría usted dispuesto a pagar por la entrada al partido \$.....?

- Si
- No
- Porque\_\_\_\_\_

16. Si además de lo anterior, la U se encuentra en los primeros lugares de la tabla de posiciones y juega con un rival que NO sea ni Colo Colo ni la Universidad Católica, por ejemplo, la U contra Huachipato. ¿Estaría usted dispuesto a pagar por la entrada al partido \$.....?

- Si
- No
- Porque \_\_\_\_\_

17. Si además de lo anterior, la U NO se encuentra en los primeros lugares de la tabla de posiciones, por ejemplo la U en el 10º lugar de la tabla, pero se enfrenta a un rival como Colo Colo o la Universidad Católica. ¿Estaría usted dispuesto a pagar por la entrada al partido \$.....?

- Si
- No
- Porque \_\_\_\_\_

18. Si además de lo anterior, la U NO se encuentra en los primeros lugares de la tabla de posiciones, por ejemplo la U en el 10º lugar de la tabla, ni juega con un rival como Colo Colo o la Universidad Católica, por ejemplo la U contra Huachipato. ¿Estaría usted dispuesto a pagar por la entrada al partido \$.....?

- Si
- No
- Porque \_\_\_\_\_

ATRIBUTOS RELEVANTES	NIVELES
Lugar en la tabla de posiciones	- Primeros lugares (1, 2, 3) - Medianía de la tabla (4, 5, 6...)
Rival	- Nivel Alto (Colo Colo, UC) - Nivel Medio (Resto)

RANGOS DE PRECIO GALERIA	- \$ 4000 - \$ 6000 - \$ 8000 - \$ 10000 - \$ 12000
--------------------------	---

RANGOS DE PRECIO ANDES	- \$ 8000 - \$ 10000 - \$ 12000 - \$ 14000 - \$ 16000
------------------------	---

RANGOS DE PRECIO PACIFICO	- \$ 15000 - \$ 18000 - \$ 21000 - \$ 25000 - \$ 30000 - \$ 33000
---------------------------	--

## ANEXO D. DESCRIPCION DEL MODELO

El modelo que se utilizó es un modelo de tipo logit que busca medir los efectos de ciertos atributos que no son controlables por Azul Azul sobre la demanda. Lo anterior se realizó mediante una serie de preguntas en donde se preguntó a las personas por su disposición a pagar, poniendo al encuestado en diferentes escenarios hipotéticos y variando la variable precio.

La manera mas adecuada de lograr que los encuestados no se confundan con las preguntas y respondan de manera correcta es ofrecer un proyecto que en este caso Azul Azul tiene pensado desarrollar. Este proyecto consiste en ofrecer un espectáculo con una serie de atributos mejorados en comparación con lo que se ofrece actualmente, de los cuales algunos dependen absolutamente de Azul Azul y otros no. Dichos atributos son seguridad de alto nivel, accesos claros y expeditos, estacionamientos privados, limpieza de los asientos, entre otros. Este “paquete” de atributos o proyecto es fijo, lo que se varía son 2 atributos que no son controlables por Azul Azul, el rival de “turno” y el lugar en la tabla de posiciones en el que se encuentre la U en ese momento. La idea es medir los efectos que tienen estos 2 atributos no controlables por Azul Azul sobre la demanda, preguntándolos a diferentes personas a diferentes precios.

En resumen, en base a los 2 atributos no controlables por Azul Azul (rival y lugar en la tabla de posiciones) y a sus respectivos niveles se realizaron las 4 posibles combinaciones que serán las 4 preguntas que se les realizarán a diferentes personas a diferentes precios.

ATRIBUTOS “NO CONTROLABLES”	NIVELES
Lugar en la tabla de posiciones	<ul style="list-style-type: none"><li>- Primeros lugares (1, 2, 3)</li><li>- Medianía de la tabla (Resto de la tabla)</li></ul>
Rival	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nivel Alto (Colo Colo, UC)</li><li>- Nivel Medio (Resto equipos)</li></ul>

Así, una busca encontrar la probabilidad de que los hinchas acepten el precio “p”. El modelo que se utilizó dice que la probabilidad que acepten el precio “p” es una función que depende de ciertos atributos que son controlables por Azul Azul (el “paquete” de atributos o proyecto de mejora) y de ciertos atributos que no son controlables por Azul Azul, como lo son el rival y el lugar en la tabla de posiciones.

Probabilidad (acepte el precio “p”) =  $f(x, z)$

Donde:

X: vector de atributos controlables por Azul Azul (seguridad de alto nivel, estacionamientos privados, limpieza de los asientos, precio, etc.)

Z: vector de atributos NO controlables por Azul Azul (rival, lugar en la tabla de posiciones)

La densidad de probabilidad que sigue dicha función f es la siguiente:

$$P(Si)_{[0,1]} = \frac{1}{1 + e^{-\sum \hat{\beta} \underline{x} + \hat{\gamma} \underline{z}}}$$

Lo anterior proviene de establecer, en base a las respuestas obtenidas, la máxima disposición a pagar en un contexto neoclásico de maximización de utilidad del consumidor. Sea  $v(Q, y; x, z)$  la función de utilidad indirecta por un bien que se ofrece en unidades discretas.  $v(1, y; x, z)$  es la utilidad si se dispone del bien (proyecto propuesto por Azul Azul) y  $v(0, y; x, z)$  es la utilidad si no se dispone de tal bien. En esta función,  $y$  representa el ingreso del consumidor,  $x$  es el vector de atributos controlables por Azul Azul y  $z$  es el vector de atributos no controlables. Por el hecho de que el analista (pero no el entrevistado) desconoce la función  $v(Q, y; x, z)$  se plantea más correctamente que el modelo es estocástico de la forma  $w(Q, y; x, z) = v(Q, y; x, z) + \varepsilon(Q)$  donde se postula que  $\varepsilon(Q)$  es una variable aleatoria con media cero, varianza constante y distribuida independientemente entre los entrevistados.

En este modelo, el entrevistado contesta a favor del proyecto si el nivel de utilidad resultante de disponer del bien considerado, descontando el efecto de tener que pagar por un precio por obtenerlo, es superior a su nivel de utilidad actual (sin proyecto), o sea, se cumple que:  $w(1, y - P; x, z) > w(0, y; x, z)$ , donde  $P$  es el precio solicitado. Equivalentemente se puede obtener que la respuesta será favorable si  $v(1, y - P; x, z) - v(0, y; x, z) > \delta$ , donde  $\delta = \varepsilon(0) - \varepsilon(1)$ . A partir de estas consideraciones se puede establecer también su máxima disposición a pagar, calculada resolviendo  $P^*$  en:  $v(1, y - P^*; x, z) - v(0, y; x, z) = \delta$ . Nótese que  $P^*$  depende de  $\delta$ , una variable aleatoria, y por lo tanto  $P^*$  es también una variable aleatoria con una cierta distribución de probabilidad. Para efectos de esta evaluación, se considera como mediada de de máxima disposición a pagar, la mediana de dicha distribución, estimada de modo que la probabilidad de una respuesta afirmativa al precio  $P^*$  sea igual al 50%. Es decir, al precio mediano, el entrevistado estaría indiferente entre aceptar o rechazar el proyecto.

Para aplicar en el terreno empírico los conceptos teóricos señalados, deben definirse 2 cosas: en primer lugar la forma de la función  $v(Q, y; x, z)$  y en segundo lugar la distribución de probabilidad asociada con  $\varepsilon$  y por lo tanto  $\delta$ . Para efectos ilustrativos se desarrolla un caso sencillo. Sea la función de utilidad indirecta:

$$(1) v(Q, y; x, z) = \alpha(Q) + \beta y; \beta > 0$$

Es decir, un modelo en que la utilidad marginal del ingreso ( $\beta$ ) es constante y donde se ignoran, de momento, otras variables controlables y no controlables por Azul Azul ( $x, z$ ). Aplicando los conceptos ya señalados se obtiene que la respuesta a la decisión planteada será positiva si:

$$(2) v(1, y - P) - v(0, y) = \alpha(1) - \alpha(0) - \beta P = \alpha - \beta P; \text{ donde } \alpha = \alpha(1) - \alpha(0)$$

Este modelo se conoce por el nombre de “sin efectos de ingresos”, ya que el cambio en el nivel de  $v$ , y por lo tanto en la probabilidad de responder si o no a la opción dada, no depende del nivel de ingresos.

Supóngase adicionalmente que  $\delta$  sigue una distribución de probabilidad logística Standard definida según (modelo logit):

$$(3) F(\delta) = 1 / (1 + \exp(-\delta))$$

Combinando esta expresión con el resultado de la ecuación (2) se obtiene la distribución de probabilidad para los coeficientes de la función de utilidad indirecta:

$$(4) F(\alpha, \beta) = 1 / (1 + \exp(-\alpha + \beta P))$$

Aplicando procedimientos usuales de estimadores máximo verosímiles, es posible obtener un set de parámetros ( $a$ ,  $b$ ) que representan estimadores insesgados y de mínima varianza de ( $\alpha$ ,  $\beta$ ). Los datos requeridos para esta estimación son el precio que enfrente cada entrevistado y la respuesta obtenida en términos de una variable muda.

En base a los resultados obtenidos se puede obtener la máxima disposición a pagar,  $P^*$ ; de la siguiente manera. A partir de la ecuación (2) se fija que  $\delta = \alpha - \beta P^*$  y se resuelve para obtener:

$$(5) P^* = \alpha/\beta - \delta/\beta$$

Esta ecuación destaca el carácter aleatorio de  $P^*$  al depender directamente de  $\delta$ . Nótese, por otra parte, de la ecuación (3), que si  $\delta = 0$  entonces  $F(\delta) = 0.5$ , por lo tanto para un valor de  $\delta = 0$  el entrevistado estará indiferente entre aceptar o rechazar el proyecto. Sustituyendo  $\delta = 0$  en la ecuación (5) se obtiene que la disposición mediana a pagar corresponde a:

(6)  $P^* = \alpha/\beta = a/ -b$ ; donde ( $a$ ,  $-b$ ) representan los estimadores máximo verosímiles de ( $\alpha$ ,  $\beta$ ).

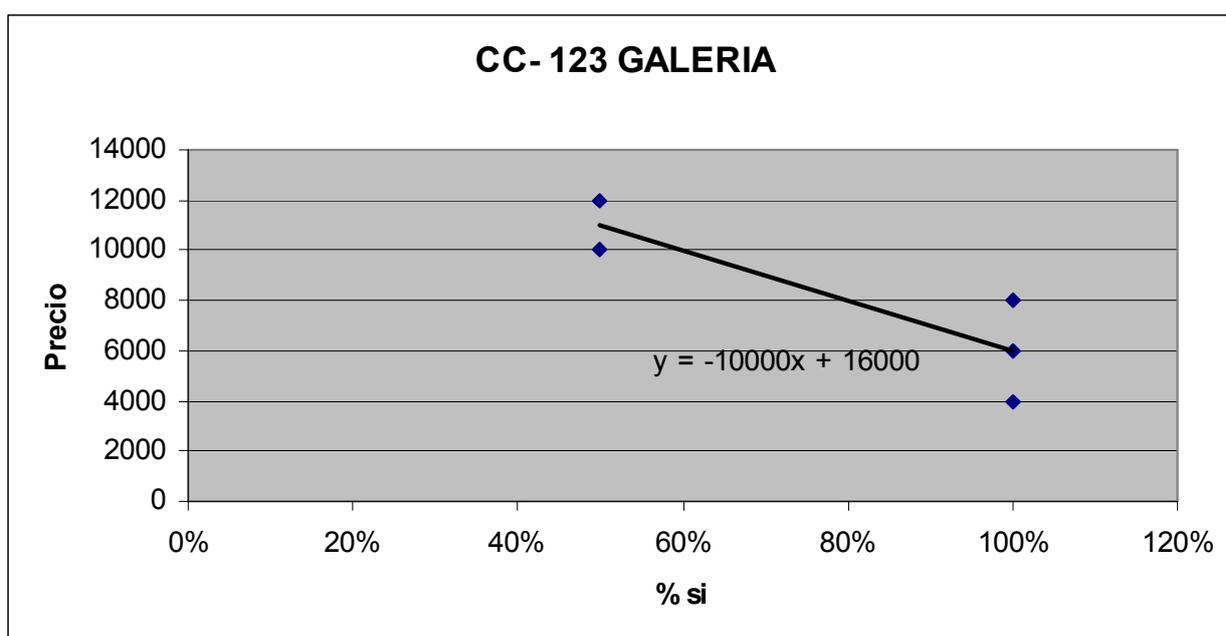
A su vez en este modelo la disposición media a pagar coincide con la mediana, como se verifica de aplicar la esperanza matemática en la ecuación (5) y recordando que  $E(\delta) = 0$ .

## ANEXO E. CONSTRUCCION DE LAS CURVAS DE DEMANDA

La aplicación de la encuesta permitió realizar un levantamiento de información con el cual se construyeron las diferentes curvas de demanda para los diferentes escenarios. Como se explicó anteriormente, los 4 escenarios posibles donde se puede encontrar el equipo de la Universidad de Chile son los siguientes:

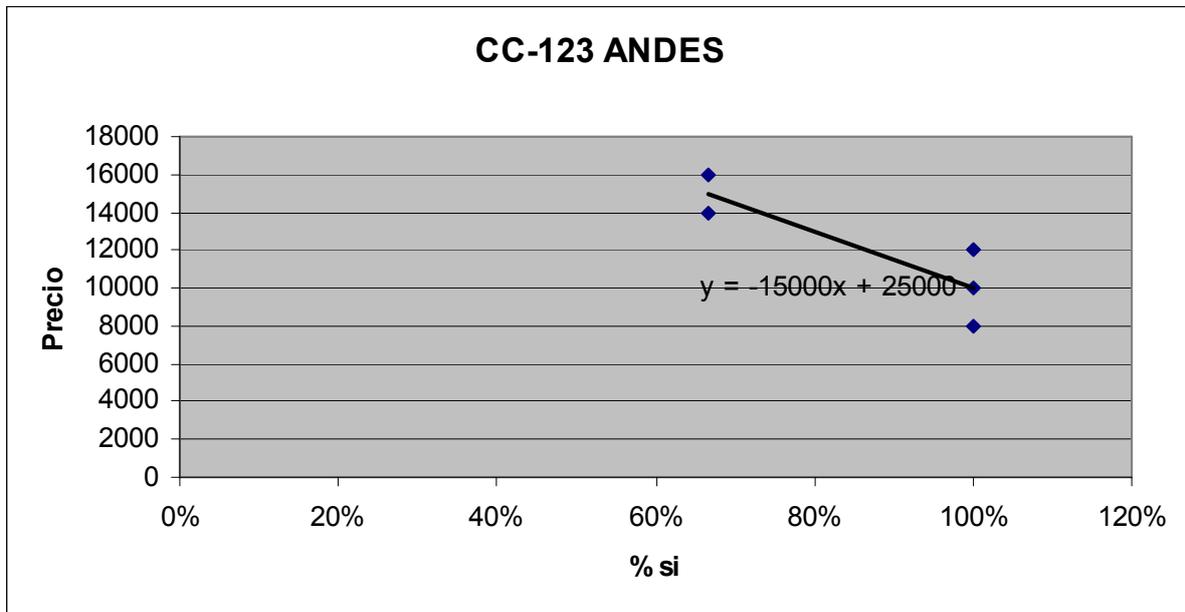
1. Caso Universidad de Chile versus Colo Colo y la Universidad de Chile en los primeros lugares de la tabla de posiciones (1°, 2°, 3°)

- Caso Galería:



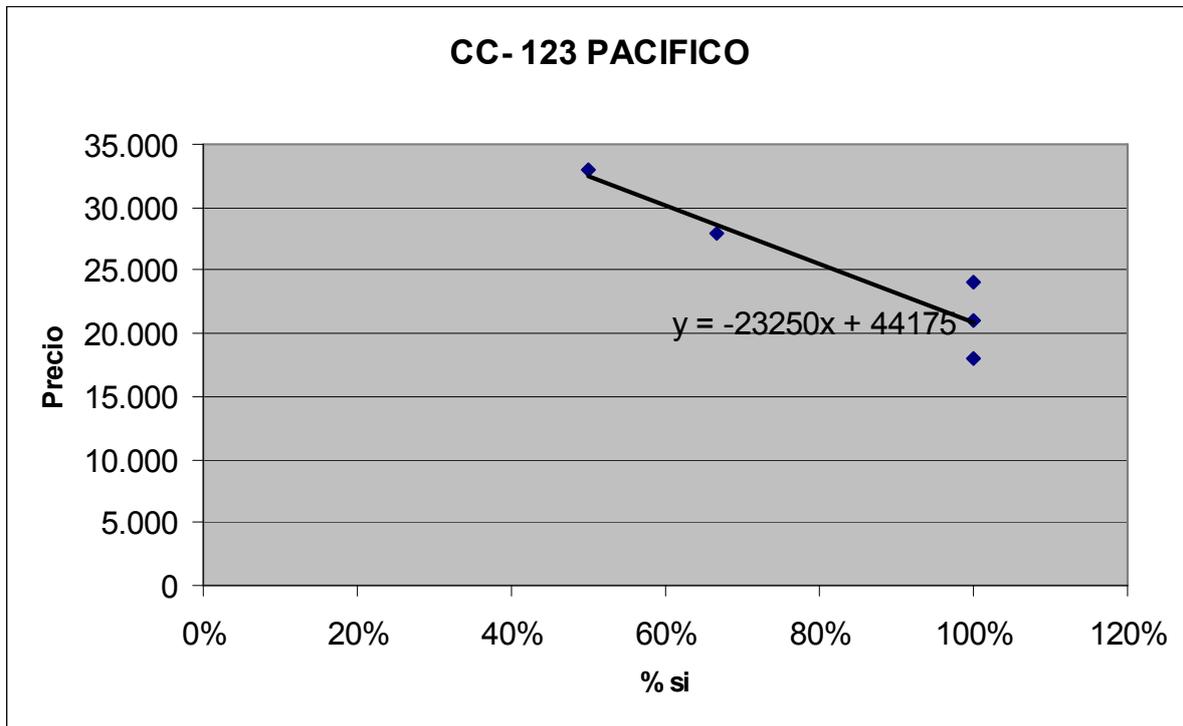
Precio	Pr(si)	P*Pr(si)	Elasticidad	
			Valor	Tipo
4000	120%	4800		
5000	110%	5500	-0,391	Inelástica
6000	100%	6000	-0,524	Inelástica
7000	92%	6440	-0,542	Inelástica
8000	80%	6400	-1,047	Elástica
9000	70%	6300	-1,133	Elástica
10000	60%	6000	-1,462	Elástica
11000	50%	5500	-1,909	Elástica
12000	40%	4800	-2,556	Elástica
	MAXIMO	6440		

- Caso Andes:



Precio	Pr(si)	P*Pr(si)	Elasticidad	
			Valor	Tipo
8000	113%	9066,667		
9000	107%	9600	-0,515	Inelástica
10000	100%	10000	-0,613	Inelástica
11000	93%	10266,67	-0,724	Inelástica
12000	88%	10560	-0,676	Inelástica
13000	80%	10400	-1,190	Elástica
14000	73%	10266,67	-1,174	Elástica
15000	67%	10000	-1,381	Elástica
16000	60%	9600	-1,632	Elástica
	MAXIMO	10560		

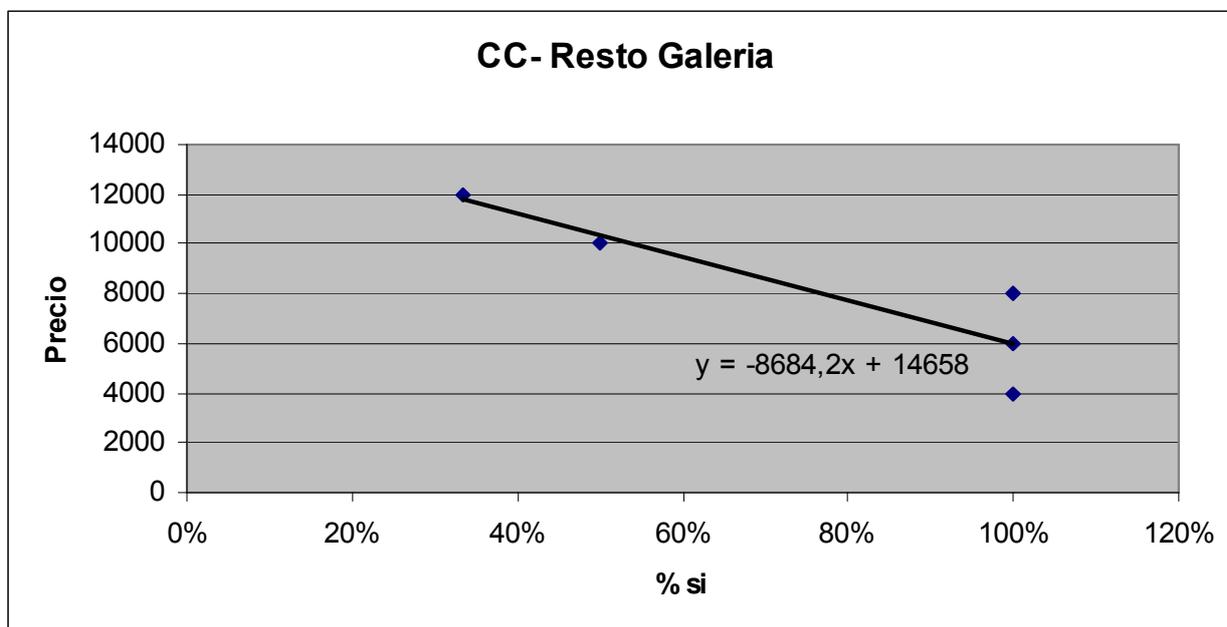
- Caso Pacífico



Precio	Pr(si)	P*Pr(si)	Elasticidad	
			Valor	Tipo
18000	113%	20264,52		
19000	108%	20573,12	-0,721	
20000	104%	20795,7	-0,790	Inelástica
21000	100%	20932,26	-0,866	Inelástica
22000	98%	21560	-0,365	Inelástica
23000	91%	20947,31	-1,648	Elástica
24000	87%	20825,81	-1,137	Elástica
25000	82%	20618,28	-1,245	Elástica
26000	78%	20324,73	-1,365	Elástica
27000	74%	19945,16	-1,499	Elástica
28000	70%	19479,57	-1,649	Elástica
29000	65%	18927,96	-1,818	Elástica
30000	61%	18290,32	-2,010	Elástica
31000	57%	17566,67	-2,230	Elástica
32000	52%	16756,99	-2,485	Elástica
33000	48%	15861,29	-2,784	Elástica
	MAXIMO	21560		

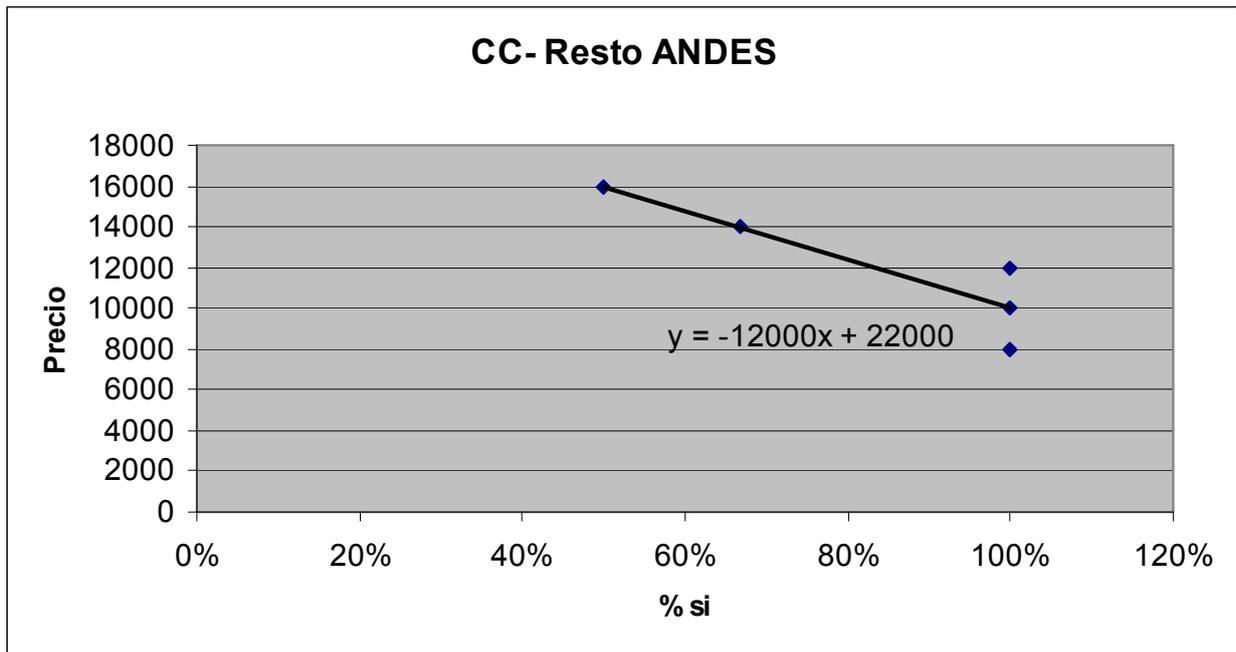
2. Caso Universidad de Chile versus Colo Colo y la Universidad de Chile del 4º lugar para abajo en la tabla de posiciones

- Caso Galería:



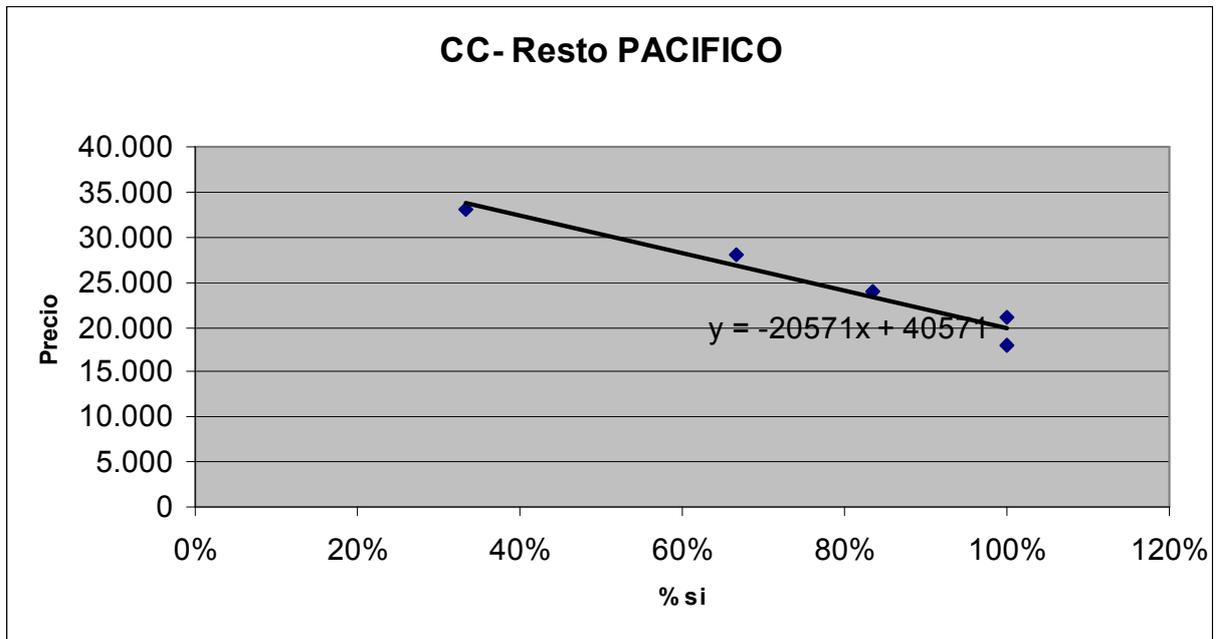
Precio	Pr(si)	P*Pr(si)	Elasticidad	
			Valor	Tipo
4000	123%	4909,145344		
5000	111%	5560,673407	-0,443	Inelástica
6000	100%	5981,89816	-0,601	Inelástica
7000	88%	6172,819603	-0,797	Inelástica
8000	77%	6133,437738	-1,048	Elástica
9000	65%	5863,752562	-1,380	Elástica
10000	54%	5363,764077	-1,842	Elástica
11000	42%	4633,472283	-2,525	Elástica
12000	31%	3672,877179	-3,642	Elástica
	MAXIMO	6172,819603		

- Caso Andes:



Precio	Pr (si)	P*Pr(si)	Elasticidad	
			Valor	Tipo
8000	117%	9333,33		
9000	108%	9750,00	-0,630	Inelástica
10000	100%	10000,00	-0,760	Inelástica
11000	94%	10340,00	-0,649	Inelástica
12000	83%	10000,00	-1,383	Elástica
13000	75%	9750,00	-1,316	Elástica
14000	67%	9333,33	-1,588	Elástica
15000	58%	8750,00	-1,933	Elástica
16000	50%	8000,00	-2,385	Elástica
	MAXIMO	10340,00		

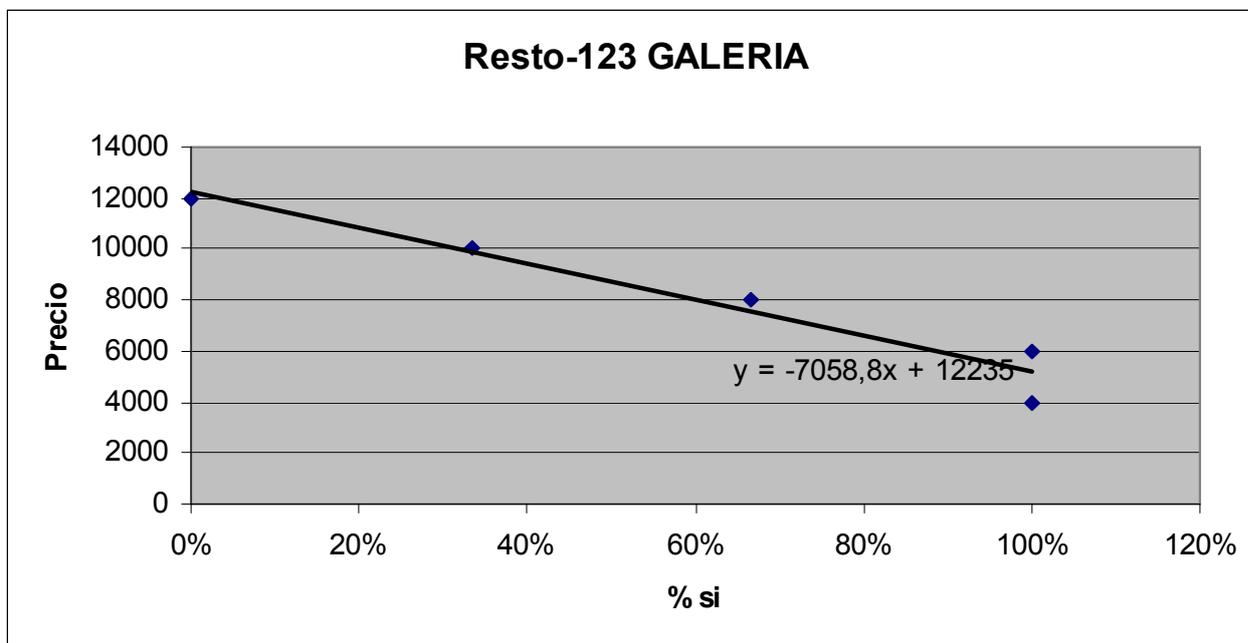
- Caso Pacífico:



Precio	Pr(si)	P*Pr(si)	Elasticidad	
			Valor	Tipo
18000	110%	19750,0		
19000	105%	19923,6	-0,838	Inelástica
20000	100%	20000,0	-0,925	Inelástica
21000	98%	20580,0	-0,414	Inelástica
22000	90%	19861,1	-1,764	Elástica
23000	85%	19645,8	-1,245	Elástica
24000	81%	19333,2	-1,377	Elástica
25000	76%	18923,5	-1,524	Elástica
26000	71%	18416,5	-1,692	Elástica
27000	66%	17812,3	-1,883	Elástica
28000	61%	17110,9	-2,104	Elástica
29000	56%	16312,2	-2,361	Elástica
30000	51%	15416,4	-2,665	Elástica
31000	47%	14423,3	-3,028	Elástica
32000	42%	13332,9	-3,473	Elástica
33000	37%	12145,4	-4,027	Elástica
	MAXIMO	20580,0		

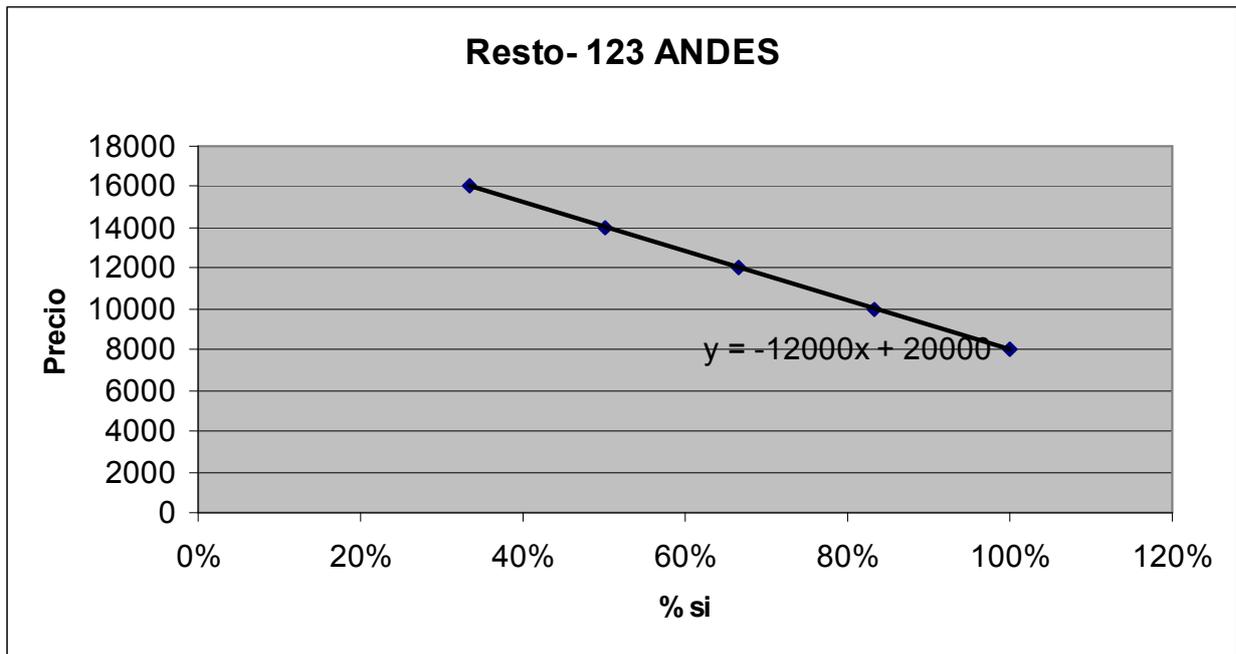
3. Caso Universidad de Chile versus otro equipo (Ni Colo Colo ni Universidad Católica) y la Universidad de Chile en los primeros lugares en la tabla de posiciones (1°, 2°, 3°)

- Caso Galería:



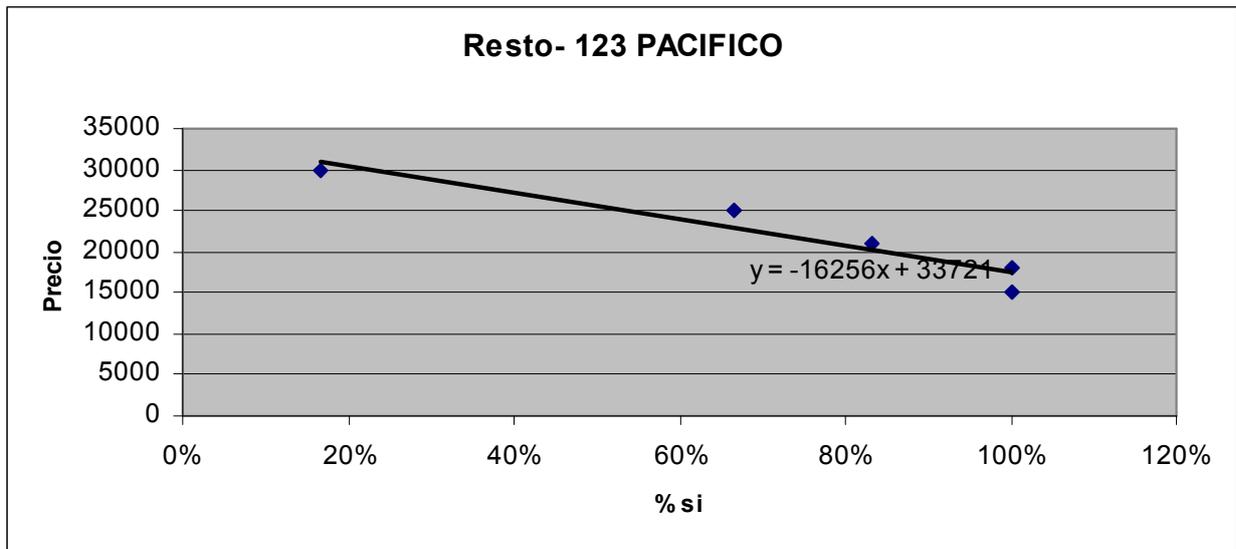
Precio	Pr(si)	P*Pr(si)	Elasticidad	
			Valor	Tipo
4000	117%	4666,516		
5000	102%	5124,809	-0,582	Inelástica
6000	88%	5299,768	-0,817	Inelástica
7000	74%	5191,392	-1,133	Elástica
8000	60%	4799,683	-1,584	Elástica
9000	46%	4124,639	-2,276	Elástica
10000	32%	3166,261	-3,473	Elástica
11000	17%	1924,548	-6,052	Elástica
12000	3%	399,5013	-15,646	Elástica
	MAXIMO	5299,768		

- Caso Andes:



Precio	Pr(si)	P*Pr(si)	Elasticidad	
			Valor	Tipo
8000	100%	8000		
9000	92%	8250	-0,739	Inelástica
10000	84%	8400	-0,829	Inelástica
11000	75%	8250	-1,189	Elástica
12000	67%	8000	-1,353	Elástica
13000	58%	7583,333	-1,667	Elástica
14000	50%	7000	-2,077	Elástica
15000	42%	6250	-2,636	Elástica
16000	33%	5333,333	-3,444	Elástica
	MAXIMO	8400		

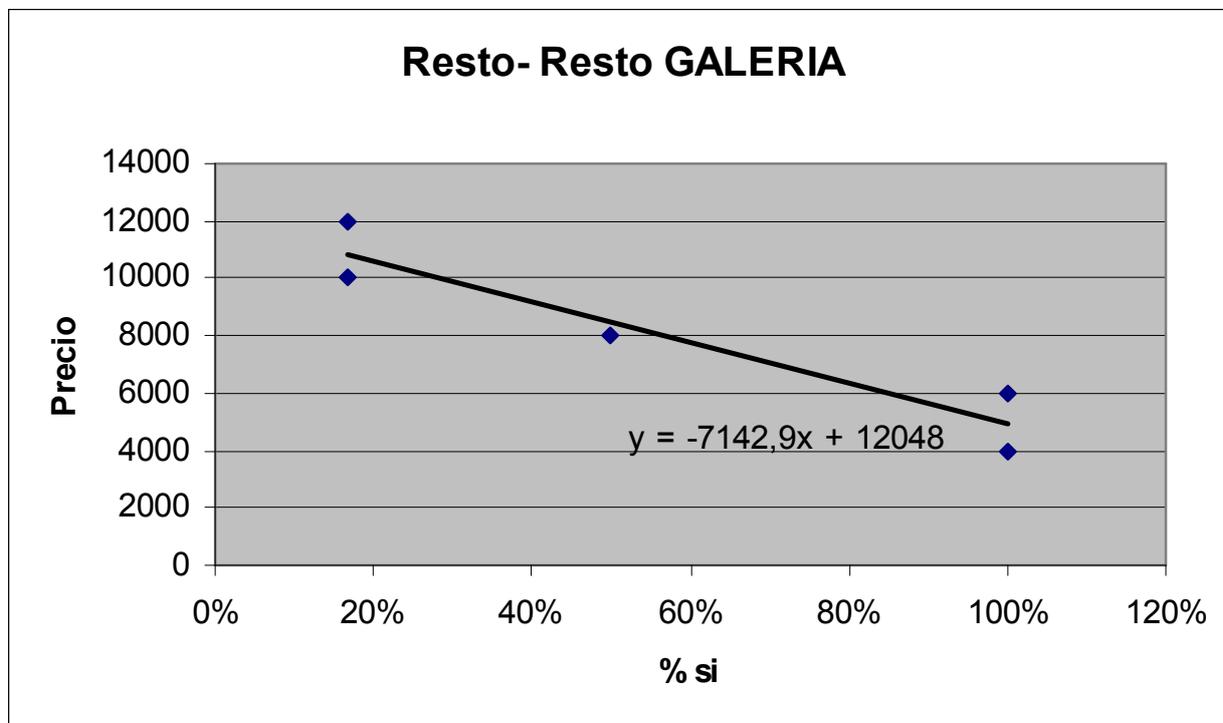
- Caso Pacífico:



Precio	Pr(si)	P*Pr(si)	Elasticidad	
			Valor	Tipo
15000	115%	17274,54		
16000	109%	17441,93	-0,851	Inelástica
17000	103%	17486,28	-0,958	Inelástica
18000	97%	17407,6	-1,079	Elástica
19000	91%	17205,89	-1,215	Elástica
20000	84%	16881,15	-1,371	Elástica
21000	78%	16433,38	-1,551	Elástica
22000	72%	15862,57	-1,759	Elástica
23000	66%	15168,74	-2,005	Elástica
24000	60%	14351,87	-2,299	Elástica
25000	54%	13411,97	-2,657	Elástica
26000	47%	12349,04	-3,102	Elástica
27000	41%	11163,08	-3,670	Elástica
28000	35%	9854,085	-4,421	Elástica
29000	29%	8422,06	-5,459	Elástica
30000	23%	6867,003	-6,989	Elástica
	MAXIMO	17486,28		

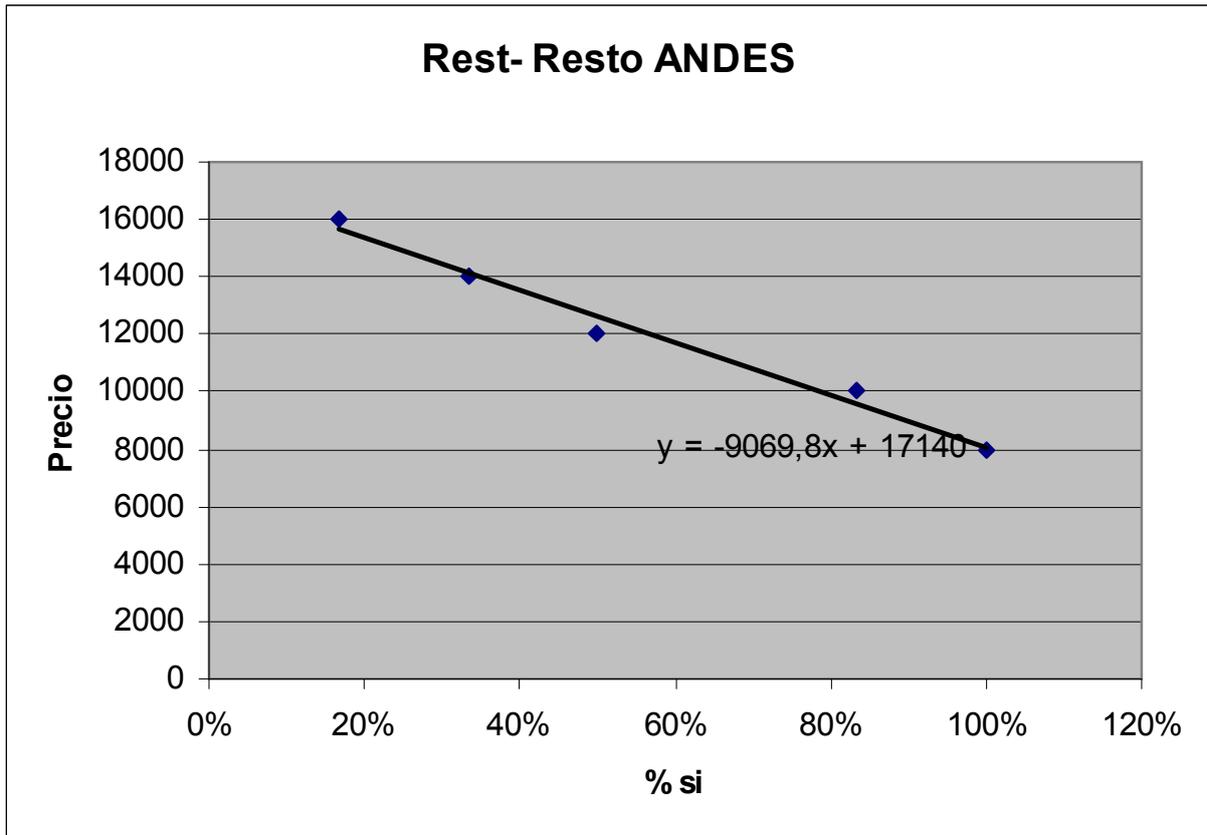
4. Caso Universidad de Chile versus otro equipo (Ni Colo Colo ni Universidad Católica) y la Universidad de Chile del 4° lugar para abajo en la tabla de posiciones

- Caso Galería:



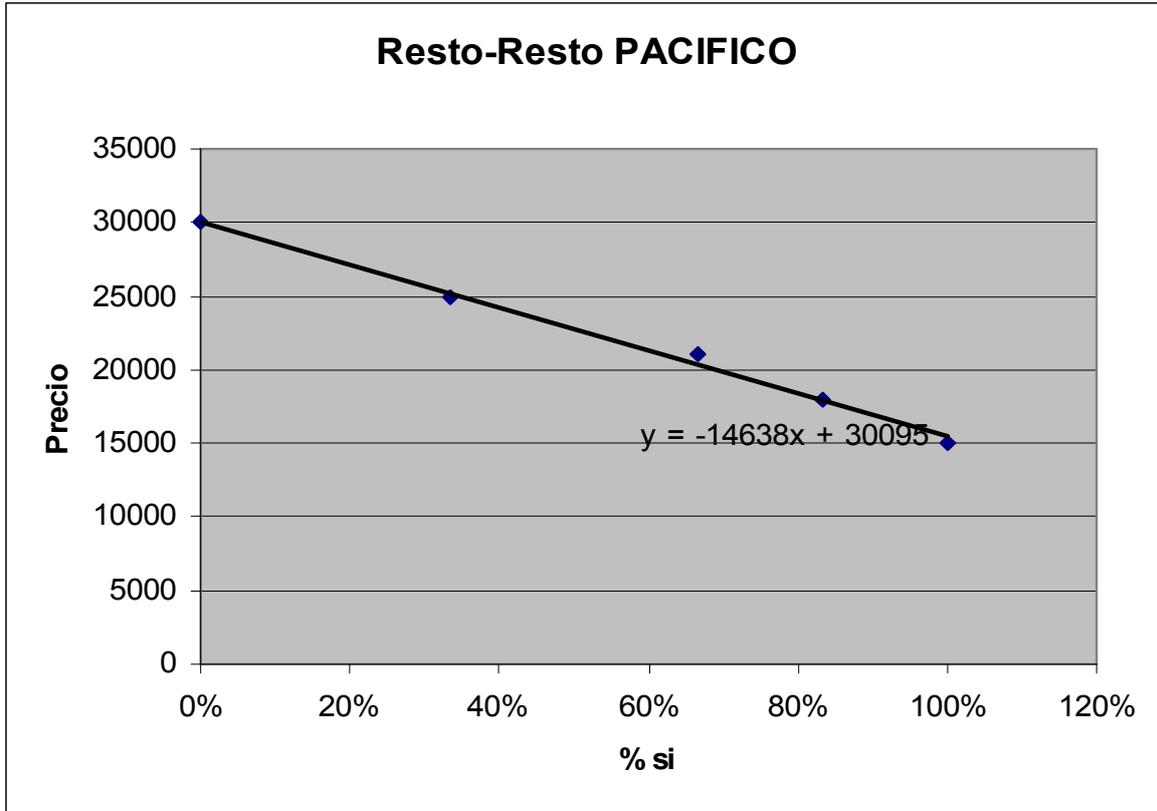
Precio	Pr(si)	P*Pr(si)	Elasticidad	
			Valor	Tipo
4000	113%	4506,853		
5000	99%	4933,57	-0,596	Inelástica
6000	85%	5080,29	-0,840	Inelástica
7000	71%	4947,01	-1,172	Elástica
8000	57%	4533,733	-1,649	Elástica
9000	43%	3840,457	-2,396	Elástica
10000	29%	2867,183	-3,728	Elástica
11000	15%	1613,91	-6,783	Elástica
12000	1%	80,63952	-20,985	Elástica
	MAXIMO	5080,29		

- Caso Andes:



Precio	Pr(si)	P*Pr(si)	Elasticidad	
			Valor	Tipo
8000	101%	8061,92		
9000	90%	8077,356	-0,984	Inelástica
10000	79%	7872,279	-1,243	Elástica
11000	68%	7446,691	-1,581	Elástica
12000	57%	6800,591	-2,039	Elástica
13000	46%	5933,979	-2,694	Elástica
14000	35%	4846,854	-3,709	Elástica
15000	24%	3539,218	-5,492	Elástica
16000	13%	2011,07	-9,451	Elástica
	MAXIMO	8077,356		

- Caso Pacífico:



Precio	Pr(si)	P*Pr(si)	Elasticidad	
			Valor	Tipo
15000	103%	15468,3		
16000	97%	15520	-0,948	Inelástica
17000	89%	15208,02	-1,335	Elástica
18000	83%	14872,93	-1,389	Elástica
19000	76%	14401,22	-1,596	Elástica
20000	69%	13792,87	-1,840	Elástica
21000	62%	13047,89	-2,137	Elástica
22000	55%	12166,28	-2,501	Elástica
23000	48%	11148,04	-2,962	Elástica
24000	42%	9993,168	-3,563	Elástica
25000	35%	8701,667	-4,379	Elástica
26000	28%	7273,535	-5,550	Elástica
27000	21%	5708,772	-7,371	Elástica
28000	14%	4007,378	-10,597	Elástica
29000	7%	2169,354		
30000	1%	194,6987		
	MAXIMO	15520		

## ANEXO F. RESULTADOS DE LA ENCUESTA PILOTO

A continuación se presentan algunos resultados de la encuesta piloto realizada en el sector del estadio "Andes". La encuesta se realizó a 16 personas y la información fue procesada usando el programa estadístico SPSS.

De la ecuación (6) del anexo C, se aprecia que el precio al cual las personas se encuentran indiferente entre aceptar o rechazar el proyecto es el siguiente:  $P^* = a / -b$ , donde (a, b) son los estimadores máximo verosímiles de  $(\alpha, \beta)$ . Dichos coeficientes se obtienen de "correr" una regresión utilizando un modelo de tipo "logit" con la información obtenida de los 16 encuestados.

Dado que se realizaron 4 preguntas por encuestado, se tendrán 4 precios de "indiferencia" ( $P^*$ ). Los 4 casos se describen a continuación:

### 1. Caso Universidad de Chile versus Colo Colo ó Universidad Católica

Los coeficientes se muestran a continuación:

Variables in the Equation

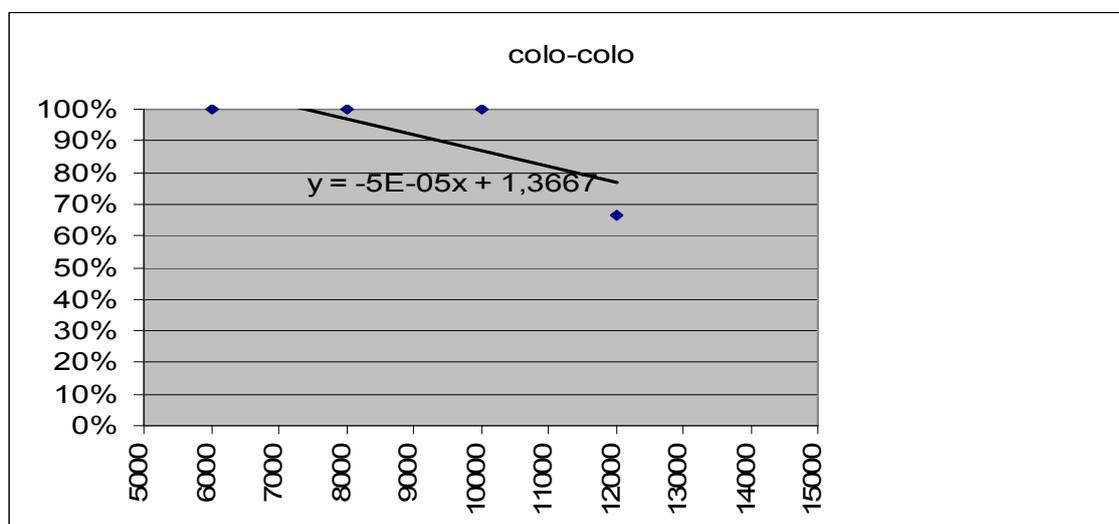
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1(a)	PRECIO	-8,877	2924,065	,000	1	,998	,000
	Constan t	107,212	35088,784	,000	1	,998	3,6457107 26528875 E+46

a Variable(s) entered on step 1: PRECIO.

Utilizando la ecuación (6) para calcular  $P^*$  se obtiene:

$$P^* = a / -b = 107,212 / 8,877 = 12,077$$

Esto indica que al precio al cual la gente esta indiferente entre aceptar o rechazar el proyecto es de aproximadamente \$12.000. Esto se puede respaldar realizando un gráfico con la información obtenida en Excel:



Se observa que el 50% de la gente esta dispuesto a pagar \$12.000 por el proyecto. Cabe mencionar que la curva de demanda para este caso no quedó muy exacta ya que no se preguntó por precios muy altos. Esto se corrigió para la encuesta final, ya que claramente existe disposición a pagar por un precio más alto por el proyecto.

## 2. Caso Universidad de Chile versus otro rival (por ejemplo Huachipato)

Los coeficientes se muestran a continuación:

**Variables in the Equation**

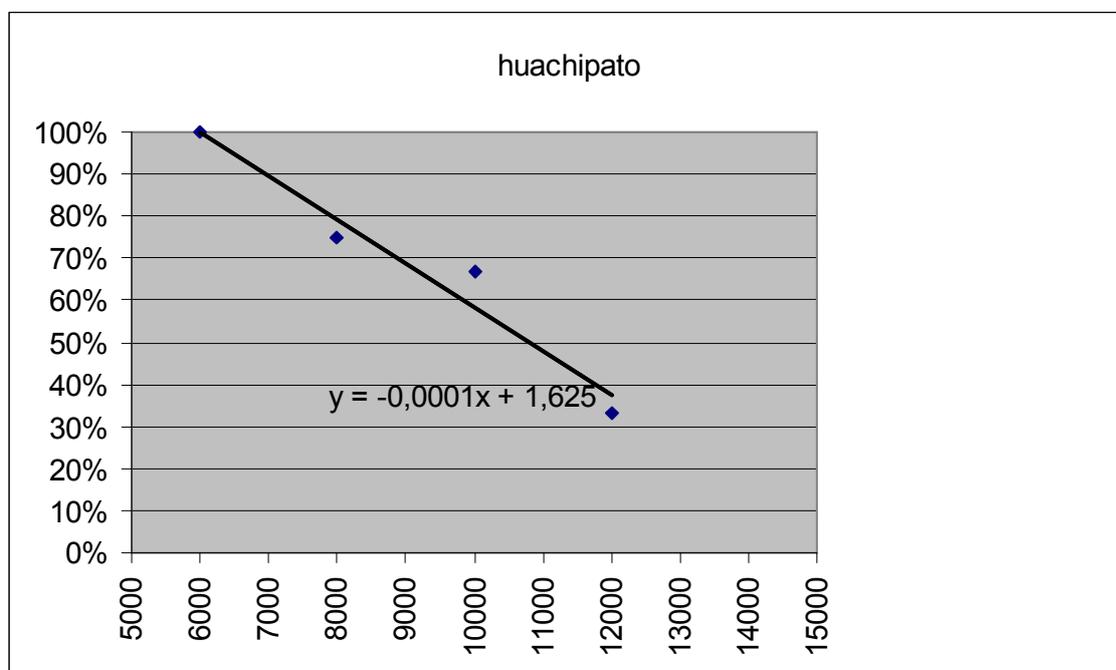
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1(a)	PRECIO	-,652	,350	3,480	1	,062	,521
	Constan t	7,038	3,459	4,139	1	,042	1138,928

a Variable(s) entered on step 1: PRECIO.

Utilizando la ecuación (6) para calcular P\* se obtiene:

$$P^* = a / -b = 7,038 / 0,652 = 10,794$$

Esto indica que al precio al cual la gente esta indiferente entre aceptar o rechazar el proyecto es de aproximadamente \$10.800. Esto se puede respaldar realizando un gráfico con la información obtenida en Excel:



Se observa que el 50% de la gente esta dispuesta a pagar aproximadamente \$10.800 por el proyecto. A diferencia con el caso anterior, esta curva de demanda si

queda bien construida, ya que se aprecia un precio bajo donde el 100% de las personas esta dispuesto a pagar por el proyecto y un precio suficientemente alto donde casi nadie esta dispuesto a pagar por el proyecto.

### 3. Caso Universidad de Chile en los primeros lugares de la tabla de posiciones

Los coeficientes se muestran a continuación:

**Variables in the Equation**

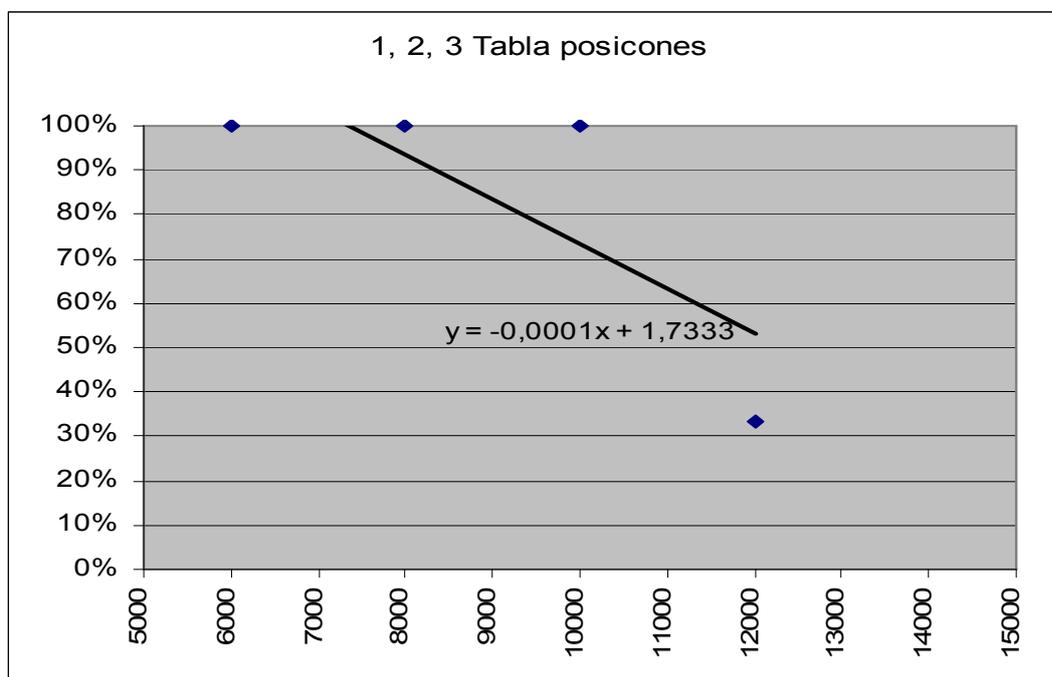
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1(a)	PRECIO	-9,540	2837,605	,000	1	,997	,000
	Constant	113,784	34051,262	,000	1	,997	2,6041216 97417974 E+49

a Variable(s) entered on step 1: PRECIO.

Utilizando la ecuación (6) para calcular P\* se obtiene:

$$P^* = a / -b = 113,784 / 9,540 = 11,927$$

Esto indica que al precio al cual la gente esta indiferente entre aceptar o rechazar el proyecto es de aproximadamente \$12.000. Esto se puede respaldar realizando un gráfico con la información obtenida en Excel:



Se observa que el 50% de las personas están dispuestos a pagar aproximadamente \$12.000 por el proyecto. Nuevamente esta curva de demanda no quedó perfectamente construida ya que no fueron preguntados precios más altos que \$12.000. Esto se corrigió para la encuesta final.

#### 4. Caso Universidad de Chile en la medianía de la tabla de posiciones

Los coeficientes se muestran a continuación:

**Variables in the Equation**

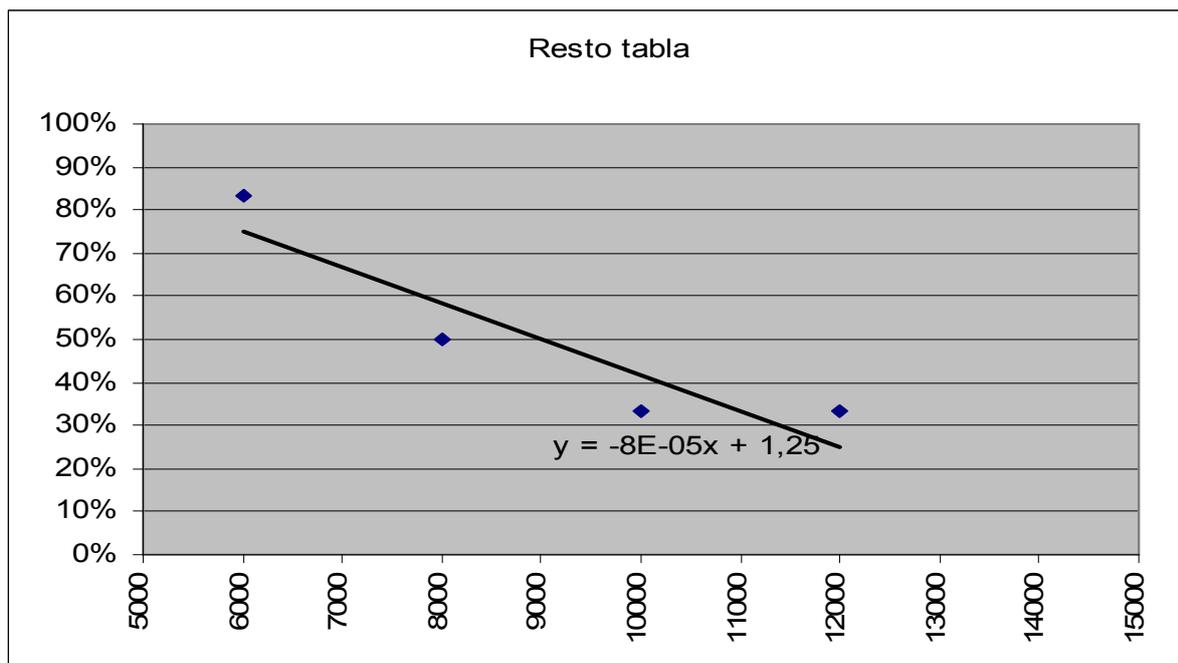
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1(a)	PRECIO	-,400	,258	2,415	1	,120	,670
	Constan t	3,633	2,250	2,608	1	,106	37,820

a Variable(s) entered on step 1: PRECIO.

Utilizando la ecuación (6) para calcular P\* se obtiene:

$$P^* = a / -b = 3,633 / 0,4 = 9,082$$

Esto indica que al precio al cual la gente esta indiferente entre aceptar o rechazar el proyecto es de aproximadamente \$9.100. Esto se puede respaldar realizando un gráfico con la información obtenida en Excel:



Se observa que el 50% de las personas están dispuestos a pagar aproximadamente \$9.100 por el proyecto. Esta curva de demanda si quedó bien construida.

Observación 1: El análisis de la encuesta piloto no se realizó con el resto de las variables preguntadas en la encuesta (sexo, frecuencia de asistencia, compañía, edad, etc.) ya que se estaba comprobando que el modelo corriera.

## ANEXO G. FLUJO DE CAJA CASO MEDIO

### VALOR AGRAGADO PROYECTO "MEDIO"

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nº partidos CC,UC-123		0	0	0	0	0
Nº partidos CC,UC-Abajo		0	0	0	0	0
Nº partidos Resto-123		0	0	0	0	0
Nº partidos Resto-Abajo		0	0	0	0	0
Nº partidos Libertadores		0	3	0	0	0
Nº partidos Sudamericana		0	-2	2	0	2
Nº veces campeon local		0	1	0	1	0
<b>INGRESO TOTAL</b>		303.756.480	943.949.360	953.237.440	542.052.320	1.038.920.800
<b>BORDERO TOTAL</b>	0	76.404.000	335.124.000	532.884.000	122.124.000	532.884.000
Galeria	0	49.164.000	235.824.000	377.604.000	82.824.000	377.604.000
Andes	0	7.980.000	43.020.000	71.340.000	13.020.000	71.340.000
Pacifico	0	19.260.000	56.280.000	83.940.000	26.280.000	83.940.000
<b>PUBLICIDAD TOTAL</b>		62.500.000	212.500.000	112.500.000	187.500.000	112.500.000
Sponsor principal		0	87.500.000	12.500.000	75.000.000	12.500.000
Proveedor indumentaria		0	62.500.000	12.500.000	50.000.000	12.500.000
Estaticos		0	0	25.000.000	0	25.000.000
Sponsor secundario short		0	0	0	0	0
Sponsor secundario media		62.500.000	62.500.000	62.500.000	62.500.000	62.500.000
<b>MEJORAS TOTAL</b>		123.500.000	143.000.000	136.500.000	143.000.000	136.500.000
Estacionamientos		28.500.000	33.000.000	31.500.000	33.000.000	31.500.000
Comida		95.000.000	110.000.000	105.000.000	110.000.000	105.000.000
<b>DERECHOS TV INTER.</b>		0	125.000.000	70.000.000	0	70.000.000
<b>MARKETING</b>		41.352.480	128.325.360	101.353.440	89.428.320	187.036.800
<b>COSTO TOTAL</b>		275.500.000	413.000.000	334.250.000	376.750.000	-334.250.000
<b>ORGANIZ. FUTBOL</b>		-71.500.000	-96.500.000	111.500.000	-79.000.000	-111.500.000
Arriendo Estadio		0	-10.000.000	-20.000.000	0	-20.000.000
Guardias		0	-7.500.000	-15.000.000	0	-15.000.000
Detector de metales		0	0	0	0	0
Maquinas seg. entrada		-24.000.000	-24.000.000	-24.000.000	-24.000.000	-24.000.000
Estacionamientos		-9.500.000	-11.000.000	-10.500.000	-11.000.000	-10.500.000
Implementacion comida		-28.500.000	-33.000.000	-31.500.000	-33.000.000	-31.500.000
Señalética		-9.500.000	-11.000.000	-10.500.000	-11.000.000	-10.500.000
<b>SUELDO PLANTEL</b>		180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	-180.000.000
<b>PREMIOS PLANTEL</b>		0	112.500.000	-18.750.000	-93.750.000	-18.750.000

<b>IMPLEM. MARKETING</b>		-24.000.000	-24.000.000	-24.000.000	-24.000.000	-24.000.000
<b>UTILIDAD ANTES IMP.</b>		28.256.480	530.949.360	618.987.440	165.302.320	704.670.800
IMPUESTO		17%	17%	17%	17%	17%
<b>UTILIDAD DESPUES IMP.</b>		23.452.878	440.687.969	513.759.575	137.200.926	584.876.764
<b>INVERSION</b>	700.000.000					
<b>FLUJO NETO</b>	700.000.000	23.452.878	440.687.969	513.759.575	137.200.926	584.876.764
<b>VAN</b>	313.612.764					
<b>TIR</b>	31%					

## ANEXO H. FLUJO DE CAJA CASO OPTIMISTA

### VALOR AGRAGADO PROYECTO "OPTIMISTA"

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nº partidos CC,UC-123		0	0	0	0	0
Nº partidos CC,UC-Abajo		0	0	0	0	0
Nº partidos Resto-123		0	0	0	0	0
Nº partidos Resto-Abajo		0	0	0	0	0
Nº partidos Libertadores		0	4	3	-3	4
Nº partidos Sudamericana		0	-2	3	4	0
Nº veces campeón local		0	2	0	2	0
<b>INGRESO TOTAL</b>		303.756.480	1.450.642.960	2.368.271.040	912.875.520	1.864.696.800
<b>BORDERO TOTAL</b>	0	76.404.000	563.364.000	1.445.844.000	350.364.000	989.364.000
Galería	0	49.164.000	400.044.000	1.034.484.000	247.044.000	706.044.000
Andes	0	7.980.000	74.700.000	198.060.000	44.700.000	134.700.000
Pacífico	0	19.260.000	88.620.000	213.300.000	58.620.000	148.620.000
<b>PUBLICIDAD TOTAL</b>		62.500.000	387.500.000	212.500.000	337.500.000	187.500.000
Sponsor principal		0	187.500.000	50.000.000	162.500.000	50.000.000
Proveedor indumentaria		0	137.500.000	50.000.000	112.500.000	50.000.000
Estáticos		0	0	50.000.000	0	25.000.000
Sponsor secundario short		0	0	0	0	0
Sponsor secundario media		62.500.000	62.500.000	62.500.000	62.500.000	62.500.000
<b>MEJORAS TOTAL</b>		123.500.000	149.500.000	162.500.000	149.500.000	149.500.000
Estacionamientos		28.500.000	34.500.000	37.500.000	34.500.000	34.500.000
Comida		95.000.000	115.000.000	125.000.000	115.000.000	115.000.000
<b>DERECHOS TV INTER.</b>		0	190.000.000	300.000.000	-55.000.000	260.000.000

<b>MARKETING</b>		41.352.480	160.278.960	247.427.040	130.511.520	278.332.800
<b>COSTO TOTAL</b>		-275.500.000	-564.250.000	-470.500.000	509.250.000	-430.500.000
<b>ORGANIZ. FUTBOL</b>		-71.500.000	-116.500.000	-191.500.000	-99.000.000	-151.500.000
Arriendo Estadio		0	-20.000.000	-60.000.000	-10.000.000	-40.000.000
Guardias		0	-15.000.000	-45.000.000	-7.500.000	-30.000.000
Detector de metales		0	0	0	0	0
Maquinas seg. entrada		-24.000.000	-24.000.000	-24.000.000	-24.000.000	-24.000.000
Estacionamientos		-9.500.000	-11.500.000	-12.500.000	-11.500.000	-11.500.000
Implementación comida		-28.500.000	-34.500.000	-37.500.000	-34.500.000	-34.500.000
Señalética		-9.500.000	-11.500.000	-12.500.000	-11.500.000	-11.500.000
<b>SUELDO PLANTEL</b>		180.000.000	-180.000.000	-180.000.000	180.000.000	-180.000.000
<b>PREMIOS PLANTEL</b>		0	-243.750.000	-75.000.000	206.250.000	-75.000.000
<b>IMPLEM. MARKETING</b>		-24.000.000	-24.000.000	-24.000.000	-24.000.000	-24.000.000
<b>UTILIDAD ANTES IMP.</b>		28.256.480	886.392.960	1.897.771.040	403.625.520	1.434.196.800
IMPUESTO		17%	17%	17%	17%	17%
<b>UTILIDAD DESPUES IMP.</b>		23.452.878	735.706.157	1.575.149.963	335.009.182	1.190.383.344
<b>INVERSION</b>	1.250.000.000					
<b>FLUJO NETO</b>	1.250.000.000	23.452.878	735.706.157	1.575.149.963	335.009.182	1.190.383.344
<b>VAN</b>	996.307.408					
<b>TIR</b>	41%					