



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

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CLUB DEPORTIVO MAGALLANES

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

DIEGO FERRUCHO GONZÁLEZ

**PROFESOR GUIA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
HÉCTOR UMANZOR SOTO**

**SANTIAGO DE CHILE
2013**

RESUMEN

La realización de este trabajo tiene por objetivo definir un plan estratégico de gestión para el Club Deportivo Magallanes, sustentado sobre sus factores estratégicos actuales y sus metas organizacionales, el Club es miembro de la ANFP (Asociación de Fútbol Profesional), actualmente disputa el torneo de la primera B de Chile y es administrado por Magallanes SADP.

El alcance de este proyecto de grado abarca desde el diagnóstico de la situación actual hasta el diseño de un Cuadro de Mando Integral para el seguimiento del plan estratégico para el Club.

Inicialmente se hace la descripción de la organización, posteriormente el documento se estructura en cuatro secciones de acuerdo a las etapas previas de implementación del Modelo Básico de Administración Estratégica y el Proceso de la toma de decisiones estratégica, de la siguiente manera:

Diagnóstico Situación Actual: Se describe el rendimiento actual del Club, a partir de los resultados obtenidos hasta el 15 de mayo de 2013, abarcando tres formas de capital diferente que se conocen como el círculo virtuoso de creación de valor de una entidad deportiva, de esta manera se analiza el capital económico, capital histórico y el capital social de la institución.

Análisis Ambiente Externo e Interno: Se identifican los factores estratégicos externos e internos con los que el Club cuenta actualmente, a través del análisis PEST y de la industria, finalmente se realiza un análisis de la postura estratégica y de la cadena de valor para terminar con la identificación de las fuentes de ventaja competitiva de la institución.

Formulación del Plan estratégico: A partir de los resultados de la secciones anteriores se propone el plan estratégico para que el Club pueda desarrollar una ventaja competitiva a nivel nacional, a través de la metodología del Cuadro de mando Integral, presentando la postura estratégica corporativa, competitiva y el mapa estratégico, finalmente se listan los inductores clave y los indicadores de gestión para el seguimiento de la estrategia propuesta.

Caso Financiero: El documento termina con la realización de un caso financiero para los períodos comprendidos entre el año 2014 y 2018, partiendo del hecho de que las iniciativas planteadas para implementar la estrategia son ejecutadas, como resultado de la evaluación de los flujos se obtuvo un VAN de \$25.079.006 CLP descontados con una tasa de 10,5%.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres a quienes les debo todo, sin ellos, este proyecto no hubiese sido posible, sin su apoyo incondicional a la distancia y ejemplo constante de sacrificio y perseverancia.

A mi padre Orlando por enseñarme el valor de seguir persiguiendo el conocimiento y la curiosidad por el funcionamiento de cada cosa.

A mi madre Isabel por inculcarme la rigurosidad, la autoexigencia y ser un ejemplo de autosuperación.

A mis hermanos Felipe y Ana María, de quienes siempre recibo el mejor apoyo sin importar el tiempo, ni las circunstancias.

A mi querida familia y a Colombia a quienes siempre representare con orgullo.

A mi abuela Mercedes, que siempre llevaré en mi corazón.

A mi abuela Olinda, por su consejo y oraciones permanentes.

Al Club Deportivo Magallanes y su equipo humano quienes mantuvieron la mejor disposición y voluntad durante el desarrollo de este trabajo, pero por sobre todo, por abrir sus puertas y permitirme aprender.

A la sociedad del conocimiento de la Universidad de Chile por aportarme en mi crecimiento.

A Lady quien ha sido el mejor respaldo y compañía fuera de mi país.

A mis compañeros de clase y amigos con quienes compartí esta aventura.

A todos los que de manera indirecta o directa contribuyeron a mi desarrollo personal durante mis estudios y estadía en este país.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
1. Descripción de La Organización	9
1.1. Historia	9
1.2. Estructura societaria	9
1.4. Posicionamiento	10
1.5. Estructura Organizacional	11
2. Diagnóstico Situación Actual	12
2.1. Rendimiento Actual	12
2.1.1. Resultados Capital Económico	12
2.1.2. Rentabilidad y Patrimonio del Club	13
2.2. Resultados Capital Histórico	14
2.2.1.1. Logros deportivos a nivel Nacional	16
2.2.1.2. Logros deportivos a nivel Internacional	16
2.2.1.3. Otras Participaciones Importantes	16
2.2.1.4. Resultados Temporada 2012 y Temporada 2013 (Apertura)	17
2.3. Resultados Capital Social	17
2.4. Valor creado por Magallanes	18
2.5. Conclusión	19
2.6. Espectáculo Deportivo	20
2.7. Actividad commercial del Club	22
2.7.1. Fuentes de Ingresos	24
2.8. Estructura de costos	25
2.9. Postura Estratégica	26
2.9.1. Misión y Visión	27
2.9.2. Objetivos Financieros	27
2.9.3. Objetivos Deportivos	27
2.9.4. Objetivos Funcionales	27

2.9.5.	Conclusión Objetivos.....	28
2.9.6.	Estrategias	28
2.9.7.	Políticas	31
2.10.	Gobierno Corporativo	31
2.11.	Análisis Ambiente Externo	34
2.11.1.	Político y Legal.....	34
2.11.1.1.	FIFA.....	35
2.11.1.2.	ANFP.....	40
2.11.1.3.	Gobierno de Chile.....	41
2.11.2.	Económico	42
2.11.2.1	Gasto consumo de fútbol	42
2.11.2.3.	Ingreso de las familias	43
2.11.3.	Tecnológico.....	44
2.11.3.1.	Disponibilidad de Internet e infraestructura de telecomunicaciones	44
2.11.4.	Social	45
2.11.4.1.	Hábitos de la práctica de actividad física y deporte.....	45
2.11.4.2.	Eventos deportivos internacionales.....	46
2.11.4.3.	Institucionalidad e imagen del fútbol.....	47
2.12.	Caracterización de la Industria	48
2.12.1.	Descripción del mercado del Fútbol en Chile	48
2.12.1.1.	Gobierno del juego	48
2.12.1.2.	Estructura del mercado.....	48
2.12.2.	Análisis de la Industria	49
2.12.2.1.	Asistencia estadios.....	52
2.12.2.2.	Ingresos por Canal del Fútbol	52
2.12.2.3.	Ingresos por transferencias de jugadores	53
2.12.2.4.	Estructura de ingresos y egresos de la industria.....	53

2.12.2.5.	Industria Chilena vs otras ligas de la región	55
2.12.2.6.	Precio del espectáculo.....	56
2.12.2.7.	Análisis Fuerzas de Porter	57
2.12.2.8.	Estructura competitiva del sector	57
2.12.2.9.	Grupos estratégicos	59
2.12.2.10.	Análisis competidores.....	60
2.12.2.11.	Posición de Magallanes en la Industria	61
2.12.2.12.	Factores que afectan la demanda	61
2.12.2.13.	Factores que afectan la oferta	65
2.13.	Tabla EFAS	67
2.14.	Factores críticos de Éxito	68
2.15.	Análisis Interno	68
2.15.1.	Recursos.....	68
2.15.1.1.	Recursos Tangibles	68
2.15.1.2.	Recursos Intangibles.....	71
2.15.2.	Análisis de Capacidades.....	74
2.15.2.1.	Actividades Primarias.....	74
2.15.2.2.	Actividades de Apoyo.....	76
2.16.	Fuentes de Ventaja Competitiva.....	77
2.17.	Tabla IFAS.....	83
3.	Plan Estratégico Propuesto	83
3.1.	Misión	84
3.2.	Visión	84
3.3.	Postura Estratégica.....	85
3.3.1.	Estrategia corporativa	85
3.3.2.	Estrategia Competitiva	85
3.5.	Formulación de Estrategias	86

3.5.1. Definición de los objetivos y mapa estratégico.....	87
3.5.2. Definición Indicadores de Gestión	89
4. Caso Financiero.....	89
5. CONCLUSIONES.....	97
6. BIBLIOGRAFÍA.....	99
7. ANEXOS	101

INTRODUCCIÓN

El creciente auge de la comercialización e internacionalización del fútbol y la necesidad de los Clubes por conseguir fuentes de ingreso diferentes a la venta de entradas y la incertidumbre en cuanto a la venta de jugadores, la profesionalización de la administración de los clubes deportivos ha sido otro factor importante para la evolución de la industria, en el caso europeo aportando con cambios en los modelos de negocio y en las estructuras societarias de los mismos a partir de la incorporación de clubes al mercado de capitales.

El caso chileno muy similar al del resto de industrias de Fútbol suramericano se encuentra en una etapa de transición, durante varios años prevaleció el modelo de corporaciones sin fines de lucro el cuál se vio cuestionado a partir de la caída de la industria cerca del año 2000. A partir de 2002 los 32 clubes tuvieron que hacer cambios en su estructura ahora bajo el sistema de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (SADP), en consecuencia de la modificación a los estatutos de la ANFP o con el fin de que la industria diera un salto de calidad y de promover su recuperación.

En medio altas expectativas por el nuevo sistema (muchas veces al corto plazo), la incertidumbre sobre los ingresos para los clubes profesionales, el tamaño del mercado y el cuestionado manejo administrativo del fútbol dificulta la entrada de flujos de inversión a la industria en donde el ingreso y el gasto se concentra en tres equipos, por lo que para los clubes más chicos mantener su competitividad resulta todo un desafío, mientras permanentes regulaciones de la ANFP encaminan a la eficiencia y protección la economía de los Clubes, por lo que el management parece perfilarse como un factor crítico de éxito de la industria.

De esta manera los resultados deportivos hoy en día no son la única medida para evaluar el desempeño de un club, ahora se encuentra también la habilidad de generar ingresos. “El club comienza a desarrollar una intensa actividad comercial, cuya correcta explotación requiere organizaciones altamente profesionalizadas, que responda eficientemente y eficazmente a los clientes y a su entorno”¹

“Los desafíos que plantean los procesos de profesionalización y comercialización a las organizaciones deportivas, internamente demandando una racionalización de las operaciones y externamente, un adecuado manejo de la relación con el entorno”²

Finamente se evidencia el potencial valor que la teoría de la administración estratégica puede aportar a los clubes de fútbol profesional, ya que involucra las decisiones y acciones, administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación, además de que hace énfasis en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de la misma.

¹ Características Estructurales de un Club de Fútbol Profesional de Élite, Sandalio Gómez, Magdalena Opazo, IESE Business School, Universidad de Navarra, 2007, pág. 2

² Características Estructurales de Las Organizaciones Deportivas: Diferenciación en los Clubes de Fútbol Profesional de Élite en España, Sandalio Gómez, Carlos Martí, Magdalena Opazo, IESE Business School, Universidad de Navarra, 2008, pág. 5

1. Descripción de La Organización

1.1. Historia

El Club Deportivo Magallanes es una institución con 115 años de historia, lo que le representa un capital intangible importante dentro del fútbol chileno, en el Anexo A se presenta una reseña cronológica de la historia del club en donde se destaca lo siguiente:

- Uno de los equipos fundadores de la Liga Profesional I de Chile antecedente de la primera división de Chile.
- Primer Campeón del fútbol profesional chileno.
- Primer Tricampeón
- Primer Campeón chileno en torneos internacionales.
- Sexto equipo con más títulos nacionales.
- A partir de 1976 inicia su bajón administrativo y deportivo
- Desde 1986 no juega en la primera división
- En 2000 se formaliza la administración por privados volviéndose SADP.
- En 2006 asumió la presidencia el señor Anselmo Palma, bajo su mandato el Club ha logrado levantarse administrativa y deportivamente.
- En 2011 logró el título de subcampeón de la Copa Chile
- En el apertura 2013 logró clasificar a semifinales para jugar el ascenso

1.2. Estructura societaria

Actualmente la estructura societaria es de Sociedad Anónima Deportiva o SADP, acogiéndose a la ley 20.19 de 2005 con la que se regulo el funcionamiento de los clubes deportivos y se esperaba ordenar su manejo financiero. La Ley define a las SADP como aquéllas cuyo objeto es organizar, producir, comercializar y participar en actividades deportivas de carácter profesional.

La propiedad del Club se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Anselmo Palma con el 91,2 %

Alfonso Swett con el 4,8 %

Rubén Acuña con el 4 %

1.3. Imagen de la compañía



De acuerdo al trabajo realizado en 2011 por Procorp en el Club, se evidencia el interés por mantener una imagen austera pero acogedora y familiar, Magallanes por encima de lo deportivo simboliza un nuevo proyecto social que busca su consolidación, que se caracteriza por ser una institución que promueve la vida sana, diferenciándose del discurso irracional e incluso arrogante que comúnmente es asociado a la institución tradicional del fútbol local (el lado no amable y agresivo del deporte).

A partir de dicho trabajo se redefinió la identidad institucional desde su escudo, las tarjetas de presentación de funcionarios, entre otros, y se sentaron los lineamientos sobre la difusión y la comunicación del Club y su marca.

De este según el trabajo de Procorp la personalidad de Magallanes puede encarnarse en un grupo de personas de diversa edad y una persona mayor que vive el deporte en una sana armonía con la vida de familia y la vida de su comunidad.

- Es un personaje de Maipú que practica deportes con pasión y placer.
- Sabe el valor de estar conectado, la tecnología es una herramienta que le permite estar al día, compartir las actividades de su club y expresarse ante el resto.

El Club se relaciona con distintos públicos y para ello se ha hecho de conceptos distintivos y fundamentales (ver Anexo B) que asocien su marca a los mismos con el fin de que se involucren y crean en el club:

Audiencias	Conceptos distintivos	Conceptos fundamentales
<ul style="list-style-type: none"> • Familias de Maipú y de alrededores del Complejo Deportivo • Hinchas • Deportistas amateurs • Medios de Comunicación • Posibles auspiciadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente familiar • Formación deportiva • Espacios para el desarrollo deportivo • Ligas • Historia y valores únicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradicional • Vigente • Inteligente • Versátil

Tradicional: Magallanes es un club familiar, histórico que desea conectar y emocionar a niños, jóvenes, adultos y ancianos.

Vigente: Los símbolos, historia, éxitos y hazañas de Magallanes deben ir actualizándose y poniéndose al día como forma de mantener un estilo fresco y actual.

Inteligente: Magallanes piensa en el largo plazo, se compromete con el bienestar de Maipú, como una forma de tener un protagonismo activo y un liderazgo con sentido, positivo y sustentable en el tiempo.

Versátil: Magallanes sabe adaptarse a las exigencias de cada momento, no teme a los cambios pues posee una misión clara y convincente.

1.4. Posicionamiento

De acuerdo a la entrevista con el señor Felipe Campbell Gerente de Comunicaciones, “el club se quiere posicionar como un club familiar, amistoso y cercano que sea querido por todos, introduciendo un novedoso concepto que es de la doble militancia, por ejemplo, que un hincha del Colo-Colo también pueda ser hincha de Magallanes”.

Por otra parte el señor Campbell señala que el Club más que formar deportistas de elite se enfoca en formar personas integras, se pretende construir valor social por sobre un proyecto meramente deportivo. Finalmente sostiene que el concepto central radica en que “Magallanes es un club que se hace cargo y esta orgullosos de su historia que tiene

un presente sólido y un futuro prometedor, más que un club del pasado es un club del presente y del futuro”.

Magallanes desea posicionarse, como un club que realiza acciones visibles y valiosas para la comunidad, las que comunica oportuna y eficazmente.

El club se encuentra dirigido a la comunidad a la que pertenece (lugares donde juega de local y donde se encentra su complejo deportivo) para un rango de edades amplio y variado teniendo en cuenta su historia y el concepto fundamental de vigencia.

Finalmente Magallanes quiere destacarse por ser un club:

Asertivo y amistoso: Dice las cosas directamente y se relaciona de un modo afectuoso pero justo.

Con una **orientación emocional cercana y proactiva:** Un club que actúa y se comunica con actitud, responsabilidad y pasión.

Empático: Se identifica con sus hinchas, con su historia y con la comunidad de Maipú

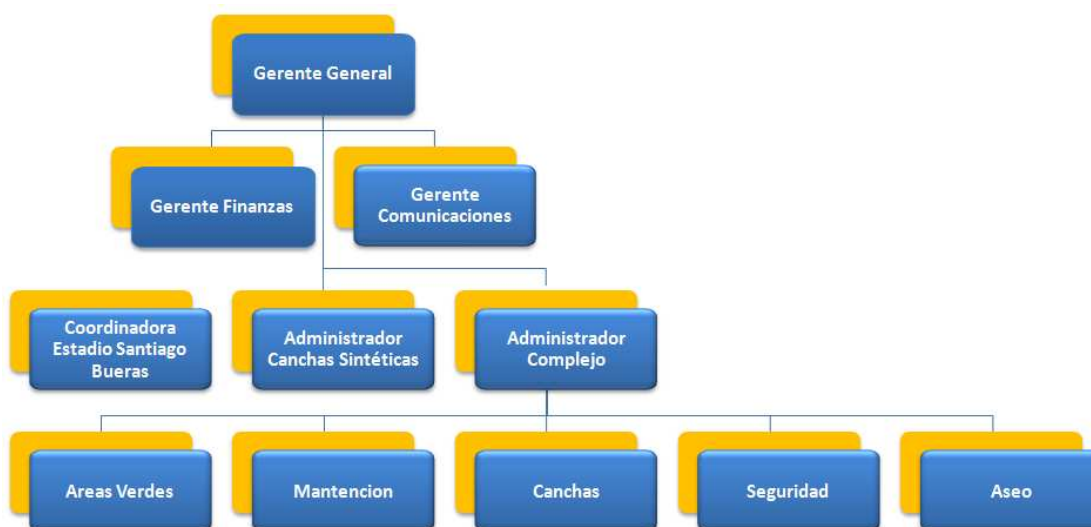
Alegre, inclusivo y participativo: no discrimina, acoge y está siempre dándole espacio a quienes se asocian con el sin importar credo, origen ni recursos le brinda justo equilibrio al esparcimiento con humor y con responsabilidad.

Seducir e involucrar nuevos adherentes no amedrentar rivales, no es un Club Exclusivo, sino un proyecto social inclusivo.

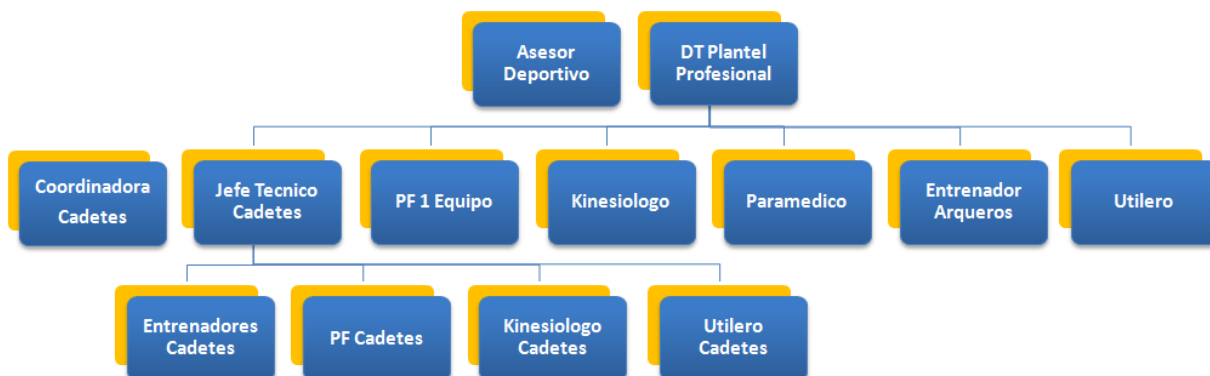
1.5. Estructura Organizacional

La estructura del Club se divide en dos áreas el área Administrativa y la Técnica, la primera cuenta con 10 personas y la segunda con 20 además el plantel profesional cuenta con 32 jugadores.

1.5.1 Estructura Área Administrativa



1.5.2 Estructura Área Técnica



2. Diagnóstico Situación Actual

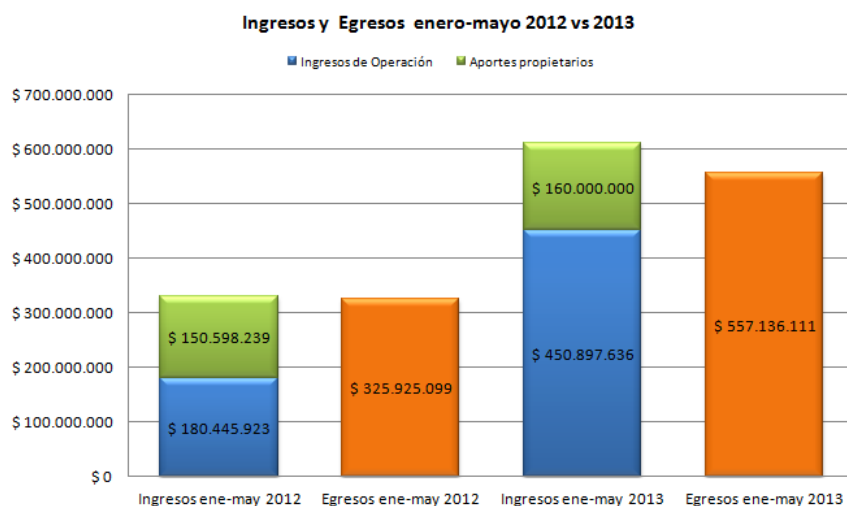
2.1. Rendimiento Actual

En esta sección se describirán los resultados obtenidos por el Club hasta el 15 de mayo de 2013, la creación de valor de una entidad deportiva no se remite solo a los resultados deportivos, ésta debe producir tres formas de capital diferente y se conoce como el círculo virtuoso de creación de valor, de esta manera el Club opera con el capital económico, capital histórico y el capital social³.

De esta manera idealmente un Club debiera presentar un resultado deportivo mantenido en el tiempo, una cuenta de resultados saneada, una afición fiel y comprometida y encarnar los valores del deporte en la sociedad.

2.1.1. Resultados Capital Económico

El capital económico hace referencia a los resultados económicos del Club, de manera que en la medida que consiga ser solvente (patrimonio del Club) y rentable (cuenta de resultados anual) podrá reproducir y asegurar lo que la institución necesita para su supervivencia, a continuación nos centraremos en el periodo 2012 y se realizará la comparación entre los periodos de enero a mayo de 2012 y 2013.

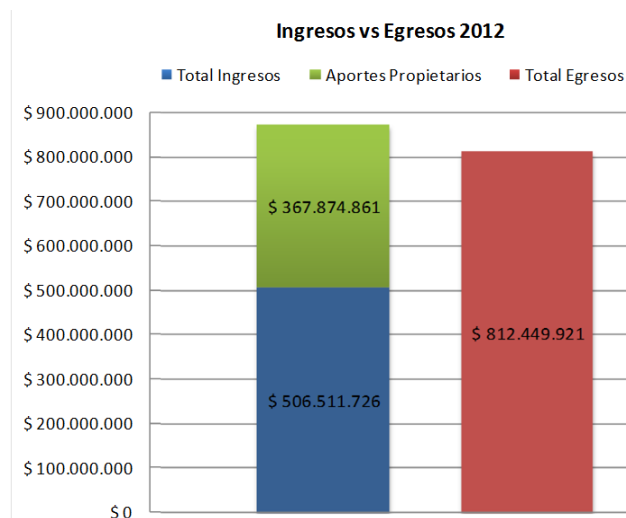


Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Club

³ Características Estructurales de un Club de Fútbol Profesional de Élite, Sandalio Gómez, Magdalena Opazo, IESE Business School, Universidad de Navarra, 2007, pág 5.

2.1.2. Rentabilidad y Patrimonio del Club

Para el periodo anterior 2012, el club presenta déficit teniendo en cuenta que sus egresos superaron en un 60% los ingresos de operación del club, por esta razón los propietarios han realizado aportes para que en este momento la cuenta corriente este en saldo positivo, esto evidencia un perfil conservador de parte de la entidad ya que hace uso exclusivamente de fuentes patrimoniales para el financiamiento de su pasivo sin recurrir por ejemplo a préstamos bancarios, para el periodo 2012 el margen fue de -60,4%.

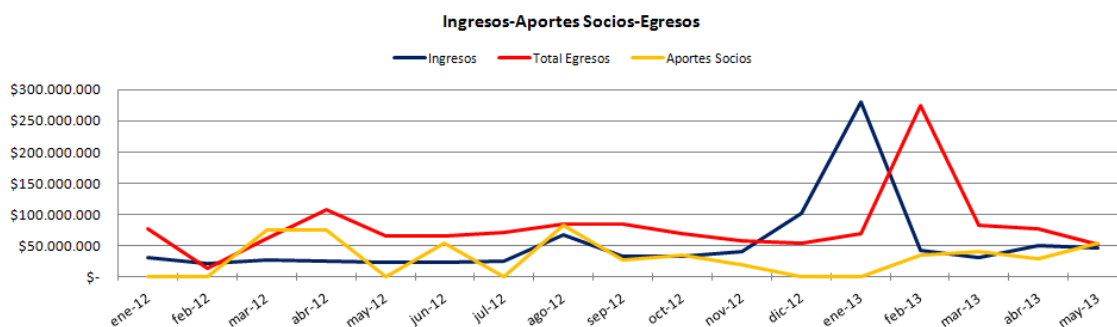


Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Club

En cuanto a su capital económico el club a corto plazo presenta necesidades de capital de trabajo, por lo que durante el periodo anterior los accionistas del club no percibieron valor económico por lo que a futuro mejorar la solvencia económica para respaldar sus proyectos es una prioridad.

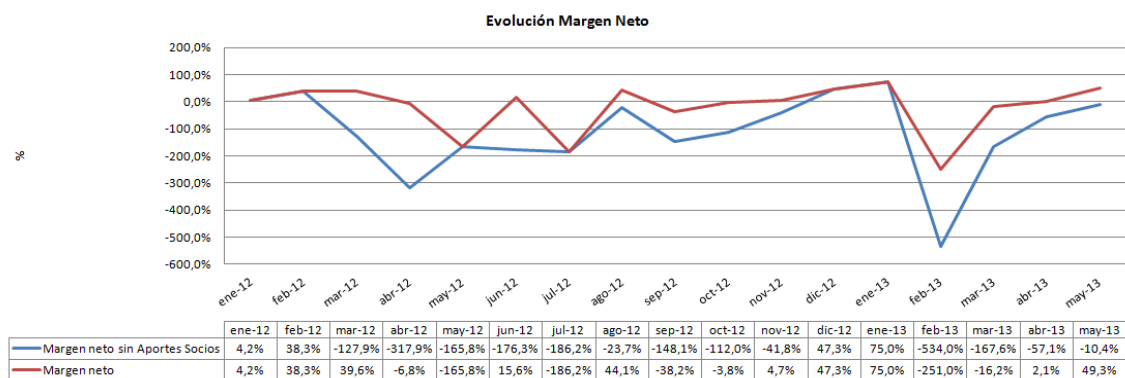
Teniendo en cuenta la comparación entre periodos a nivel macro el Club logró mejorar considerablemente sus ingresos más que duplicándolos, sin embargo, así mismo, los egresos crecieron pero no en la misma proporción, da cuenta de alguna medida de racionalidad en el gasto (austeridad) aunque para lo que va del año 2013 continua el déficit en la cuenta corriente, el margen neto entre enero y mayo de 2012 fue de un -80,6% frente a un -23,6 para el mismo periodo de 2013.

En cuanto al patrimonio del Club se puede decir que dado que no han recurrido a financiamiento de fuentes externas como bancos u otros inversionistas privados, el aporte para el sostenimiento a corto y a largo plazo del Club ha sido de parte de los propietarios por lo que el leverage se espera que sea mínimo y por esto la masa patrimonial debe estar muy cerca del 100% de sus activos, pero durante el último periodo, el déficit del estado de resultados viene afectando el patrimonio de los socios del Club.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Club

De acuerdo a la figura anterior la mejora de los ingresos se debe a una situación extraordinaria y no a una capacidad evidente que haya desarrollado el Club para generar ingresos.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Club

De este modo se concluye que en términos de solvencia y rentabilidad, el Club presenta un desempeño que no es autosostenible, sin embargo, se resalta el importante avance que se ha presentado durante el 2013 que de continuar la tendencia de mejora en los ingresos, y control del gasto probablemente lleguen al equilibrio avanzando respecto de la situación apremiante de solvencia que arrastraban desde 2006.

Sin embargo la industria presenta un estado similar, de acuerdo al artículo de Diario Financiero en 2012 “El Fútbol chileno en rojo, más de 85% de los clubes registra pérdidas desde 2007” en el sitio web, desde 2007, el sistema acumula pérdidas equivalentes a US\$ 64,1 millones a diciembre de 2011, de las 29 SADP registradas en la SVS⁴, por una parte sólo el 13,8% tiene saldo positivo a la fecha (ver Anexo C) y por otra sólo una ha distribuido dividendos (Blanco y Negro a cargo del club Colo Colo).

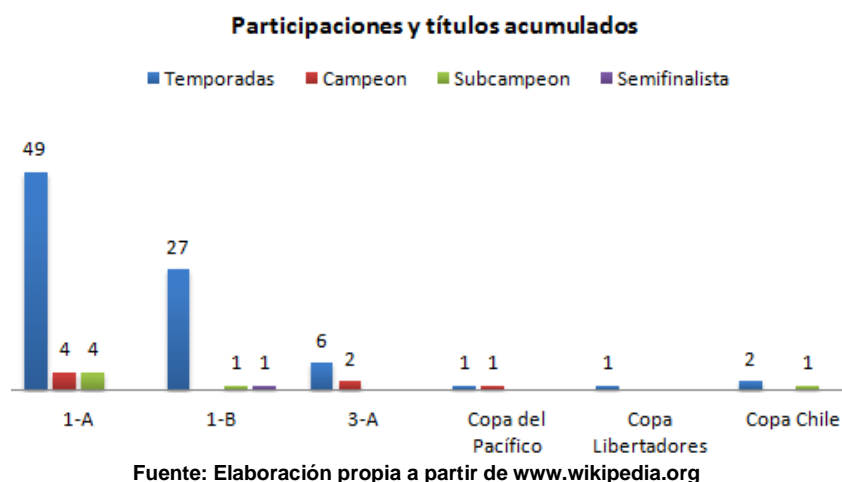
2.2. Resultados Capital Histórico

El capital histórico se asocia a los resultados deportivos que el club ha conseguido a lo largo de su historia y a la ilusión que los éxitos transmiten a la masa de socios y aficionados identificados con el Club, lo que consigue reproducir y reforzar la identidad del Club en función del capital histórico acumulado⁵.

⁴ Super Intendencia de Valores y Seguros de Chile

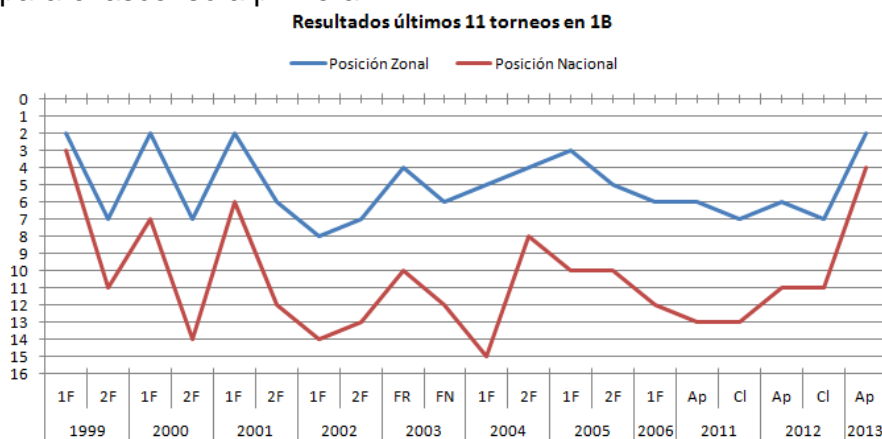
⁵ Características Estructurales de un Club de Fútbol Profesional de Élite, Sandalio Gómez, Magdalena Opazo, IESE Business School, Universidad de Navarra, 2007, pág 5.

El Club Deportivo Magallanes a pesar de encontrarse desde 1986 en la segunda categoría del fútbol profesional, durante sus 115 años de funcionamiento cuenta con un capital histórico comparable con cualquier equipo importante de primera división, en conjunto con Everton y Audax Italiano, es el sexto equipo con más títulos



nacionales de Primera división (4 títulos), por detrás de Colo Colo, Universidad de Chile, Universidad Católica, Cobreloa y Unión Española. Durante su historia con resultados deportivos de muchos contrastes en su punto más alto alcanzó distinciones tales como “Primer Tricampeón de Chile”, “Primer campeón chileno en torneos internacionales”, además de participaciones en torneos internacionales como la Copa Libertadores de 1985, por otra parte tuvo una época difícil tocando fondo con apariciones en tercera división.

Luego de su regreso de tercera división en 2010, los resultados han ido mejorando logrando en 2011 el título de subcampeón de la Copa Chile y en 2013 disputar las semifinales para el ascenso a primera.



Fuente: Elaboración propia a partir de www.wikipedia.org

Analizando el desempeño de sus últimas 11 participaciones en 1B, se observa un comportamiento irregular, con un estancamiento acentuado desde el 2005 y finalmente el repunte que se logra actualmente, lo cual evidencia un importante logro en cuanto a la consolidación del proyecto deportivo del Club, que ahora deberá mantener la regularidad, por lo que se puede concluir que no se evidencia un resultado deportivo sostenido en el tiempo.

A partir de las noticias que se presentan en las páginas oficiales de internet de los hinchas de Magallanes www.manojitos.cl y www.albiceleste.cl, luego de terminar la primera parte de la temporada, reconocen el buen trabajo y la necesidad de mantener lo bueno y aprender de los errores manifestando que la ilusión por ser protagonistas permanece firme.

“Coronando un semestre esperanzador para una hinchada que nos se encontraba en estas instancias por más de veinte años. Gracias al plantel y a todos por este campeonato, sin duda están abiertas las compuertas para avanzar y ser protagonistas desde ahora en la B. Quizás no estaba en los planes de muchos llegar tan lejos habiendo llegado hace tan poco los refuerzos, la institución esta solida y con esta actuación semestral las esperanzas se agrandan por que se deajo un camino a seguir y que no debe parar y lograr el ansiado ascenso, ¡GRANDE MAGALLANES, GRACIAS MUCHACHOS...!!”⁶

“Se demostró que hay equipo para pelear la opción de llegar a Primera División, aunque una nueva instancia final tenga que esperar. Cabe guardarse la curiosidad hasta Agosto para saber qué será de un renovado Magallanes ya con la experiencia de haber peleado en los puestos de avanzada de la Primera B y –seguramente- haber aprendido de los errores cometidos a lo largo de éste. De igual modo, mención honrosa para este plantel que se mantuvo cohesionado y que se atrevió a involucrarse más con la hinchada, aspectos que esperemos se sigan desarrollando para el futuro del equipo.”⁷

2.2.1.1. Logros deportivos a nivel Nacional

Títulos	Torneo	Años
4	Primera División chilena	1933, 1934, 1935, 1938
6	Primera División Amateur	1908, 1913, 1916, 1920, 1921 (AFS), 1926 (Liga Metropolitana)
2	Tercera División chilena	1995 y 2010

Fuente: www.wikipedia.org

2.2.1.2. Logros deportivos a nivel Internacional

- Campeón Torneo del Pacífico 1949

2.2.1.3. Otras Participaciones Importantes

- Sub campeón Copa Chile 2011
- Eliminado primera ronda Copa Libertadores 1985

⁶ www.manojitos.cl, Magallanes vende cara la derrota por 1-0 y solo queda consolidar lo trabajado para subir a fin de año. 2013, Panchoka, 19 de mayo de 2013.

⁷ www.albicelestes.cl, Con tristeza y la frente en alto Magallanes se despide del ascenso, Benjamín Figueroa, 20 de mayo de 2013.

2.2.1.4. Resultados Temporada 2012 y Temporada 2013 (Apertura)

Temporada 2012	POS	Pts	PJ	G	E	P	GF	GC	Dif
Apertura Primera B	11	21	19	6	3	10	16	27	-11
Clausura primera B	11	24	19	5	9	5	10	12	-2
Tabla General	11	45	38	11	12	15	26	39	-13
Copa Chile	3 Gr 4	6	6	1	3	2	9	15	-6
Temporada 2013									
Apertura Primera B	2 zonal	21	12	6	3	3	21	18	3

Fuente: www.wikipedia.org

2.3. Resultados Capital Social

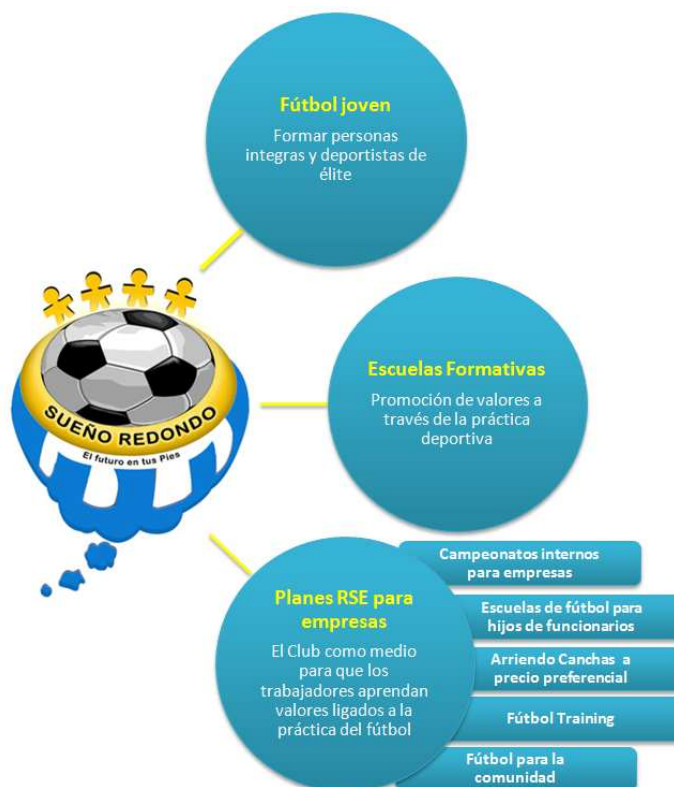
Éste capital se relaciona con los valores que se fomentan en el deporte, los cuales, al ser promovidos por el club, aumentan el impacto y la importancia que la sociedad otorga al deporte que los promueve⁸.

De acuerdo a la FIFA en su declaración de valores, su código de juego limpio (Fair play) y su filosofía de responsabilidad social a través del fútbol se pueden efectuar impactos positivos sobre la sociedad y el entorno apoyando a las comunidades locales en áreas tales como el mantenimiento de la paz, la salud, la integración social, la educación, entre otras.

El fútbol tiene un carácter universal, educativo y cultural, se considera que el fútbol es escuela de vida y promueve valores como:

- La deportividad
- Espíritu de equipo
- Camaradería
- Tolerancia
- Transparencia
- Respeto
- Solidaridad
- Honestidad y unidad

El Club realiza opera su capital social a través de sus áreas de Fútbol Joven, Escuelas Formativas, espacios para el desarrollo deportivo y ofreciendo el servicio de planes Responsabilidad Social Empresarial (inaugurado en mayo de 2013) a través de su complejo deportivo, de esta manera el Club



Fuente: www.clubmagallanes.cl

⁸ Características Estructurales de un Club de Fútbol Profesional de Élite, Sandalio Gómez, Magdalena Opazo, IESE Business School, Universidad de Navarra, 2007, pág 5.

trabaja iniciativas promoviendo específicamente el trabajo en equipo, comunicación, solidaridad, compañerismo, sacrificio y responsabilidad de esta manera Magallanes declara su compromiso con un entorno saludable por medio del programa Sueño Redondo el futuro en tus pies.

En 2012 la proporción de ingresos destinada a Fútbol Joven o cadetes represento el 16,6% siendo la segunda área con mayor presupuesto (luego del 1er equipo), mientras que en Escuelas el gasto correspondió a un 3,7% del total de los ingresos.

Finalmente en mayo 2013 se inauguró en el complejo deportivo una sala de clases completamente equipada para que las categorías jóvenes del fútbol formativo puedan acceder, sin costo alguno, a un plan de reforzamiento escolar, que se impartirá dos veces a la semana con clases de diversas materias realizadas por jóvenes profesores, de acuerdo a su sitio web la intención es que los jugadores más jóvenes logren un sobresaliente rendimiento académico en sus colegios.

En cuanto a su capital social se evidencia un avance importante teniendo en cuenta que hay programas formales y que ponen su complejo al servicio de la comunidad, además de que ha logrado importantes logros para el beneficio de sus divisiones inferiores y con la identificación de la comuna de Maipú, es decir no se puede poner en duda la intención del Club, como se vio anteriormente el posicionamiento incluye la diferenciación con acciones visibles y valiosas para la comunidad y como se verá más adelante la narrativa de la administración destaca el objetivo de consolidar su proyecto social por encima de lo deportivo, por lo que internamente ya dio el paso, sin embargo, todavía sería materia pendiente y una oportunidad que el alcance del valor social beneficie a más personas y convertirse en una institución importante para su comunidad respaldando estos fines incluyendo formalmente una estructura administrativa y recursos en su presupuesto.

2.4. Valor creado por Magallanes

Para entender el valor creado por el Club hay que diferenciar los actores relacionados y sus intereses asociados al producto de Magallanes (ver Anexo D), Magallanes presenta el eterno dilema dentro del fútbol: ¿Debería un Club de fútbol buscar maximizar sus utilidades o el mejor desempeño en el campo de juego?, es un desafío para los clubes satisfacer los intereses de sus aficionados que usualmente están ligados al éxito deportivo del equipo y por otra parte a los socios que buscan una rentabilidad, esto se analizará en detalle en el numeral 2.9. Postura Estratégica, ahora se describirá de el estado del beneficio de los actores para el periodo analizado.

Propietarios Legales del Club: desde la perspectiva financiera aún no se benefician ya que han tenido que afectar su patrimonio, sin embargo los resultados deportivos pueden potenciar algunas fuentes de ingreso en el corto plazo.

Aficionados: en el ámbito deportivo por la mejora en los resultados deportivos en el último torneo, sin embargo este no ha sido regular ni constante históricamente.

Jugadores: En este caso se beneficiaron de la exposición mediática por su regularidad en el las primeras posiciones del torneo y su participación en las finales por los resultados deportivos obtenidos, en la medida que mantengan el rendimiento deportivo percibirán mayor beneficio, por otra parte el Club ha trabajado por ofrecer las mejores

condiciones para el desarrollo de las actividades del primer equipo y de los cadetes, esto se evidencia en sus inversiones (ver numeral 2.9. Postura Estratégica), adicionalmente cuentan con sus cuentas de sueldo e imposiciones al día, lo cual para el cuerpo directivo es una condición valiosa ya que otros clubes de Primera B no lo hacen.

Medios de comunicación: Dado el incremento de la asistencia al estadio en los juegos de local (ver numeral 2.6 Espectáculo Deportivo), a priori se podría esperar un beneficio, sin embargo la cobertura por TV de los partidos de Magallanes y de la primera B nacional no llega al 100% por lo que se mantiene una brecha con respecto a la primera división con respecto al valor que puede generar el Club para los medios.

Empresas patrocinadoras y anunciantes: Se beneficiaron teniendo en cuenta el incremento de asistencia al estadio y por las ventas de indumentaria oficial del equipo.

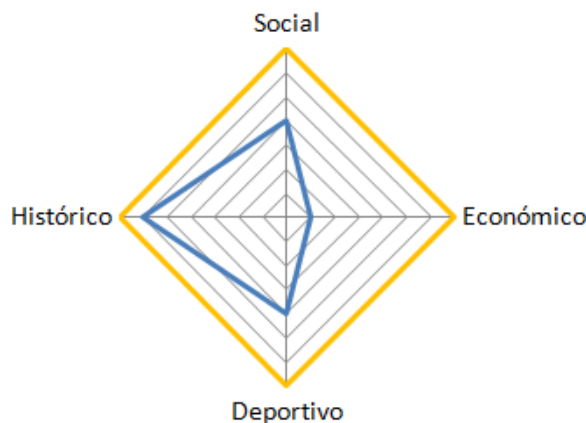
Municipalidad: en este caso donde juega de local en la municipalidad de Maipú y en donde se ubica su Complejo Deportivo Malloco en la municipalidad de Peñaflores, Magallanes ha trabajado por la identificación con sus habitantes, entregando un espectáculo deportivo diferenciado por su seguridad y ambiente familiar, además, cuenta con las escuelas formativas y ofrece servicios para las empresas y personas que quieran practicar el fútbol y promover sus valores, finalmente se destaca su labor por sus divisiones inferiores y su oportunidad de contribuir a la comunidad con otras iniciativas no necesariamente relacionadas al fútbol.

2.5. Conclusión

Finalmente realizando una evaluación cualitativa de los tres capitales e incluyendo los resultados deportivos, así como, las medidas tradicionales del éxito de los clubes como el número de asistentes al estadio y medidas comerciales como ventas de merchandising en Stand y por membrecías de socios, entre el periodo 2012 hasta el 15 de mayo de 2013, se puede decir que el Club ha conseguido:

- Capital histórico y reputación comparable con grandes clubes.
- Establecer una cultura e imagen bien definidas.
- Reducción de la brecha con el punto de equilibrio entre ingresos y egresos.
- Levantar un Club de su crisis, de no tener nada a contar con infraestructura de primer nivel en su complejo deportivo, resultados deportivos aceptables y un espectáculo asequible y seguro.
- Mejora de los resultados deportivos.
- Impacto social en sus divisiones inferiores
- Mejora en la asistencia al estadio
- Mayores ingresos por ventas de merchandising y membrecías de socios durante el torneo Apertura 2013 con respecto al Apertura del año anterior, teniendo en cuenta que se jugaron menos partidos por el cambio de modalidad del torneo y que se disminuyó el gasto en Marketing.

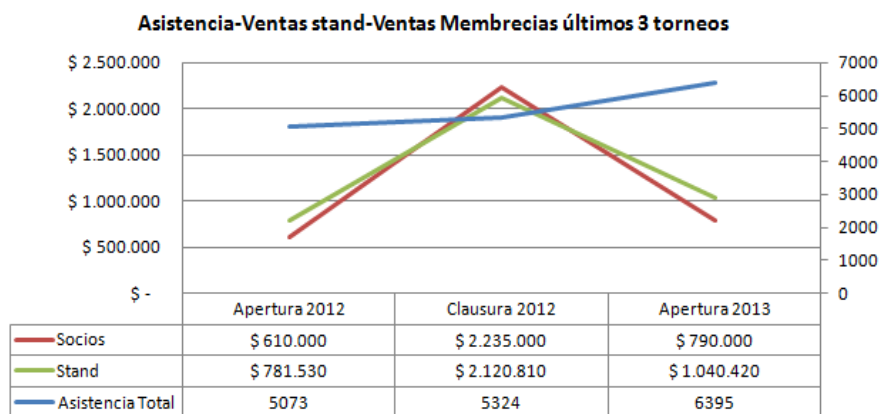
Capitales Club Magallanes 2012-may2013



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte Magallanes tiene la posibilidad de mejorar:

- Consolidar resultados deportivos regulares y mantenidos en el tiempo
- Sanear su cuenta de resultados vía generación de nuevos ingresos o reducción de costos, o (mixto) aumento de ingresos y reducción de costos.
- Expandir el alcance de su capital social a la comunidad externa con acciones visibles no necesariamente ligadas al fútbol.
- Superar los ingresos por actividades comerciales durante el torneo Clausura 2013
- Mejorar la asistencia a estadio.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Club y www.football-lineups.com

Los anteriores resultados y el posterior desarrollo del análisis se complementan con una encuesta realizada a los hinchas del Club (ver Anexo E)

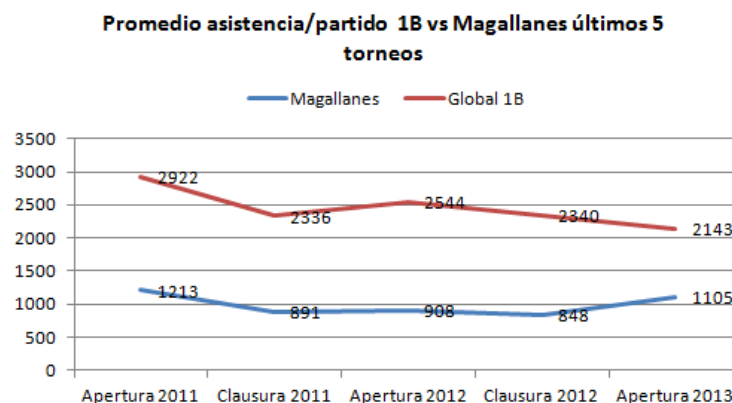
2.6. Espectáculo Deportivo

En esta sección se describirá y analizará la situación actual del espectáculo deportivo, teniendo en cuenta que es el servicio más importante para un Club, ya que es el eje principal y común a los intereses de los actores relacionados con el mismo, es decir, en teoría contribuye al crecimiento y supervivencia del Club y crea valor para el resto de actores con un mayor número de aficionados, mayor será el número de empresas que estarán interesadas en patrocinar el club, los medios de comunicación proporcionaran mayor exposición mediática, más personas se acercaran a la comuna y el Club al final podrá aumentar su potencial de aficionados.

Lo anterior se logra a partir de satisfacer dos expectativas “**Entretener:** función de ocio que ofrece el espectáculo deportivo, y **Apasionar:** Compromiso y fidelización del aficionado con el Club”⁹, analizaremos esto a partir del número de asistentes promedio, la cantidad de goles marcados como local, cantidad de juegos sin goles y los resultados deportivos de los últimos 5 torneos.

⁹ Características Estructurales de un Club de Fútbol Profesional de Élite, Sandalio Gómez, Magdalena Opazo, IESE Business School, Universidad de Navarra, 2007.

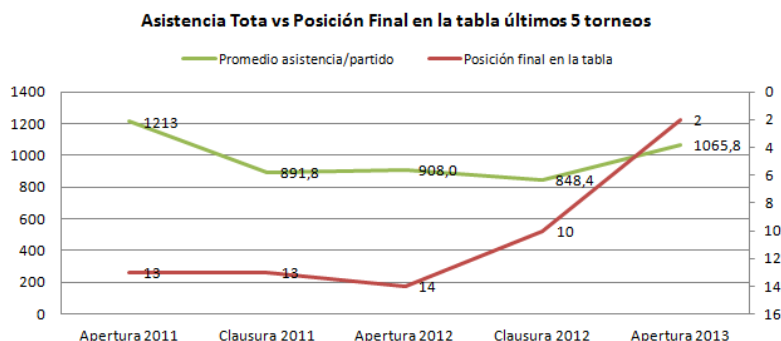
Teniendo en cuenta la asistencia de los últimos cinco torneos, Magallanes durante el 2011 logró la mejores campañas en asistencia, sin embargo no las mejores en su desempeño deportivo, en contraste con lo anterior durante el apertura 2013, logró estar muy cerca del promedio de asistentes del 2011 con el plus de de tener el mejor resultado deportivo de los últimos 5 torneos, además comparando solo los torneos apertura Magallanes en 2013



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de www.football-lineups.com

jugando incluso menos partidos cosecho más puntos, por otra parte si utilizamos el total de goles marcados como local y la cantidad de partidos con cero goles como indicadores de entretenimiento del espectáculo deportivo, el Club también ha logrado mejorar su desempeño en la cancha, en el 2013 aunque el total de goles marcados fue menor que en sus campañas de 2011 (ver Anexo F), el número de partidos con cero goles ha sido el mínimo y el número de partidos con 2 goles alcanzó el máximo de los 5 torneos analizados (ver Anexo G), por lo que se puede evidenciar que Magallanes esta ha mejorado en la satisfacción de la expectativa de su espectáculo.

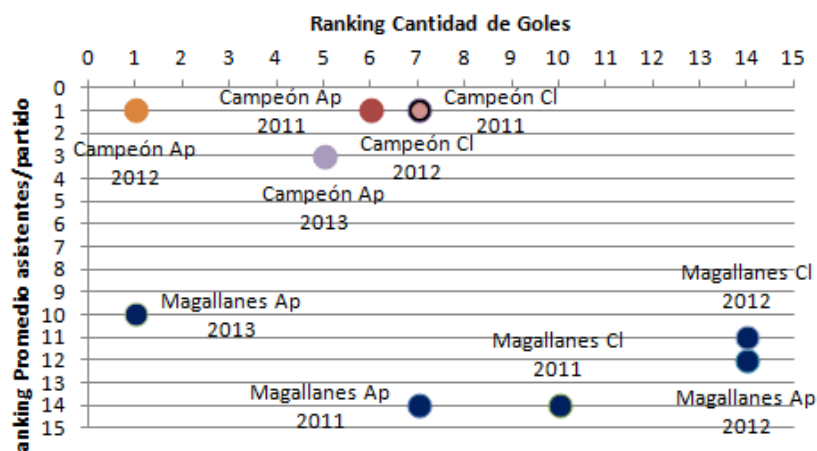
Ahora hablando de apasionar, se analizó la asistencia con respecto a la posición de la tabla y como se vio anteriormente la asistencia se mantuvo a pesar de los malos resultados deportivos por lo que se evidencia la fidelidad de los aficionados de Magallanes, sin embargo llama la atención de que luego de tener un



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de www.football-lineups.com

torneo regular en lo deportivo la asistencia al estadio no haya superado campañas anteriores (ver Anexo H), esto puede explicarse por que se jugaron 6 partidos en lugar de 9 por el cambio en la modalidad del torneo, sin embargo aunque el promedio de asistencia global para la primera B se redujo mientras que Magallanes logró crecer.

**Posicionamiento Magallanes vs Campeones temporadas
2011-2012-Ap2013**



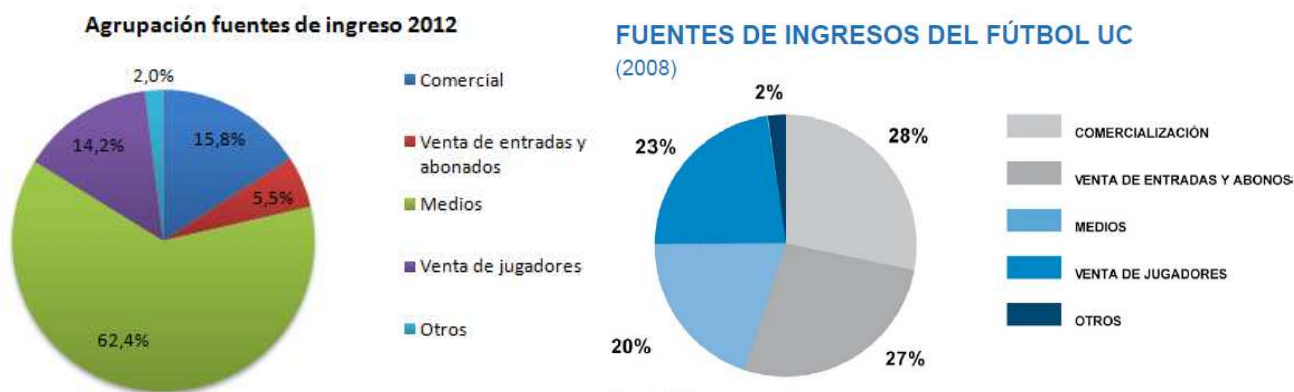
Fuente: *Elaboración propia a partir de www.football-lineups.com*

Finalmente al posicionar a los campeones de los últimos 5 torneos frente a Magallanes, se pudo confirmar el buen rendimiento deportivo del Club (se movió del 14 al 1 lugar en el ranking de goles totales) pero dentro de los 14 equipos de la primera B Magallanes ha mejorado pero si quisiera posicionarse dentro de la región de los campeones debe lograr subir por lo menos 7 lugares más en términos de promedio de asistencia, de esta manera se confirma la hipótesis de que la asistencia juega un rol muy importante para los intereses de los clubes, los últimos 5 campeones se ubican en el cuadrante superior izquierdo, el reto de Magallanes de acuerdo a sus objetivos es analizar que se puede hacer para mejorar su asistencia y progresivamente seguir subiendo para llegar a la zona de campeones a través del equilibrio deportivo y del espectáculo, de esta manera otro reto que se evidencia es como el Club puede aprovechar esta mejora en lo deportivo para mejorar sus ingresos.

2.7. Actividad comercial del Club

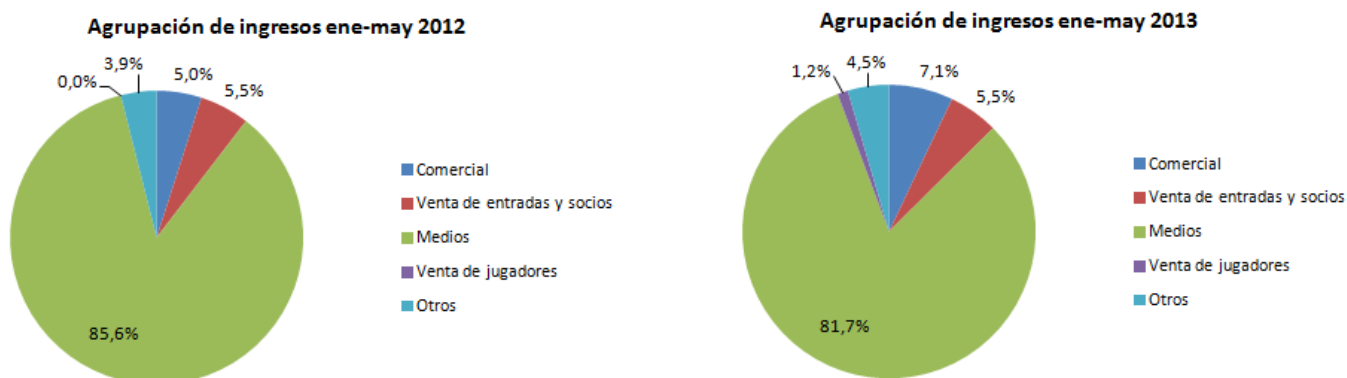
Hoy en día se dice que en fútbol el éxito se puede comprar, es decir, en la medida que un club tenga la posibilidad de pagar mayores salarios podrá atraer mejores jugadores y cuerpo técnico para alcanzar altos rendimientos deportivos, aunque no necesariamente más ingresos y plantillas costosas son factor de éxito, por lo anterior el negocio del fútbol se ha ido transformando y los Clubes deben emprender actividades comerciales relacionadas y no relacionadas al core (espectáculo deportivo) para mejorar sus ingresos.

Durante 2012 la actividad comercial de Magallanes representa una estructura similar a la de clubes de primera división, comparado con las fuentes de ingreso del Club Universidad Católica en el 2008 cuando se abrió a la bolsa, Magallanes puede seguir mejorando su capacidad de generar ingresos



Fuente: Elaboración de propia a partir de datos suministrado por el Club y SADP, Oferta de Acciones Fútbol UC, 2009

Comparando los periodos de enero y mayo de 2012 y 2013 el Club ha mejorado en su actividad comercial, pasando de un 5% a un 7,1% sin embargo presenta una dependencia fuerte de los ingresos por parte del CDF y la ANFP.

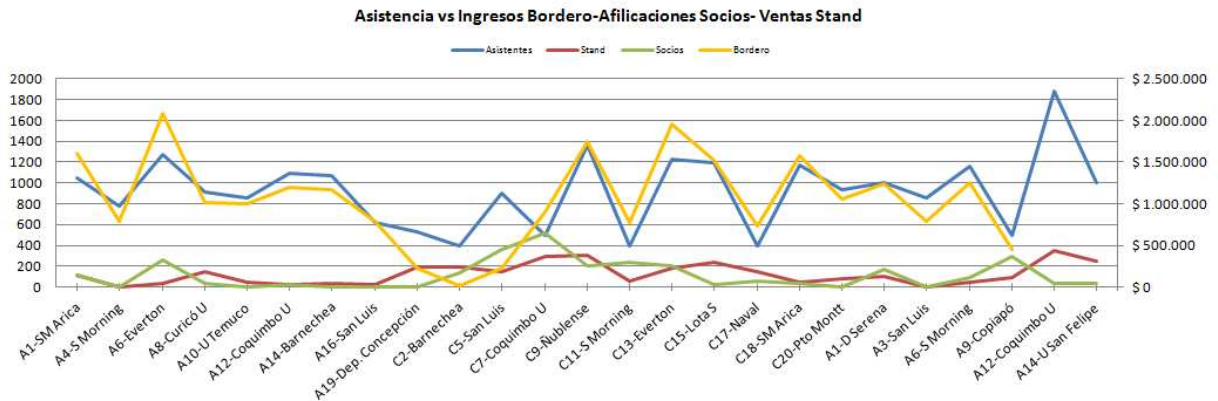


Fuente: Elaboración de propia a partir de datos suministrado por el Club

Actualmente la propuesta de valor de Magallanes ha incursionado en actividades complementarias al futbol para generar y potenciar nuevas fuentes de ingreso, sin embargo, es importante notar que la mayoría de fuentes de ingreso estarán atadas a los resultados deportivos del equipo y al vinculo emocional con los seguidores, por lo que contar con una estructura comercial que pueda aprovechar buenos desempeños deportivos para la generación de ingresos es clave a la hora de impulsar las demás unidades del negocio, de esta manera las actividades comerciales individuales del Club incluye:

- Escuelas deportivas con enfoque integral.
- Ligas de fútbol con empresas y colegios de la comunidad en donde opera.
- Membrecía de socios.
- Auspicios
- Arriendo de Canchas Sintéticas
- Merchandaising

- Planes de Responsabilidad Social para Empresas (lanzado en mayo de 2013)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Club y www.football-lineups.com

2.7.1. Fuentes de Ingresos

De acuerdo a la estructura propuesta para un club de elite, se observa que Magallanes de acuerdo a la tendencia de la comercialización del fútbol se ha abierto a otros productos que le proporcionan la posibilidad de crear valor a partir del producto central (Espectáculo deportivo) aumentar y diversificar sus fuentes de ingreso para no depender únicamente de los aportes realizados por la ANFP y liberarse de la presión única sobre los resultados deportivos.

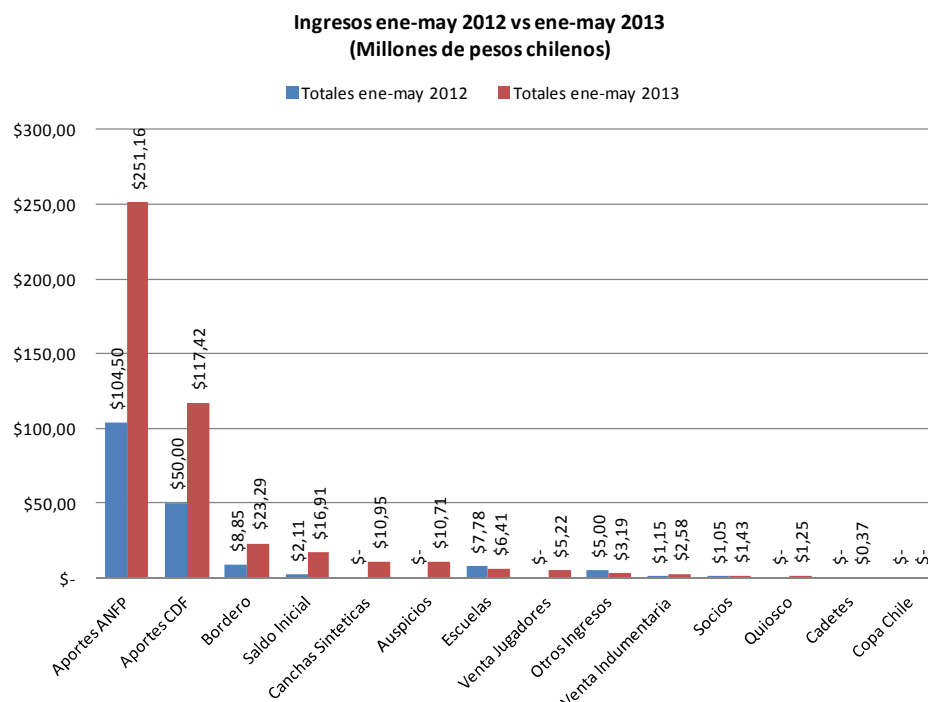
Excluyendo los aportes de los propietarios, para el 2012 la principal fuente de ingresos del club fueron los aportes realizados por la ANFP por los derechos de transmisión del canal CDF, éstos representaron el 52,6% del total de ingresos, lo que demuestra una alta dependencia de éste proveedor, por



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Club

otra parte se destaca la venta de jugadores, recibiendo pagos por los derechos de formación lo que significó el 14,2% de los ingresos, finalmente los auspicios completan el 85,1% del los ingresos, por lo que aún cuando se ha dado el paso a la comercialización, en 2012 ésta represento apenas un 16% de los ingresos totales, de esta manera el Club todavía tiene que seguir desarrollando su capacidad comercial en

cuanto al bordero y abonados, venta de merchandising y potenciar los servicios del Complejo deportivo (Arriendo de canchas sintéticas y Escuelas de fútbol).

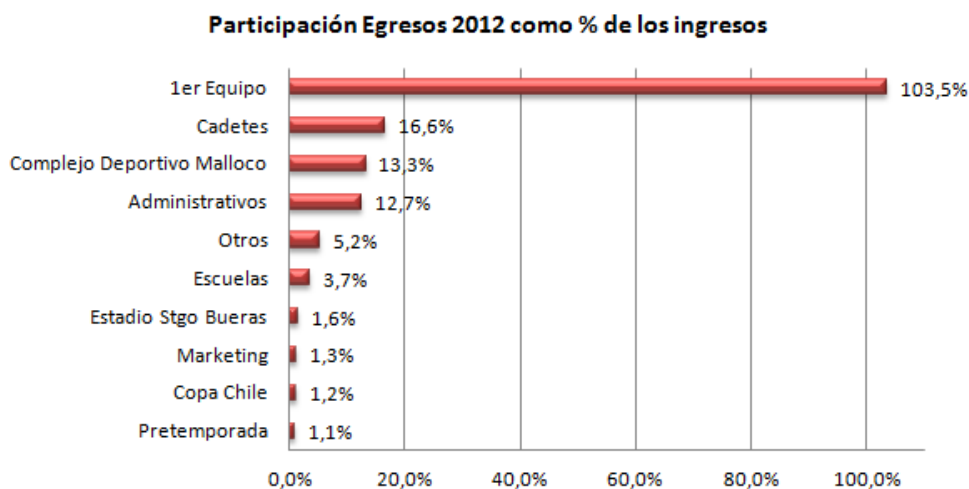


Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Club

En cuanto al desempeño de sus fuentes de ingreso comparando el periodo de enero y mayo de 2012 con el 2013, Magallanes muestra una mejora en las actividades comerciales especialmente en Bordero, Canchas Sintéticas, Auspicios y venta de indumentaria, por otra parte las Escuelas de Fútbol y las Membrecías de Socios no destacaron.

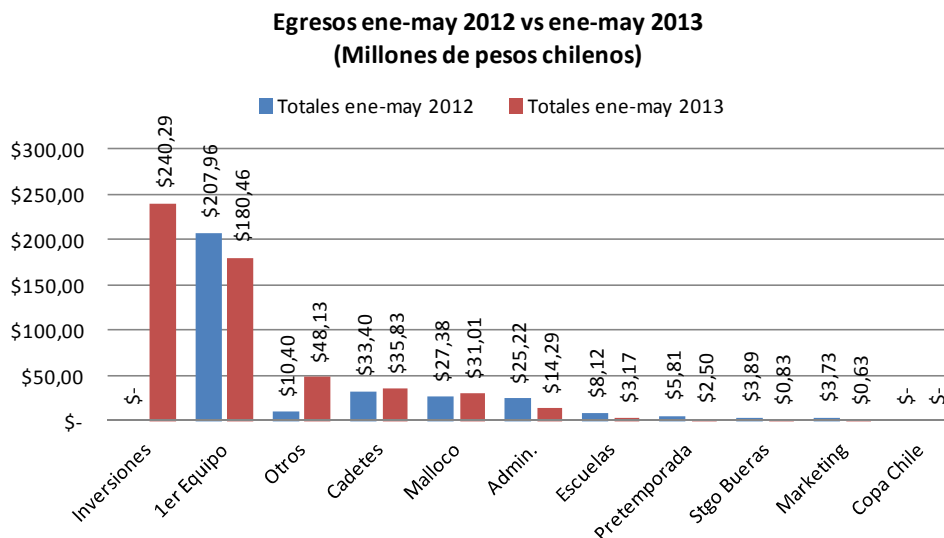
2.8. Estructura de costos

En cuanto a los egresos el 103,5% de los ingresos se concentran en la operación del plantel profesional, Cadetes o Planteles Fútbol Joven (16,6%), El Complejo Deportivo Malloco (13,3%) y los gastos Administrativos (7,9%), esto es un factor común en la industria ya que los jugadores como



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Club

entrenadores son recursos estrategicos escasos y costosos, de esta manera vale la pena resaltar que los jugadores y las divisiones inferiores son el foco (Activos estratégicos) y por otra parte pese al presupuesto reducido de Marketing y a la provisión de partidos han logrado resultados satisfactorios.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Club

2.9. Postura Estratégica

De acuerdo al trabajo The New Football Bussiness existen dos maneras de competir en el fútbol para sortear el dilema de perseguir los títulos pagando altos salarios, pero sufriendo financieramente porque todos los ingresos se van al primer equipo y al cuerpo técnico, por otra parte si no el negocio se afectará por no ganar títulos.

Esto depende de la sed de ganar de los Directivos que a veces no controlan los costos y no usan la visión de largo plazo cayendo en la dependencia de ingresos volátiles e inciertos, en el fútbol el dinero sale tan pronto entra entonces se debe elegir entre dos diferentes estrategias:

Éxito deportivo: Poco énfasis en aspectos financieros, se guía por el ciclo de pedir préstamos de dinero para comprar jugadores, para ganar partidos, para atraer fans, para generar efectivo, para comprar jugadores, para ganar juegos..., lo anterior se orienta al desempeño deportivo más que en el financiero, es el caso de Clubes europeos como el Real Madrid.

Éxito Financiero: Dada la tendencia de los clubes de salir a la bolsa, prestan mayor atención a sus finanzas, nuevos inversionistas profesionales y poderosos grupos mediáticos se hacen con altas participaciones en los clubes, haciendo énfasis en la maximización del beneficio, así el dinero puesto en la industria sobre todo el de los derechos de TV, en última instancia se destina a la compra de jugadores, en lugar de ello, se invierte por ejemplo en el desarrollo y formación de jóvenes para no gastar en jugadores, por otra parte se hace énfasis en la potenciación de otras fuentes de ingreso y en el control del gasto, este es el caso de los clubes de EEUU.

Finalmente también existen dos visiones para los proyectos de fútbol, una meramente económica que tiene una única visión de generar ingresos y otra perspectiva social donde los jóvenes pueden integrarse a los clubes y encontrar un espacio de desarrollo.

2.9.1. Misión y Visión

Misión

La declaración de la misión no se encuentra determinada, esto debe estar presente para poder realizar cualquier actividad de administración estratégica ya que es la base para la visión y los objetivos de las estrategias que se apliquen posteriormente ya que entrega el hilo conductor para la dirección de la organización, por otra parte de esta manera se dificulta definir la identidad y los valores de la organización, así como el ámbito competitivo de la misma.

Visión

A partir de una entrevista con el Gerente General de la institución el señor José Pedro Irrarrázaval, inclinados hacia una causa social el principal fin de la organización es “convertirse en el centro deportivo más importante para los niños de escasos recursos de la zona sur poniente de Santiago”.

2.9.2. Objetivos Financieros

- Disminuir la contribución por aportes de los propietarios para que el club genere su propio capital de trabajo.
- Ajustarse al presupuesto establecido para el año 2013.

2.9.3. Objetivos Deportivos

En cuanto a las competiciones profesionales en las que participa el club durante la actual temporada 2013, se encuentran definidos los siguientes objetivos.

Campeonato Nacional Petrobras de Transición Primera B:

- Superar la regla de 22 puntos para acceder a la liguilla final.

Copa Chile MTS:

- Al menos clasificar a segunda ronda.

2.9.4. Objetivos Funcionales

Área Administrativa

- Proveer los medios necesarios para el desarrollo de las actividades del plantel profesional.

- Potenciar el uso de las canchas sintéticas del complejo deportivo y pasar de 4 horas/arriendo por día a 9 horas/arriendo por día.
- Pasar de 100 a 150 niños en la escuela de fútbol.

Fútbol Joven:

- Formar futuros deportistas de elite, pero sobre todo, formar personas íntegras y saludables capaces de desenvolverse con éxito en cualquier ámbito social.

2.9.5. Conclusión Objetivos

Aunque no se encuentra formalmente definida hasta ahora se evidencia una postura global mixta entre lo financiero y lo deportivo, con respecto a sus objetivos, aunque son realistas, alcanzables y desafiantes, actualmente concuerdan más bien con metas operativas de corto plazo, por otra parte se pueden incluir, aspectos que se puedan asociar a su propuesta de valor, además de darles un carácter medible que permitan su posterior seguimiento y evaluación, además de aspectos temporales (plazos específicos para alcanzarlos), por otra parte los objetivos planteados guardan distancia con el posicionamiento que se desea lograr ya que no se incluyen las acciones específicas a lograr dentro de su comunidad como aporte social y consolidar su proyecto social.

Finalmente se evidencia la necesidad de plantear formalmente la misión y los objetivos ya que estos no se encuentran definidos y no presentan características medibles para el posterior seguimiento de las estrategias, esto se realizará en el numeral 3. Plan Estratégico Propuesto.

2.9.6. Estrategias

De acuerdo al Sr. José Pedro las principales estrategias que se desarrollan actualmente son dos:

- El crecimiento del complejo deportivo
- Búsqueda de nuevos ingresos a partir de nuevos proyectos.

Para determinar su postura estratégica se analizara el presupuesto previsto para el primer semestre del año 2013 (ver Anexo I) con respecto al mismo periodo del año 2012 y los egresos del año 2012 (ver Anexo J).

Durante el 2013 se han realizado inversiones con miras a la puesta a punto del Complejo Deportivo, se resalta la construcción de una sala de descanso para el uso del plantel profesional y la compra del material de entrenamiento para la temporada (ver grafico).

De acuerdo a la revisión de la información, se puede inferir que el foco se encuentra en fortalecer la posición financiera, a partir del incremento de las fuentes de ingreso secundarias que utilizan la infraestructura del Complejo Deportivo Malloco (Escuelas, Canchas Sintéticas, Cadetes), sin embargo llama la atención la ausencia de medidas para mejorar la experiencia de asistir a ver el espectáculo deportivo, a pesar de que los

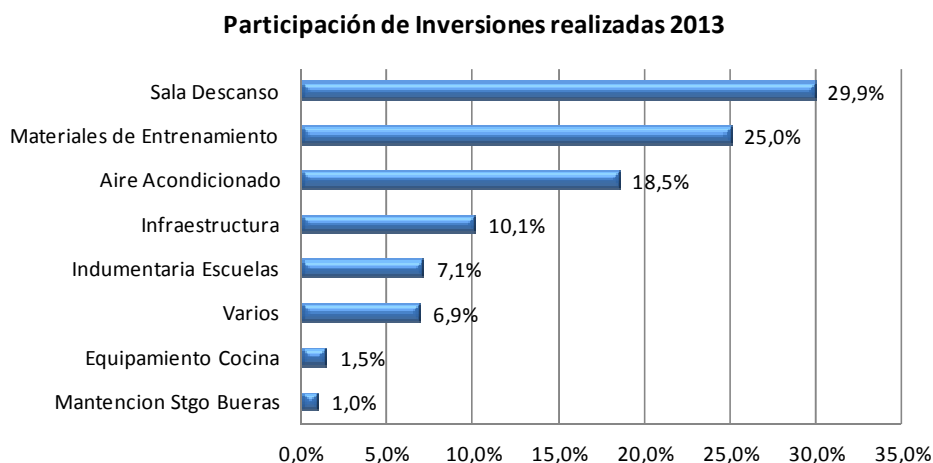
ingresos por bordero pueden llegar también a tener una naturaleza más estable por lo que se puede inferir que el Club busca es consolidar una corriente de flujos estable, cierta y constante para complementar los substanciosos aportes de la ANFP y el Canal CDF.

Así mismo, lo anterior está acompañado de la reducción del gasto el cual se concentró en los costos fijos de la operación del Club (Sueldos, Mantención Estadio, Marketing).

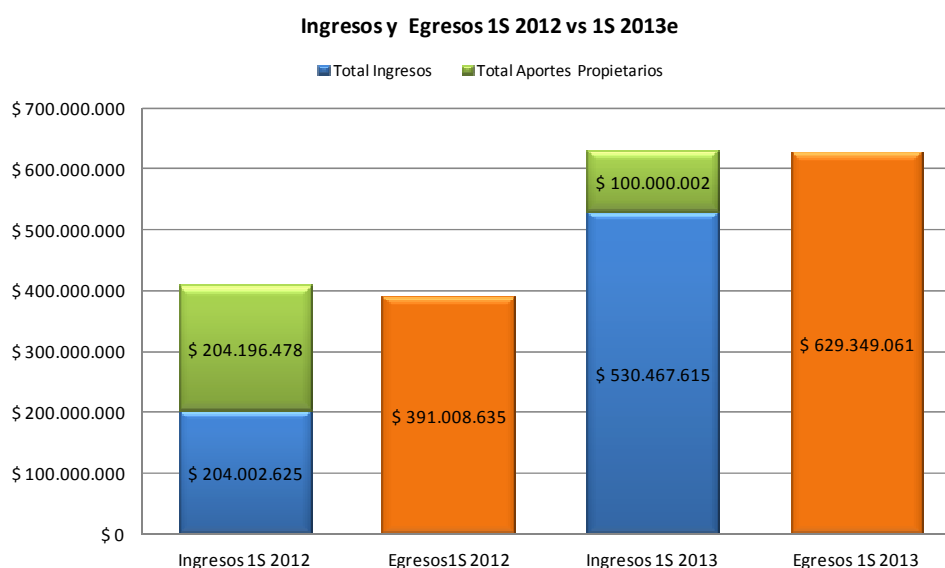
Con respecto a lo deportivo no se evidencia la contratación de nuevos fichajes de acuerdo al análisis de los egresos, por lo que se evidencia confianza en la unidad de Cadetes y Escuelas quienes son fuentes de Jugadores para el futuro además del respeto a sus políticas descritas en el Capítulo 2.9. Postura Estratégica.

Finalmente esta postura se adecua con la actual situación de rentabilidad que enfrenta la institución y a las declaraciones sobre sus objetivos del Gerente General, actualmente se evidencia un enfoque mixto, es decir, un equilibrio entre lo deportivo y lo financiero, dado que los resultados de las divisiones inferiores es a largo plazo el Club actualmente destina todos sus ingresos a la nómina del primer equipo, sin embargo realiza inversiones para que esto no suceda en el futuro, a partir de las estrategias competitivas de Porter, Magallanes evidencia un enfoque de liderazgo en costo, y a largo plazo busca su diferenciación, adicionalmente se evidencia la integración vertical al enfocarse ahora en formar sus propios jugadores y que esto se transforme en su principal fuente de ingreso y respaldo para proyectos de crecimiento.

La estrategia desde la perspectiva financiera es la mantención, enfocada en el uso del capital de trabajo y el costo total, con una orientación interna a la supervivencia sin poder aún explotar el posicionamiento y la reputación que tiene definido como actividades comerciales.



Fuente: elaboración propia a partir de datos suministrados por el Club



Fuente: elaboración propia a partir de datos suministrados por el Club

Dada la actual situación de necesidad de capital de trabajo, se esperan medidas en pro de mejorar la cobertura de los egresos de la institución con sus propios ingresos sin recurrir al financiamiento de los propietarios, según el presupuesto para el primer semestre se proyecta incrementar los ingresos en un 160% con respecto al mismo periodo del año anterior.

El 91,3% de dicho incremento se concentra en cinco fuentes de ingreso, los Aportes de la ANFP (35,6%), Aportes del canal CDF (39,3%), Canchas Sintéticas (7,1%), Auspicios (7,2%) y la Venta de Jugadores (2,1%), vale la pena destacar que las tres últimas el año pasado no representaron ningún ingreso durante el mismo periodo.

Adicionalmente se destaca que la institución se plantea desafíos importantes en potenciar otras fuentes de ingreso, aunque no representan un gran porcentaje del incremento si suponen un gran esfuerzo dentro del club: Por ejemplo Cadetes con 1,2%, Venta de Indumentaria con 0,5%, representan menos del 2% del total del incremento, sin embargo, esto implica que sus ingresos crezcan con respecto al primer semestre del 2012 en un 693% y 95% respectivamente. En cuanto a las Escuelas y las Membrecías de Socios se presenta una situación similar.

A partir de la revisión de los egresos proyectados para el primer semestre de 2013, se estima que se incrementarían en un 61%. Se destaca que para el 2013 se proyecta una inversión importante en fondos mutuos, la cual representa el 76% del incremento total, a partir de la naturaleza de esta inversión se puede inferir que el club busca una rentabilidad segura con baja exposición de riesgo y sobre todo con la disponibilidad de dichos fondos por si requiere liquidez.

Continuando los incrementos los egresos por Cadetes y Complejo Deportivo Malloco serán de 58,7% y 8,9% con respecto al primer semestre del año 2012, esto tiene sentido con respecto al esfuerzo que supone la meta de ingresos.

De otro lado también se proyectan reducciones en los egresos, El 89,1% de la reducción se agrupa en cinco frentes, Sueldo Administrativos (48,3%), Sueldo Escuelas (12,7%), Marketing (12,1%), Mantención Estadio Santiago Bueras (8,2%) y Pretemporada (7,9%).

2.9.7. Políticas

Dentro de sus políticas se resaltan:

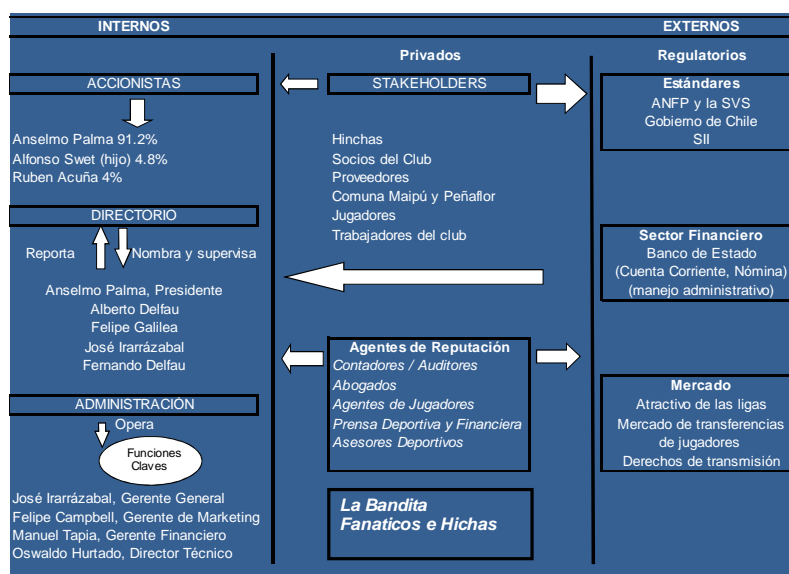
- Evitar realizar pagos de comisiones por compra y venta de jugadores.
- Solo negociar con jugadores que vengan a préstamo o que sean agente libre¹⁰
- Prioridad para la promoción de cadetes al primer equipo y no de fichajes externos.
- Primas o incentivos por goles, por ingresar a la liguilla final, por ascender, por llegar a semifinales.
- Medidas conductuales como no ser parte del equipo titular en caso de presentar mal comportamiento dentro y fuera de la cancha (relación con familia, desempeño escolar).
- Prioridad en inversión en fortalecimiento de divisiones menores y el mejoramiento de las condiciones para el trabajo del primer equipo.
- Estricto cumplimiento de compromisos de pagos de los empleados

Las políticas que se presentan guardan coherencia con su postura estratégica de estabilidad específicamente en el control del gasto, adicionalmente guarda integridad con la cultura y la imagen que la institución quiere proyectar, evidenciando una arquitectura interna definida hacia la excelencia operacional.

2.10. Gobierno Corporativo

A continuación se detalla la incidencia del gobierno corporativo en el desempeño del Club, si se desea detallar en el análisis de este aspecto en el Anexo K se encuentra un análisis histórico detallado respecto a la influencia del gobierno corporativo y el desempeño percibido del Club.

¹⁰ Agente Libre: Deportistas profesionales cuyo contrato vinculante con un equipo ha vencido, y se encuentra en libertad de negociar una próxima contratación sin condiciones previas y con cualquier equipo que elija.



Estructura actual del Gobierno Corporativo

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por el Club

Aspectos positivos y negativos del modelo actual de Gobierno Corporativo

De acuerdo a entrevista con el Gerente General el principal factor que explica el desempeño actual de la institución, es su gobierno corporativo, esto se puede fundamentar con respecto al Capital histórico logrado en la última década (ver numeral 2.2 Capital Histórico), en donde se puede apreciar que previa a la transición de la actual propiedad del Club (ver Anexo K), el desempeño deportivo permanecía irregular, de la misma manera como se describió anteriormente los accionistas son los que han respaldado financieramente la situación del Club lo que también evidencia un fuerte compromiso pro responder por los resultados del mismo.

En primer lugar, se presenta el rol del directorio del Club Deportivo Magallanes, cuyo objetivo central es ser el principal actor, en la toma de decisiones del club, monitoreando el desempeño del área tanto deportiva como administrativa, caracterizándose por:

- Visión de largo plazo (compromiso por la determinación de políticas que mejoren la reputación del club).
- Continuidad, delegando confianza y apoyo en las áreas deportiva y administrativa.
- Definir y velar por el respeto de los valores sociales del club (teniendo en cuenta los principios e ideas de la comunidad y de los miembros del club)
- Profesionalismo.
- Liderazgo.
- Mejoramiento de la arquitectura interna y externa del club.
- Gestionar y cuidar las relaciones entre los jugadores y el cuerpo técnico.
- Desarrollar programas para fortalecer la lealtad del talento del club.
- Garantizar una atmósfera interna positiva para maximizar el desempeño deportivo de los jugadores.

- Compromiso por generar un buen desempeño financiero y responder en caso de que no sea así.
- Tomar decisiones de inversión. (otros negocios, nuevos jugadores, fútbol joven, estadio e infraestructura)

Aspectos positivos:

Visión de largo plazo (compromiso por la determinación de políticas que mejoren la reputación del club). Desde que asumió el nuevo propietario del club, el directorio y su gerente general han hecho énfasis en decisiones de largo plazo que han permitido la consolidación institucional del club, en estos momentos, existe un plan maestro, que incluye la expansión de las instalaciones de su complejo deportivo, para generar y estabilizar sus fuentes de ingreso, a la vez que han definido una fuerte orientación valórica y social que hace parte, actualmente, de la cultura organizacional.

Continuidad, delegando confianza y apoyo en las áreas deportiva y administrativa. Este rol es evidente al encontrar jugadores vinculados desde el 2009, el cuerpo técnico desde el 2008 y el mismo cuerpo administrativo desde 2012, por otra parte la política de inversiones da prioridad al mejoramiento continuo de las condiciones del primer equipo y de las divisiones cadetes.

Profesionalismo y liderazgo, desde la contratación de profesionales idóneos para el nivel jerárquico y de responsabilidad requeridos, si bien no se han desempeñado dentro del campo de la industria del fútbol, apelan a sus conocimientos transferibles, la estructura del cuerpo administrativo de alto nivel se encuentra totalmente profesionalizado para el desarrollo de las estrategias del club, mientras que el estilo de liderazgo se caracteriza por la cercanía con los funcionarios y miembros de la institución.

Definir y velar por el respeto de los valores sociales del club (teniendo en cuenta los, principios e ideas de la comunidad y de los miembros del club), los gerentes del club quienes hacen parte activa del gobierno corporativo tienen incorporado en su narrativa y discurso diario los valores con los cuales trabaja el mismo, por ejemplo, al entrevistarlos y preguntarles, ¿cuál es la misión de Magallanes?, los mismos coinciden en afirmar “este club se dedica a entregar valores, a través de la práctica deportiva” así esta no se encuentre definida oficialmente.

Mejoramiento de la arquitectura interna y externa del club. El gobierno corporativo actual ha hecho énfasis y puesto en el centro de su estrategia a los jugadores y divisiones cadetes, entregando las mejores condiciones para mantener un clima organizacional de tranquilidad, compromiso y trabajo colaborativo (trabajo en equipo). A lo anterior, se debe, en opinión de los gerentes, los buenos resultados logrados hasta el momento.

Aspectos Negativos

Si bien la autoridad se encuentra reconocida y diferenciada entre propiedad y gestión, durante la historia del gobierno corporativo, se evidencia un potencial riesgo de conflicto de interés por duplicidad de roles del tipo accionista-miembro del directorio, esto puede

beneficiar por el control que se puede ejercer en las decisiones, sin embargo, se expone al riesgo de limitar la independencia del proceso decisorio de los intereses económicos.

Por otra parte un reto para el gobierno corporativo es mantener sus buenos manejos y prepararse para evitar repetir los eventos históricos que pusieron en evidencia incapacidad de administrar conflictos, crisis y cambios de propiedad, ya que esto resta las competencias de gestión para que el Club alcance sus propósitos y contribuya a los intereses de los stakeholders.

Bajo el modelo actual, aunque se evidencia coherencia entre el resultado y el aporte del Gobierno Corporativo, se mencionan los siguientes aspectos a mejorar:

Oficializar los estatutos del gobierno corporativo, que son exigencia de la ley SADP, si bien la autorregulación está dada, en cuanto al proceso de toma de decisiones y estructura administrativa, hace falta oficializarla con el fin de institucionalizar y proteger el mismo, como también para dar un marco para el manejo de futuros conflictos de interés y la toma de decisiones.

Ausencia de código de ética y valores, lo cual debilita el marco para definir el manejo de conflictos y conductas no deseadas o no éticas.

Dificultad en la consolidación de información de respaldo para la rendición de cuentas, reflejada en el proceso que representa generar los estados financieros consolidados, lo cual debería ser una prioridad del Gobierno Corporativo para aportar a la dimensión de transparencia y rendición de cuentas de la organización.

Disponer de mecanismos y representación efectiva de los intereses de los stakeholders del club (hinchas, proveedores, reguladores, jugadores, entre otros), lo cual debería ser una preocupación permanente del Gobierno Corporativo que debería contemplarse para la toma de decisiones estratégicas.

Alto riesgo de conflicto de interés por duplicidad de roles, del tipo: accionista-miembro del directorio y entre los stakeholders; por ejemplo el interés de los jugadores por rentas altas versus la estabilidad económica del club.

2.11. Análisis Ambiente Externo

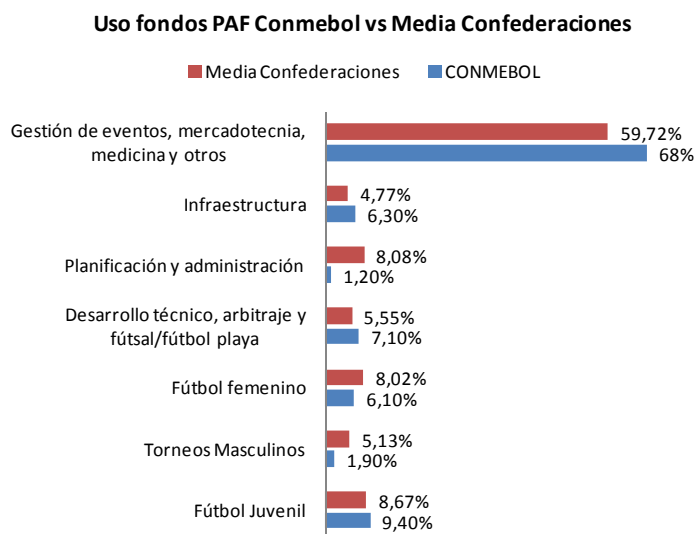
A continuación se realiza el análisis externo para la industria del fútbol chileno a partir de la metodología PEST, finalmente se presenta la Tabla EFAS que resume los factores estratégicos externos.

2.11.1. Político y Legal

Como se detalla en el análisis de la industria (ver capítulo 2.13.2 Análisis de la Industria) los actores más influyentes en la industria son la FIFA, ANFP, Gobierno de Chile (a través del IND y otras leyes).

2.11.1.1. FIFA

“El 1 de junio de 2011, Joseph S. Blatter fue reelegido Presidente de la FIFA para un mandato de cuatro años y anunció estos objetivos: **governabilidad, transparencia, “tolerancia cero”** al fraude y ejemplaridad dentro y fuera del terreno. Estos objetivos son completamente relevantes en el caso de los **programas y actividades** de desarrollo de la FIFA, para los que la ejemplaridad, la observancia de las normas, la responsabilidad y el compromiso con el fútbol rigen como criterios esenciales”¹¹.



Uso recursos FAP CONMEBOL vs Media otras Confederaciones
Fuente: *Elaboración propia a partir de reporte actividades FIFA 2011*

“La popularidad y trascendencia que el fútbol ha ido experimentando en los últimos años han venido acompañadas por un aumento de la codicia y las malas prácticas. Por esta razón, la FIFA viene destinado cada vez más recursos en un número creciente de ámbitos para proteger el fútbol”¹².

A través de su sólida posición financiera producto de los contratos por derechos de medios de eventos deportivos como mundiales y copas internacionales, de mayores y últimamente con mayor potencia los eventos de fútbol juveniles, viene destinado mayores recursos a sus programas de desarrollo del juego a través de diferentes programas, específicamente en el cierre de brechas de infraestructura, modernización de la gestión del fútbol, transparencia y regulaciones estrictas del mercado de transferencias y sobre la competencia (dopaje y amaño de partidos).

Programa de Asistencia Financiera (FAP): La FIFA provee medios financieros y asesoría técnica conforme a criterios muy precisos, con el fin de inducir a las asociaciones miembro en el caso de Chile la (Federación de Fútbol de Chile) y a las confederaciones (Confederación Suramericana de Fútbol o CONMEBOL) a poner en marcha programas de desarrollo a su medida, así como a reforzar perdurablemente el fútbol y la gestión futbolística. Los fondos deben invertirse sobre la base de un plan de desarrollo a largo plazo y el mayor respeto posible a los principios de transparencia y buena gestión contable.

El FAP asigna a cada asociación una partida anual de 250 000 USD y 2.5 millones de USD a las confederaciones. Estas últimas reciben igualmente 2.5 millones de USD al año para sus programas de desarrollo. Esta contribución permite que las asociaciones y las confederaciones financiar sus actividades y proyectos¹³.

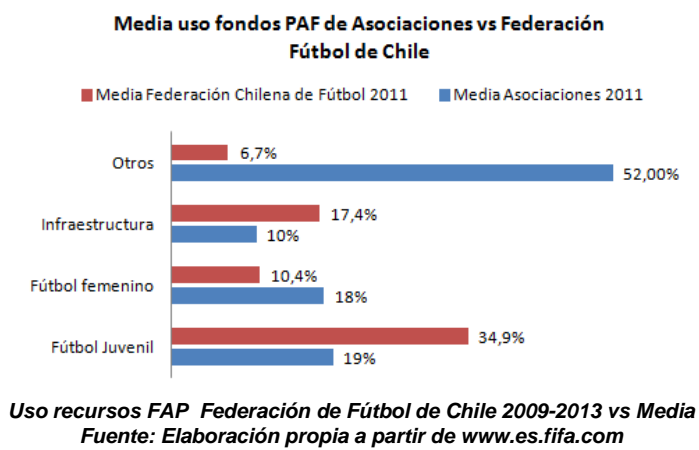
¹¹ Memorias FIFA Congress 2012

¹² Reporte de Actividades FIFA 2011

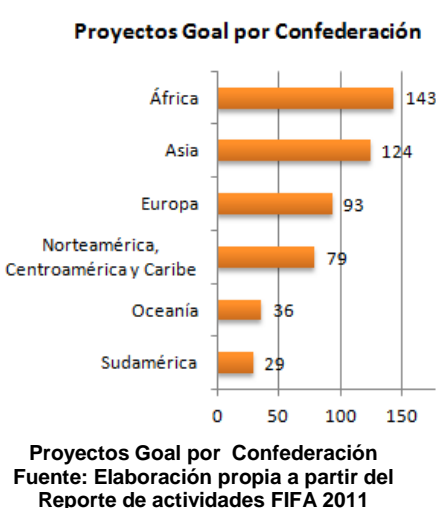
¹³ Fuente: FIFA reporte de actividades 2011

En el caso de la CONMEBOL, se destaca por sobre la media de otras confederaciones, el uso de los fondos para gestión de eventos, infraestructura, desarrollo técnico y de otras disciplinas y el desarrollo del fútbol juvenil, por otra parte el uso de fondos para torneos masculinos planificación y administración está bastante por debajo de la media.

Ahora en el caso específico de la Federación de Fútbol de Chile, se destaca el apoyo al fútbol juvenil, por otra parte se evidencia que el fútbol femenino es una tendencia creciente y aparece en las prioridades a nivel local, adicionalmente se destaca el uso en infraestructura lo que sugiere que en Chile se viene cerrando la brecha con respecto a las demás asociaciones, esto es importante ya que entre más y mejores espacios para la práctica del fútbol la industria se beneficiara en su conjunto aportando a la promoción del deporte a nivel nacional y la consolidación entre su cultura, así mismo con el fútbol juvenil hay gran apoyo esto beneficiara la disponibilidad de un recurso actualmente costoso y escaso como jugadores talentosos en el futuro y el atractivo de sus ligas a nivel nacional e internacional, así como también en el rendimiento de sus selecciones.



Programa Goal: Permite a cada asociación miembro beneficiarse de la financiación necesaria para llevar a cabo proyectos de desarrollo futbolístico. Estos proyectos deben responder a las necesidades prioritarias de las federaciones respectivas.



Permite la construcción de sedes sociales, centros de entrenamiento y campos de césped artificial o natural, lo que responde al primer deseo del presidente Blatter: “dar a las federaciones desfavorecidas las infraestructuras esenciales para llevar a cabo su trabajo”¹⁴, también permite ampliaciones y remodelaciones de las infraestructuras, establecer academias para jóvenes, modernizar la informática de la federación, alentar la práctica del fútbol femenino, el fútbol sala o el fútbol playa, por ejemplo, ofrecen proyectos para financiar una academia de jóvenes talentos durante tres años.

Por decisión del Comité Ejecutivo de la FIFA, para el

¹⁴ Reporte actividades FIFA 2011.

ciclo 2011-2014, la financiación de cada proyecto se ha fijado en 500.000 USD, resolución que ha sido ratificada por el Congreso¹⁵. Cada proyecto debe someterse a la aprobación del Bureau Goal, esto implica la disponibilidad de licitar por recursos asumiendo estos trámites burocráticos.

Considerando los proyectos por confederación Sudamérica es el más rezagado, a nivel local se han realizado cuatro proyectos¹⁶ específicamente en temas de infraestructura el primero fue en 2003 y el último en 2010.

Programa Performance: Creado por la FIFA en 2009, permite a las asociaciones miembro de la FIFA que deseen embarcarse en un proceso de evolución y mejora (de su estructura, su manera de trabajar dentro y fuera del terreno de juego, sus ingresos o su imagen) recibir apoyo en materia de valoración por parte de expertos, consultoría y ayuda económica¹⁷.

Según la situación, la capacidad y los objetivos de cada asociación, así como el plan de acción, el programa se centra en los ámbitos que se consideren cruciales y susceptibles de mejora para que la institución pueda crecer el apoyo se divide en dos ámbitos.

Técnico	Gestión
<ul style="list-style-type: none"> • Ligas y clubes • Asesoría directores técnicos • Entrenamiento • Desarrollo del fútbol base y juvenil • Centros de formación • Arbitraje • Guardametas • Fútbol femenino • Fútbol sala • Fútbol playa 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de Ligas y Clubes • Gestión económica • Marketing • Generación de ingresos • Infraestructura informática • Comunicación • Responsabilidad social • Organización de eventos • Infraestructura de desarrollo

Ámbitos de apoyo Programa Performance de la FIFA
Fuente: Reporte de actividades FIFA 2011

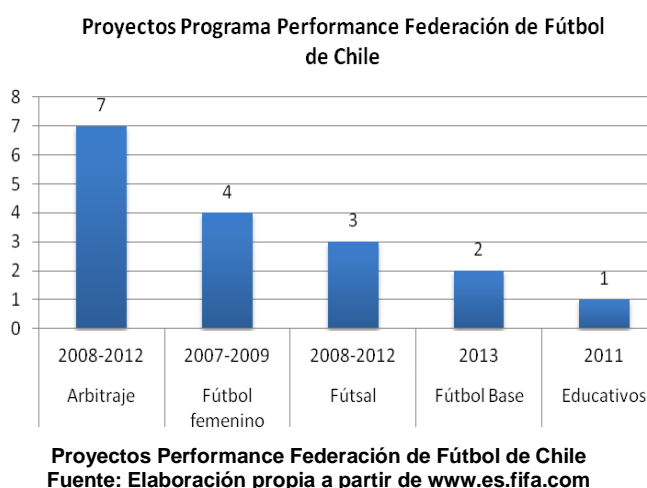
¹⁵ Congreso de la FIFA que se celebra una vez al año

¹⁶ <http://es.fifa.com/associations/association=chi/development-activities/goal/index.html>

¹⁷ *Ibíd.*

Para participar hay que someterse a un análisis por parte de representantes y expertos de la FIFA. Lo más típico es que se realice cuando la asociación pasa por las elecciones, después de renovar la junta directiva, al contratar un nuevo equipo administrativo, etc. Al concluir el estudio, se presentan los resultados a la directiva, de manera que pueda comenzar la colaboración con la FIFA.

En 2011, el programa Performance de la FIFA asesoró en más de 130 ocasiones a 61 países, a quienes se les brindó asistencia en los numerosos ámbitos que cubre el programa, en el caso de Chile se destacan los proyectos de arbitraje y disciplinas del fútbol femenino y fútbol lo que favorece a la industria ya que en el futuro éstas disciplinas cobrarán mayor protagonismo.



Programa Fútbol for Hope: Fue creado en 2005 promueve y apoya la labor de organizaciones locales, que con la ayuda del fútbol contribuyan a mejorar las condiciones de vida de personas que lo necesitan.

“Durante el 2011 apoyando iniciativas de fútbol y formación escolar, en las ciudades colombianas de Bogotá y Cali, dos programas Football for Hope de las fundaciones Colombianitos y SIDOC ofrecen a los jóvenes la posibilidad de jugar al fútbol y al mismo tiempo escolarizarse y recibir la atención de psicólogos y trabajadores sociales. En la Copa Mundial Sub-20 de la FIFA 2011, que se celebró en Colombia, la FIFA, el Banco Interamericano de Desarrollo y Coca-Cola decidieron patrocinar estos dos programas durante tres años con una inyección de 1.1 millones de USD.”¹⁸

Para proyectos Goal no había información disponible para Chile, por lo que optar por licitaciones para este programa también es una oportunidad ya que la orientación del Club es bastante social.

Continuando con las medidas de la FIFA específicamente en la protección de la integridad del juego se vienen desarrollando los siguientes proyectos.

Early Warnin Sisystem (EWS): Sistema que realiza un control exhaustivo al mercado internacional de apuestas deportivas e informa a la FIFA respecto a todos los casos que influyan en los partidos de sus competiciones y de encuentros internacionales amistosos. Sus objetivos incluyen investigar, formular e imponer medidas disciplinarias, además de supervisar todas las competiciones de la FIFA y partidos clasificatorios para el mundial de 2014.

¹⁸ Reporte de actividades FIFA 2011

“La amenaza que suponen las apuestas ilegales y los amaños de partidos es enorme y tremendamente compleja; por ello, la FIFA llegó a un acuerdo con la Interpol para crear una unidad anticorrupción con base en Singapur y financiarla durante diez años.”¹⁹

De esta manera los servicios del EWS están disponibles para las asociaciones miembro interesadas, “por ejemplo la Asociación de Fútbol de Japón, bajo cuyo mandato EWS controló todos los partidos de la 1.ª división de la liga japonesa en 2011”²⁰.

El beneficio para la industria es que seguirá disponible para las asociaciones de fútbol, en este caso se espera que la Federación de fútbol de Chile lo incluya para combatir dicha amenaza.

Transfer Matching System (TMS): Desde el 1 de octubre de 2010, todas las transferencias internacionales de jugadores profesionales varones, dada la evidente tendencia de concentración del poder económico de los clubes y la entrada de capitales externos les ha otorgado a algunos el control de activos estratégicos como los jugadores, por ejemplo es recurrente escuchar que un empresario millonario se haga dueño de un Club y compre jugadores de élite para conformar equipos super competitivos o de otro lado que los clubes entren en banca rota por no poder cubrir los costos asociados al Primer equipo arrastrando ligas enteras (por ejemplo caso Liga Española, Liga profesional de Perú y hace algunos años las ligas de Chile), esto afecta el equilibrio de la competencia para clubes pequeños y se presta para actos de competencia desleal por lo que la FIFA inicia la tan necesaria regulación de este mercado.

De acuerdo a su reporte de actividades las 208 asociaciones miembro de la FIFA han sido capacitadas respecto a la manera de utilizar el TMS y continúan recibiendo apoyo en dicho sentido. Asimismo, más de 5 000 clubes usan el sistema, y se llevaron a cabo con éxito alrededor de 11 700 transferencias en 2011. Desde el punto de vista del cumplimiento, a partir de junio se impuso un nuevo proceso de sanción, y se vienen realizando indagaciones detalladas relativas a asuntos que pudiesen repercutir negativamente en la transparencia e integridad del mercado.

Ahora la FIFA dispone de un control más amplio del movimiento de jugadores, de la tramitación de solicitudes de inscripción, puede garantizar la protección de los derechos de los jugadores específicamente de los menores y en el futuro incluirá temas como la influencia de terceros, el seguimiento de los pagos y más recursos para la investigación de traspasos ilegales de menores.

Con este sistema la industria y clubes pequeños van a tener mejor acceso a la información por la transparencia que ha viene ganado el mercado de trasferencias, ya que exige que los clubes ingresen todos los datos económicos relacionados con sus traspasos y dispone de reportes anuales sobre el mercado, volumen de traspasos, compensación económica, comisiones de agentes de jugadores y movimientos de jugadores menores, esto es fundamental ya que también disminuye la dependencia de

¹⁹ Ibid.

²⁰ Memorias FIFA Congress 2012

los clubes de intermediarios bajando los costos y además identificando puntos focales de superávit y déficit de recursos humanos, el único punto es que acá la ANFP debe alinearse para controlar el mercado local ya que el sistema aún no tiene tal alcance.

2.11.1.2. ANFP

La Asociación de Fútbol Profesional es la principal autoridad de fútbol profesional en Chile, su principal rol es organizar los campeonatos, realizar la redistribución de los ingresos, velar por una eficiente gestión de los clubes y por el balance competitivo dentro de las ligas locales, en otras palabras, medidas que lleven a los clubes a ser entidades profesionales y garantizar el futuro y viabilidad de la industria del fútbol chilena.

Luego de unas convulsionadas elecciones en el 2010, donde Sergio Jaude se promulgó presidente (hasta el 2015), los principales avances promulgados por la ANFP ha sido el fomento de la profesionalización, el fortalecimiento de la posición económica de la Asociación y del fútbol juvenil a nivel nacional.

Con la Ley SADP y el cambio en sus estatutos permitiendo esta estructura societaria con el fin de que la mano invisible de la competencia económica y deportiva mejorar la eficiencia en la gestión de los clubes, esto ha sido el motor principal de que la industria haya dado el salto hacia la profesionalización.

Control presupuestario, adicionalmente de acuerdo a sus estatutos los clubes están obligados a entregar un presupuesto al inicio de cada temporada, además de acuerdo con el Gerente General del Club una futura medida es que los costos asociados al primer equipo de los clubes no puede superar el 70%, esto sin duda incentiva a los clubes a bien mejorar su capacidad de generar ingresos, o de otro lado que sean más eficientes en su operación y controlen su gasto, finalmente esto también contribuye a reducir asimetrías de información entre los Clubes y realizar mejor control en la gestión de los clubes para evitar futuras quiebras.

Sistema de redistribución de ingresos: es la principal herramienta para evitar el desbalance competitivo (evitar que pocos clubes concentren los activos estratégicos ej: jugadores), a partir de la creación del CDF (Canal del fútbol), el cual tiene todos los derechos de transmisión de los partidos de torneos organizado por la ANFP, desde el 2003 ha sido la bala de oxígeno de muchos clubes, sin embargo como se detallará en el análisis de la industria aun es materia pendiente el balance competitivo ya que el actual sistema de redistribución esta en claro beneficio de los Clubes más grandes perjudicando el atractivo de la Liga y por otra parte el aporte social en beneficio de la imagen del fútbol local para el consumidor.

Sistema de campeonatos: para las próximas temporadas el sistema de campeonatos cambiará, es decir, el sistema de playoffs se cambiará y será al final el equipo con mayor puntos el que se lleve el título, esto influye por ejemplo para la Primera División en menos partidos por temporada y esto puede afectar una porción de sus ingresos.

2.11.1.3. Gobierno de Chile

Con respecto a éste actor, se evidencia que el deporte viene cobrando mayor importancia dentro de la agenda política, a partir de las crecientes tasas de sedentarismo presentadas en el país, por otra parte se han promulgado leyes que favorecen la calidad del espectáculo específicamente en su atributo de seguridad para que la asistencia al estadio mejore afectando positivamente a la industria y su imagen.

- Ley en trámite de Ministerio de Chile: Actualmente hay un proyecto de ley en trámite para la creación del ministerio del deporte esto beneficia a la industria ya que como ministerio por lo menos se prevé mayor flujo de recursos para su fomento y desarrollo.

Adicionalmente ya se encuentra un marco legal específico que incluye:

- Ley elige vivir sano: Ley aprobada en el 2013 cuyo objetivo principal es promover la alimentación sana y la práctica deportiva a nivel local.
- Ley Estadio seguro: Norma declarada por el Ministerio del Interior con el fin de que la familia chilena regrese a los estadios, esto es un beneficio directo para la industria del fútbol chileno.
- Plan Chile Estadios: Es un proyecto que promete cambiarle la cara al fútbol chileno. Esta iniciativa planificó en su primera etapa, la remodelación a estándar FIFA de siete estadios del fútbol profesional, seis de los recintos deportivos se encuentran en etapa de construcción, y uno ya terminado (Regional de Antofagasta) reinaugurado en marzo de este año²¹.
- Ley del Deporte: promulgada el 9 de febrero de 2001 constituye un instrumento que establece las directrices para la promoción y desarrollo del deporte y la actividad física del país. A partir de la promulgación de esta ley, la actividad deportiva es concebida como una preocupación social del Estado, que debe ser objeto de una política pública, tal como sucede con la educación, la salud o la vivienda, entre otras. Dicha ley se basa en la política nacional del deporte y considera planes y programas para las modalidades, Formación para el Deporte, Deporte Recreativo, Deporte de Competición y Deporte de Alto Rendimiento y Proyección Internacional.

De acuerdo a una noticia del diario La Hora los donativos las tres categorías más requeridas son: deportes de competición, recreativo y de alto rendimiento. Pero el deporte laboral ha tenido el mayor incremento, desde su inclusión en 2011.

“Hay una demanda gigante por hacer actividades al interior de las empresas. El objetivo de quienes postulan es hacer talleres al interior de las compañías, porque ahí está radicado el sedentarismo más duro. Por eso, hoy en esa categoría hay donaciones de casi \$3.800 millones”, afirmó Ruiz-Tagle²².

“También hubo un Club deportivo y corporación de cultura beneficiados para los cuales con 40 proyectos que postularon todos los fueron aprobados, dichos proyectos incluían

²¹ www.IND.cl

²² Empresas duplican dinero para impulsar el deporte, Belén Muñoz, www.lahora.cl, 19 de junio de 2013,

organización de campeonatos, corridas, cicletadas, talleres de yoga, es bastante entre otros”²³.

La Ley de Deportes dispone de un concurso de donaciones con créditos tributarios. De acuerdo al mismo artículo las donaciones con fines deportivos cuentan con un crédito que se deduce de los impuestos, que alcanza el 50% del valor a pagar, de esta manera se presentan los proyectos al Instituto Nacional de Deportes (IND), luego se califican de acuerdo a las bases del concurso, se seleccionan y una vez que aparece un donante que quiere financiarlos se comunican con el beneficiado, que da un certificado que el donante usa en su declaración de impuestos.

- Instituto Nacional del Deporte: Órgano oficial delegado por el gobierno cuya misión es “Desarrollar la cultura deportiva de la población a través de la ejecución de planes y programas de fomento e infraestructura, y el financiamiento de proyectos, orientados a masificar la actividad física y la práctica deportiva y a apoyar a los deportistas tomando como eje su crecimiento dentro del Sistema de Competencias Deportivas, con una perspectiva territorial, intersectorial y de acceso equitativo a toda la población”²⁴.

2.11.2. Económico

2.11.2.1 Gasto consumo de fútbol

El deporte como espectáculo se considera como un bien superior, por lo que el gasto en el mismo y por lo tanto en el consumo de Fútbol estará ligado a ciclos económicos, de esta manera el gasto en gran parte es influenciado por el PIB Percapita y las reformas en pro de su crecimiento (ver Anexo L), sin embargo, otros aspectos como el tamaño del país o las ciudad, así como la penetración del Fútbol en la cultura del mismo también resultan determinantes.

En Chile el gasto por habitante en la liga chilena en promedio llegaba a solo 2 dólares en 2007(ver Anexo M) frente al promedio de las ligas europeas con 27 dólares por persona para dicho periodo, de la misma manera, la asistencia y el gasto por asistente por partido (ver Anexo N), a pesar de las proporciones de la comparación esto en su momento implicaba una oportunidad de crecimiento a nivel local a partir del crecimiento macroeconómico que ha presentado el país, es decir, existe todavía potencial de crecimiento para la industria.

Para un club su localización puede ser una ventaja importante en términos del país o la ciudad donde se encuentra ubicado, teniendo en cuenta la cantidad de clubes instalados en la misma zona, hábitos deportivos y variables económicas como la densidad de población y el ingreso Percapita son factores relevantes al largo plazo, ya que si se logra una participación importante en seguidores y sus condiciones económicas son estables y con perspectivas de crecimiento el club tiene una oportunidad de consolidar una masa importante de hinchas y aprovechar condiciones económicas que incentiven su disposición a gastar en fútbol.

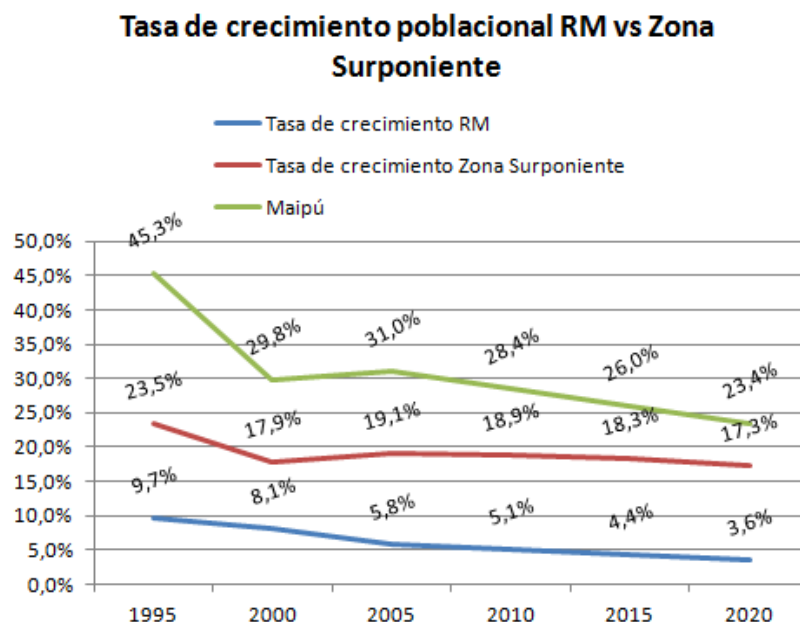
²³ Ibid.

²⁴ www.IND.cl

Actualmente Magallanes se dirige a la zona surponiente de Santiago compuesta por las comunas de Cerrillos, Estación Central, Maipú y Padre Hurtado, se incluye además la comuna de Peñaflor en donde se encuentra ubicado su Complejo Deportivo, a continuación se analiza dichas variables.

2.11.2.2. Crecimiento Población

Para el 2015 teniendo en cuenta las estimaciones para todas las comunas la zona surponiente representaría un 18,6% de la población total de la Región metropolitana, se destaca por sobre todas la Comuna de Maipú que a partir del 2015 se estima supere el millón de habitantes (ver Anexo O) y es la comuna que mayor tasa de crecimiento presenta en la zona, y supera por varios dígitos a la tasa de crecimiento de la región, esto evidencia que el Club tiene un mercado potencial con proyecciones crecientes en términos de población.

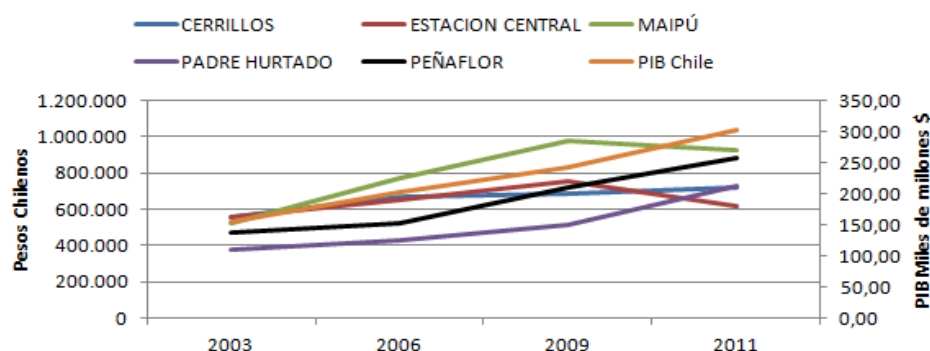


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de <http://reportescomunales.bcn.cl/>

2.11.2.3. Ingreso de las familias

Ahora en términos de los ingresos promedio por familia de cada comuna (ver Anexo P), hasta el 2011 Maipú nuevamente fue la comuna que mayor progreso presenta, sin embargo desde 2009 viene desacelerando con respecto al PIB de Chile, en contraste se encuentran las comunas de Peñaflor y Padre Hurtado que vienen con tendencia creciente con evidente correlación con el PIB, por lo que de mantenerse dicha tendencia y las condiciones macroeconómicas de estabilidad (Inflación, IPC) las familias de dichos sectores tendrán más ingresos relativos y mayor poder de compra por lo que el deporte y el fútbol ya pueden hacer parte de su gasto mensual, esto representa una oportunidad para Magallanes en donde debe prestar atención a esta tendencia.

Evoución ingreso promedio de los hogares zona surponiente de Santiago



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de <http://reportescomunales.bcn.cl/> y <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ci&v=65&l=es>

2.11.3. Tecnológico

Para la industria del fútbol sus canales de distribución indirectos, es decir diferentes al estadio, son la Televisión y ahora con cada vez más protagonismo el internet, vale la pena mencionar que un club no solo comercializa sus partidos sino también servicios y productos asociados al mismo, adicionalmente el auge de internet permite a los Clubes mantener relaciones más cercanas e interactivas con sus hinchas y comunicar mejor tanto sus actividades como su marca.

2.11.3.1. Disponibilidad de Internet e infraestructura de telecomunicaciones

Para Chile en 2011 se resalta la adopción de hardware en donde la penetración de banda ancha móvil sobre habitantes alcanzaba un 89,4%, la penetración de teléfonos celulares sobre población un 100% y la base instalada de PCs en los hogares también un 100%, en contraste la penetración de banda ancha fija (59%) y de TV paga (49,1%) en hogares todavía tiene posibilidad de expansión²⁵.

Adicionalmente “Chile es el tercer país latinoamericano con mayor penetración de smartphones en la población, con un 19%...se explica por el desbloqueo de equipos y la portabilidad numérica móvil...La masificación de los smartphones y la implementación de las redes 4G desatarán una fuerte competencia por precios y calidad de servicio, la que propiciará el uso de este tipo de dispositivos”²⁶

A partir de la información anterior es importante señalar que a nivel local existen las plataformas para que un club de futbol cuente con canales de distribución con una cobertura importante, la llegada de tecnologías y medios más interactivos s una realidad en Chile por lo que otorga la oportunidad para acercarse de manera directa hacia los clientes

²⁵ Índice de Desarrollo Digital (IDD) de Chile desarrollado para Movistar por la Asociación Chilena de Empresas de tecnologías de Información (ACTI) 2011.

²⁶ Chile ocupa tercer lugar en penetración de smartphones en Latinoamérica, 18 de marzo de 2013, <http://www.cooperativa.cl>

2.11.4. Social

2.11.4.1. Hábitos de la práctica de actividad física y deporte

De acuerdo a la encuesta de hábitos en actividad física y deportiva en la población mayor de 18 años, realizada en el 2010 para el IND, se destaca lo siguiente:

Sedentarismo: Un 86,4% son sedentarios (realizan ejercicio físico y/o deporte con una frecuencia menor a 3 veces a la semana), el sedentarismo es transversal en grupo socioeconómico y etario.

Baja Práctica de ejercicio y/o deporte en la población (acentuado más en la mujer y rangos etarios superiores a 56 años).

Motivos de hacer deporte: Los tres principales motivos para la práctica deportiva y/o actividad física en orden de importancia: entretenimiento, mejorar salud, gusto y placer de realizarlo, sin embargo, la posibilidad de aprender cosas nuevas y la posibilidad de conocer personas son de los últimos.

Diferencia de motivos de la práctica deportiva entre mujer y hombre: Mientras la mujer justifica que es la salud y cuidado estético de su cuerpo, prefiere actividades como la danza/baile, aeróbica, pilates y gimnasia, por otra parte el hombre justifica la entretenimiento, el placer y el gusto de llevarlo a cabo siendo sus actividades preferidas (fútbol, bicicleta, trote y baby fútbol).

Los principales agentes promotores y difusores de la actividad física y deportiva: En orden de importancia se encuentra la figura paterna, amistades (entretenimiento carácter social, fortalecer vínculos), el colegio, la escuela y otros familiares, los últimos son los clubes deportivos y asociaciones.

Principales causas de la no práctica deportiva: Porque no se tiene tiempo, Por la edad, Porque no le gusta, por otra parte se asocia la falta de formación y hábitos (22,9%), Falta de recintos deportivos (21,3%) y Falta de tiempo libre (19,6%) a las causas de practicar lo suficiente.

Principales causas de haber dejado de practicar: Integrarse a un trabajo, dejar de asistir al colegio y problemas de salud.

Tendencia de práctica deportiva individual: Las personas declaran una tendencia a practicar deporte o actividad física por su cuenta (71,1%) y no como una actividad de un club, asociación, organización (19,6%), así mismo, cuando lo hacen se reúnen con amigos (43,2%) o lo hacen solos (33,7%).

Dinero destinado a la práctica de actividad física y deportiva: No destina dinero (53,7%), Hasta \$5.000 (21%), más de \$15.000 (10,1%).

En el tiempo libre no se hace nada relacionado a actividad física o deporte: en la encuesta aparecen ver televisión (18%), hacer cosas de la casa (13,2%), descansar o dormir (11,6%) y escuchar música (10,6%), sin embargo, aunque no se refleja en la

encuesta, hoy en día la televisión y el internet son las primeras opciones para ocupar el tiempo libre.

Baja participación en organizaciones deportivas: La mayoría nunca ha pertenecido a una organización deportiva (76,5%), solo un 5,4% pertenece a una.

Recintos utilizados para la práctica deportiva: Recintos Públicos (24,1%), Espacios abiertos como calles y plazas (21,4%), Recintos privados (20,5%).

Beneficios asociados al deporte y la actividad física: Estar en forma y verse mejor, Beneficios para la salud, Se asocia a la calidad de vida (liberación de estrés, posibilidad de vivir de manera más plena) e incluso a la Posibilidad de superar obstáculos en la vida.

Emergencia de nuevos deportes y actividades físicas: Demanda por actividad física y deportiva, Talleres de fútbol (23%), Gimnasia Aeróbica (16,7%), escuelas de natación (14,9%), Talleres de ejercicios de relajación (12,9%), talleres para mantenerse en forma (11,2%), actualmente los deportes como el tenis, el basketbol, Running y otras actividades al aire libre son deportes que cada vez gana más adeptos, sin embargo predomina el fútbol.

Creencia de gasto importante y condiciones físicas: Predomina el juicio de que los requisitos para practicar actividad física y deporte son un gasto importante de dinero y condiciones físicas sobresalientes, esto amenaza, si permanecen se dificulta que incorporen la práctica en su vida cotidiana.

Aumento del interés por el deporte y su valoración positiva en el ámbito de la sociabilidad: El interés de 2006 y 2009 entre practicantes y no practicantes ha crecido, y también su valoración en cuanto a que permite relacionarse mejor con otras personas, conocer gente y hacer amigos.

2.11.4.2. Eventos deportivos internacionales

El fútbol en Chile es el deporte más popular, y en esencia éste deporte tiene una naturaleza de encuentro social y cultural, por lo que al igual que en otros servicios, el fútbol y el deporte en general no se eximen del fenómeno conocido como externalidades de red²⁷, que aduce que el valor percibido de un servicio es mayor mientras más consumidores lo usen, por esto es de beneficio para el fútbol y para el deporte que más personas lo practiquen, se interesen por él, lo vean, lo escuchen, ya que al final esto genera un beneficio social fomentando su popularidad y consumo.

Por lo anterior es lógico pensar que los eventos deportivos populares (ej: los Olímpicos, Mundiales de fútbol) cuando se acercan, durante su ejecución y durante algún tiempo después generan externalidad de red, por lo que, en este caso el Mundial de Brasil 2014, los juegos Suramericanos Santiago 2014, la próxima Copa América Chile 2015 y

²⁷ Debate Estratégico del Fútbol en Chile: Análisis y Opciones de Solución, Revista Economía y Administración, Sección Fútbol y Gestión, Sergio Olavarrieta.

Los Juegos Olímpicos en Brasil pueden inducir en la práctica deportiva y los clubes tienen que aprovecharlo es una oportunidad.

2.11.4.3. Institucionalidad e imagen del fútbol

La FIFA reconoce que producto de los casos de partidos amañados, recursos de resultados sospechosos, cada vez más frecuentes, han hecho mella en la credibilidad del fútbol, también ha tenido implicaciones preocupantes más allá del mundo del deporte, ya que se han vinculado a asesinatos, ataques violentos y amenazas de grupos organizados para recaudar dinero entre los deudores implicados en el fútbol y sus familiares, ningún país es inmune al riesgo de corrupción en el fútbol²⁸.

Lo anterior ha levantado críticas a algunos representantes de la FIFA así como más voces que reclaman mayor transparencia en la dirección del fútbol mundial.

La CONMEBOL no ha sido ajena, durante este año han resonado escándalos de corrupción asociados a los más altos dirigentes del máximo organismo del fútbol en Suramérica, actualmente buscan la estabilidad institucional luego de la renuncia del Paraguay Leoz después de 27 años a cargo, a continuación se destacan algunos artículos recientes.

- La larga lista de denuncias por delitos y actos corruptos contra Havelange y Leoz del 30 de abril de 2013 Fairplay.com
- Ambos dirigentes, de largos períodos en la FIFA y la Conmebol, tienen sobre si una gran cantidad de acusaciones por malas prácticas del 1 de mayo de 2013 Latercera.com²⁹
- Nicolás Leoz se despide de la “inmune” Conmebol, “sucio” y con pruebas de que recibió sobornos
- Conmebol busca volver a normalidad 4 de mayo de 2013 ESPN deportes³⁰

Ahora Hablando de la ANFP, los más recientes escándalos han sido los del arbitraje y la indisciplina dentro de la selección nacional, sin embargo el que más marco la industria en términos de la redistribución de ingresos para los clubes fueron las elecciones de 2010 para la presidencia de la ANFP, a continuación se destacan los escándalos más sonados del fútbol chileno de acuerdo a lo mencionado y la visión del periodista Francisco Valenzuela³¹.

- Árbitros “El Club del Poquer” 2013
- Indisciplina Selección Nacional de Mayores 2011
- Elecciones Presidente ANFP 2010
- La quiebra de Colo-Colo 2002
- La ciudad azul 1995
- La deuda histórica del fútbol chileno 1980-2000

²⁸ FIFA Reporte de Actividades 2011

²⁹ <http://www.latercera.com/noticia/deportes/2013/05/656-521296-9-la-larga-lista-de-denuncias-por-delitos-y-actos-corruptos-contra-havelange-y.shtml>

³⁰ <http://espndeportes.espn.go.com/news/story?id=1792471&s=fut&type=story>

³¹ <http://www.eldinamo.cl/2011/03/02/los-5-escandalos-mas-grandes-del-futbol-chileno/>

- Pasaportes falsificados selección juvenil 1979

Finalmente el posicionamiento de la institucionalidad del fútbol como una actividad, deshonesto, poco transparente y cuyo único fin es la maximización de sus ingresos, y por otra parte de los espectáculos deportivos futbolísticos como inseguros y costosos son una amenaza para la industria, ya que las personas reconocen que el deporte beneficia pero perciben que el fútbol ya no les agrega valor.

2.12. Caracterización de la Industria

En esta sección se describirá la estructura de la industria del fútbol chileno, tomando como alcance del análisis los torneos de Primera División y Primera B de la Asociación de Fútbol Profesional (ANFP).

2.12.1. Descripción del mercado del Fútbol en Chile

2.12.1.1. Gobierno del juego

En primer lugar introduciremos la estructura de gobierno del juego, el Fútbol profesional se encuentra organizado de manera piramidal, en la cúspide se encuentra La Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), es el organismo principal de gobierno del Fútbol el cual tiene divisiones regionales o Confederaciones. América del Sur corresponde a la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL) la cual se encarga de establecer reglas para las asociaciones nacionales miembro y de la organización y supervisión de torneos a nivel continental como la Copa Santander Libertadores, Copa Nissan Suramericana y la Recopa Suramericana.

Chile se encuentra representado ante dicho organismo por la Federación Chilena de Fútbol la cual supervisa la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP), ésta se encarga de la organización y desarrollo de las ligas y torneos profesionales locales que se dividen en Primera A y Primera B, además administra junto con la (ANFA) el Instituto Nacional del Fútbol (INAF) el cual se provee la formación de árbitros entre otros.

Finalmente se encuentran organizaciones gubernamentales relacionadas con la industria, como el Instituto Nacional de Deportes de Chile (IND) encargado de proponer la política nacional de deportes, Carabineros de Chile como proveedores de seguridad, Intendencias Regionales y Estadios Municipales.

2.12.1.2. Estructura del mercado

Dentro de la oferta de la industria del Fútbol se encuentran el juego (espectáculo deportivo), merchandising, jugadores, el equipo y el club³². En cuanto a los actores relacionados a un club de Fútbol profesional encontramos:

³² Características Estructurales de un Club de Fútbol Profesional de Élite, Sandalio Gómez, Magdalena Opazo, IESE Business School, Universidad de Navarra, 2007, pág 6.

1. Dueños legales del club: son quienes tiene el derecho de implementar estrategias de negocio de acuerdo a la estructura societaria del mismo con el fin de crear valor para los accionistas a través de la mejor combinación entre rendimiento deportivo y financiero.
2. Empleados: representan tanto a los jugadores (quienes a través del Sindicato Interempresa de Fútbolistas profesionales de Chile (SIFUP) y el FIFpro defienden sus derechos), como a los miembros del staff administrativo, cuerpo técnico y especialistas médicos, este grupo es considerado como proveedor de Fútbol.



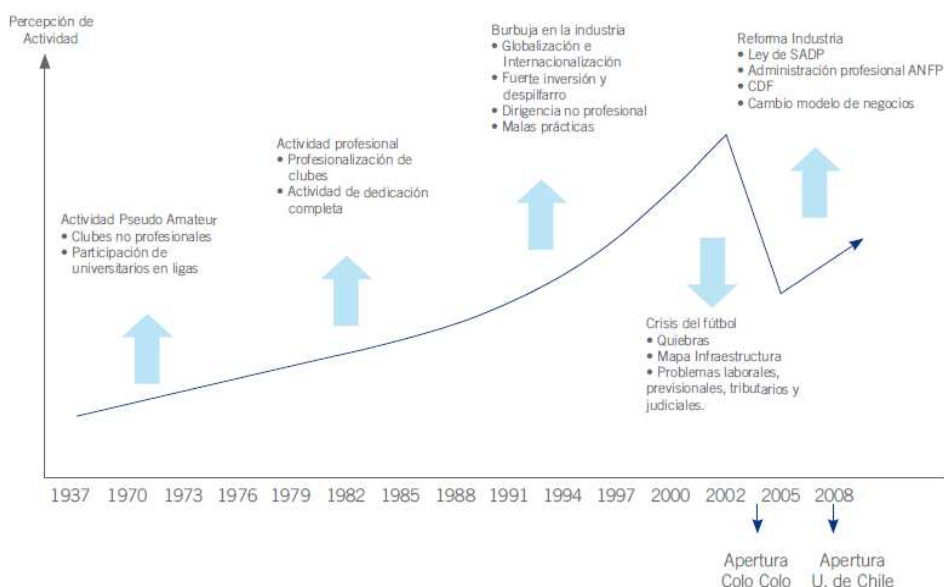
Fuente: Adaptado de *The New Football Business: a challenge for elite followers*, Mónica Márquez y Heliodoro Martín

3. Agentes e intermediarios: Son los terceros que participan durante la negociación y transferencia de jugadores entre los diferentes clubes ya sea a nivel nacional o internacional.
4. Medios de Comunicación: como cliente y canal de distribución de la marca del club y del evento deportivo, aprovechan la audiencia generando noticias e información, atrayendo anunciantes y pagando derechos de transmisión.
5. Patrocinadores y anunciantes: Compañías que pagan por derechos para que a través del resultado deportivo se incremente la masa de su público objetivo y posibles clientes.
6. La ciudad: A partir de la identificación entre el club y la comunidad que representa, en el caso de Chile los clubes se asocian a Regiones enteras y en el caso de Santiago donde se concentran la mayor cantidad de clubes se asocian a municipalidades su interés radica en mejorar su imagen y de las ciudades como un todo atraer visitantes para ser posibles candidatos a la organización de eventos internacionales.
7. Fanáticos: Son quienes ven el juego y compran cualquier producto relacionado con fútbol.
8. Autoridades de gobierno del juego: En esta caso la ANFP representa los intereses de todos sus clubes afiliados y asume la responsabilidad del

2.12.2. Análisis de la Industria

Se define la industria del fútbol contemplando los clubes profesionales de Primera División y Primera B de Chile.

El caso chileno muy similar al del resto de industrias de Fútbol suramericano se encuentra en una etapa de transición, durante varios años prevaleció el modelo de corporaciones sin fines de lucro el cuál se vio cuestionado a partir de la caída de la industria cerca del año 2000. A partir de 2002 los 32 clubes tuvieron que hacer cambios en su estructura ahora bajo el sistema de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (SADP), en consecuencia de la modificación a los estatutos de la ANFP permitiendo la incorporación de sociedades anónimas y la promulgación en 2005 de la ley 20.019 sobre Organizaciones Deportivas Profesionales, todo esto con el fin de que la industria diera un salto de calidad y de promover su recuperación.



Evolución de la industria del Fútbol en Chile

Fuente: Cruzados SADP, Oferta de Acciones Fútbol UC, 2009, pág 28.

De esta manera se dio paso a la introducción de algunos clubes al mercado de capitales, así como, la entrada de nuevos inversionistas a la industria (Colo Colo 2005, Universidad de Chile 2008 y el último en hacerlo Universidad Católica 2009), como consecuencia se dieron cambios importantes a partir de la capitalización de los clubes y su nueva estructura societaria estableciendo así la necesidad de cambios en los modelos de negocio, así como, una gestión administrativa y deportiva más calificada en un ambiente más transparente y regulado generando hasta ahora crecimientos positivos respecto a los ingresos por ejemplo entre 2005 y 2007 el crecimiento anual fue de un 16% (ver Anexo Q).

Sin embargo, a pesar del evidente crecimiento de la industria de acuerdo al artículo de Diario Financiero “El Fútbol chileno en rojo, más de 85% de los clubes registra pérdidas desde 2007” en el sitio web, desde 2007, el sistema acumula pérdidas equivalentes a US\$ 64,1 millones a diciembre de 2011, de las 29 SADP registradas en la SVS³³, por una parte sólo el 13,8% tiene saldo positivo a la fecha (ver Anexo C) y por otra sólo una ha distribuido dividendos (Blanco y Negro a cargo del club Colo Colo).

³³ Super Intendencia de Valores y Seguros de Chile

De acuerdo al citado artículo algunas de las razones y comentarios sobre los resultados se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- ✓ Un mercado pequeño sin grandes flujos de inversión.
- ✓ Estructura administrativa que aún no se adecua a la rigurosidad de la SVS.
- ✓ Malos resultados deportivos y escasa recaudación por ingreso de públicos a los estadios.
- ✓ Volatilidad de la inversión en el fútbol al ser una actividad muy ligada a los resultados deportivos y el nexo emocional entre la institución y los fanáticos.

Finalmente un ex presidente de Blanco y Negro, acota que es “muy prematuro realizar un balance económico del nuevo régimen, por cuanto el fútbol es una actividad que debe ser vista con una perspectiva de largo plazo” y que “el sistema está recién comenzando. Los equipos se están ajustando a la realidad actual. Es un proceso que demorará en decantar a lo menos diez o 15 años”, dice.

De lo descrito anteriormente vale destacar los siguientes aspectos de la industria en primer lugar da cuenta de las altas expectativas de los inversionistas (pero esto se da en cualquier sector), sin embargo la incertidumbre sobre los ingresos para los clubes profesionales es el principal reto (por estar asociados a resultados deportivos y a la relación con los hinchas).

Finalmente en concordancia con el trabajo “Organizaciones Deportivas: Diferenciación de los clubes de Fútbol profesional de élite en España” que los resultados deportivos hoy en día no son la única medida para evaluar el desempeño de un club, ahora se encuentra también la habilidad de generar ingresos día a día.

“El club comienza a desarrollar una intensa actividad comercial, cuya correcta explotación requiere organizaciones altamente profesionalizadas, que responda eficientemente y eficazmente a los clientes y a su entorno”³⁴

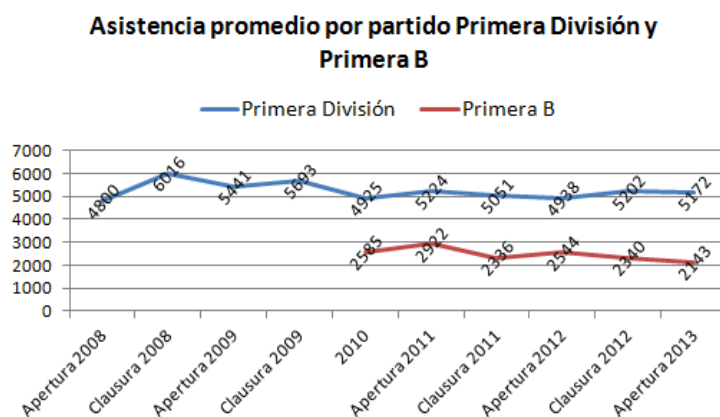
“Los desafíos que plantean los procesos de profesionalización y comercialización a las organizaciones deportivas, internamente demandando una racionalización de las operaciones y externamente, un adecuado manejo de la relación con el entorno”³⁵

³⁴ Características Estructurales de un Club de Fútbol Profesional de Élite, Sandalio Gómez, Magdalena Opazo, IESE Business School, Universidad de Navarra, 2007, pág. 2

³⁵ Características Estructurales de Las Organizaciones Deportivas: Diferenciación en los Clubes de Fútbol Profesional de Élite en España, Sandalio Gómez, Carlos Martí, Magdalena Opazo, IESE Business School, Universidad de Navarra, 2008, pág. 5

2.12.2.1. Asistencia estadios

A partir del promedio de asistencia por partido, esta se ha mantenido estable desde el 2008, sin embargo, el promedio de capacidad de los estadios de los equipos de Primera División es de 17.667³⁶ espectadores por lo que su promedio de utilización de los mismos llegó a un 29,3% durante el último torneo (transición 2013), por otra parte para los equipos de Primera B



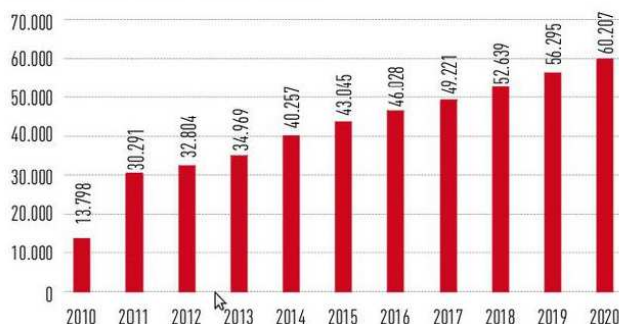
Fuente: elaboración propia a partir de datos de www.football-lineups.com

contando con un promedio de capacidad de 12.369 su promedio de utilización alcanzó un 17,3%, esto principalmente se debe al posicionamiento de los espectáculos deportivos como inseguros y costosos, esto sigue siendo una amenaza para la industria ya que su canal de distribución directo se debilita.

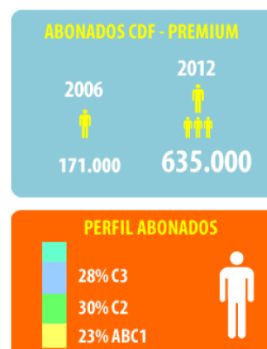
2.12.2.2. Ingresos por Canal del Fútbol

PANTALLAS FUTBOLERAS

Proyección del EBITDA del Canal del Fútbol, en CL\$ millones
FUENTE: PRICEWATERHOUSECOOPERS-AMERICA/ECONOMIA



Fuente: PwC y CDF



Fuente: CDF: *Cómo se reparte el "botín" más preciado del fútbol, CIPER (Centro de Investigación e Información Periodística), 12/11/2012.*

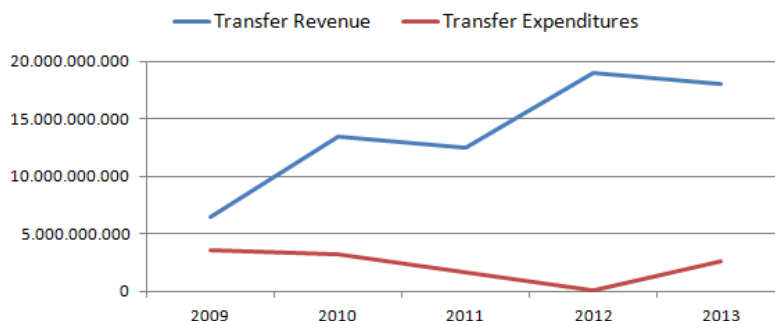
El CDF (Canal del fútbol) es uno de los principales activos del fútbol chileno y actualmente representa una gran proporción de los ingresos de los clubes, en gran medida representa el crecimiento de los ingresos de la industria junto con la venta de jugadores, sin embargo, la cobertura de los partidos de Primera B no llega al 100% lo que representa una oportunidad para los clubes de dicha división para fortalecer su canal de distribución directo (El estadio).

³⁶ Tablas de equipos participantes Primera División y Primera B, Capacidad Estadios www.wikipedia.org

2.12.2.3. Ingresos por transferencias de jugadores

Los ingresos por salida y venta de jugadores son una especialidad de pocos clubes a nivel nacional (ver numeral siguiente), esto depende del rol que cada club quiera ocupar en el mercado de transferencias como se explicará más adelante (ver numeral siguiente), dada la inflación de los sueldos de los jugadores talentosos y que éstos constituyen activos

**Balance mercado de transferencias Primera División
2009-2013**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de www.transfermarkt.es/

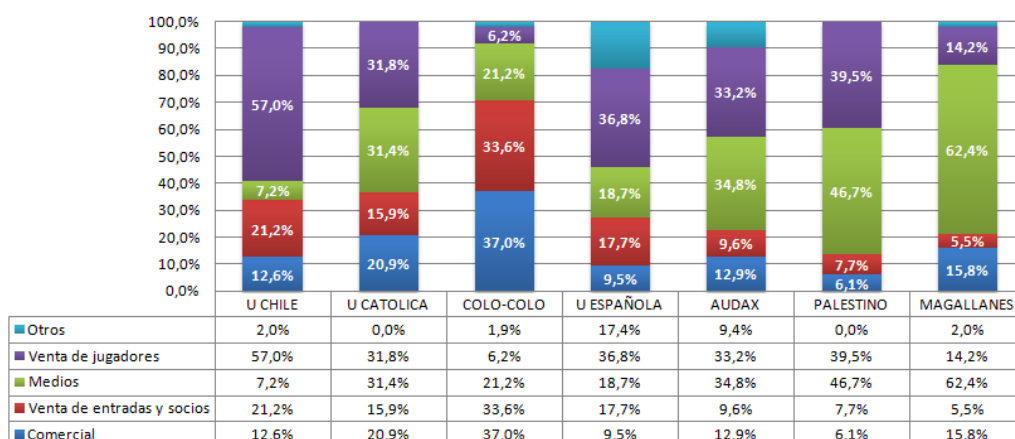
estratégicos por su escasez y difícil acceso, clubes como la Universidad de Chile son el máximo exponente de la industria en esta materia, adicionalmente en esto influye la valorización de los jugadores chilenos a nivel internacional por sus desempeños deportivos internacionales, a nivel de Clubes con participaciones destacadas en los torneos internacionales (Copa Libertadores y Sudamericana), así como, de selección (Mayor y Juvenil) en los últimos años que ha repuntado en el ranking FIFA (ver Anexo R).

2.12.2.4. Estructura de ingresos y egresos de la industria

Analizando la información financiera de los seis clubes de la Región Metropolitana los cuales incluyen los tres más importantes, se pretende mostrar la estructura de ingresos actual de la industria y como se encuentra el Club Deportivo Magallanes con respecto a sus pares en de la división de honor.

En términos relativos se destaca que para los clubes elite como la Universidad de Chile, Universidad Católica y el Colo-Colo, como sus seguidores e incluso Magallanes estando en Primera B, se encuentra una diversificación de ingresos de las cuatro fuentes tradicionales, donde vale la pena resaltar ya la tendencia de la comercialización de los Clubes, en donde los auspicios y publicidad pueden ser las más predominantes, sin embargo no son las únicas formas de comercializar el Club en esto todavía hay oportunidades, por otra parte clubes seguidores tienen una dependencia sobre la venta de jugadores y los ingresos por medios, lo que habla del reto que resulta generar los ingresos por ventas de entradas y abonados, por la concentración de hinchas en solo tres clubes, sin embargo esto depende de la ubicación de cada club y su identificación con su mercado objetivo, en el largo plazo se dará la competencia por captar hinchas pero esto se logra con reputación y reconocimiento de marca a nivel nacional, ventajas comparativas de los clubes de elite.

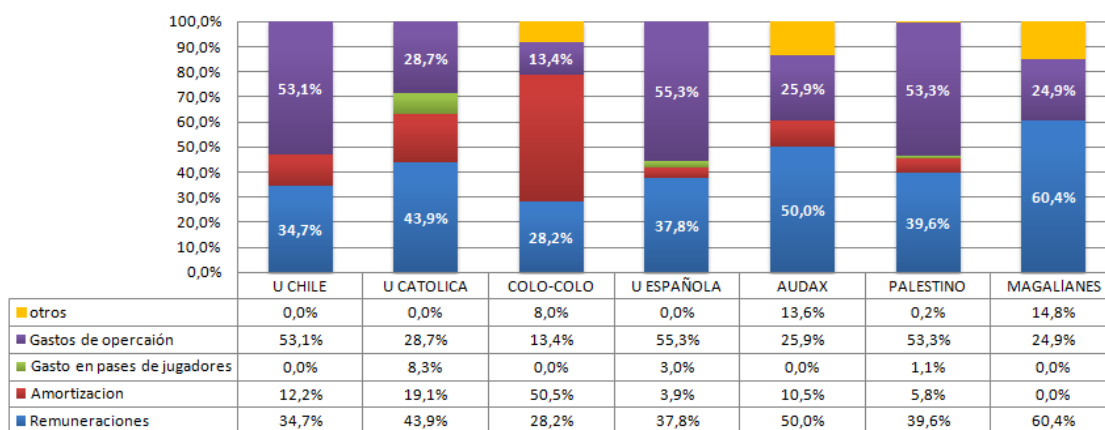
Benchmark distribución fuentes de Ingreso 2012



Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias del 2012 de los Clubes publicadas en www.svs.cl e información suministrada por el Club

En cuanto a su estructura de costos los sueldos de los jugadores como de los entrenadores como los gastos de operación son los principales gastos de la industria, esto debido a la inflación del precio de los mismos por su escasez, esto da indicios ya de el alto poder como proveedores que los mismos, sin embargo, para enfrentar esto los clubes optan por desarrollar su propio talento, de la misma manera poder provisionar los partidos y participar en los torneos siendo costo eficientes también resulta crítico.

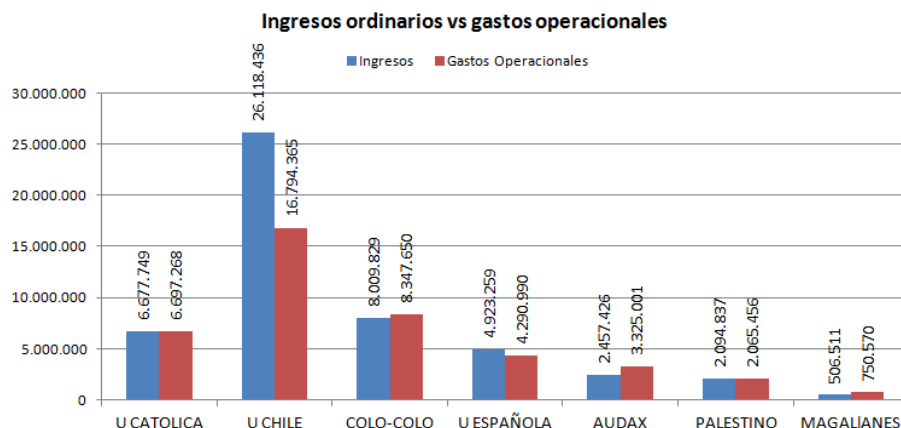
Benchmark distribución egresos 2012



Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias del 2012 de los Clubes publicadas en www.svs.cl e información suministrada por el Club

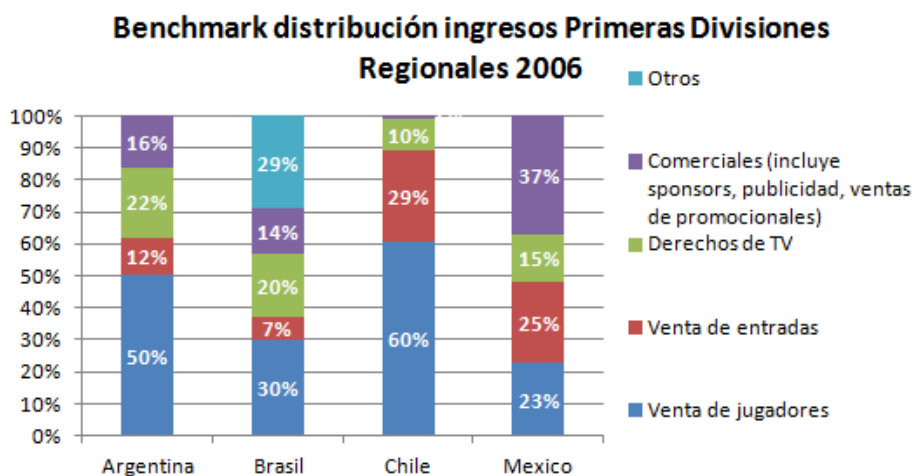
Finalmente en términos absolutos se puede ver la diferencia entre capacidades para generar ingresos de los clubes analizados, teniendo en cuenta sus rendimientos deportivos, así como, que los tres clubes elite se encuentra abiertos en la bolsa tienen acceso a otra fuente de financiamiento (esto gracias a su reputación por la capacidad de generar ingresos), entonces se evidencia una relación positiva entre dicha capacidad y la atracción de nuevos inversionistas con los resultados deportivos, esto hace sentido ya que entre mejores resultados deportivos, asisten más hinchas al estadio, su interés por abonarse será mayor, así mismo la reputación de la marca del club aumenta atrayendo mejores auspiciantes, nuevos inversionistas y jugadores talentosos, por

último generando más ingresos un club podrá financiar plantillas más costosas y competitivas, de ahí que en el fútbol se diga que el éxito casi que se puede comprar, sin embargo se evidencia que los clubes (excepto la U de Chile) actualmente se mueven con márgenes brutos reducidos lo que al final le incorpora cierto riesgo a la industria, esto puede explicar porque el acceso a otras fuentes de financiamiento para clubes pequeños se dificulta, ya que por lo que se puede ver muchos tendrán la necesidad de acudir a préstamos o responder con el patrimonio de sus accionistas.



Fuente: *Elaboración propia a partir de las memorias del 2012 de los Clubes publicadas en www.svs.cl e información suministrada por el Club*

2.12.2.5. Industria Chilena vs otras ligas de la región



Fuente: *elaboración propia a partir de Latin American Football Money League, Deloitte, noviembre de 2006.*

En términos relativos Chile ha dado un paso adelante con respecto a su nivel de comercialización y derechos de TV (esto puede asociarse al crecimiento del negocio del CDF) y al mantener su rol de proveedor de jugadores para el mundo del fútbol, sin embargo respecto de la primera división de México en el 2006, aún en Chile se debe trabajar para que a nivel de clubes se de la consolidación de sus capacidades de generar ingresos y que al final el consolidad de la liga no dependa únicamente de la venta de jugadores o de los ingresos por medios, ya que ante la irrupción de nuevos proveedores de talento como Colombia o Ecuador en el mediano plazo puede afectar

gran parte de los ingresos de la industria, sin embargo es importante resaltar el rol de los entes de gobierno del fútbol a nivel local en este caso la ANFP, que debe velar por el atractivo (diseño y ejecución de campeonatos, el nivel de competencia, incertidumbre en el resultado, infraestructura, fútbol juvenil, balanceado acceso a los recursos estratégicos como jugadores, técnicos) de las competiciones locales con el fin de que la demanda por el fútbol local se mantenga, de manera que la industria no pierda mercado y los jugadores locales se encuentren en ambientes competitivos que les permitan proveer poner en alto el nombre de sus clubes y de la liga en competiciones internacionales a nivel de club y a nivel de selección, es por esto que en esta industria la desaparición de los competidores dentro de la misma no puede ser ya que sin clubes no hay torneos, es por esto que se habla de la familia del fútbol, por lo que el desbalance competitivo resulta una amenaza para la industria.

2.12.2.6. Precio del espectáculo

A partir de un artículo de marzo de 2013, Chile aparece como el segundo país de Sudamérica con los tickets más onerosos de la región, mientras que el promedio de la entrada más barata en Chile para el torneo nacional es de 5.500, la mensualidad por agregar un canal Premium de fútbol a una parrilla de canales de televisión pagada es de 6.200³⁷

País	Rankin Liga IFFHS ³⁸		Prom. entrada más barata	Selección	Copa Libertadores	Torneo Nacional	Magallanes
	2008 ³⁹	2012					
Brasil	4	2	9.900	13.700	9.000	7.000	
Chile	11	10	8.200	11.000	8.200	5.500	4000
Venezuela	NA	69	8.100				
Colombia	9	21	7.600				
Argentina	5	6	6.800				
Uruguay	20	25	6.200				
Perú	NA	31	4.900				
Paraguay	15	20	3.000				
Bolivia	NA	38	3.200				

Fuente: Elaborado a partir de datos del artículo Estudio asegura que Chile está en lo alto del ranking de las entradas más caras a los partidos de fútbol, Diego Bastarrica, marzo de 2013, www.ferplei.com.

Esto es una amenaza en dos sentidos, para la imagen y atractivo del fútbol y por el poder del canal indirecto, ya que se evidencia un aprovechamiento de la inelasticidad de la demanda para sacar beneficio, ahora la TV resulta más asequible que comprar la entrada a cuatro partidos al mes (suponiendo que todos los clientes tienen un operador de TV) y pone un precio de referencia para el producto principal del fútbol, el sistema de precios en Chile obedece a un tema de oferta y demanda y muchos clubes lo tercerizan a través de empresas de ticketing, pero lo que es fundamental es que el valor percibido de los asistentes a los estadios ha disminuido no solo por la seguridad sino por el precio y por esto la preferencia de ver el partido por TV o ver otras ligas, para que la

³⁷ Estudio asegura que Chile está en lo alto del ranking de las entradas más caras a los partidos de fútbol, Diego Bastarrica, marzo de 2013, www.ferplei.com.

³⁸ Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol: Ligas más fuertes del mundo, esta lista toma en cuenta todos los puntos logrados por los equipos de las respectivas ligas, consultado en www.wikipedia.org.

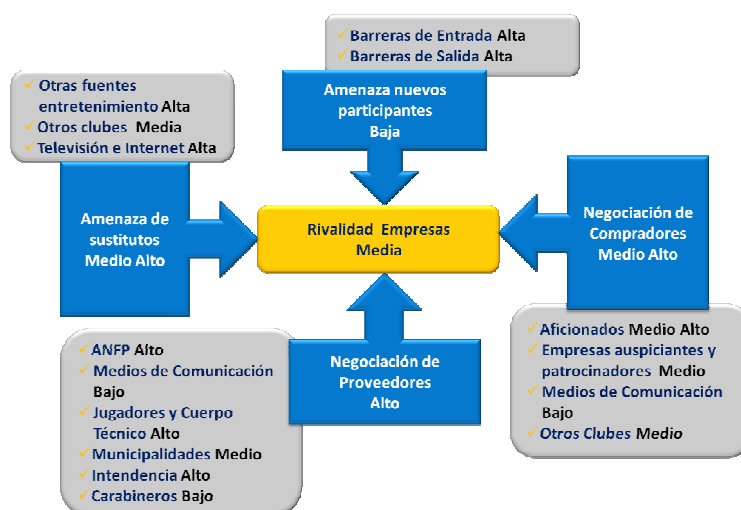
³⁹ Ranking de ligas de fútbol en el mundo, Víctor Alvarado, 4 de enero de 2008, consultado en www.team.invicto.mx

disposición a pagar este acorde a la inflación de precios los clubes deben trabajar en rescatar la experiencia del uso del canal directo y mediante la seguridad y reposicionamiento de los espectáculos la baja asistencia se supere, finalmente se evidencia la sensibilidad al precio como factor relevante sumado por la creencia de no tener tiempo suficiente para asistir al estadio.

En cuanto a la disponibilidad de estadios, en Chile con respecto a las demás ligas sudamericanas es la que el mayor número de equipos no cuenta con un estadio propio (ver Anexo S), esto implica un costo de arriendo lo que se transfiere a los precios de las entradas, a pesar de que construir un estadio es una inversión con un requerimiento de capital de proporciones, la ubicación es un factor importante y por lo menos en la Región Metropolitana la densidad urbana hace esta tarea difícil, sin embargo, el estadio a largo plazo puede tener beneficios ya que se puede diseñar para que genere fuentes de ingreso los días que no hay partido (arriendo para eventos, museo, restaurantes, shopping, eventos).

2.12.2.7. Análisis Fuerzas de Porter

A continuación se presenta el resumen del análisis de la industria (Fútbol profesional chileno) a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter que se encuentra detallado en el Anexo T.



Fuente: Elaboración propia

2.12.2.8. Estructura competitiva del sector

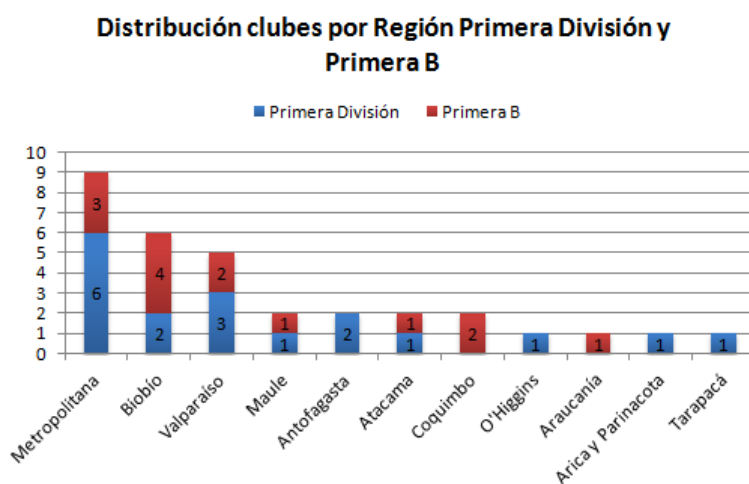
De acuerdo a la bibliografía⁴⁰ el fútbol a diferencia de otras industrias en donde se promueve la competencia entre los actores, o ellos incluso la evitan para no llegar a competencias por precios y reducir su potencial de ganancias, en el fútbol el escenario ideal es que cada equipo coopere para el beneficio de todos los clubes, el rol de los cuerpos gubernamentales de las ligas en este caso la ANFP es restringir la competencia, es decir, asegurar que ningún equipo consiga demasiado poder de mercado.

⁴⁰ The New Football Business: a challenge for elite followers, Monica Marquez y Heliodoro Martin Globalization of Sports-The Case of Professional Football and its International Management Challenges, Harald Dolles y Sten Söderman

Los clubes necesitan de la participación de otros clubes para obtener beneficios y subsistir, para que haya competencia, por lo anterior el fútbol está lejos de ser un monopolio, sin embargo algunos de los clubes de primera división en Chile establecen una posición dominante del mercado local en términos de fanáticos, el ingreso y gasto es dominado por una pequeña proporción de clubes, esto puede conllevar a decir que la concentración del potencial de ingresos entre los clubes es un síntoma de una industria madura .

De acuerdo al Estudio Nacional del Fútbol realizado en diciembre de 2010 por la corporación CERC (Centro de Estudios de la Realidad Contemporánea), al igual que en otros países del mundo existe una alta concentración de la simpatía de los chilenos hacia tres clubes de fútbol profesional 42% hacia el Colo-Colo, 20% Universidad de Chile, 10% a la Universidad Católica, el 9% menciona otro club y un 17% no opta por ninguno.

El número de competidores en esta industria es de 32 remitiéndonos a la cantidad de equipos en cada división (18 en Primera y 14 Primera B), la mayoría se concentran en 3 regiones principalmente la Metropolitana en donde el potencial de ingresos por asistencia a estadio y por audiencia de TV es reducida, ya que aspectos como el tamaño de la población, ingreso Percapita, penetración de televisión paga e internet son algunos factores que influyen la asistencia al estadio y la audiencia de TV para cada club en particular, por otra parte el número de clubs compitiendo en cada región influencia la capacidad de los clubes para captar nuevos seguidores, en el caso de Magallanes está ubicado en una comuna (Maipú) donde coexiste con solamente otro Club Santiago Morning, de acuerdo a las proyecciones para dicha comuna esto representa una oportunidad.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de www.wikipedia.org

Finalmente la competitividad en el fútbol chileno ha sido motivada en mayor medida por cambios estructurales promovidos por la ANFP y no por iniciativa de los clubes en particular, adicionalmente la concentración que se presenta en tres clubes en cuanto a la preferencia, la distribución de los ingresos la industria evidencia una estructura de oligopolio lo que representa una oportunidad para la diferenciación (ver Anexo U).

2.12.2.9. Grupos estratégicos

Dentro de la industria se pueden distinguir cuatro grupos estratégicos que se describen a continuación:

Elite	Seguidores Elite
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque internacional • Alto reconocimiento de marca y reputación en Sudamérica • Todo los años compite en torneos de la CONMEBOL • Tienen los mejores jugadores • Importante gasto en remuneraciones (en términos absolutos) • Alto poder financiero (altos ingresos) • Contratos con patrocinadores importantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque internacional • Cierta reconocimiento de marca en Sudamérica • Participación menos frecuente en torneos de la CONMEBOL • Solo algunos jugadores buenos • Gasto medio en remuneraciones • Poder financiero medio • Patrocinadores estándar
Los Nacionales	Los sobrevivientes
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque nacional • Reconocimiento demarca solo en el mercado domestico • No participan en torneos de la CONMEBOL • Sin jugadores reconocidos • Gasto en remuneraciones modesto • Bajo poder financiero • Solo algunos patrocinadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque nacional (incluso regional/comunal) • Bajo reconocimiento de marca incluso en el mercado domestico • Compiten en las divisiones profesionales inferiores • Jugadores profesionales y semiprofesionales • Gasto total bajo • Muy bajos ingresos y algún riesgo de banca rota • Patrocinadores poco importantes

Fuente: Adaptado de *The New Football Business: a challenge for elite followers*, Mónica Márquez y Heliodoro Martín

Mientras los grupos del primer cuadrante presentan una capacidad importante para generar ingresos al igual que poder financiero, por lo que éstas son la principal barrera para pasar de un grupo estratégico a otro, es decir, dentro de la estructura del fútbol Chileno en donde los clubes Elite se hacen cada vez más y más ricos y donde todos comparten las ganancias de los derechos de transmisión y excedentes del CDF, genera el reto para los demás para generar ingresos a partir de sus actividades comerciales individuales y conseguir recursos financieros.

Ahora si analizamos los grupos estratégicos, los requerimientos de la industria se pueden clasificar en el alcance geográfico y la orientación comercial de los clubes, si clasificáramos a los clubes profesionales de Chile Magallanes dentro de los grupos estratégicos encontraríamos la siguiente distribución, vale la pena notar que muchos de los clubes independiente de la División en donde compitan rozan la banca rota y aun así mantienen jugadores buenos, y reconocimiento de marca, en 2012 un artículo sostenía que “50% de los clubes asociados a la ANFP cuentan con una situación financiera deplorable”⁴¹, a través de una carta enviada por varios dirigentes (no conto con la firma de los tres grandes) por esto se tuvo que emitir un bono del CDF en el

⁴¹ Carta enviada a la ANFP revela que varios clubes chilenos están al borde de la quiebra, Diego Bastarrica, 23 de marzo de 2012, consultado en www.ferplei.com

extranjero, entonces la pregunta sería ¿todos son sobrevivientes?, vuelve y se evidencia una industria que intenta superar su crisis y que se debe al buen negocio que ha resultado el CDF.

Elite	Seguidores de los Elite
Universidad de Chile Universidad Católica Colo-Colo	Cobreloa Unión Española O'Higgins Audax Italiano
Nacionales	Los sobrevivientes
Everton SM Arica Deportes Iquique Palestino Magallanes Resto Primera División y Primera B	Naval La Calera Curicó La Serena Lota Deportes Concepción Clubes Segunda División y Tercera División

2.12.2.10. Análisis competidores

A través de la herramienta de las disciplinas de valor de Treacy y Wiersema (ver Anexo V) se evalúa las tres dimensiones de los competidores, tomando como referencia los clubes profesionales ubicados en la Región Metropolitana (U de Chile, U Católica, Colo-Colo, Unión Española, Audax Italiano, Palestino, Barnechea y Santiago Morning).

Es lógico decir que los Clubes elite, tienen ventaja en cuanto al liderazgo en producto ya que cuentan con los mejores jugadores y esto es un atributo importante para la calidad del espectáculo y eleva la disposición a pagar por ir a verlo, sin embargo, por lo que se ha discutido el principal punto ciego de la industria es la intimidad con el cliente, la situación financiera de los clubes los lleva a enfocarse en la excelencia operativa pasar el año, o en otras palabras perder lo menos posible y otorgar el mejor producto posible dado el presupuesto, los clientes del fútbol son los más afectados ya que los clubes mantienen un foco interno en decisiones operacionales del día a día o en el caso de los Elite de aprovechar su inelasticidad y generar los mayores ingresos posibles dada su gran masa de seguidores, quedando las relaciones en un segundo plano lo que puede explicar en parte la pérdida de valor percibida por los clientes, en este sentido Magallanes tiene una oportunidad ya que por su arquitectura interna ha podido generar rendimientos deportivos, sin acudir a un gasto en remuneraciones significativo (ver Capítulo de Ventajas Competitivas), si trabaja en esto podrá crear valor por ejemplo aumentando la asistencia al estadio.



2.12.2.11. Posición de Magallanes en la Industria

En cuanto a su grupo estratégico Magallanes se encuentra en los Nacionales, sin embargo, a pesar de ser un Club de tanta tradición y de haber mejorado su rendimiento deportivo y el promedio de asistencia, la convocatoria al estadio se mantiene débil siendo de los más rezagados en este aspecto dentro de la industria (ver Anexo W).

En cuanto a su posición en el mercado de transferencias local su rol es de cliente pequeño teniendo en promedio dos llegadas durante los últimos 5 torneos, para poder llegar a convertirse en proveedor su balance entre salidas y llegadas debe estar entre uno y dos por lo menos, es decir, que salgan dos jugadores en promedio por temporada con respecto a las llegadas (ver Anexo X), también se pudo observar que su bajo nivel de transacciones evidencia la continuidad de los proyectos deportivos y cierta lealtad de los jugadores, con respecto por ejemplo a equipos como Colo-Colo o Unión San Felipe.

2.12.2.12. Factores que afectan la demanda

Los factores clave que explican la demanda de fútbol son el balance competitivo, incertidumbre del resultado, redistribución de los ingresos y la sensibilidad a cambios de precio⁴², el poder de los sustitutos y la imitación de los competidores, a continuación se describen los factores que un Club debería tener en cuenta sobre su demanda de acuerdo al trabajo.

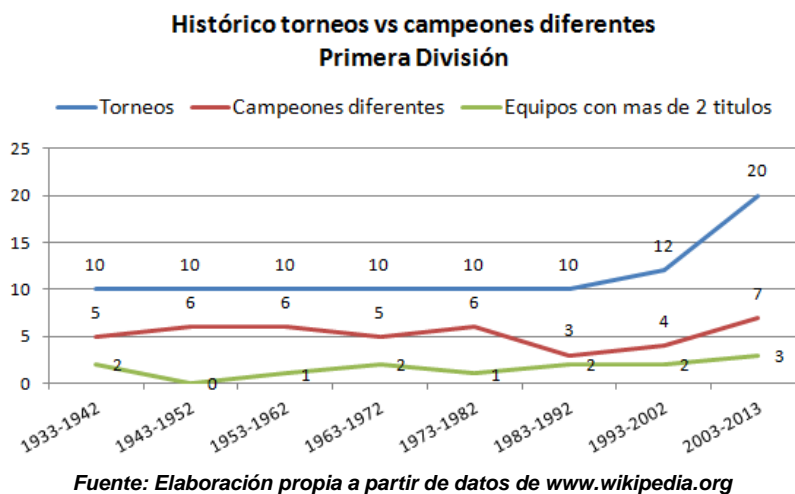
Balance competitivo: Se refiere a que cada juego, competición y temporada tiene que tener un equilibrio entre los competidores, evitando el dominio de un grupo de clubs con capacidad financiera y talento futbolístico para aplastar al resto de participantes de la liga, es decir, si en una competencia se concentra el poder y ganan siempre los mismos equipos esto atenta con la incertidumbre del resultado y el espectáculo pierde su atractivo, esto es una realidad en muchas ligas a nivel mundial en la actualidad la tendencia es que un grupo de Clubes elite domine la competencia por el título, sin embargo, la evidencia por ejemplo en el caso europeo es que las ligas relativamente desbalanceadas atraen consumidores cuando los elite reclutan estrellas y ofrecer un espectáculo con mayor diferenciación llenando los estadios de sus rivales atrayendo más medios y consumidores, lo que finalmente favorece a la liga en términos económicos.

En el caso chileno contando los títulos profesionales de Primera División y de Primera B por cada uno de los 32 equipos analizados, se evidencia una concentración del 42% de títulos en 3 equipos (ver Anexo Y) en la Primera División, en donde los primeros Colo-Colo (29 Títulos, 21%,2), Universidad de Chile (17 títulos, 12,4%) y Universidad Católica (12 títulos, 8,8%) poseen una clara ventaja frente al resto de clubes, por esta razón se pueden denominar como el de los clubes elite, los inmediatos seguidores son Cobreloa y Unión Española con 8 títulos en total cada uno, y luego vienen 2 lotes más, uno compuesto por Everton, Audax Italiano, Magallanes y Santiago Wonders y posteriormente otro liderado por Palestino y Huachipato.

⁴² The New Football Business: a challenge for elite followers, Monica Marquez y Heliodoro Martin Globalization of Sports-The Case of Professional Football and its International Management Challenges, Harald Dolles y Sten Söderman

A pesar de lo anterior cada torneo presenta una concentración diferente (ver Anexo Z y AA), en donde la Primera B se destaca por su alto nivel competitivo presentando 9 campeones diferentes en los últimos 10 torneos, y la distribución de los campeonatos se reparte en 38 equipos, mientras que el de Primera en 14 y ha habido 5 campeones diferentes los últimos 10 torneos, esto evidencia la competitividad de la división profesional en conjunto, existiendo una rotación alta en los descensos y ascensos, es decir que una vez se alcanza la primera categoría es difícil mantenerse y si se desciende la competencia es dura para regresar, así mismo durante gran parte de la historia de la industria son pocos los clubes que logran más de dos títulos por década manteniéndose en dos equipos en promedio.

También vale la pena destacar que la ANFP es un actor relevante en este aspecto al cambiar la modalidad de los campeonatos a partir de los 2000 el número de campeones diferentes se elevó, es decir, que el formato de dos torneos por año beneficia el balance competitivo, sin embargo a partir del próximo año 2014 se regresa al antiguo formato, por lo que a priori se espera que la competitividad se disminuya por lo que resulta un reto importante para los clubes fuera del grupo elite, además como se verá más adelante la ANFP a través de la distribución de los ingresos para los equipos profesionales puede también actuar sobre este factor en la industria.



Al analizar durante las ocho décadas de historia de la Primera División el número de campeones diferentes y los equipos con más de 2 títulos en cada periodo (ver Anexo AB), se destaca lo siguiente:

- La primera década incursionan Magallanes y Colo-Colo como dominantes, sin embargo el segundo logró mantenerse en 5 de las siete décadas siguientes, mientras que Magallanes desde 1986 lucha por regresar a primera.
- Durante la segunda década ningún equipo logró más de dos títulos, se puede decir que fue el decenio más equilibrado.
- Universidad de Chile y Cobreloa son los seguidores más cercanos de Colo-Colo en cuanto al logro de más de 2 títulos por década
- Unión española logra su dominio entre 1973 y 1982 siendo el único con 3 títulos.
- Universidad de Chile surge luego de cuatro décadas y le cuesta otros 20 años repetir los 4 títulos en una década, caso similar es el de Cobreloa que surge en la década de de 1983 a 1992 y luego de una década logra repetir los 3 títulos.

- Actualmente el actor más constante es Universidad de Chile adjudicándose 4 de los últimos 10 torneos
- Universidad Católica se destaca también por su estado constante logrando 2 títulos por periodo durante las últimas 3 décadas

Incertidumbre del resultado: Una de las características que hace la economía del fútbol diferente a otras industrias es que la demanda por el espectáculo deportivo se correlaciona positivamente con la incertidumbre, un factor que influye en la incertidumbre es el balance competitivo, lo anterior implica un conflicto entre los objetivos de cada club, ya que cada uno busca mejorar sus ingresos maximizando su número de victorias en una liga, la liga como un todo sufre las consecuencias reduciendo la incertidumbre, sin embargo, con una industria balanceada o desbalanceada la demanda se afecta por los siguientes aspectos:

Incertidumbre en los partidos: permite a los aficionados especular con ninguna certeza sobre el resultado o el desempeño en el campo de juego de los equipos o un partido en particular, aunque haya clubes elite y con dominio histórico no se tiene la plena certeza de que ganaran el partido o jugaran bien ante sus rivales.

Incertidumbre durante el torneo: Esto permite a los clubes con desempeños irregulares o bajos mejorar y hacer ajustes y posteriormente ser lo suficientemente competitivos para mantener el mismo nivel de competencia entre los clubes del torneo, esto tiene relación por ejemplo con la modalidad del torneo, es decir, con un sistema de playoffs se permite que equipos con desempeños irregulares puedan tener posibilidades por el título, mientras que una liga premia el rendimiento constante durante todo el torneo, por otra parte, los recursos financieros e intangibles de los clubes para que ya sea a través de sus métodos de entrenamiento o buenos fichajes de jugadores y cuerpo técnico puedan ponerse a punto.

Incertidumbre en una liga durante un número de temporadas consecutivas: Este impide una posición dominante de un club o de un grupo de ellos sobre el control de la competencia temporada tras temporada, esto puede alterarse por ejemplo con la distribución de los ingresos y los sistemas de campeonatos.

Redistribución de los ingresos: La función de redistribución es responsabilidad de los cuerpos de gobierno del juego en este caso la ANFP, reducir la brecha entre los clubes ricos y los menos prestigiosos, los mecanismos tradicionales que se usan actualmente son el sistema de transferencias que gobierna el movimiento de los jugadores dentro de la industria, la distribución de los ingresos y excedentes generados por las asociaciones y el rescate o préstamo financiero para los clubes miembro.

De acuerdo al artículo⁴³ la distribución de los ingresos del CDF, a partir de un acuerdo salomónico fijado para los próximos 5 años (hasta 2017) luego de un debate que por un lado apoyaba un sistema de distribución proporcional al tamaño del club y su importancia en el campeonato liderado por los clubes grandes y otro de reparto igualitario encabezado por los clubes más pequeños, finalmente se hace de manera

⁴³ Los dueños de la pelota: el negocio del fútbol en Chile, AméricaEconomía, 19/12/12 y CDF: Cómo se reparte el “botín” más preciado del fútbol, CIPER (Centro de Investigación e Información Periodística), 12/11/2012

diferenciada de acuerdo al número de partidos televisados y los puntos acumulados en la tabla, entre otros, resultando el sistema de distribución de la siguiente manera:

Se distribuye en dos partes, una corresponde a los derechos de imagen de los equipos por la transmisión de los partidos de campeonato y otra parte que es variable que corresponde a los excedentes o utilidades que el CDF genera.

25% para los 3 grandes (Colo-Colo, U de Chile y U Católica), 57% para el resto de Primera División y un 18% para los equipos de Primera B.

Cuando se origino el canal en 2003 se fijaron montos mínimos (USD \$27 Millones) que el canal debe asegurar para el periodo comprendido entre 2011 y 2015, para algunos esta fuente de ingresos representa un oxígeno vital para sobrevivir, mientras que para otros es una fuente de desequilibrio que permite a los grandes mantener su posición de dominio.

Durante la presidencia de Mayne Nicholls se optaba por in sistema de reparto igualitario pero los grandes se opusieron con el argumento de que la mayoría de abonados del canal eran hinchas de sus clubes, a pesar de un estudio que contrato la ANFP que mostraba que la mitad de los hinchas estaba de acuerdo con el reparto igualitario, finalmente en 2010 se efectuó el último reparto igualitario, luego de que los grandes interpusieran una demanda ante el tribunal de Asuntos Patrimoniales de la ANFP⁴⁴.

Como se había señalado antes las ventajas de una repartición igualitaria son sobre todo para el espectáculo, no dejar caer a los chicos y depender solo de los grandes, se puede fortalecer a los clubes regionales para aumentar y diversificar el interés del público para ver fútbol.

Actualmente se discute si comprar el 20% restante o solo el 10% o abrir una parte a la bolsa decisión que se tomará dentro de 3 años y a la cual los clubes deben estar atentos.

Finalmente esto sella una desigualdad para los equipos de Primera B ya que por el sistema de distribución hay equipos que cuentan con ventaja, ya que las diferencias son de hasta diez veces (ver Anexo AC).

Esto también crea un incentivo fuerte para la competencia en Primera B para ascender a Primera y recibir mejores ingresos.

El resigo son los decodificadores piratas que permite a los espectadores acceder sin pagar por el servicio.

Elasticidad de la demanda: En el fútbol la demanda es relativamente inelástica, si lo vemos la industria como un todo y la situación de cada club, dado que los fanáticos son leales e incluso una vez se hacen parte de un club se comprometen y algunos llegan a ser obsesivos, esto es una ventaja para la industria y desde luego para los clubes, que pesar de sus malos resultados deportivos reciben el apoyo de sus hinchas y seguidores, como ejemplo podemos citar a Magallanes, en su temporada 2011y parte

⁴⁴ Ibid.

del 2012 se mantenía en bajas posiciones de la tabla y la asistencia de público se mantuvo, también podemos citar a el Colo-Colo que durante el 2012 no tuvo los mejores resultados deportivos ni su protagonismo tradicional y fue el que mayor asistencia recibió durante el mismo año.

Atractivo de la Liga: Esto se refiere a como la Liga, sus equipos, como el sistema de campeonato, incertidumbre del resultado, la infraestructura, organización y ejecución como otros atributos se configuran para ser una oferta de entretenimiento atractiva para los consumidores de fútbol, este aspecto se debe principalmente a la ANFP, por lo que los Clubes tienen poco peso en este factor, esto es un factor crítico de éxito para la industria sin embargo no es responsabilidad única de los Clubes.

2.12.2.13. Factores que afectan la oferta

Como ya se ha descrito durante el desarrollo del documento a continuación se señalan los factores que afectan la oferta del fútbol

Mercado de transferencias: El mercado de transferencias es global, en donde los principales clúster de talento son Brasil y Argentina, de esta manera como en el comercio internacional los países y los clubes por sus características locales asumen roles específicos en el mercado (proveedores, traders, compradores, pequeños clientes), las regulaciones, así como, la infraestructura tecnología que aporta la FIFA reduce las asimetrías de información y mejora la accesibilidad de la información que puede apoyar las competencias de negociación de los Clubes pequeños, sin embargo, las inversiones en jugadores son complejas por el nivel de especulación (aún no se llega a un consenso en la forma de valorar jugadores) y riesgo que significa el futuro desempeño de un jugador en un equipo o en un periodo de tiempo.

Salario jugador: La economía del fútbol se encuentra con una inflación considerable en el costo de transferencia y salario de los jugadores, por esta razón solo los Clubes con músculo financiero importante pueden acceder rápidamente a deportistas destacados, en este ámbito también la ANFP puede jugar un rol clave por ahora no se vislumbran iniciativas para la regulación de los salarios (salvo exigir a los clubes que las remuneraciones de jugadores y cuerpo técnico no debe superar el 70% de los ingresos), ligas en donde esto ha sido regulado son la MLS y Liga Alemana, por otra parte la incursión de terceros en las negociaciones (Agentes de futbolistas y otros intermediarios), ha generado que el valor se redistribuya para los intereses individuales elevando costos.

Desarrollo de talento joven: La inversión en captación y formación de divisiones inferiores es importante, también se expone a un riesgo difícil de estimar, por otra parte esto exige plazos amplios, que muchas veces los clubes no están dispuestos a esperar, o bien una vez logran promocionar buenos talentos, no logran mantener una rotación baja para la mantención de su nivel de competencia, ya que de acuerdo a cada Club se prioriza la venta o la retención de acuerdo a la posición financiera, por otra parte por las condiciones que se puedan ofrecer para retener el talento, hay que recordar que la vida útil de un jugador de fútbol es más corta que la de otras profesiones, por lo que el incentivo de un jugador al éxito al corto plazo es mayor, por esto, aspiran a jugar en

clubes de primer nivel para ganar reputación y mejores condiciones económicas, antes que perseguir los intereses de un Club.

Internacionalización: Hay una tendencia a la internacionalización, específicamente en los jugadores, en el caso de Chile cada vez es más común que los equipos incluyan jugadores extranjeros (principalmente Argentina, Paraguay entre otros), de esta manera la red de los clubes a nivel internacional cobra fuerza en términos de captación de talento extranjero, algunos clubes utilizan esto para ganar audiencias a nivel externo y expandir su mercado, esto depende de las políticas de cada Club, y de la facilidad regulatoria local en tema migratorio y legislación laboral para extranjeros.

Comercialización: Los clubes hoy en día realizan diferentes tipos de comercialización del espectáculo deportivo diferente a la transmisión por televisión, algunos se han convertido en verdaderas compañías con diversas líneas de negocio, el caso de los Clubes Ingleses es el más destacado, generando ingresos a partir de intangibles como su marcas, agencia de viajes para hinchas, servicios financieros (tarjetas de crédito, seguros, apuestas), restaurantes y bares oficiales o franquicia, hoteles, licenciando su marca para diferentes productos (juegos de video), canal de tv propio, servicios de formación, asesoría y consultoría en temas técnicos y de administración deportiva (Ej: Universidad Real Madrid), en Inglaterra muchos de los Clubes de Primera y Segunda División se encuentran abiertos en bolsa, sin embargo, esto depende del nivel de desarrollo del país, su demografía, idiosincrasia y la penetración de la cultura del fútbol en sus habitantes.

Profesionalización: Otra tendencia es la profesionalización en la gestión de los Clubes, los clubes ahora con jugadores de tiempo completo, también cuentan con staff administrativos cada vez más especializados y profesionalizados para la gestión técnica y administrativa de los Clubes, esto ha ido de la mano de los cambios estructurales de la industria (Ej: Ley SADP) y la apertura de los Clubes al mercado de capitales, esto genera la necesidad de poder atraer inversionistas, por esta razón mantener la sólida gestión financiera y capacidades de disminuir la incertidumbre de sus ingresos son parte la reputación de un Club, de esta manera mantener un gobierno corporativo de alto nivel resulta un factor clave.

Redistribución de ingresos y costos: Como se ha descrito anteriormente el sistema de redistribución de ingresos por derechos de televisión afecta de manera importante la competitividad de la industria.

Infraestructura: La disponibilidad de recintos deportivos definitivamente afecta la oferta ya que la mayoría de los Clubes no cuentan con estadio propio y las ubicaciones estratégicas son escasas.

2.13. Tabla EFAS

A continuación se resumen los factores estratégicos externos del Club.

Factores externos	Valor	Calificación	Ponderada	Comentarios
Oportunidades				
Crecimiento demográfico estabilidad económica Maipú y desarrollo Económico Peñaflo y Padre Hurtado	0,1	3,2	0,32	Futuro proyecto de Compeljo Deportivo, enfocarse en Maipú
Potencial de comercialización del fútbol y baja diferenciación dentro del grupo estratégico	0,15	2,5	0,38	Gasto bajo en el fútbol, demanda por productos asociados a la interacción con el Club, ventaja de reconocimiento y reputación sobre el grupo estratégico
Licitación por recursos y/o beneficios FIFA e IND	0,1	2,5	0,25	
Aumento del interés por el deporte y su aporte a la sociabilidad, cultura de la vida sana y Eventos venideros impulsaran demanda	0,05	3	0,15	Externalidades de red
Mayor inversión de las CIAs en Deporte laboral (nuevo mercado, beneficio tributario) y auge nuevos deportes	0,05	3,5	0,18	Se duplicaron las inversiones en la categoría de Deporte laboral Otras disciplinas femenino, Futsal, Tennis, Running, Basket, Outdoor
Alta penetración y cultura de internet favorece alcance y la posibilidad de mayor interacción e intimidad con los fanáticos y la comunidad	0,05	4	0,20	Enriquecer servicios del canal web
Amenazas				
Desprestigio de la institucionalidad del fútbol (arrogancia, codicia, lucro) y pérdida del valor percibido del espectáculo (inseguro y costoso-baja asistencia)	0,05	4,5	0,23	Baja asistencia a el estadio
Creencia de escasez de tiempo para practicar deporte e ir al estadio, sensibilidad al precio	0,1	3	0,30	Si se mantienen difícilmente cambien de conducta especial cuidado con las técnicas de pricing
Incertidumbre y estacionalidad de las fuentes de ingreso	0,15	3,2	0,48	
Factores de producción escasos alto poder de proveedores y medio de sustitutos (jugadores talentosos, entrenadores, recintos deportivos, árbitros)	0,1	4,5	0,45	Mantener trabajo con cadetes ampliar cobertura de escuelas de fútbol
Industria concentrada con punto ciego para la intimidad con el cliente y cambios estructurales recurrentes	0,1	3	0,30	Foco en la excelencia operacional o en el mejor producto relaciones debiles con los hinchas, futuras medidas de la ANFP Remuneraciones <= 70% de los ingresos
Totales	1,0		3,2	

Fuente: Elaboración propia

2.14. Factores críticos de Éxito

De acuerdo al análisis de la industria y los resultados de la encuesta (ver Anexo E) se pueden identificar los siguientes factores:

Qué quieren los Clientes	Como se compite
Se engloba en éxito en la cancha	<ul style="list-style-type: none">• Recursos Financieros• Reputación• Capacidad de atracción• Marketing y Comercialización (Capacidad de generar ingresos)• Intensidad en el trabajo en divisiones inferiores y scouting para reclutar y vender jugadores• Profesionalización de la administración• Captación y fidelización de socios abonados• Atractivo de la liga• Masa de hinchas (tamaño de mercado)• Diversificación de los ingresos
Cientes directos Desempeño en la cancha (Estilo de juego y buena impresión) Disfrutar la experiencia de asistir al espectáculo Identificarse con el Club Relación cercana e interactiva	
Cientes institucionales Espectáculo masivo Acceso a un gran volumen de audiencia Maximizar la exposición de su marca	

2.15. Análisis Interno

A continuación se detalla el análisis interno del Club Deportivo Magallanes, a partir de la metodología de análisis de recursos, capacidades y competencias con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades y determinar si cuenta con ventajas comparativas, también el análisis se fundamenta en la adaptación de la metodología presentada por Mónica Márquez y Heliodoro Martin en su trabajo *The New Football Business: a challenge for elite followers*.

2.15.1. Recursos

2.15.1.1. Recursos Tangibles

Recursos Financieros: Estos recursos son a través de los cuales el club puede ser financieramente solvente para contribuir al desempeño deportivo y al social, como se describió anteriormente también son un factor crítico de éxito, a continuación se describen las principales fuentes de ingreso que incluye el modelo de negocio propuesto para Magallanes.

Fuentes de ingreso

Derechos de televisión y medios: Hoy en día es la fuente más importante de ingresos de los clubes Chilenos, sin embargo para los clubes Elite se espera que tengan menos dependencia de esta por sus altos niveles de ingresos por otros conceptos, para Magallanes un objetivo es llegar y mantenerse en la Primera División para acceder a

mejores ingresos por el CDF, adicionalmente hay que explorar la posibilidad de crear un sistema parecido para los derechos de radio e internet.

Participación en campeonatos de la CONMEBOL: Los ingresos por participar en las copas internacionales como la Suramericana y la Libertadores son también fuentes importantes de ingreso, por lo que un Club como Magallanes debe presentar un desempeño deportivo sólido en los próximos años para poder aspirar a éstos, específicamente a través de la Copa Chile que ofrece un cupo para la Suramericana y donde participan clubes de Primera A y Primera B.

Participación Copa Chile: Campeonato que se juega cada temporada que ofrece premios por acceder a instancias finales, para Magallanes se sugiere tener foco en los campeonatos nacionales.

Contratos con empresas auspiciantes y patrocinadoras: esto varía de club a club de acuerdo a su reputación y exposición de su espectáculo en los medios, los clubes pequeños pueden optar por contratos de beneficio mutuo con privados que quieran exponer sus marcas, típicamente se hacen contratos por una temporada completa con marcas específicas y otros asociados a partidos específicos que juegue el club, por ejemplo Magallanes durante las etapas finales de los torneos o los clásicos, son partidos que atraen mayor audiencia esto representa una oportunidad para hacer acuerdos de publicidad adicionales, por otra parte esto requiere de ampliar las instancias y formatos de su publicidad, es decir además de ofrecer el paquete que incluye presencia en la indumentaria oficial, complejo deportivo, vallas del estadio y página web, Magallanes tiene todavía la oportunidad de mejorar la explotación comercial del canal de internet y del estadio, por ejemplo incluyendo panel para conferencias de prensa o entrevistas pre y post partido, ampliando sus contenidos (Biografías de los jugadores, minuto a minuto oficial, venta de entradas, chat, aplicaciones entre otros) y servicios web para que el uso de ese canal atraiga otros auspiciantes.

Venta y salida de jugadores: Magallanes apalancado en sus sólidos programas de entrenamiento e instalaciones deportivas, se debe posicionar como un proveedor relevante de formación de talentos de excelencia en el mercado de transferencias a nivel domestico e incluso con ligas extranjeras cercanas (Bolivia, Perú, Paraguay, Uruguay), dada la escasez de talentos, la inflación de los sueldos de los jugadores es la principal fuente de ingreso de cualquier club, sin embargo, esto requiere altas inversiones, altos costos fijos y experiencia que son de difícil acceso para muchos clubes, Magallanes además de tener un rol social definido y una orientación definida hace aportes importantes a sus divisiones cadetes, esto depende de varios factores los más relevantes son la capacidad del club para captar y desarrollar talento, la reputación (primer equipo y divisiones cadetes), sus programas de entrenamiento y las redes que tenga con clubes nacionales e internacionales, para que inicialmente los clubes chilenos se interesen más por prestar o ceder sus jugadores para que sean formados por Magallanes idealmente desde edades tempranas y luego a su salida el Club recibir el pago por derechos de formación o por el pase completo del jugador, esto también beneficia los costos por acceder a jugadores para el primer equipo y la reputación, sin embargo el riesgo es que la alta rotación de jugadores le reste continuidad al desempeño deportivo a largo plazo del Club.

Ventas de entradas al estadio en juegos de local: tradicionalmente para los clubes pequeños esta es otra fuente importante de ingresos, esto depende del tamaño de mercado al cual puedan acceder, actualmente Magallanes puede mejorar la asistencia a su estadio fortaleciendo la experiencia del canal directo y su capacidad para crear una atmósfera única para las personas que asistan al estadio, esto incluye el mejoramiento de la infraestructura del estadio, así como en la capacidad de organizar un evento entretenido, desarrollando programas de captación y fidelización de abonados podrá disminuir la estacionalidad de la asistencia, finalmente asociarse a la zona Surponiente de Santiago e identificarse con segmentos más amplios y no a una comuna específica le otorgará incrementar su mercado potencial ya que la propuesta de valor sugerida incluye también un mejor desempeño comercial, Magallanes a través de impacto social en su comunidad podrá cultivar reconocimiento y reciprocidad para cosechar hinchas a largo plazo.

Ventas de Merchandising: Esta actividad es muy fuerte en los clubes que tienen un poder financiero más alto que les permite invertir en programas de marketing y comercialización de productos con su logo y marca, además de licenciar su marca para participar de las ventas de aquellos que utilicen su logo y nombre de marca, los clubes con menor poder financiero se enfocan en un mercado local específicamente el de sus hinchas, el objetivo inicial de Magallanes es penetrar el mercado de sus hinchas.

Accionistas Propietarios: Este recurso se refiere al poder patrimonial de los propietarios legales del Club, quienes pueden respaldar los activos del Club y sus futuros proyectos, sin embargo para poder fortalecer esta fuente de ingresos el Club debe tener una orientación comercial definida y una capacidad reconocida de generar ingresos para atraer nuevos inversionistas con diferentes aversiones a riesgo o ya sea para pensar en entrar al mercado bursátil en el largo plazo.

Ventas en los días de partido: Estas se relaciona con las actividades comerciales de los clubes previas al juego (merchandising), durante el juego (comida, merchandising, membrecías de socio, otros) y post juego, esto depende de la estructura y orientación comercial del club para aprovechar los desempeños deportivos del Club, así como de la infraestructura del estadio por ejemplo la zona de comidas.

Ventas en los días sin partido: Estas son fuentes de ingreso adicionales como por ejemplo las asociadas al uso del Complejo Deportivo y otros servicios extra, visitas al museo histórico del Club, eventos (ej: conferencias, charlas capacitaciones en temas del deporte y la salud) y banquetes, por otra parte incluye los ingresos por la comercialización de intangibles como la licencia y franquicia de sus marcas.

Otros: Joint ventures con otros clubes, licitaciones con el IND y organismos municipales.

Finalmente esto apunta a que Magallanes alcance una estructura comercial que identifique y desarrolle constantemente nuevas y sólidas fuentes de ingreso para aumentar sus recursos financieros y así poder respaldar el desempeño deportivo y social.

Recursos Físicos: La infraestructura de las instalaciones físicas del Club, deben mantener la mística del fútbol, expresar la cultura e identidad del mismo ya que estas contribuyen a su imagen pública y reputación de marca, adicionalmente respalda distintos tipos de fuentes de ingreso y debe posicionarse como la casa de la familia de Magallanes y de la comunidad.

Estadio: Actualmente son pocos los equipos que cuentan con un estadio propio, este recurso requiere de una inversión importante que usualmente se ve como infectiva por su costos de construcción y mantenimiento, además de su uso poco frecuente por su carácter de activo especializado, sin embargo la infraestructura del estadio juega un rol importante en la calidad del espectáculo para los intereses comerciales de los clubes, estas inversiones se justifican cuando se tiene un mercado amplio de hinchas y cuando el Club tiene la capacidad que de poder hacer la mejor rotación de dicho activo y sacarle provecho desde una perspectiva comercial (cuando no hay partidos), incluyendo servicios como restaurantes, shopping, museo, conferencias y eventos y los ingresos por arriendo para otros eventos son las más tradicionales, la disciplina es conocida como Stadia Management, en este caso optar por un contrato de leasing de largo plazo en conjunto con el club Santiago Morning con el cual se comparte actualmente el estadio Santiago Bueras y la municipalidad puede ser una opción, hay casos por ejemplo donde dos equipos comparten el mismo estadio y en conjunto sacan provecho del mismo (ej: Colombia Millonarios y Santa Fé equipos Bogotá, Italia Inter de Milan y Milan FC), en primer lugar hay que tener en cuenta la ubicación, la capacidad (para maximizar ingresos y apoyo de hinchas), inversión requerida para su mejoramiento ya que actualmente la infraestructura del estadio Santiago Bueras limita la calidad del espectáculo (ej: no cuenta con baños y éstos deben ser alquilados, no cuenta con sillas en la tribuna de galería) y una mejor explotación comercial del mismo.

Complejo Deportivo: Este recurso es de los más importantes con los que cuenta Magallanes actualmente con respecto a los equipos de su división y es fuente de orgullo dentro de sus empleados, el complejo deportivo incluye los campos de entrenamiento, así como las oficinas y es el canal de distribución de los espacios deportivos destinado para la comunidad, el Complejo deportivo juega un rol importante para el desempeño del primer equipo y el desarrollo de futuros talentos (las divisiones cadetes), así mismo, se usa para las escuelas formativas para descubrir y formar talentos y personas integras desde edades tempranas, el objetivo del complejo es ser un centro de formación de personas deportistas integras de primer nivel e integras fieles representantes de los valores del Club, así como, brindar espacios deportivos de primer nivel para la actividad física y práctica deportiva de la comunidad, por otra parte se puede aprovechar para actividades comerciales que generen ingresos.

2.15.1.2. Recursos Intangibles

Historia: La historia es un recurso que define de manera importante la reputación de un club, es usual que los hinchas de Magallanes y los conocedores del fútbol comparen su presente con sus glorias pasadas, la historia no solamente son los triunfos y logros deportivos pasados, también son aspectos únicos que lo caracterizaban, por ejemplo, su estilo de juego, calidad de jugadores, la reputación de sus divisiones menores la “academia” ya que se destacaban por ser un equipo formador de jugadores aportando con jugadores de altísimo nivel al mercado domestico y a la selección nacional, otro

aspecto importante de este recurso es su transmisión de generación en generación, sobre todo por una de las funciones del fútbol que es entregar entretenimiento familiar, Magallanes será el resultado de su historia en términos de sus valores, cultura y prioridades los cuales debe enaltecer para crear un sólido sentido de pertenencia dentro de sus hinchas y sus próximas generaciones, actualmente el Club se orienta a retomar sus raíces definiendo como prioridad la educación y formación de talentos, así como su carácter de Club familiar pero no puede olvidar el desempeño deportivo, finalmente esto puede ser aprovechado con fines comerciales ya que es uno de los clubes más longevos a nivel nacional puede ofrecer productos y servicios asociados a su historia (memorias, museo, eventos con jugadores históricos, merchandising e indumentaria oficial firmada por históricos).

Cultura: Magallanes debe revelar la sociedad de donde proviene, es decir, la cultura del país, de la región o la zona que representa, además la cultura incluye la identificación entre el mercado en el que tiene la mayor cantidad de hinchas, aquel de donde quiera captarlos y el comportamiento del Club, abarcando transversalmente las actitudes de los hinchas, empleados, administrativos, dirigentes, cuerpo técnico, jugadores (primer equipo y divisiones cadetes) y el estilo de juego, quienes en conjunto deben encarnar y promover el carácter e ideales de la institución al mismo tiempo que desarrolla características que refuercen la identificación con la comunidad que representa, con el fin de cultivar un sentimiento de pertenencia con la misma ya que comparten las mismas actitudes, como una familia, por ejemplo, la perseverancia, la sencillez, la austeridad, trabajo en equipo, la paciencia y la disciplina deben estar presentes en la cancha, en el estadio, en las oficinas, en las ruedas de prensa y en el Complejo Deportivo, finalmente el reto es mantener su estilo a largo plazo y conseguir resultados con el mismo para ser fuente de orgullo para su comunidad, de lo contrario la identificación se corroe y se fugaran los hinchas o se reduce el mercado potencial.

Reputación: Incluye la reputación corporativa y la de su marca, los clubes pasan años construyendo e invirtiendo en este recurso ya que puede traer beneficios a largo plazo por el valor que aporta a su marca y a su popularidad, elementos clave para el modelo de negocio por su rareza, inimitabilidad y la coordinación de la de varios recursos y capacidades del Club, como se verá más adelante en la sección de ventaja competitiva éste recurso es central dentro de la propuesta estratégica y como se describirá más adelante en el (2.16.2.3. Fuentes de Ventaja Competitiva) una de las ventajas competitivas que se busca desarrollar en el Club Magallanes al largo plazo, este se basa en como el club logra demostrar liderazgo sólido y su habilidad para mejorar su nivel competitivo, cómo contribuye con la comunidad y brinda espectáculo a los hinchas.

Recursos Humanos: En Magallanes este es el recurso más importante y son también fuente potencial para desarrollar ventajas competitivas, y son varios los que contribuyen su enaltecimiento ya que no es el aporte individual sino la coordinación entre las áreas deportiva y administrativa la que crean el mayor valor para el Club y sus clientes, por una parte los jugadores del primer equipo y cadetes son quienes representan al Club cada vez que juegan y son los que producen resultados y emociones durante cada partido, el cual tiene un efecto importante para las actividades comerciales del Club y su reputación por otra parte el área administrativa se configura para aprovechar y gestionar el entorno para que el área deportiva desarrolle sus labores y por otra parte

poder aprovechar los resultados deportivos, de esta manera la administración interna conformada por Directores, Gerentes, personal administrativo, Director Técnico, preparadores físicos, doctores, fisioterapeutas, utileros, profesores, conforman un enlace vital.

Especialización y conocimiento: Esto se refiere a que las características de las personas estén de acuerdo a las necesidades del Club, en términos de su liderazgo, habilidades especialidades, experiencia y conocimiento transferible.

Tanto para el Área Deportiva como Administrativa es importante valorar si las habilidades y conocimientos trasferibles de un nuevo jugador o empleado en particular crearan valor a nivel deportivo o financiero antes de hacer la inversión, así como, características personales para saber si se adaptara a la cultura interna.

Diversidad: Se refiere a la combinación de diferentes edades, experiencia, formación, nacionalidades y procedencia (ej: jugadores Primer Equipo prioridad para procedentes de divisiones inferiores).

Estructura Organizacional: Su arquitectura interna y coordinación debe estar acorde a los objetivos del Club, su dimensión estará determinada por la cantidad y alcance de las actividades comerciales que desarrolle, actualmente el Club podría ampliar la dimensión de la misma para tener mayor alcance comercial y mejorar su posición financiera.

Redes con otros clubes: Dada la estructura de la industria y los objetivos propuestos el rol de Magallanes será la de proveedor de educación y formación de jugadores, por lo que las redes con los demás equipos profesionales y no profesionales a nivel local e internacional son clave para lograrlo, de esta manera los clubes de divisiones inferiores verán en Magallanes la oportunidad de que sus jugadores sean formados y luego vendidos a clubes de elite y obtener una compensación por otra parte dado a su fortaleza en educación y desarrollo de cadetes podrá acceder también a intercambios directos, por otra parte esto ayuda a evitar intermediaciones adicionales, por ejemplo es el caso de los agentes deportivos, para poder tener ventajas en costo lo ideal es tratar directamente con los clubes o con los jugadores.

Otras Redes: Este recurso se refiere a la relación con las autoridades del fútbol locales como el IND, Provincias, Municipalidades, Carabineros de Chile, empresas privadas, sponsors, scouts, agentes deportivos, esto contribuye al desempeño social y comercial de Magallanes ya que puede hacer alianzas o partnerships de beneficio mutuo y promocionar su marca, así como sus productos y servicios.

2.15.2. Análisis de Capacidades

A continuación se propone una cadena de valor para el Club, ya que actualmente no se encuentra establecida y se analizan las capacidades del mismo.



Cadena de valor de referencia

Fuente: Adaptado de *The New Football Business: a challenge for elite followers*

2.15.2.1. Actividades Primarias

Provisión del partido y de eventos: Se refiere a la capacidad de diseñar, organizar y ejecutar eventos no deportivos y ofrecer un evento futbolístico que se caracterice por su ambiente familiar, seguridad satisfaga los atributos de calidad (diferentes al desempeño en la cancha) manteniendo la rentabilidad del mismo, por otra parte también se refiere a los eventos extra futbolísticos para incrementar la rotación de activos como el Estadio y el Complejo Deportivo.

Conformación del Primer equipo: Esta se refiere a la capacidad de conformar un equipo profesional competitivo para representar al Club en campeonatos nacionales e internacionales, el Primer equipo es además canal de distribución de la propuesta de valor de la institución y refleja sus políticas internas.

Desempeño en la cancha: Es parte esencial que complementa la provisión del partido y es resultado de la conformación del Primer Equipo, ingredientes fundamentales del espectáculo, ésta se refiere a la Capacidad de conseguir resultados deportivos manteniendo un estilo de juego y causando buen impresión en los espectadores:

Estilo de juego (Identidad e impresión)

Identidad de juego que refleje los valores del Club y se identifique con la comunidad que representa: En la cancha los jugadores tanto del primer equipo como las divisiones cadetes deben ser fieles a una forma de jugar (estilo de juego) que guarde coherencia con los valores promovidos por el Club y se identifique con la idiosincrasia de la comunidad que representa, el equipo debe especializarse en dicho estilo y poder

entregar flexibilidad para adaptarse a las propuestas tácticas de acuerdo a las fortalezas y debilidades de cada rival.

Dejar una buena impresión en los hinchas y espectadores: Aunque los hinchas desean que el equipo siempre gane los partidos sobre todo los de local, esto resulta difícil de cumplir “siempre”, sin embargo el buen desarrollo del partido, se refiere a que el equipo tenga un desempeño aceptable independiente del resultado final, es decir, se debe dejar una buena impresión y sensación en la mente de los hinchas y asistentes, es decir, que predomine la idea de que por ejemplo el equipo respetó su estilo de juego colectivo mostrando esfuerzo y sacrificio por ganar el partido y al final por circunstancias exclusivamente deportivas asociadas al fútbol el partido fue para el rival.

Presencia de hinchas: Capacidad de atraer la asistencia al estadio: la presencia de hinchas es fundamental para la popularidad del fútbol y del Club, además juega un rol importante para la emocionalidad del espectáculo ya que la asistencia y el apoyo de los hinchas durante el partido ejerce presión sobre los jugadores, técnicos y árbitros.

Capacidad de generar una atmosfera especial y única: Esto se refiere a la capacidad del Club para promover su cultura a los asistentes, expresada en los detalles de la de la ejecución del evento y la conducta de los hinchas dentro y fuera del estadio (apasionada y responsable) con el fin de que tanto los asistentes como espectadores experimenten la seguridad, el ambiente familiar que se ofrece y los valores que hacen al Club único.

Marketing y Comercial: Esta capacidad es clave para el fortalecimiento de la propuesta de valor del Club y su desempeño comercial (Capacidad de generar ingresos), el reconocimiento y preferencia del mercado, en términos de diseñar, promocionar y gestionar tanto los productos y servicios del Club, su marca y el mix (precio, canales distribución, promoción) para la ampliación, penetración y fidelización de cada uno de los segmentos objetivo de Magallanes, que incluyen los clientes directos como los hinchas, socios abonados y la comunidad (Zona Surponiente de Santiago, familias de Maipú, Peñaflores y Padre Hurtado), clientes institucionales como empresas anunciantes y patrocinadoras, finalmente esta capacidad contribuye a identificar y desarrollar constantemente nuevas fuentes de ingreso.

Comunicación y Relaciones: Capacidad de diseñar y gestionar los elementos para la interacción, comunicación y difusión de su cultura, sus valores, sus logros y su propuesta de valor con sus interlocutores internos (Área Administrativa y Deportiva), externos (Hinchas, Socios Abonados, Comunidad, Medios de comunicación, autoridades) en coherencia con su integridad de imagen y sus audiencias objetivo.

Por ejemplo en este ámbito Magallanes puede fortalecer su canal web, para hacer énfasis en sus logros y crear una relación más interactiva con una conexión emocional de orgullo y sentido de pertenencia, desde la perspectiva comercial en la medida que se logren más visitas en la página oficial podrá ser fuente de ingresos para publicidad.

2.15.2.2. Actividades de Apoyo

Reclutamiento: Capacidad de observar, seleccionar y atraer talento: Esta capacidad se relaciona con la reputación del Club, su capacidad de financiamiento, el rol que éste quiere ocupar en el mercado de transferencias y en la sociedad; la reputación incentiva el deseo de los jugadores a jugar para el Club, ampliar relaciones con otros clubes que quieran vender, prestar o formar sus jugadores, por otra parte la capacidad financiera da la posibilidad de contratar jugadores talentosos con experiencia que trasfieran conocimiento y habilidades al Primer Equipo y a los Cadetes, finalmente de acuerdo al rol social que defina Magallanes priorizará los perfiles y características de las personas que seleccione.

Programas de entrenamiento: Esta capacidad se complementa con el reclutamiento, Magallanes debe tener especial cuidado con la educación, bienestar y formación de sus futuras promesas a través de programas cuidadosamente diseñados y ejecutados, sin duda esto es una actividad con resultados de mediano a largo plazo ya que se requiere de tiempo y experiencia para perfeccionarlos, esto contribuye a mantener su reputación y a traspasarla de generación en generación, además de conservar un estilo de juego y aportar al desempeño en la cancha y a la industria del fútbol como consecuencia final el mejoramiento financiero, finalmente el mercado de transferencias del fútbol es una actividad que cada vez se regula con mayor intensidad con el fin de proteger los derechos de la niñez, dar transparencia, eficiencia, proteger las inversiones de los clubes en esta materia y evitar la concentración de los recursos estratégicos en un grupo específico de clubes y la competencia desleal lo cual es una oportunidad.

Educación y formación de talento: Capacidad de proveer a la sociedad con personas saludables e integras que encarnan los valores y cultura del Club, por otra parte proveer al Primer equipo y al mercado de transferencias con deportistas profesionales de primer nivel.

Gestión Financiera: Esta actividad de soporte es una de las más importantes ya que dentro de la industria el manejo financiero es algo sensible ya que también tiene poder de comunicación (transparencia), muchos de los escándalos del fútbol se presentan por los malos manejos financieros (gastar más de lo que se gana) cegados por el éxito deportivo, se entiende como la capacidad de gestionar los recursos financieros generados por la operación ordinaria del Club y otros conseguidos por fuentes externas como deuda, instrumentos financieros o nuevos inversionistas para el desarrollo de las actividades y proyectos del Club.

Management: Incluye el liderazgo de las personas clave dentro del club que influyen positivamente en las actividades para alcanzar sus objetivos compartiendo un estilo de gestión, la capacidad de este grupo es la de otorgar a Magallanes cierto nivel de continuidad y estabilidad en sus proyectos sociales, deportivos y financieros para el desarrollo de sus ventajas competitivas de largo plazo.

Los grupos del área deportiva y administrativa deben estar fuertemente alineados e interconectados ya que los resultados del Club no dependen solamente de su desempeño deportivo sino también de las acciones de sus Directores y Gerentes, es

decir, el valor se crea no por el aporte de cada área sino por la combinación e integración entre sí, de esta manera el diseño y cuidado de una estilo de gestión en donde el aspecto más importante sea el esfuerzo colectivo y la identificación de todos sus niveles administrativos y deportivos con la misma filosofía es una capacidad clave.

Directores y Gerentes: El Directorio y el cuerpo administrativo de alto nivel del Club son un factor clave, a través de la administración estratégica, el aseguramiento, control, gestión y ajuste de los planes, la eficiente transmisión de la visión de los directores, la cultura y el alineamiento de los recursos y capacidades para brindar las mejores condiciones para que sus unidades de negocio contribuyan a los resultados.

Gestión del Primer Equipo: Es un factor crítico de éxito ya que son los responsables del producto central e inciden en todos los niveles (deportivo, financiero, social, reputación, relaciones).

Uno de las amenazas de esta capacidad es la alta rotación de los recursos humanos en la industria.

2.16. Fuentes de Ventaja Competitiva

Talento (Jugadores, entrenadores, directores y gerentes)

En el fútbol contar con un entrenador y jugadores exitosos que se comprometan con un Club indiferentes de las ofertas externas es fundamental, esto se encuentra asociado a la reputación, recursos financieros, capacidad de reclutamiento y programas de entrenamiento del Club, sin embargo, al largo plazo se dificulta su potencial como una fuente de ventaja competitiva, en primer lugar porque aportan solo cuando hacen parte de los clubes, y su periodo de permanencia en el club se encuentra ligado a la duración de su contrato, es ya conocido que en la industria la rotación de talento es alta (por su naturaleza de proveedora), por lo que muchos salen del club antes del término de su contrato por temas de mercado de transferencias o por presiones internas, sin embargo esto no es una característica de Magallanes en donde se privilegia la continuidad de los proyectos deportivos.

A pesar de ello estos activos son difíciles de obtener y mantener cuando reciben ofertas económicas más altas de parte del mercado y donde cada vez es menos frecuente que los jugadores actúen en libertad para decidir su destino, más bien los intereses económicos de los clubes y de los intermediarios son los que prevalecen, por esta razón para que el talento se convierta en una ventaja competitiva es necesario que permanezca en el club por muchos años o se reclute y desarrolle permanentemente a nivel interno, finalmente se dan casos en los cuales jugadores aún activos tiene interés de regresar a sus clubes de origen, así como aquellos, que se retiran y se convierten en entrenadores por un sueldo con inflación moderada, ya que apelan a su vínculo con el mismo, el caso de Magallanes (como muchos otros ej. Cruyff Ajax y Barcelona) en donde su director técnico es un exjugador del club y en su permanencia el club ha logrado mejores desempeños deportivos, por lo que más allá de su permanencia el talento puede aportar si el Club logra que durante su permanencia de lo mejor y además si generar un vínculo especial con el mismo.

En el caso de los directores y gerentes, pasa algo similar, en donde juegan un rol importante como gobierno corporativo de los Clubes, es cosa de revisar la historia y Magallanes entre 1981 y 1983 contaba al frente con el señor Hugo Vidal Lazcano que destacó por su estilo de liderazgo, “un nombre que resultaba ser uno de los pilares más trascendentales en la motivación de cada integrante de todo Magallanes, cargaba con la gran responsabilidad de cubrir muchas de las falencias económicas del club. Este dirigente, a la par con no más de tres o cuatro pares más, se esforzaban con tal dedicación que aunaban criterios deportivos, casi convirtiéndolos en una armonía de estilo familiar, dedicando gran parte de sus tiempos en ayudar y estar junto a los jugadores del club, especialmente del plantel cadetes”⁴⁵, del mismo modo bajo el mando del actual presidente el señor Anselmo Palma, el club ha surgido de su crisis y actualmente se encuentra en un proceso de consolidación institucional, constituyendo una fortaleza para el Club.

Finalmente hoy en día al igual que en cualquier otra industria atraer, retener y desarrollar talento es difícil para clubes pequeños, ya que por la competitividad del mercado este recurso es fácilmente seducido por los clubes y ligas (top o elite) no solo a nivel local, sino, internacional quienes poseen recursos y reputación (Capacidad de atracción) superiores.

Ubicación

Es un aspecto estratégico para el futuro del club, entendiendo la ubicación como la ciudad o el país donde el club se encuentra instalado, como se detalló anteriormente Magallanes utiliza el estadio de la municipalidad de Maipú y ya ha construido una identificación con la misma, por otra parte su complejo deportivo se ubica a las afueras de Santiago en una zona que si bien es rural, poco a poco se ha ido urbanizando.

Dada la densidad de población, el ingreso de las familias, la penetración de la televisión y el internet en el país, para Magallanes esto representa una ventaja ya que solo compite con Santiago Morning en la misma Comuna y por otra parte las comunas de Peñaflores y Padre Hurtado no tienen un Club representativo, si bien es cierto que actualmente la preferencia por los cual se encuentra concentrada, la cantidad potencial de fanáticos que se pueden lograr a mediano y largo plazo es una gran oportunidad, la relación entre el Club y su comunidad se encuentra mediado por su desempeño deportivo y social (Capacidad de comunicarse y relacionarse), ya que si la reputación del Club y su aporte a su comunidad aumenta ganará más simpatizantes y posteriormente será un factor estratégico si Magallanes se enfoca en actividades comerciales podrá aprovechar su impacto.

La principal restricción de esta ventaja es que el estadio no es propio y cuenta con infraestructura que en algún momento será insuficiente en términos de su capacidad por lo que si se quiere mantener esta ventaja surge la necesidad de invertir.

⁴⁵ “Los comandos”, Club Deportivo Magallanes , consultado en www.wikipedia.org

Menor carga de partidos

Si consideramos que los clubes elite así como sus inmediatos seguidores, tienen por objetivo tener participaciones importantes tanto en los torneos nacionales como internacionales, esto les significa una mayor carga de partidos, a esto se le suma que en los equipos elite existen jugadores que representan a sus selecciones nacionales, esto tiene la gran ventaja de que los jugadores elevan su nivel competitivo, sin embargo la desventaja radica en su impacto sobre la regularidad del desempeño deportivo, por los calendarios y el cansancio acumulado, el tiempo para la planeación del club y recuperación de los jugadores se reduce, por lo que los equipos como Magallanes pueden sacar partido de tener menor carga de partidos durante la misma temporada, por ejemplo la posibilidad de tener disponible el primer equipo para realizar eventos con la comunidad (visitar escuelas de fútbol, hospitales, colegios, otros) y actividades de interacción con los hinchas (firma de autógrafos, exhibiciones, generar contenido para los canales de comunicación web).

Innovación

El reloj tecnológico de la industria del fútbol no es tan vertiginoso como en otras industrias, sin embargo, posibles fuentes de ventaja competitiva serían:

Innovaciones tácticas: estas innovaciones se asocian a entrenadores o clubes específicos, que con nuevas maneras de jugar alcanzan el éxito deportivo y el cambio en la industria, es el caso por ejemplo del Ajax con el fútbol total y el Barcelona con el toque del tiqui taca, esto es una fuente de ventaja que toma tiempo desarrollar pero que trae frutos a largo plazo, su rareza se extingue en la medida en que los competidores tienen la capacidad de estudiar, analizar e imitar o adaptar las tácticas, e incluso para contenerlas en fútbol es difícil proteger esta ventaja ya que las tácticas se evidencian en la cancha.

Otra arista de la innovación es producto del avance tecnológico, sobre todo en materia de internet ya que ha influido en la forma en cómo se comercializa el fútbol hoy en día, la capacidad de los Clubes en generar ideas o conocimiento para generar nuevas formas de comercialización resulta una ventaja más sostenible, en el sentido de que involucra varias capacidades del club, su reputación, relaciones con los clientes, recursos financieros al final fortaleciendo su capacidad de generar ingresos, sin embargo en el largo plazo es difícil de sostener por la fuerte imitación en la industria.

Reputación

Esta es la principal fuente de ventaja competitiva a la que un Club puede aspirar ya que tiene un impacto transversal en las actividades del mismo, el potenciar valor que aporta es sobre la capacidad de atraer, inversionistas, mejores jugadores, mayores seguidores y audiencias lo que puede potenciar sus actividades comerciales.

Esto resulta difícil de imitar dado que es el resultado de la coordinación de varias capacidades y recursos del Club, la reputación hace único a un Club potenciando la diferenciación de su propuesta de valor, la reputación es considerada un intangible estratégico que demora años en consolidarse, clubes como el Manchester United y el

FC Barcelona son auténticos ejemplos de ventaja competitiva de reputación a nivel global, para clubes como Magallanes se trata de lograr reputación a nivel domestico a través de lo que podría resumirse a partir de la suma de los siguientes factores:

Historia+Reconocimiento de marca (# de hinchas)+lealtad de clientes (asistencia al estadio)+prestigio en las competencias nacionales (logros deportivos, desempeño en la cancha y mercado de transferencias)+capacidad de generar ingresos (función de hinchas, clientes CDF, sponsors, actividades comerciales)+número de jugadores talentosos+resultados financieros (utilidad neta, liquidez, rentabilidad)

Arquitectura Interna y externa

Cuando nos referimos a la arquitectura esta incluye los miembros de la administración interna, la elación entre ellos y los clientes (hinchas, socios abonados, sponsors, comunidad, medios de comunicación), esta emerge de una relación especial entre el management y los jugadores, al final debe permitir mayores ingresos sin implicar mayores costos.

En el fútbol un factor clave de éxito es sostener un equipo que genere dinero y apoyo de los hinchas, sin embargo clubes como Magallanes no cuentan con el poder financiero para alcanzar este propósito, por lo que encontrar alternativas que permitan desempeños sostenidos al largo plazo se pueden lograr a través de la arquitectura externa e interna.

Arquitectura interna

Relaciones entre los miembros de la organización que priorizan el beneficio para la misma y no de sus intereses personales, es decir, hay que entender que el desempeño del club es producto de la labor de todos los miembros de la organización (todos son parte del equipo).

Esto se traduce en la tranquilidad de la atmosfera interna generada por los miembros del Club para ayudar a incrementar el rendimiento de los jugadores.

Por ejemplo es recurrente escuchar sobre conflictos al interior de los clubes, normalmente luego de una seguidilla de malos resultados, esto se evidencia en la cancha con jugadores ansiosos y nerviosos que cometen errores o el despido de los entrenadores.

Relación con los jugadores: Al poner a los jugadores en el centro de la estrategia entregando y recibiendo total lealtad las condiciones de desempeño pueden ser mejores, se trata de generar confianza cumpliendo con los acuerdos (ej. Pago de sueldo a tiempo, oportunidades para jugar), es decir se trata de ver a los jugadores como clientes y no como proveedores.

Coordinación Área Administrativa y Área deportiva: Selección de las relaciones entre personas clave para alcanzar un compromiso total con los objetivos estratégicos del Club, de esta manera el reto es sobresalir pos sobre sus competidores en relación al gasto en remuneraciones, por esta razón el principal objetivo de Magallanes es

conseguir el compromiso y la coordinación de sus empleados especialmente el de sus jugadores con el esfuerzo colectivo.

Como se vio anteriormente el nivel de ingresos y costos se concentra en pocos clubes, por esto se dice que en el fútbol el éxito se puede comprar, es decir para ocupar cierta posición en la tabla se requiere de un gasto mayor en jugadores talentosos.

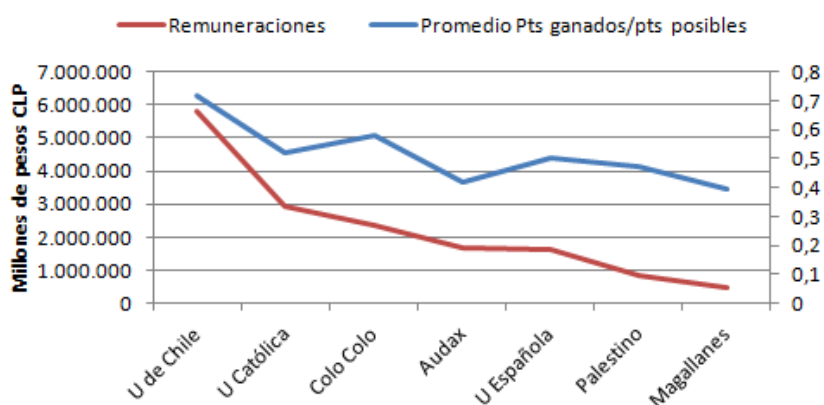
Sin embargo en los clubes elite donde abundan las estrellas, los problemas o conflictos se deben principalmente tanto al ego, orgullo de los jugadores y la presión de tener que ganar de parte de los entrenadores y los fanáticos, esto genera estrés y conflictos de intereses.

En clubes como Magallanes la presión por ganar siempre los partidos o conseguir resultados satisfactorios al corto plazo no es la misma con respecto a clubes como Universidad de Chile o el Colo-Colo, sin embargo, no se trata de que lo deportivo no importe hay que recordar que los resultados deportivos en gran medida explican la supervivencia de un Club, se trata es de enfatizar que el deporte y sus estrategias de negocio deben tener objetivos de largo plazo para generar una atmosfera de continuidad lo que es un factor relevante conociendo los riesgos de basar los negocios del Club en decisiones de corto plazo como pasa en muchos clubes top.

La arquitectura interna comprende aspectos intangibles como la cultura organizacional incluyendo las relaciones, el compromiso y la coordinación entre los miembros del club, traduciéndose tanto en un atmosfera de tranquilidad (evitando la obsesión por resultados a corto plazo) al interior de la institución, como en la conducta de sus miembros así como en su desempeño en la cancha, por otra parte se traduce en resultados tangibles como el rendimiento deportivo vs el nivel de gasto en remuneraciones por ejemplo, esto hace que su concepto en cuanto a su filosofía no se a complejo pero si su implementación, ya que combina el desempeño de los jugadores con la arquitectura interna para mejorar el rendimiento del club como organización, generando una atmosfera que facilite el logro de los objetivos manteniendo costos bajos, es decir, que también agrega valor.

Magallanes tiene evidencia esto como una fortaleza (competencia distintiva), ya que en la narrativa de los gerentes entrevistados, sus objetivos funcionales, y su foco en la excelencia operativa dan cuenta de cuentan con una capacidad distintiva (ver capítulo de Postura Estratégica).

Remuneraciones vs rendimiento deportivo 2012



Fuente: elaboración propia a partir de las memorias de los clubes disponibles en www.svs.cl y tablas de posiciones de los torneos en www.wikipedia.org

Arquitectura Externa

Se refiere a las relaciones externas que se dividen en clientes y la red de relaciones externas.

El potencial de las relaciones con los clientes es maximizar su lealtad, expresada en su asistencia al estadio como en el uso de los productos y servicios del Club, sin embargo, en Chile hay evidencia de que dicha relación no se administra de la mejor manera ya que los clubes exageran de la ventaja de la inelasticidad de su demanda, aunque ya también existe una alta sensibilidad al precio, al final si el precio de la entrada esta por sobre el promedio la experiencia dentro del estadio o el valor agregado de asistir al mismo también debe estar sobre el promedio, sin embargo, la relación con los clientes va mas allá de la experiencia dentro del estadio.

Red externa: esta se describió ya en la sección de recursos intangibles, pero se recalca la necesidad de construir relaciones con los diferentes participantes de la industria que contribuyan al desarrollo del Club.

2.17. Tabla IFAS

A continuación se resumen los factores estratégicos internos del Club.

Factores internos	Valor	Calificación	Ponderada	Comentarios
Fortalezas				
Recursos Intangibles y organizacionales (Historia reputación institucional y de marca)-Arquitectura interna (Eficiencia operacional, Cultura, Compromiso y Continuidad)	0,1	5	0,5	Historia y tradición invaluable, han logrado mantener buenos desempeños sin agregar muchos costos, cultura e imagen bien definidos y evidentes en su estilo de gestión
Instalaciones Complejo Deportivo y condiciones para los jugadores y cadetes	0,1	4,7	0,47	Recursos físicos al servicio de los jugadores y la comunidad
Cuerpo administrativo de alto nivel y Recurso Humano (conocimiento transferible, alineamiento, lealtad y compromiso)	0,05	4,5	0,23	Grandes logros conseguidos rescatar un Club de la crisis, esto ha dado reputación
Ubicación estadio comuna Maipú y Complejo Deportivo Padre Hurtado y Peñaflo	0,05	3,7	0,19	Ventaja de ubicación consolidar la identificación para cultivar mercado
Diferenciación del espectáculo y de la comunicación y relación con la comunidad (ambiente familiar, Bandita, atmósfera única)	0,1	3,9	0,39	Bandita reconocida puede ser patrimonio del fútbol chileno, atmósfera segura y familiar no ofrecida por los competidores, la comunicación puede hacer énfasis en los logros y los objetivos de largo plazo para crear una relación de orgullo alineando expectativas de los hinchas
Educación y formación de talento	0,1	4,5	0,45	Programas de entrenamiento y perfiles bien definidos por el área técnica se destaca Sub 14 Sub campeón solo dos años de su creación
Debilidades				
Posición Financiera y accesos a fuentes externas	0,1	3,5	0,35	Es factor crítico de éxito
Arquitectura externa (estrategia con foco interno, intimidad con el cliente y redes)	0,1	3,2	0,32	Cultivar para forjar ventaja competitiva, ya se es fuerte con la comunidad ahora transformar relación Club y jugadores con sus clientes, postura estratégica sin formalizar
Capacidad comercial (Generación de ingresos fuentes tradicionales individuales)	0,1	3	0,30	Dimensión de la estructura organizacional de apoyo limita (Mktg, Comunicaciones y Socios como un área funcional) y posición financiera, también factor crítico de éxito, posibilidad de penetrar más su nicho
Capacidad de provisión de partidos- eventos y de presencia de hinchas (Baja asistencia al estadio)	0,1	3,3	0,33	Desarrollo para aprovechar la baja cobertura de partidos por tv y radio el canal directo cobra atractivo para el hincha (tiempo y precio) principales factores para dejar de asistir al estadio
Limitaciones propiedad e Infraestructura Estadio y periodo de consesión por finalizar	0,1	2,9	0,29	Consesión terminara este año puede elevar considerablemente los costos de provisión del partido
Totales	1,00		3,81	

Fuente Elaboración propia

3. Plan Estratégico Propuesto

A continuación se describe el plan estratégico propuesto para el Club deportivo Magallanes y la postura estratégica que debe orientar al Club en el largo plazo, de manera que mantenga la aspiración de ser una organización de excelencia e incansable en la búsqueda de ser los mejores en su campo para que en un futuro puedan ser considerados como un referente.

En la figura siguiente se resumen las posturas estratégicas asumidas por el Club en el último tiempo y la visión que se propone para el futuro.



Fuente: Elaboración propia

La propuesta se enfoca en abarcar las siguientes brechas:

Gestión estratégica: Entregar un marco formal para el control de la gestión del negocio del club en el nuevo ambiente del fútbol chileno y la consolidación de una ventaja competitiva dentro de su grupo estratégico.

Nivel Comercial: Alcanzar una estructura eficiente para la orientación comercial que refuerce los objetivos financieros y respalde el desempeño deportivo y social del Club.

Actividad comercial individual: Marco para explorar y operar nuevas fuentes de ingresos y reducir su dependencia a resultados deportivos e ingresos por TV.

3.1. Misión

Entregar valores y cultura a través de la práctica del deporte, la actividad física y social, ayudando a la sociedad a entretenerse, ganar amigos y mejorar su salud física.

La misión propuesta no se centra en un deporte en particular, el fútbol es el deporte principal pero no el único que el Club puede ofrecer, por otra parte incluye el aspecto social que el club quiere adoptar.

3.2. Visión

Ser la institución deportiva y social nacional preferida por la familia y que tanto otros clubes como entidades deportivas tomen como referencia.

3.3. Postura Estratégica

3.3.1. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa que se propone es de crecimiento orientada a expandir las actividades del club específicamente sus actividades comerciales, el crecimiento se enfoca en los activos, ventas y el beneficio (utilidad neta) del Club.

Se propone una expansión de las operaciones internas del club, basada en aumentar la demanda de mercado a mediano plazo ya que la industria se encuentra en crecimiento, además con esta estrategia se busca lograr mejor poder frente a los proveedores y sustitutos, para el crecimiento se sugiere utilizar la concentración ya que las líneas de producto actuales tienen potencial de crecimiento dentro de un mercado en el que ya se tiene presencia (Usuarios complejo deportivo, hinchas, instituciones privadas, otros clubes).

Integración vertical, actualmente la formación de jugadores se realiza a nivel interno, sin embargo, se propone mantener el control de las actividades de Marketing y Comerciales, así como las de la provisión de partidos y eventos con el fin de garantizar la calidad de factores de producción claves.

Finalmente el foco debe estar por sobre la excelencia del proceso la educación y formación de talento (divisiones cadetes), que representa la fortaleza actual del club y estratégicamente constituiría la piedra angular en el crecimiento del mismo en cuanto a su reputación, para lo cual se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Definir estilo e identidad de juego
- Perfil físico, técnico y psicológico de jugadores requeridos
- Zonas geográficas a las que se enfocará la captación
- Políticas de promoción de jugadores al primer equipo
- Programas de entrenamiento, convivencia y fidelización
- Políticas de transferencia de jugadores

3.3.2. Estrategia Competitiva

En cuanto a las estrategias competitivas del fútbol: se propone una estrategia de éxito financiero la cual se detalló en el numeral 2.9. Postura estratégica.

De acuerdo a la estructura de la industria de oligopolio y que se encuentra consolidada, es decir, dominada por pocos clubes, ya dentro de la demanda se encuentran establecidas expectativas homogéneas de calidad y características mínimas del producto, de esta manera ya los clientes son cada vez más conocedores del deporte y del fútbol por lo que comienzan a dar más importancia al costo y al servicio.

Existiendo la oportunidad para la diferenciación, un nicho con potencial y las fortalezas internas (Ubicación, reputación y arquitectura interna) para proporcionar al cliente una propuesta de valor única y asequible con respecto a sus competidores (Clubes

profesionales de Santiago), de acuerdo a las estrategias competitivas de Porter se propone la estrategia de enfoque en diferenciación, específicamente a través de la priorización de la intimidad con el cliente sobre el liderazgo en producto, se propone el enfoque ya que se concentra en un grupo de compradores y zona geográfica específica (hinchas, socios abonados, familias y comunidad de Maipú, Padre Hurtado y Peñaflores) que no se encuentran cubiertas por sus competidores, de esta manera concentrar los esfuerzos para satisfacer con mayor eficiencia las necesidades (entretenimiento, espacios y programas para la actividad física, intimidad con el cliente y representación de un Club de fútbol) de dicho grupo.

En definitiva se trata de ofrecer productos únicos que aumenten el valor percibido por el comprador y posteriormente innovar en otras actividades para fidelizar su relación.

Riesgos de la estrategia

- Imitación de los competidores
- Pérdida de importancia para los clientes de los atributos en los que se diferencia el producto y servicio.
- Proximidad de costos (la cercanía del precio con respecto al precio de la competencia)

3.5. Formulación de Estrategias

La estrategia

A partir de la metodología del cuadro de mando integral (CMI) para entidades deportivas⁴⁶ una vez realizado el análisis de la situación actual, la misión y la visión, se procede a desarrollar las líneas estratégicas de primer orden, teniendo en cuenta el objetivo último que se plantea (la visión), está claro que el compromiso es con la excelencia, en donde los beneficiarios serán los clientes directos, institucionales, los jugadores y la comunidad.

Durante el transcurso del documento se ha hecho hincapié en la relación que hay entre el éxito deportivo y el éxito económico o viceversa por lo que la formulación de la estrategia parte de dicha relación, de esta manera se clasifican las líneas estratégicas tomando como referencia las disciplinas de valor de Treacy y Wiersema, por un lado la excelencia en la operación, como de excelencia en el producto, ya que Magallanes cuenta con fortaleza en eficiencia operacional, por otro lado la intimidad con el cliente se denominará cercanía con el cliente, de esta manera se definen las siguientes líneas estratégicas las que se complementan entre sí ya que los beneficios de cada una apoyarán a la otra.

Excelencia en el desempeño en la cancha: Como se detalló en los factores críticos de éxito el desempeño en la cancha es lo que quieren los clientes (directos e institucionales), esta línea implica también considerar a los jugadores como clientes, al

⁴⁶ El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica en entidades deportivas públicas y privadas, De la cultura del gasto hacia la gestión del control, Antonio M. López Hernández, Alfonso López Viñegla, Armando Rodríguez Nieto, Instituto Andaluz del Deporte, Málaga, 2007.

poner todos los recursos disponibles y gestionar el entorno para que los jugadores alcancen su mejor potencial de manera que esto atraiga a otros buenos jugadores para representar a Magallanes, de manera de alcanzar un óptimo desempeño en la cancha para potenciar los ingresos por la comercialización del espectáculo deportivo y sus conexos, así como, por la formación y venta de jugadores.

Excelencia en la infraestructura y servicios para los deportes y actividades no competitivas: implica lograr una calidad de instalaciones y entrenadores o profesores (recurso humano), así como en los servicios los días sin partido, para que los socios (abonados), hinchas y el público en general quieran acercarse al Club y utilizarlos para también potenciar las fuentes de ingreso no tradicionales a la vez que se aporta socialmente.

3.5.1. Definición de los objetivos y mapa estratégico

Continuando con la metodología, corresponde ahora fijar objetivos estratégicos por cada línea que permitan dar cuenta de si se está consiguiendo la estrategia, para esto se realizó con la metodología CAME (Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas y Explorar oportunidades) de acuerdo a las tablas EFAS e IFAS desarrolladas anteriormente, los objetivos se distribuyeron de acuerdo a las líneas establecidas previamente a través del ejercicio de responder las preguntas consideradas en el Anexo AD.

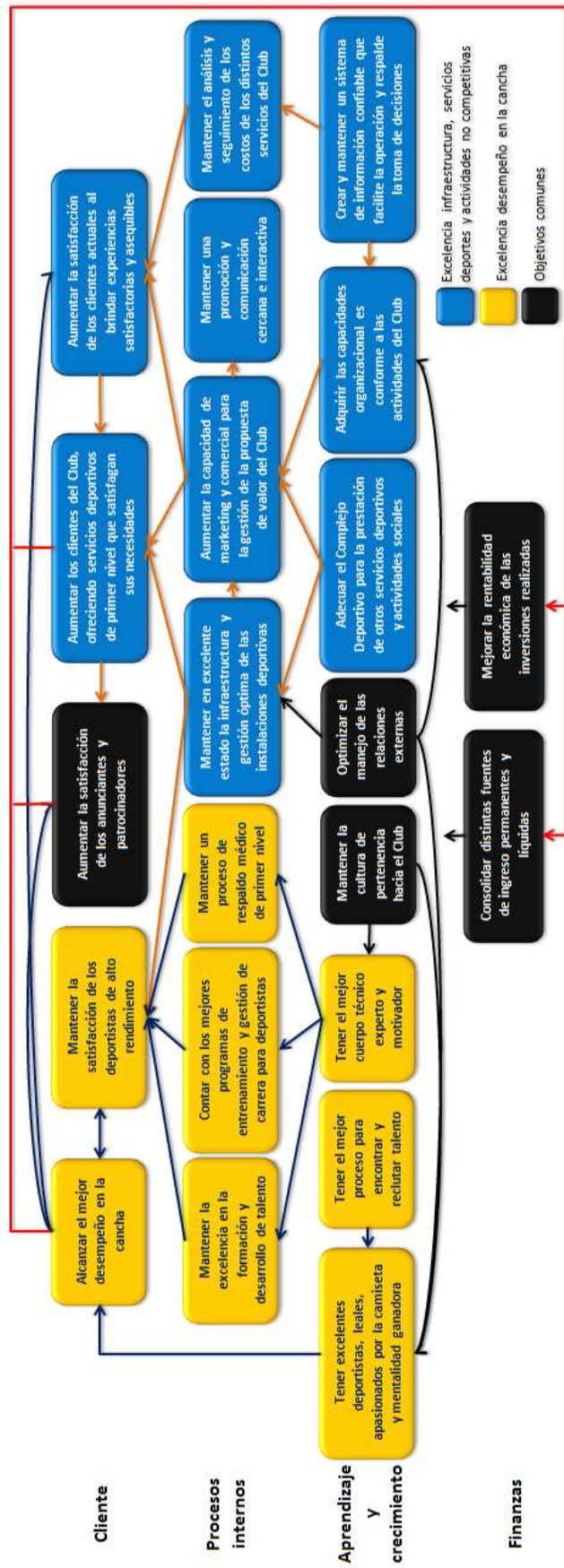
Se utilizó el mapa estratégico por su aporte a la comunicación de la estrategia y sus objetivos, así como la relación entre los mismos, de esta manera se quiere recalcar en la necesidad de la coordinación entre las áreas Deportiva y Administrativa, adicionalmente incluye elementos no necesariamente financieros para el desarrollo y posterior seguimiento del valor creado por las estrategias.

Finalmente el enfoque del mapa se dispone para que la organización piense en que debe optar por una orientación hacia el mercado para mantener su mejoramiento, además de tener bien manejada la perspectiva financiera y los ingresos generados por el Club, para de esta dar apoyo al resto de los objetivos, el mapa estratégico se presenta en la siguiente página.

Cliente
Procesos Internos
Aprendizaje y crecimiento
Financiera

Enfoque perspectivas mapa estratégico

Mapa estratégico Club Deportivo Magallanes



Fuente: *Elaboración propia*

3.5.2. Definición Indicadores de Gestión

De esta manera corresponde fijar los indicadores de los objetivos definidos previamente y las iniciativas o inductores clave para lograrlos, estos se encuentran definidos en el Anexo AE, el cual constituye el Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card para el Club.

Los objetivos y los inductores clave, otorgan el marco para proponer nuevas iniciativas e incorporar otras que el Club ya este ejecutando que aporten al logro de la estrategia, de esta manera asignando, recursos, plazos y responsables finalmente deriva en la agrupación de dichas iniciativas en un conjunto de proyectos, o bien, un proyecto global que puede abarcar el logro de todos los objetivos planteados.

El costo total de los proyectos se denominará el presupuesto estratégico el cuál será independiente del presupuesto operacional que el club destina para sus actividades cotidianas, su definición no hace parte del alcance de este trabajo, sin embargo, en el numeral siguiente (4. Caso Financiero) se presenta un caso financiero hipotético para los próximos cinco años del Club.

4. Caso Financiero

En este capítulo se realiza un caso financiero proyectando un posible estado de resultados del Club a partir de los resultados reales del 2012, el presupuesto del Club para el 2013, de esta manera el horizonte de proyección se toma entre el 2014 hasta el 2018, bajo el supuesto de que las iniciativas necesarias para lograr los objetivos estratégicos son implementadas satisfactoriamente durante el primer año (2014) a continuación se detallan los supuestos utilizados para realizar el caso.

Parámetros Básicos

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
var PIB	5,50%	4,90%	4,60%	4,30%	4,00%	3,70%	3,40%
var Inflación	3%	2,1%	3,0%	2,7%	2,70%	2,7%	2,7%
UF			\$ 20.580				

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de datos de datos del Fondo Monetario Internacional, informe abril 2013 Perspectivas de la economía mundial

Ingresos

- En el año 2016 se logra el ascenso a la Primera División de Chile y se mantiene en la categoría durante el 2018
- Contratos de Auspicio y Publicidad por un año renegociados al inicio de cada periodo
- Venta de jugadores: Al final de la temporada del ascenso se realizan dos acuerdos satisfactorios sin intermediación para la transferencia de dos jugadores formados por el Club.
- Ingresos Financieros: en el 2014 se retira el dinero del fondo mutuo para financiar las actividades del Club

- Préstamo Bancario: En el año 2014 se recibe préstamo bancario por crédito Hipotecario con tasa fija, a un plazo de diez años, cuya tasa anual es de 4,6% de la institución Scotiabank, para el financiamiento de la adecuación del complejo deportivo.
- Licitaciones IND: en el 2015 se logra la concesión de presupuesto por proyectos aprobados presentados por el Club, luego entre 2017 y 2018 se mantienen logrando un 20% adicional.
- Los accionistas realizan en 2014 un aporte por \$40.000.000
- Se supone se reinvierten las utilidades durante el 2017 para el saldo inicial de 2018.
- Programas FIFA: Se logra concesión programas FIFA para el 2015 y en 2016
- Otros Ingresos se mantienen según variación del PIB
- Se supone se logran las siguientes metas de ingresos:

Metas	2014	2015	2016	2017	2018
Auspicios y Publicidad	+15%	+35%	+20%	+50%	= var PIB
Escuelas	+15%	+35%	+25%	+15%	+15%
Cadetes	+10%	= var PIB	= var PIB	+30%	= var PIB
Venta Merchandising	+10%	+70%	+40%	+65%	+10%
Asistencia estadio	+10%	+30%	+10%	+50%	+10%

- La estimación de ingresos por Medios se realizó de la siguiente forma suponiendo que se mantiene el actual sistema de redistribución

	EBITDA CDF	Dinero recibido ANFP por CDF	Club Primera	Club Primera B
2012	\$ 32.804.000.000	\$ 21.150.000.000	\$ 803.700.000	\$ 271.777.500
2014	\$ 40.257.000.000	\$ 25.955.235.642	\$ 986.298.954	\$ 333.524.778
2015	\$ 43.045.000.000	\$ 27.752.766.431	\$ 1.054.605.124	\$ 356.623.049
2016	\$ 46.078.000.000	\$ 29.708.258.139	\$ 1.128.913.809	\$ 381.751.117
2017	\$ 49.227.000.000	\$ 31.738.539.507	\$ 1.206.064.501	\$ 407.840.233
2018	\$ 52.639.000.000	\$ 33.938.387.087	\$ 1.289.658.709	\$ 436.108.274

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del artículo Los dueños de la pelota: el negocio del fútbol en Chile, AméricaEconomía, 19/12/12 y CDF: Cómo se reparte el “botín” máspreciado del fútbol, CIPER (Centro de Investigación e Información Periodística), 12/11/2012

- Ingresos por Bordero, Abonos estadio y Abonos del nuevo Complejo:

A continuación se relaciona la estimación de los ingresos

Meta crecimiento asistencia	10%	30%	10%	50%	10%	
Año	2012	2014	2015	2016	2017	2018
Total asistencia anual	19.675	21.643	28.135	30.949	46.423	51.065
Total partidos de local	19	19	19	19	19	19
Prom asistentes/part	1036	1139	1481	1629	2443	2688
Precio promedio entrada	\$ 3.000	\$ 4.120	\$ 4.231	\$ 4.345	\$ 5.649	\$ 5.802
Meta Socios	185	300	375	469	703	914
Asistencia socios/Partido		80%	80%	80%	80%	80%
Total asistencia socios temporada		4560	5700	7125	10688	13894
Total asistencia no socios		17.083	22.435	23.824	35.736	37.172
% de asistentes nos socios que pagan su entrada		90%	90%	90%	90%	90%
Total Asistencia real que paga su entrada		15374	20192	21441	32162	33455
Ingresos Bordo	\$ 20.382.620	\$ 63.341.910	\$ 85.436.034	\$ 93.173.239	\$ 181.687.815	\$ 194.091.791
Gasto promedio total requerido para asistir a la temporada		\$ 78.280	\$ 80.394	\$ 82.564	\$ 107.333	\$ 110.231
Descuento promedio membresia		60%	60%	50%	45%	45%
Precio promedio membresia para ir al estadio		\$ 46.968	\$ 48.236	\$ 41.282	\$ 48.300	\$ 49.604
Ingresos soios abonados	\$ 3.837.500	\$ 14.090.400	\$ 18.088.551	\$ 19.350.981	\$ 33.960.972	\$ 45.341.294
Precio promedio membresia Club			\$ 20.000	\$ 20.540	\$ 21.095	\$ 21.664
Meta socios Club			488	634	951	1046
Ingreso socios Club			\$ 9.750.000	\$ 13.017.225	\$ 20.053.035	\$ 22.653.914

Fuente: Elaboración propia

- Crédito bancario

Resultado de la Simulación:

Monto: UF 20.000 (equivale a \$459.529.000)

Tipo de Crédito: Cualquiera

Tipo de Tasa: Fija

Plazo: 10 Años

Banco	Tipo Crédito	Tipo Tasa	Tasa Anual (%)	Moneda del Crédito	Dividendo Mensual sin seguros
Banco de Chile	Mutuo no Endosable	Fija	8,2	Peso	\$ 5.552.819,00
Banco de Chile	Mutuo Endosable	Fija	4,7	UF	208,26
Banco de Chile	Mutuo no Endosable	Fija	4,7	UF	208,26
Scotiabank Chile	Mutuo no Endosable	Fija	4,6	UF	207,33
Corpbanca	Mutuo no Endosable	Fija	4,9	UF	210,12
Corpbanca	Letras	Fija	5,9	UF	219,5
Corpbanca	Mutuo Endosable	Fija	4,9	UF	210,12
Banco Santander-Chile	Mutuo no Endosable	Fija	4,86	UF	209,74
Banco Santander-Chile	Mutuo no Endosable	Fija	7,36	Peso	\$ 5.364.658,00
Banco Itaú	Mutuo no Endosable	Fija	4,77	UF	208,91
Banco Security	Mutuo no Endosable	Fija	4,6	UF	207,33
Banco Security	Mutuo no Endosable	Variable	4,31	UF	204,66
Banco Security	Mutuo no Endosable	Mixta	4,5	UF	206,41
Banco Falabella	Mutuo Endosable	Fija	4,75	UF	208,72
Banco Paris	Letras	Fija	6	UF	220,45
BBVA	Mutuo no Endosable	Fija	5,1	UF	211,97
Coopeuch	Mutuo no Endosable	Fija	4,75	UF	208,72

Fuente: A partir de simulación en www.bancafacil.cl

Egresos

- Remuneraciones Primer Equipo: se mantiene hasta el periodo en que se logra el ascenso, en el 2017, se incrementa en un 50% el presupuesto de las remuneraciones, suponiendo que la cantidad de jugadores se mantiene constante.
- Remuneraciones Cuerpo Técnico: al igual que en el caso del primer Equipo en el 2017 se incrementa el presupuesto en un 50%.
- Premios por partido: Se asumen el presupuesto de premiso como un 4% del total del gasto en remuneraciones del Primer Equipo.
- Sueldos Cadetes: Para las remuneraciones de los encargados de las divisiones menores se mantiene según la inflación hasta el 2017, suponiendo que se mantienen las categorías en las cuales se participa actualmente y la relación de Jugadores en términos de volumen.
- Las Remuneraciones de Escuelas de fútbol se incrementan en 35% en 2015 para la contratación de personal para cubrir la nueva demanda que se quiere lograr.
- Sueldos Administración: Se supone la contratación de profesionales de apoyo que representan un aumento en un 80% del gasto con respecto a 2013, a partir de lo cual se supone también se duplican los gastos administrativos.
- Gastos de representación: Se supone a partir de 2015 una nueva cuenta para realizar las reuniones y asistir a eventos en representación del Club con entidades externas.
- Sueldos Complejo Deportivo: se supone un incremento de 50% del presupuesto de remuneraciones para el nuevo personal técnico requerido para los servicios por la inversión en el Complejo Deportivo, los cuales se supone entran en funcionamiento en 2015.
- Costos Fijos Complejo Deportivo: Debido al incremento de la plantilla administrativa, en 2014 se supone aumentan en un 35% los gastos en gas y electricidad, a partir de 2015 que entra en funcionamiento el Complejo Remodelado los costos en dichos servicios se duplican, en cuanto al casino se aumenta en 50% a partir del 2014.
- Mantención nuevas zonas: Dada la ampliación del Complejo se suponen nuevos costos por mantención de dichos espacios.
- Estadio: Se supone que se mantiene la concesión del estadio Santiago Bueras, en 2014 se realizan mejoras.
- Gasto en merchandising: en 2014 aumenta en 10%, 60% en 2015, 30% en 2016, 55% en 2017 y en 10% para el 2018.
- Gastos en Marketing: De esta manera para complementar las actividades de marketing y desarrollar el plan de servicios y comercial del Club se supone un incremento importante para el 2014 en donde se desarrollarían los planes de marketing y comerciales para implementar en los años siguientes, en 2015 se incrementan en un 50% para promocionar los nuevos servicios, finalmente en 2016 se aumenta para actividades de marketing aprovechando el ascenso.
- Se supone que la adecuación del Complejo Deportivo para los nuevos servicios tendrá un costo de \$450.00.0000, y que este se deprecia en un periodo de 20 años de manera constante.
- Se supone que el costo de la adecuación del estadio es de \$26.115.037
- Se realizan gastos en la mejora y mantenimiento del canal web y de la contratación de un sistema de información.

- Para el resto de egresos se ajustó de acuerdo a la variación de la inflación año a año.

Detalle Flujo de Ingresos

Ingresos	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Saldo Inicial	\$ 2.110.058	\$ 16.907.902	\$ -				\$ 360.653.043
Aportes CDF		\$ 138.857.142					
Aportes ANFP	\$ 266.220.978	\$ 251.163.571	\$ 333.524.778	\$ 356.623.049	\$ 381.751.117	\$ 1.206.064.501	\$ 1.289.658.709
Auspicios y Publicidad	\$ 42.840.000	\$ 51.170.000	\$ 58.845.500	\$ 81.971.782	\$ 101.645.009	\$ 152.467.514	\$ 157.651.409
Bordero	\$ 20.382.620	\$ 16.000.000	\$ 63.341.910	\$ 85.436.034	\$ 93.173.239	\$ 181.687.815	\$ 194.091.791
Escuelas	\$ 17.386.000	\$ 26.000.000	\$ 30.680.000	\$ 42.246.360	\$ 53.948.602	\$ 63.497.504	\$ 74.736.562
Socios abonados	\$ 3.837.500	\$ 3.600.000	\$ 14.090.400	\$ 18.088.551	\$ 19.350.981	\$ 33.960.972	\$ 45.341.294
Cadetes	\$ 630.000	\$ 9.988.000	\$ 10.986.800	\$ 11.459.232	\$ 11.917.602	\$ 15.492.882	\$ 16.019.640
Venta Merchandising	\$ 6.720.880	\$ 6.720.000	\$ 7.392.000	\$ 12.566.400	\$ 17.592.960	\$ 29.028.384	\$ 31.931.222
Complejo Deportivo	\$ 13.282.000	\$ 61.200.000	\$ 70.380.000	\$ 105.570.000	\$ 162.826.500	\$ 224.691.675	\$ 267.213.878
Copa Chile	\$ 3.772.840						
Venta Jugadores	\$ 72.157.500	\$ 15.000.000				\$ 360.787.500	
Ingresos Financieros			\$ 206.000.000				
Préstamo Bancario			\$ 459.529.000				
Licitaciones IND				\$ 50.000.000		\$ 62.700.000	\$ 64.392.900
Programas FIFA				\$ 10.000.000	\$ 25.000.000		
Otros Ingresos	\$ 7.171.350	\$ 7.400.000	\$ 7.740.400	\$ 8.073.237	\$ 8.396.167	\$ 8.706.825	\$ 9.002.857
Ingresos Ordinarios	\$ 456.511.726	\$ 604.006.615	\$ 1.262.510.788	\$ 782.034.645	\$ 875.602.176	\$ 2.339.085.572	\$ 2.510.693.305
Excedentes CDF	\$ 50.000.000	\$ 25.000.000					
Aportes Socios	\$ 367.874.861	\$ 100.000.002	\$ 40.000.000				
Total Ingresos	\$ 874.386.587	\$ 729.006.617	\$ 1.302.510.788	\$ 782.034.645	\$ 875.602.176	\$ 2.339.085.572	\$ 2.510.693.305

Detalle Flujo Egresos

Cuenta	Egresos	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Pretemporada	Pretemporada	\$ 5.814.000	\$ 4.000.000	\$ 5.988.420	\$ 6.150.107	\$ 6.316.160	\$ 6.486.697	\$ 6.661.837
	Sueldos Jugadores	\$ 348.850.462	\$ 346.260.000	\$ 359.315.976	\$ 369.017.507	\$ 378.980.980	\$ 583.820.200	\$ 599.583.345
	Sueldos Cuerpo Tecnico	\$ 89.276.594	\$ 95.432.122	\$ 98.295.086	\$ 100.949.053	\$ 103.674.677	\$ 159.710.841	\$ 164.023.033
	Alimentacion	\$ 2.327.491		\$ 2.397.316	\$ 2.462.043	\$ 2.528.518	\$ 2.596.788	\$ 2.666.902
	Traslados	\$ 17.320.215	\$ 8.800.000	\$ 17.839.821	\$ 18.321.497	\$ 18.816.177	\$ 19.324.214	\$ 19.845.968
	Hoteles	\$ 33.111.253	\$ 22.900.000	\$ 34.104.591	\$ 35.025.415	\$ 35.971.101	\$ 36.942.320	\$ 37.939.763
	Premios por partido	\$ 14.854.091	\$ 20.000.000	\$ 14.372.639	\$ 14.760.700	\$ 15.159.239	\$ 23.352.808	\$ 23.983.334
	Indumentaria y Materiales	\$ 11.056.057	\$ 10.229.208	\$ 11.387.739	\$ 11.695.208	\$ 12.010.978	\$ 12.335.275	\$ 12.668.327
	Gastos Medicos	\$ 6.083.475	\$ 4.150.000	\$ 4.274.500	\$ 4.389.912	\$ 4.508.439	\$ 4.630.167	\$ 4.755.181
	Gastos Partidos Visita	\$ 563.032	\$ 600.000	\$ 618.000	\$ 634.686	\$ 1.303.645	\$ 651.823	\$ 669.422
	Gastos Varios 1er Equipo	\$ 964.460	\$ 1.000.000	\$ 1.030.000	\$ 1.057.810	\$ 1.086.371	\$ 1.115.703	\$ 1.145.827
	Sueldos Cadetes	\$ 72.240.169	\$ 92.400.000	\$ 95.172.000	\$ 97.741.644	\$ 100.380.668	\$ 123.709.136	\$ 127.049.282
	Concentracion Cadetes	\$ 6.507.325	\$ 20.876.000	\$ 21.502.280	\$ 22.082.842	\$ 22.679.078	\$ 23.291.413	\$ 23.920.282
	Derechos Formativos	\$ 2.096.619	\$ 2.500.000	\$ 2.575.000	\$ 2.644.525	\$ 2.715.927	\$ 2.789.257	\$ 2.864.567
	Indumentaria Cadetes	\$ 2.199.989	\$ 2.035.459	\$ 2.265.989	\$ 2.327.170	\$ 2.390.004	\$ 2.454.534	\$ 2.520.806
	Materiales Cadetes	\$ 532.763	\$ 492.919	\$ 507.707	\$ 521.415	\$ 535.493	\$ 549.951	\$ 564.800
	Gastos Varios Cadetes	\$ 693.269	\$ 600.000	\$ 618.000	\$ 634.686	\$ 651.823	\$ 669.422	\$ 687.496
	Sueldos Escuelas	\$ 16.317.500	\$ 13.600.000	\$ 14.008.000	\$ 19.289.016	\$ 19.809.819	\$ 20.344.685	\$ 20.893.991
	Indumentaria Escuelas	\$ 2.423.673	\$ 2.242.414	\$ 2.309.686	\$ 2.372.048	\$ 2.436.093	\$ 2.501.868	\$ 2.569.418
	Gastos Varios Escuelas	\$ -	\$ 300.000	\$ 309.000	\$ 317.343	\$ 325.911	\$ 334.711	\$ 343.748
	Sueldos Administracion	\$ 63.183.673	\$ 35.700.000	\$ 65.331.000	\$ 67.094.937	\$ 68.906.500	\$ 70.766.976	\$ 72.677.684
	Gastos Varios Administracion	\$ 1.035.819	\$ 1.200.000	\$ 2.436.000	\$ 2.501.772	\$ 2.569.320	\$ 2.638.691	\$ 2.709.936
	Gastos de representación			\$ 7.000.000	\$ 7.189.000	\$ 7.383.103	\$ 7.582.447	\$ 7.787.173
	Sueldos Malloco	\$ 34.040.174	\$ 37.500.000	\$ 38.625.000	\$ 58.980.375	\$ 60.572.845	\$ 62.208.312	\$ 63.887.936
	Caja Chica	\$ 7.537.913	\$ 7.200.000	\$ 7.416.000	\$ 7.616.232	\$ 7.821.870	\$ 8.033.061	\$ 8.249.953
	Gastos Electricidad	\$ 2.125.190	\$ 1.526.000	\$ 2.105.880	\$ 8.480.379	\$ 8.709.349	\$ 8.944.501	\$ 9.186.003
	Gastos Gas	\$ 2.690.580	\$ 2.800.000	\$ 3.864.000	\$ 11.696.328	\$ 12.012.129	\$ 12.336.456	\$ 12.669.541
	Mantencion Canchas	\$ 11.185.404	\$ 12.000.000	\$ 12.360.000	\$ 12.693.720	\$ 13.036.450	\$ 13.388.435	\$ 13.749.922
	Mantención nuevas zonas				\$ 3.700.000	\$ 3.799.900	\$ 3.902.497	\$ 4.007.865
	Casino	\$ 2.290.000	\$ 10.350.000	\$ 10.660.500	\$ 16.278.584	\$ 16.718.105	\$ 17.169.494	\$ 17.633.070
	Gastos Varios Malloco	\$ 7.453.882	\$ 1.800.000	\$ 1.854.000	\$ 2.831.058	\$ 2.907.497	\$ 2.985.999	\$ 3.066.621
	Mantencion Estadio	\$ 6.480.158	\$ 283.600	\$ 26.115.037	\$ 299.765	\$ 307.859	\$ 316.171	\$ 324.708
	Arriendo	\$ 1.807.104	\$ 2.000.000	\$ 2.060.000	\$ 2.115.620	\$ 2.172.742	\$ 2.231.406	\$ 2.291.654
	Sueldos Stand	\$ 780.000	\$ 1.080.000	\$ 1.112.400	\$ 1.142.435	\$ 1.173.281	\$ 1.204.959	\$ 1.237.493
	Merchandising	\$ 1.990.394	\$ 670.000	\$ 2.290.943	\$ 3.727.365	\$ 4.946.213	\$ 7.800.179	\$ 8.400.792
	Gastos varios Marketing	\$ 3.930.251	\$ 1.800.000	\$ 10.854.000	\$ 16.574.058	\$ 11.915.090	\$ 24.151.888	\$ 14.882.393
	Copa Chile	\$ 6.146.180	\$ 6.275.250	\$ 6.463.507	\$ 6.638.022	\$ 6.817.249	\$ 7.001.314	\$ 7.001.314
	Sala Descanso		\$ 8.000.000					
	Equipamiento Cocina		\$ 450.000					
	Infraestructura		\$ 2.200.000	\$ 450.000.000				
	Aire Acondicionado		\$ 5.200.000					
	Mantencion Stgo Bueras		\$ 400.000					
	Varios		\$ 4.485.000					
	Fondo Mutuo		\$ 200.000.000					
	Canal Web			\$ 3.700.000	\$ 1.000.000	\$ 1.027.000	\$ 1.054.729	\$ 1.083.207
	Sistema de información			\$ 17.000.000	\$ 1.745.900	\$ 1.793.039	\$ 1.841.451	\$ 1.891.171
	Mantenimeinto canales web			\$ 1.500.000	\$ 1.540.500	\$ 1.582.094	\$ 1.624.810	\$ 1.668.680
	Gastos Bancarios	\$ 473.544	\$ 468.000	\$ 482.040	\$ 495.055	\$ 508.422	\$ 522.149	\$ 536.247
	Contador	\$ 4.200.000	\$ 3.150.000	\$ 3.244.500	\$ 3.332.102	\$ 3.422.068	\$ 3.514.464	\$ 3.609.355
	Impuesto Único y Retencion BH	\$ 8.765.027	\$ 7.300.000	\$ 13.025.108	\$ 7.820.346	\$ 8.756.022	\$ 23.390.856	\$ 25.106.933
	Otros Gastos	\$ 13.102.191	\$ 3.602.000	\$ 8.352.096	\$ 8.577.602	\$ 8.809.197	\$ 9.047.046	\$ 9.291.316
	Gastos Intereses	\$ -		\$ 51.203.287	\$ 51.203.287	\$ 51.203.287	\$ 51.203.287	\$ 51.203.287
	Pérdida Acumulada				\$ 135.436.258	\$ 393.570.680	\$ 582.227.738	
	Depreciación Complejo Deportivo				\$ 22.500.000	\$ 23.107.500	\$ 23.731.403	\$ 24.372.150
	Total Egresos	\$ 812.449.921	\$ 1.005.857.972	\$ 1.437.947.046	\$ 1.175.605.326	\$ 1.457.829.914	\$ 1.978.432.530	\$ 1.423.883.734

Evaluación de Flujos

Para la evaluación de los flujos proyectados se utilizó la metodología del valor presente, por otra parte a partir del modelo CAPM se determinó la tasa relevante para la evaluación de los flujos, lo anterior a partir del índice histórico IPSA de la Bolsa de Santiago y el precio de las acciones de los tres Clubes que transan en la bolsa (Universidad de Chile, Universidad Católica y Colo-Colo), entre el 2008 y el 1 de agosto de 2013 (ver Anexo AF).

A continuación se relacionan los resultados del análisis de los datos para aplicar el modelo CAPM

	Azul Azul	Colo Colo	Cruzados	Mercado	Industria
Retorno mensual promedio	3,02%	1,55%	-0,77%	0,88%	1,37%
Retorno Anual promedio	42,98%	20,32%	-8,91%	11,13%	17,70%
Varianza	0,021	0,004	0,005	0,002	0,004
Desv Est	14,35%	6,13%	7,01%	4,29%	6,05%
Desv Est anualizada	49,72%	21,24%	24,29%	14,86%	20,97%
Coef de Correlación	-0,1260	0,1125	0,3081		0,0186
Beta	-0,4216	0,1608	0,5037		0,0262

Fuente: Elaboración propia

Modelo CAPM

$$\beta_{im} = \frac{Desvest_i * Desvest_m * Coefcorrel_{im}}{Coefcorrel_{im}^2} = \frac{6,05\% * 4,29\% * 0,0186}{0,0186^2} = 0,02624$$

El resultado anterior se validó con una regresión entre las series de tiempo del valor de cierre de la industria y el mercado (ver Anexo AG).

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im} (E(r_m) - r_f) = 6,08\% + 0,0264 * (11,13\% - 6,08\%) = 6,21\%$$

Siendo

E(ri): la tasa de rendimiento esperada de capital sobre el activo i, variable que se quiere estimar.

Bim: el beta (cantidad de riesgo con respecto al mercado)=0,02624.

rm es el rendimiento del mercado=11,13%.

rf: rendimiento de un activo libre de riesgo=6,08%⁴⁷ se tomo la tasa local de los bonos del tesoro de Chile con vencimiento en el 2020.

Una vez conocida la tasa se procede a aplicar el método de flujos descontados para el caso financiero descrito anteriormente obteniendo los siguientes resultados:

⁴⁷ Consultado el 1 de agosto de 2013, en sitio web de Ministerio de Hacienda de Chile,

<http://www.hacienda.cl/oficina-de-la-deuda-publica/bonos-de-tesoreria/bonos-soberanos/caracteristicas-financieras.html>.

Adicionalmente se realizó una evaluación alternativa considerando una tasa de descuento mayor, aplicando una corrección para el valor del beta a partir de lo siguiente:

$$E(r_i) = r_f + (\beta_{im} * 1 + D) * (E(r_m) - r_f) = 6,08\% + (0,0264 * 1 + 85\%)(11,13\% - 6,08\%) = 10,5\%$$

Para el cálculo de la tasa se mantuvieron los mismos parámetros de la anterior, incluyendo una corrección al beta de un 85%, lo anterior para incluir el castigo que tendría el valor del proyecto por la sensibilidad que presenta la industria en cuanto a la incertidumbre de los resultados deportivos y de los ingresos, adicionalmente el tamaño del mercado y que el Club se encuentra en crecimiento y aún no cuenta con un prestigio en cuanto a lo financiero, así mismo, la tasa obtenida se acerca a la rentabilidad anual del mercado resulta también una medida entonces razonable para evaluar.

A continuación se presenta la evaluación de los flujos con las dos tasas determinadas en la sección anterior.

	2014	2015	2016	2017	2018
Total Ingresos	\$ 1.302.510.788	\$ 782.034.645	\$ 875.602.176	\$ 2.339.085.572	\$ 2.510.693.305
Total Egresos	\$ 1.437.947.046	\$ 1.175.605.326	\$ 1.457.829.914	\$ 1.978.432.530	\$ 1.423.883.734
Flujos Netos	\$ -135.436.258	\$ -393.570.680	\$ -582.227.738	\$ 360.653.043	\$ 1.086.809.571

	Ev Tasa 1	Ev Tasa 2
VAN	\$ 125.114.740	\$ 25.079.006
Tasa descuento	6,21%	10,50%
TIR	12%	12%

A partir de lo anterior se puede decir que bajo las condiciones planteadas los flujos netos del Club representarían una tasa interna de retorno positiva, a pesar de incurrir en pérdidas durante los primeros tres periodos la recuperación del Club se daría a partir de los flujos del cuarto y quinto periodo.

5. CONCLUSIONES

- El desempeño actual del club, se encuentra afectado principalmente por la estructura de la industria y su gobierno corporativo lo que le ha permitido irse consolidando institucionalmente.
- El Club deportivo Magallanes tiene potencial para consolidar la reputación como ventaja competitiva en el largo plazo, siendo actualmente, sus recursos organizacionales, la educación y formación de talento su principal fortaleza.
- Actualmente elementos intangibles como su arquitectura interna, historia, cultura y valores institucionales otorgan al Club una competencia distintiva con respecto a otros clubes de su categoría, a partir del desarrollo de la capacidad de lograr resultados satisfactorios con menores gastos operacionales (excelencia operacional).
- Magallanes a partir de su avance en las actividades de educación y formación de talento en sus divisiones inferiores, debe considerar, esto como una prioridad estratégica ya que aporta transversalmente al valor social, económico y deportivo.
- Las condiciones macroeconómicas, el aumento del interés por la vida sana y el deporte por parte de las personas y el gobierno constituyen un marco ideal para expandir las actividades comerciales y servicios deportivos ofrecidos por el Club.
- El Club tiene oportunidad de consolidar su propuesta de valor en un mercado que ya tiene cautivo.
- El Club tiene como principales oportunidades de mejora aumentar su capacidad de generar ingresos y la gestión de la interacción con sus clientes externos.
- La estructura de la industria y el punto ciego de los competidores en cuanto a la intimidad con el cliente, abren un espacio para la diferenciación.
- El sistema de redistribución de los ingresos del CDF, así como, futuras regulaciones de la ANFP y el mercado de transferencias son factores que deben ser vigilados permanentemente por el Club.
- Aún sin la presencia de herramientas oficiales de administración estratégica el Club ha logrado mejorar sus resultados.
- Si bien el fútbol es una industria con características muy especiales las herramientas tradicionales aportan para su gestión estratégica.
- Con el fin de consolidarse dentro de su grupo estratégico actual, las prioridades de negocio para el Club son:

- ✓ Continuar consolidando su capacidad de educar y desarrollar talento dentro de sus divisiones infantiles y juveniles, en el marco de un proyecto deportivo y social como base estratégica fundamental.
- ✓ Definir y adquirir las herramientas internas para el control de gestión de los negocios del Club.
- ✓ Mantener un excelente cuerpo administrativo como practicas de gestión estratégica incorporadas en el proceso de toma de decisiones.
- ✓ Mantener un estado de resultados solvente.
- ✓ Acceder a otras fuentes de financiamiento externo.
- ✓ Crecer en los negocios actuales y desarrollar negocios complementarios que aporten a la sustentabilidad.
- ✓ Transformar el Estadio, Complejo Deportivo y sitio web oficial del Club en los canales estratégicos.
- ✓ Reforzar la estructura organizacional para sustentar la estrategia corporativa.
- ✓ Incrementar sus capacidades de marketing y comerciales con el fin de que su modelo de negocio adquiera una orientación hacia el mercado.
- ✓ Mantener la excelencia operacional para rentabilizar los negocios del Club.
- ✓ Conseguir y mantener la participación en la Primera División de Fútbol Chileno con planteles integrados principalmente por jugadores formados por el Club.
- ✓ Ser el Club deportivo que identifique y prefiera la comunidad de la zona surponiente de Santiago.
- ✓ Ser un formador reconocido de personas integras y futbolistas profesionales para el mercado de transferencias local e internacional.
- ✓ Sobresalir tanto por su reputación como por la gestión de sus relaciones internas y externas.

6. BIBLIOGRAFÍA

Publicaciones Impresas

1. GÓMEZ SANDALIO, OPAZO MAGDALENA. 2008. Características Estructurales de un Club de Fútbol Profesional de Elite, IESE Business School, Universidad de Navarra.
2. MARQUEZ MONICA, MARTIN HELIODORO. The New Football Business: a challenge for elite followers, School of Economics and Commercial Law, Göteborg University.
3. DOLLES HARALD, SÖDERMAN STEN. 2005. Globalization of Sports-The Case of Professional Football and its International Management Challenges, Deutsches Institut Für Japanstudien, Erscheinungsort: Tōkyō.
4. WHEELEN THOMAS L., HUNGER J. DAVID. 2007. Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos, 10 Edición, Pearson.
5. LÓPEZ HERNÁNDEZ ANTONIO M., LÓPEZ VIÑEGLA ALFONSO, RODRÍGUEZ NIETO ARMANDO. 2007. El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica en entidades deportivas públicas y privadas, De la cultura del gasto hacia la gestión del control, Instituto Andaluz del Deporte, Málaga.
6. FIFA. 2011. Informe de Actividades 2011, 62 Congresos de la FIFA, Budapest 24 y 25 mayo 2012.
7. DELOITTE. 2006. Latin American Football Money League.
8. CENTRO DE ESTUDIOS DE LA REALIDAD CONTEMPORANEA. 2010. Estudio Nacional del Fútbol, Informe de Prensa, Chile.
9. ALCALÁ CONSULTORES ASOCIADOS LIMITADA. 2010. Encuesta Nacional de Hábitos en Actividad Física y Deportiva en la Población Mayor de 18 Años, Informe de Resultados, Chile.
10. OLAVARRIETA SERGIO. Debacle Estratégico del Fútbol en Chile Análisis y Opciones de Solución, Revista Economía y Administración, Fútbol y Gestión, Chile.

Páginas web

1. Magallanes vende cara la derrota por 1-0 y solo queda consolidar lo trabajado para subir a fin de año, Panchoka. 2013. [en línea]. <www.manojitos.cl>, consultado el 19 de mayo de 2013.
2. Con tristeza y la frente en alto Magallanes se despide del ascenso, Benjamín Figueroa. 2013. [en línea]. <www.albicelestes.cl>, consultado 20 de mayo de 2013.

3. Carta enviada a la ANFP revela que varios clubes están al borde de la quiebra, Diego Bastarrica. 2007. [en línea]. <www.ferplei.com>, consultado el 12 de junio de 2013.
4. CDF: Cómo se reparte el “botín” máspreciado del fútbol, Paulette Desormeaux, Pilar Rodríguez. 2012. [en línea]. <www.ciperchile.cl>, consultado el 14 de abril de 2013.
5. El fútbol chileno en rojo: más de 85% de los clubes registra pérdidas desde 2007, Sebastián Valdenegro. 2012. [en línea]. <www.df.cl>, consultado el 9 de diciembre de 2012.
6. Estudio asegura que Chile está en lo alto del ranking de las entradas más caras a los partidos de fútbol, Diego Bastarrica. [en línea]. <www.ferplei.com>, consultado el 8 de julio de 2013.
7. Empresas duplican dinero para impulsar el deporte, Belén Muñoz. 2013. [en línea]. <www.lahora.cl>, consultado el 19 de junio de 2013.

7. ANEXOS

Anexo A. Historia Club Deportivo Magallanes

1897	<ul style="list-style-type: none"> Nacimiento del fútbol chileno, en donde todos los equipos de Santiago se congregaban en una cancha de tierra dentro de lo que hoy se conoce como el Parque O'Higgins. Con el apoyo del Director de la institución fue fundado el 27 de octubre por 21 jóvenes bajo el nombre de Atlético Escuela Normal y la presidencia de Guillermo Martínez Pérez (hasta 1901)
1899	<ul style="list-style-type: none"> Se une con el equipo de la Escuela de Artes y oficios para formar el Britania F.C. (Cabida para algunos alumnos y profesores). Bajo el nombre de Baquedano F.C. 12 jóvenes conforman un cuadro B de la Escuela Normal.
1901	<ul style="list-style-type: none"> El Baquedano creció y el Britania perdió importancia, los integrantes del Britania F.C. se unen al Baquedano F.C. consolidando el único equipo de la Escuela Normal.
1904	<ul style="list-style-type: none"> El Baquedano F.C. es aceptado como miembro de la Segunda división de la Asociación de Fútbol de Santiago. Se rebautiza el equipo por Magallanes Atlético con la idea de ingresar a la Primera División, dejando el nombre de Baquedano para el plantel B.
1908	<ul style="list-style-type: none"> Ganador del título amateur de la Asociación de Fútbol de Santiago
1913	<ul style="list-style-type: none"> Ganador del título amateur de la Asociación de Fútbol de Santiago
1916	<ul style="list-style-type: none"> Ganador del título amateur de la Asociación de Fútbol de Santiago
1920	<ul style="list-style-type: none"> Ganador del título amateur de la Asociación de Fútbol de Santiago
1921	<ul style="list-style-type: none"> Ganador del título amateur de la Asociación de Fútbol de Santiago El Bicampeonato Invicto posicionan al club como el principal club deportivo con mayor popularidad del país.
1922	<ul style="list-style-type: none"> Inicia su consolidación deportiva institucional con un cambio en sus estatutos adopta legalmente su nombre de Club Social y Deportivo Magallanes.
1923	<ul style="list-style-type: none"> Inauguración del estadio del club en Independencia 1499 el 29 de abril (actualmente ya no juega en dicho recinto) Ingresó a la Liga Metropolitana de la cual fue campeón ese año.
1926	<ul style="list-style-type: none"> Golpe de jugadores rebeldes que migraron y formaron Colo Colo, por la negativa de la directiva en aceptar reformas en la organización de club. Aún así fue el ganador de la Liga Metropolitana.
1927	<ul style="list-style-type: none"> Creación de la Liga Central tras la unificación de las Federaciones de Fútbol de Chile Campeón Series I de la Liga Central
1928	<ul style="list-style-type: none"> Campeón Series E de la Liga Central
1929	<ul style="list-style-type: none"> Decae su rendimiento deportivo, tercer lugar de la Liga Central
1930	<ul style="list-style-type: none"> Repite tercer lugar de la Liga Central
1931	<ul style="list-style-type: none"> Segundo Lugar de la Liga Central Al final del año se da una crisis institucional, perdiendo gran parte del primer equipo para la siguiente temporada.
1932	<ul style="list-style-type: none"> Quinto Lugar de la Liga Central (se recuerda la derrota 12-2 Audax Italiano).

	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma estatutos de la Federación de Fútbol de Chile a causa de la gestión de los principales clubes de Santiago. • Resurge Magallanes cuando se fusiona con el Deportivo Ñuñoa fundado por exsocios y dirigentes del Colo Colo, el cual tenía solvencia económica y deportiva, denominado como “El Pulpo” (ya que atrajo a las principales figuras de la época).
1933	<ul style="list-style-type: none"> • Se funda la Liga Profesional de Fútbol, Magallanes en conjunto con siete equipos en los cuales se encontraban entre otros el Colo- Colo, Audax Italiano y la Unión Española. • Magallanes el primer campeón del fútbol profesional chileno, venció 2 por 1 a Colo- Colo en la final.
1934	<ul style="list-style-type: none"> • Campeón invicto en el Campeonato Oficial, con 21 puntos y 63 goles en 11 partidos. • Bicampeón de la Liga Profesional.
1935	<ul style="list-style-type: none"> • Campeón con 1 punto de diferencia sobre Audax Italiano. • Primer tricampeón de Chile bajo la dirección técnica de Arturo Torres
1936	<ul style="list-style-type: none"> • Subcampeón de la Liga Profesional.
1937	<ul style="list-style-type: none"> • Subcampeón de la Liga Profesional.
1938	<ul style="list-style-type: none"> • Se renueva el equipo con fichajes sobresalientes durante el torneo. • Campeón de la Liga Profesional. • Última estrella conseguida.
1949	<ul style="list-style-type: none"> • Primera participación internacional representando a Chile en la Copa del Pacífico disputada en Guayaquil Ecuador (estadio Geroge Capwell). • Magallanes empata en el primer lugar con Emelec y Barcelona, el club recibe la Copa Presidente de la República. • Primer campeón chileno en torneos internacionales.
1960	<ul style="list-style-type: none"> • El bajonazo, Magallanes desciende a Segunda División.
1962	<ul style="list-style-type: none"> • Logra el ascenso pero sin un papel protagónico.
1975	<ul style="list-style-type: none"> • Desciende nuevamente a Segunda División.
1979	<ul style="list-style-type: none"> • Instalado en San Bernardo • Luego de cuatro años regresa a Primera División (con jugadores incubados propiamente)
1981	<ul style="list-style-type: none"> • Sexto lugar de la Liga Profesional.
1982	<ul style="list-style-type: none"> • Tercer lugar de la Liga Profesional.
1983	<ul style="list-style-type: none"> • Cuarto lugar de la Liga Profesional. • Llega por primera y única vez a la Copa Libertadores, con Eugenio Jara como DT, luego de ganar una liguilla. • Se destaca la presidencia de Hugo Vidal Lazcano, por cubrir las falencias económicas del club, su entrega y dedicación al servicio de los jugadores del club (especialmente del plantel cadetes) y por la unificación con otros de sus pares de los criterios deportivos con la armonía de un estilo familiar. • Tenían como recinto el Estadio Vulco (en San Bernardo) y la propiedad con multicancha y piscina del paradero 39 de Gran Avenida
1986	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de solvencia económica. • Magallanes desciende nuevamente a Segunda División.

	<ul style="list-style-type: none"> • Desde esta época no regresa a Primera División.
1993	<ul style="list-style-type: none"> • La Ruina, Magallanes desciende a Tercera División. • Caos en la transición de directiva de Ernesto Esquivel a Gonzalo Townsend Pinochet.
1995	<ul style="list-style-type: none"> • Magallanes regresa a Segunda División.
1999	<ul style="list-style-type: none"> • Estancados, desde 1996 el mejor lugar que ocuparon fue el noveno.
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis del fútbol chileno y la reforma de la Industria con la nueva ley 2019 SADP. • Inicio de la administración de privados acogándose a la nueva ley. • Ocupó el 14 lugar en la Segunda División.
2001	<ul style="list-style-type: none"> • Tristes resultados deportivos. • Ocupó el 12 lugar en la Segunda División.
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Encabeza el grupo para evitar el descenso a Tercera. • Conto con ocho entrenadores diferentes en los últimos cuatro años.
2006	<ul style="list-style-type: none"> • La peor campaña luego de 110 años de historia. • Magallanes desciende nuevamente a Tercera División. • Asume Anselmo Palma Pfozter el control del Club, cuyas prioridades se centraron en ascender y conseguir una casa para la institución.
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Magallanes logra la concesión del Estadio Santiago Bueras de Maipú por 4 años renovables.
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Gran campaña en Tercera División. • Regresa a Segunda División luego de cuatro años. • Creación de la rama de Cadetes desde las categorías Sub10 hasta Sub19. • Incursión en el Campeonato Nacional de Fútbol Joven e Infantil organizado por la ANFP.
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Inauguración del nuevo Complejo Deportivo en la localidad de Malloco (Comuna de Peñaflo). • Formación de la Escuela Oficial de Fútbol. • Completa reestructuración del sistema de socios. • Posicionamiento e identificación del club con la comuna de Maipú. • Gestión en la optimización de los recursos. • Campaña irregular en la liga, cerca del descenso. • Brillante campaña en la Copa Chile derrotando equipos como la U de Chile en su camino a la final. • Subcampeón de la Copa Chile.
2013	<ul style="list-style-type: none"> • Inauguración de dos filiales oficiales de la escuela de fútbol en las Comunas de La Granja y Colina. • Clasifica a semifinales para el ascenso a la primera categoría

Fuente: Adaptado de es.wikipedia.org y www.clubmagallanes.cl

Anexo B. Conceptos fundamentales de la personalidad del club Magallanes



Fuente: El Club con base en estudio de Procorp

Anexo C. Resultados del sistema de sociedades anónimas deportivas

CIFRAS EN MILES DE PESOS

EQUIPO	2007	2011	DÉFICIT ACUMULADO (M\$)
Audax Italiano SADP	-345.577	-1.869.484	-4.073.497
Antofagasta SADP	-59.490	No informó	68.973
Copiado SADP	-68.560	No informó	-468.005
La Serena SADP	-46.943	-111.060	-1.196.585
Santiago Morning SADP	-110.166	No informó	-853.619
Santiago Wanderers SADP	Aún no constituida	-521.050	-6.071.139
Lota Schwager SADP	Aún no constituida	No informó	-235.298
Palestino SADP	-409.961	-81.352	-1.900.864
Provincial Osorno SADP	-197.898	No informó	-560.252
Unión San Felipe SADP	-232.496	65.693	-467.282
Cobreloa SADP	-2.921.800	-612.177	-4.437.029
Coquimbo Unido SADP	-1.094.170	-117.610	-2.156.607
Cruzados SADP	Aún no constituida	-343.642	-3.962.575
Unión La Calera	-340.115	234.283	-519.305
Ñublense SADP	-172.872	-86.325	-631.008
Everton SADP	-954.963	-831.041	-3.766.540
Fondo de Deporte Profesional Curicó Unido	4.039	No informó	10.190
Fondo de Deporte Profesional Universidad de Concepción	-102.942	-100.897	-998.080
Fondo de Deporte Profesional Cobresal	-318.598	123.180	418.868
Fondo de Deporte Profesional Puerto Montt	-96.897	20.239	-286.640
Fondo de Deporte Profesional Huachipato	-155.990	163.169	-222.389
Fuerza Garra y Corazón SADP *	Aún no constituida	-178.905	-324.622
O'Higgins SADP	-615.551	-827.415	-3.566.535
Rojinegro SADP**	Aún no constituida	-75.833	-74.609
San Luis SADP	-80.001	-418.373	-896.790
Tierra de Campeones SADP ***	Aún no constituida	250.290	-187.380
Unión Española SADP	172.924	-58.810	-5.088
Blanco y Negro SA ****	5.222.274	52.727	7.934.693
Azul Azul *****	-343.233	71.634	-1.174.745

* Deportes Concepción, ** Rangers de Talca, *** Municipal Iquique, **** Colo Colo, ***** Universidad de Chile

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS (SVS)

Fuente: El Fútbol chileno en rojo más de 85% de los clubes registra pérdidas desde 2007, Diario Financiero, Mercados, Finanzas, 06/12/2012, <http://www.df.cl>.

Anexo D. Actores relacionados y sus principales intereses

Actor	Resultado	Interés principal	A través de
Propietarios legales del Club	Financiero Deportivo	Conseguir patrimonio que asegure la supervivencia del Club y haga posible adquirir buenos jugadores y cuerpo técnico para el equipo	La mejor combinación entre rendimiento deportivo y gestión de los recursos económicos
Aficionados	Deportivo Social	Éxito deportivo del equipo Buen desempeño en la cancha	Integrarse a un grupo Acceder a una fuente de identidad con orgullo
Jugadores	Deportivo Social	Maximizar sus ingresos Desarrollo deportivo y personal	Sueldos razonables Explotar comercialmente su valor mediático
Medios de Comunicación	Deportivo Financiero Información	Maximizar sus ingresos Maximizar su audiencia Mínimos pagos de derechos de transmisión	Cobertura del evento deportivo Aprovechar audiencias Generar noticia e información Atraer anunciantes
Empresas patrocinadoras y anunciantes	Deportivo	Aumentar la masa de su público objetivo y posibles clientes	Exposición de su marca durante el evento deportivo
Municipalidad	Deportivo Financiero Social	Mejorar su imagen Beneficio para la comunidad (salud, educación, seguridad) Educación e influencia positiva	A partir de la identificación entre el club y la comunidad que representa Acciones complementarias del Club con la comunidad

Fuente: Adaptado de Características Estructurales de un Club de Fútbol Profesional de Élite, Sandalio Gómez, Magdalena Opazo, IESE Business School, Universidad de Navarra, 2007, pág 4.

Anexo E. Resultados encuesta para la evaluación de la satisfacción con los productos y servicios del Club

La encuesta se realizó a través de internet por las redes sociales oficiales del Club utilizando google drive para el realizar el cuestionario, para ver el formulario que se utilizó ver el link <http://alturl.com/iovvww>, la encuesta se realizó entre los días 6 y el 24 de junio de 2013 una vez finalizado el torneo Transición 2013 donde el Club consiguió el segundo lugar de su zona.

Tamaño de muestra:

El tamaño de muestra se calculó de la siguiente forma:

$$N = \frac{z^2 * p * q}{e^2} = \frac{1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{0,09^2} = 118,56$$

Siendo:

N = tamaño de la muestra = 118,56 ≈ 119

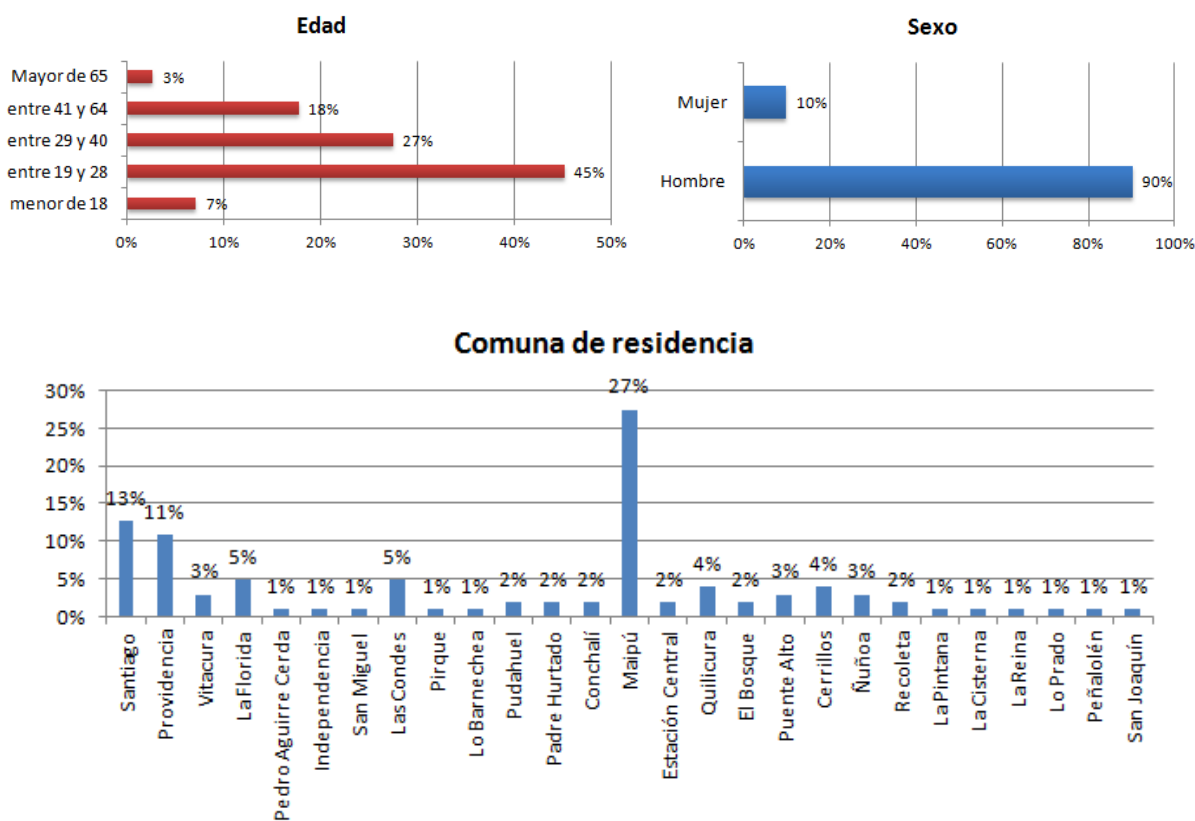
z = Valor z para un 95% de nivel de confianza = 1,96

p = Proporción de respuestas en una categoría = 0,5

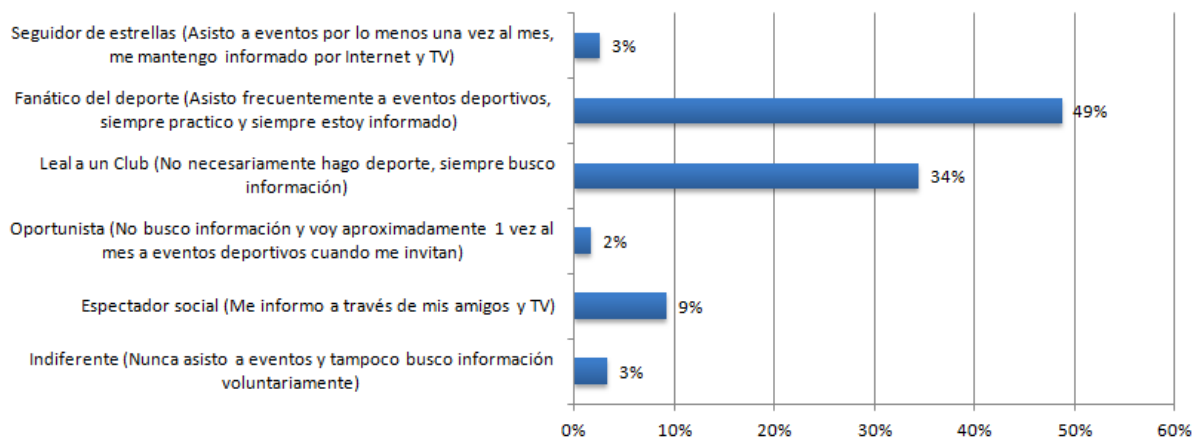
q = (1-p) = 0,5

e = Margen de error de un 9% = 0,09

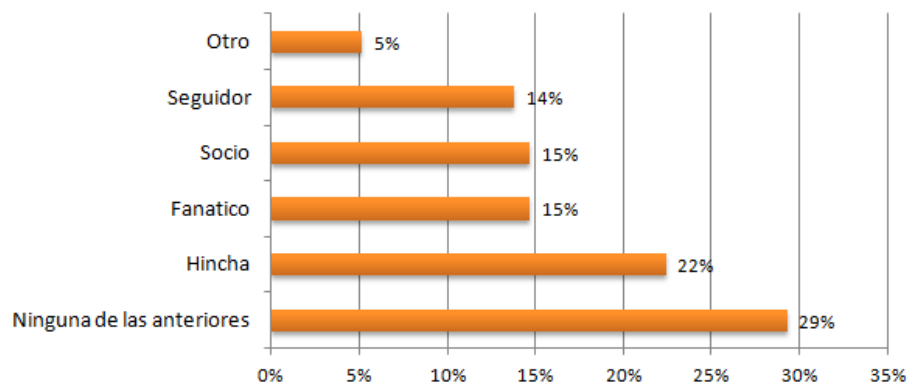
Caracterización de la muestra (121 respuestas):



¿con qué tipo de cliente deportivo se identifica?

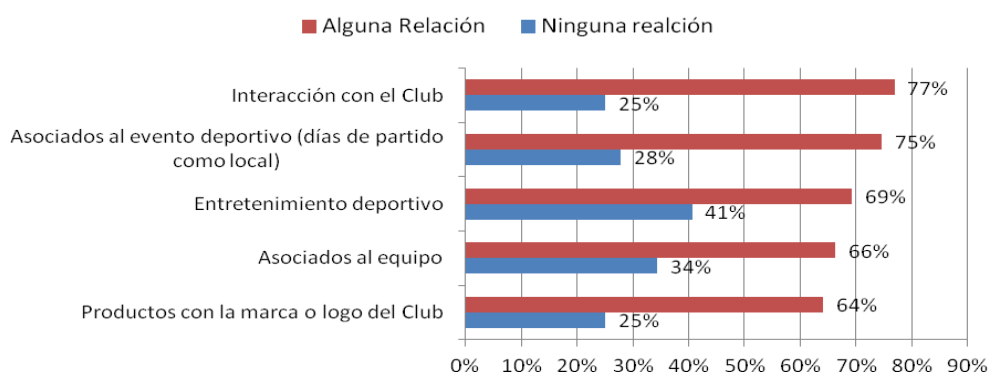


¿cuál es su relación con el Club?

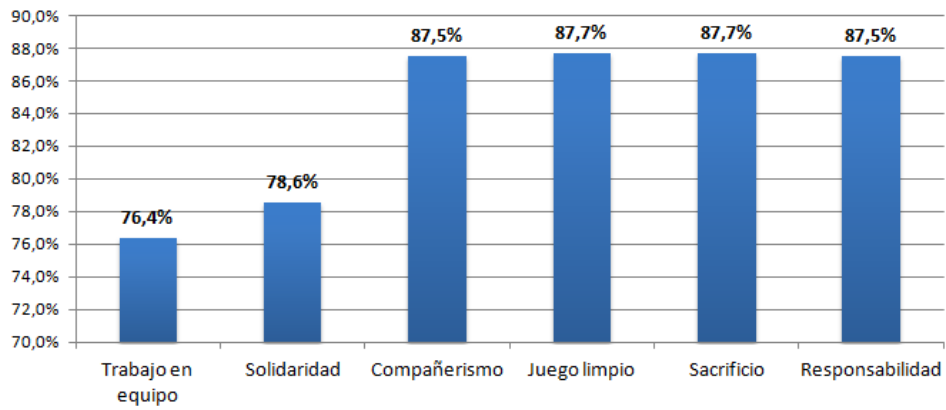


Principales resultados:

Interes (respuestas iguales a 6 y 7) por categoría de productos vs tipo de relación con el Club

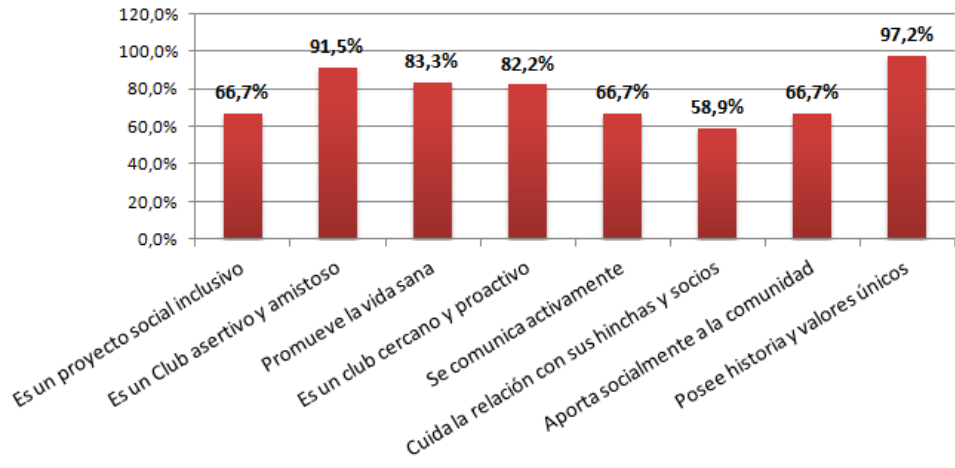


Magallanes es un Club que "promueve" y "encarna" valores como
(respuestas Igual a 4 "De acuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo")

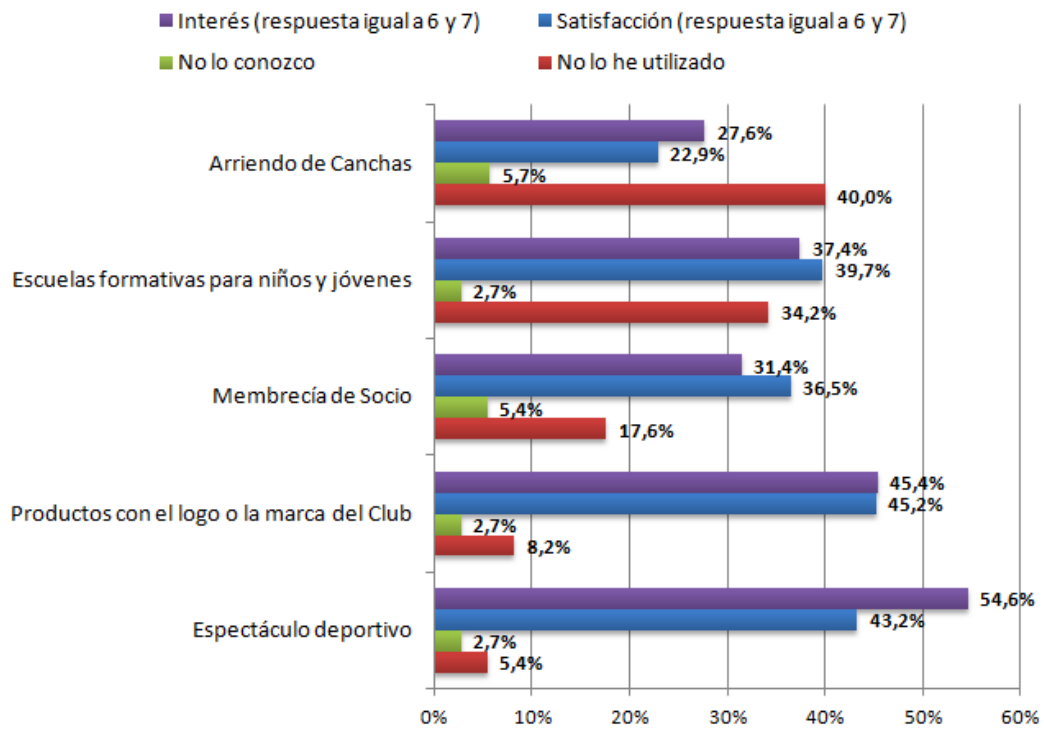


Magallanes...

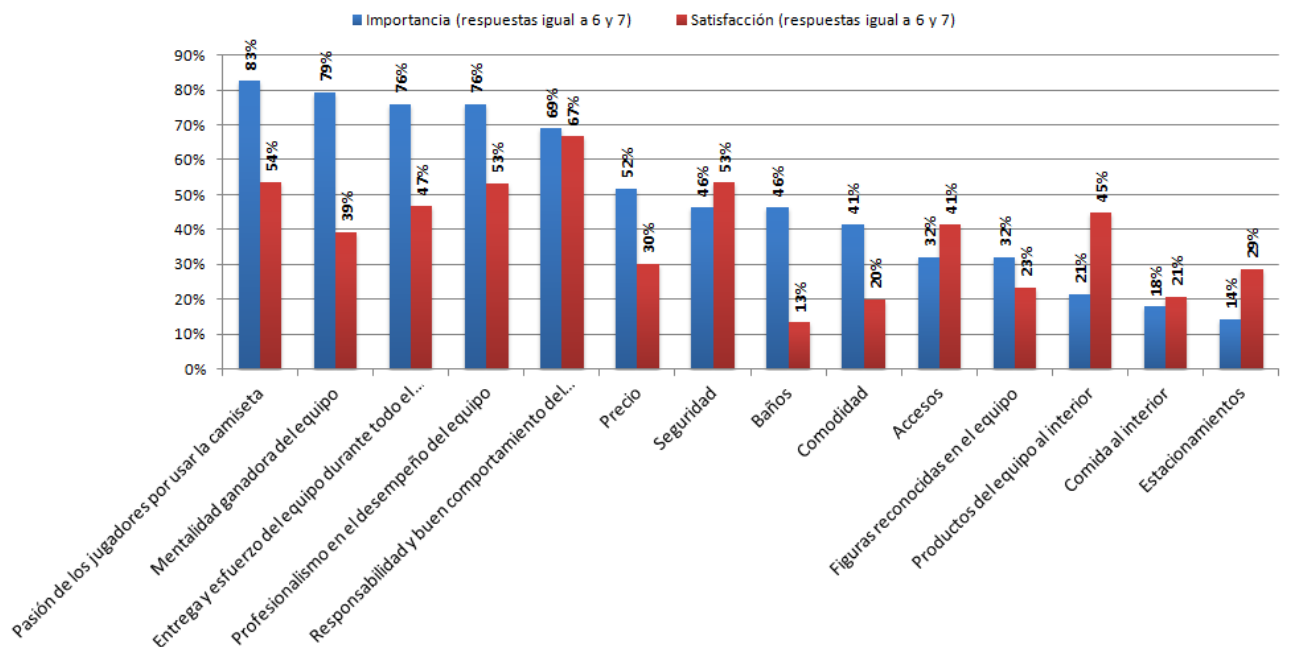
(respuestas Igual a 4 "De acuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo")



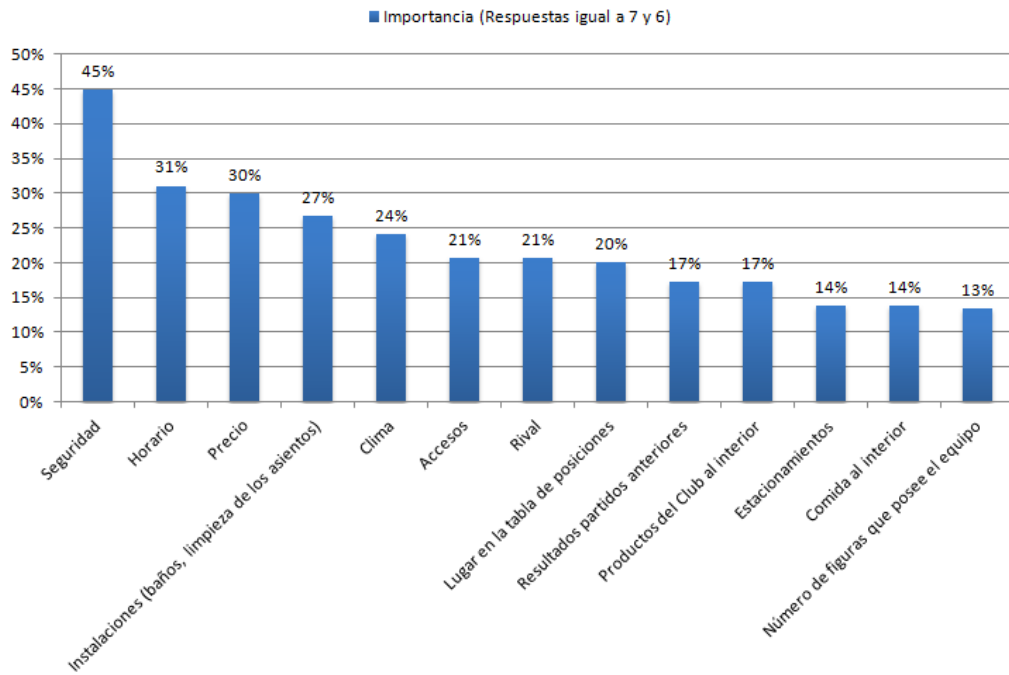
Conocimiento y satisfacción general con los servicios/productos del Club



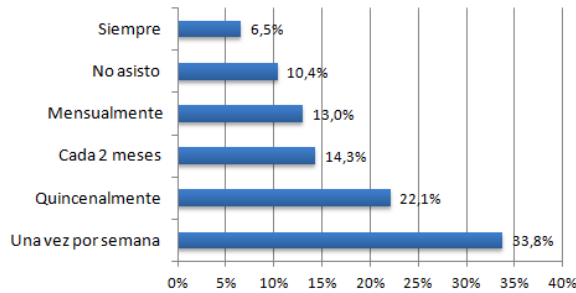
Importancia vs satisfacción atributos Espectáculo Deportivo



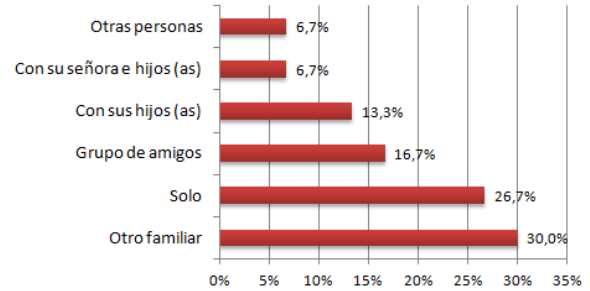
Factores que inciden en la decisión de ir al estadio



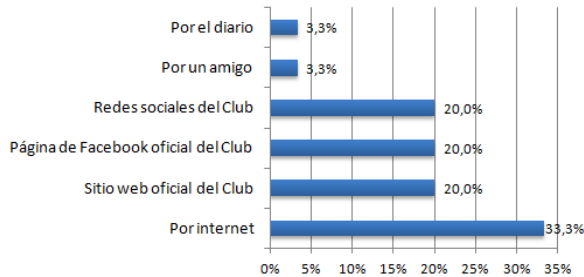
Frecuencia asistencia al estadio



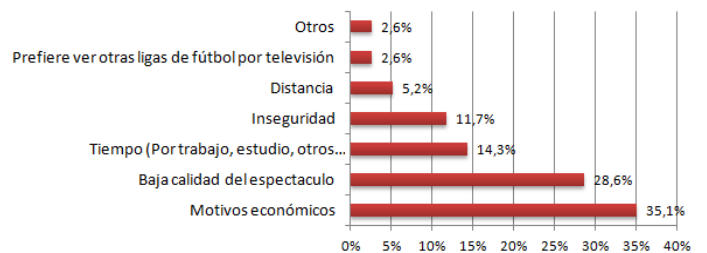
¿Con quién asiste al estadio?



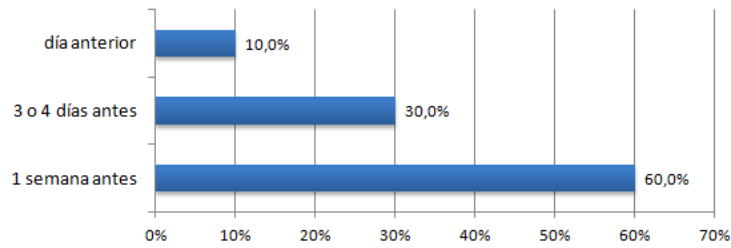
¿Por qué medio se entera que hay partido?



Principal motivo por el que no va al estadio o dejaría de asistir

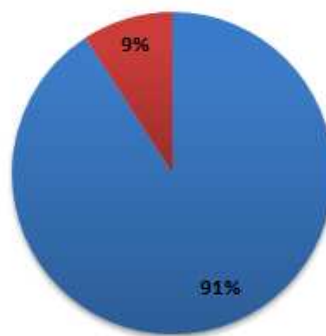


Tiempo de anticipación de la decisión de ir al estadio



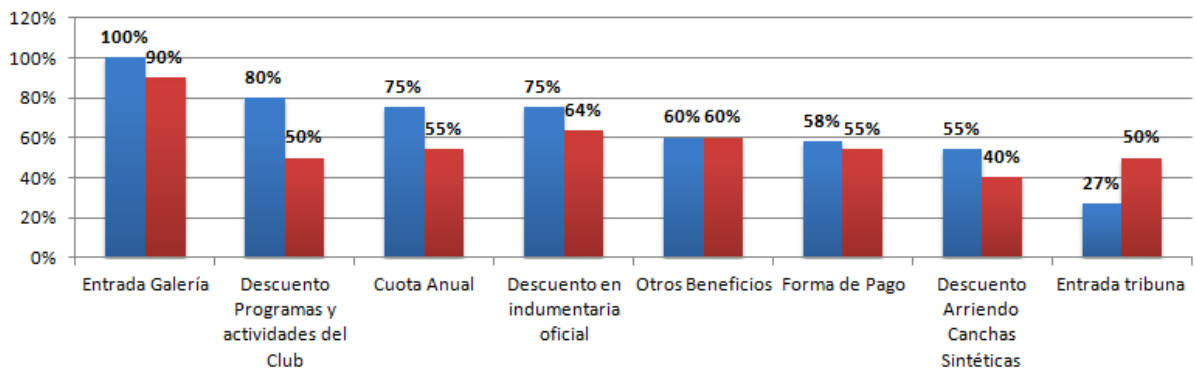
Tipo de membresía que tiene actualmente

■ Preferencial ■ Magallánico

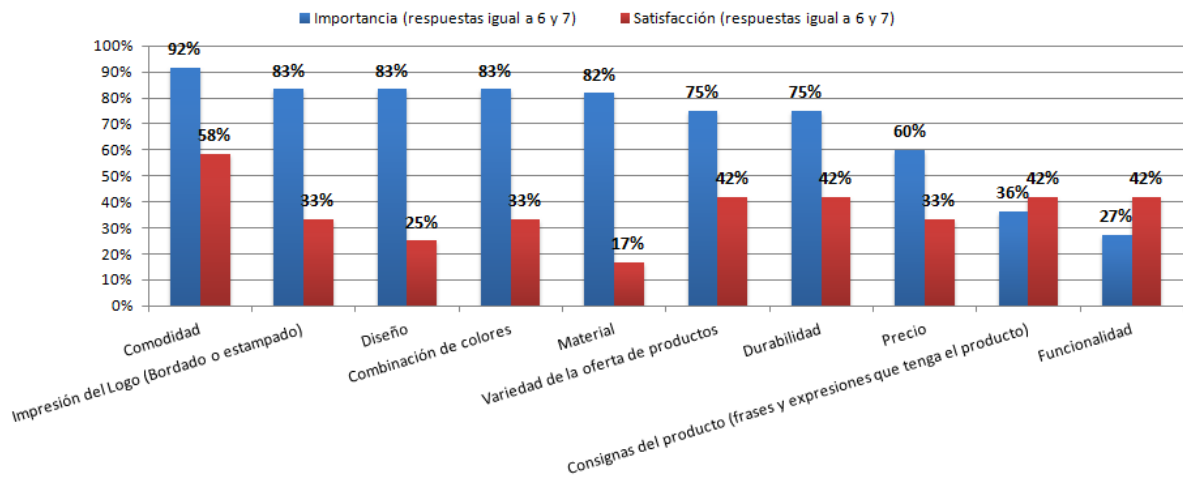


Importancia vs satisfacción atributos membresía Socios

■ Importancia (respuestas igual a 6 y 7) ■ Satisfacción (respuestas igual a 6 y 7)



Importancia vs satisfacción atributos Merchandising



Continúa en la siguiente página

Opiniones recogidas de las preguntas abiertas del cuestionario

¿Que otros programas, actividades productos o servicios le gustaría encontrar en Magallanes? 63 OPINIONES

Mayor oferta de partidos amistosos
Fútbol para mujeres
Actividades sociales, ligadas a una determinada comunidad en una comuna.
Giras con el equipo a sus partidos en primera fila.
Camisas (Polaras) de calidad
Productos con historia del club como libros y videos
Servicios de Gimnasio y Canchas de Tenis
Clínicas de fútbol sobre tácticas y metodologías de entrenamientos
Programas de captación de nuevos hinchas
Actividades recreativas para la comunidad. Mayor presencia de la marca. Participación en Gestión de integración social de jóvenes en situación de riesgo. Mayor preocupación por informar a la comunidad la historia del Club Magallanes y sus jugadores emblemáticos. posría tener un pag. web o una revista. Que proyecte valores a la comunidad y a los niños y jóvenes. Que sea un baluarte del amplio espectro que puede abarcar el deporte en la sociedad y en vivir sanamente.
que apoyen a la barra joven que tiene magallanes asi como lo hacen con la bandita.
servicio de la escuela de futbol debería trabajar de la misma forma que las divisiones inferiores
Fútbol para viejos
colegio para cadetes

Fomentar la Bandita de Magallanes; que pueda aparecer también en eventos sociales (Navidad, Fiestas Patrias, etc), que sea una institución del país además que de el fútbol chileno.
vestuario más accesible, y más fútbol para adultos
pulceras de goma gruesa, protector de celulares
La verdad agradezco la posibilidad de expresarme y a su vez tambien representar a otros hinchas que vamos al estadio y no los sentimos escuchados , hay que separar las cosas el trabajo realizado por el Sr. Anselmo Palma y su centro deportivo en Malloco lo consideramos muy bueno y eso le da solidez al club , la deuda esta en la parte deportiva del primer equipo , esta primera parte del 2013 se hizo un buen equipo , pero fallamos en el DT Osvaldo Hurtado , no sabemos el porque el Sr. Palma insiste en mantenerlo como DT , el equipo no tiene ningun progreso futbolístico , jugamos como los años 80 o 90 mientras todos buscan tener técnicos que sean ofensivos Magallanes va por el camino contrario , es cosa de recordar los partidos con Curico , cero intencion ofensiva , solo futbol hacia los costados , Si el Sr. Palma desea mantener a Sr. Osvaldo Hurtado , que lo ubique como coordinador de la divisiones inferiores en Malloco , la Direccion tecnica del primer equipo se la den alguien mas joven y calificado , podría ser Sr. Luis Perez que se identifica con Magallanes y ahora esta en San Antonio Unido ... yo quiero a Magallanes y deseo que jugemos ha algo como era antes y no depender del DT como el de ahora que solo hace gastar dinero al club sin ningun resultado
Promociones de entradas
ME GUSTARÍA VER DE VUELTA AL ANTIGUO ESCUDO DE MAGALLANES. LA S.A. NO PUEDE NI DEBE PASAR POR ALTO LA TRADICIÓN DEL CLUB.
Actividades familiares
Me gustaría que existiera más cercanía con los jugadores, que se nos avise de los amistosos y que podamos asistir a ellos sin costo alguno
Mayor participacion en alguna revista o noticias digitales
Mas compromiso con la Hinchada cuando se juega de visita. Según Estadio seguro no esta prohibido colaborar con la barra siempre y cuando quede registro en las actividades contables de la SADP.

La barra mas Joven, La Guardia Albiceleste cobra a precio de costo los viajes y siempre queda endeudada con las micros que saca a regiones por no completar los 40 asistentes, pero igual llega a todo Chile y a veces no tienen ni comodidad ni seguridad.
De partida algún convenio de rebaja de entradas, no sólo siendo socio. En mi caso soy universitario y aún no puedo obtener los ingresos necesarios como para asistir a todos los partidos (principalmente por la escasez de tiempo para conseguir un trabajo bien remunerado). Una rebaja en las entradas de los partidos aseguraría mi asistencia a casi la totalidad de los partidos de local.
Programas de radio o suplementos informativos mensuales relacionados con el club.
Que exista una union de verdad con los hinchas y que a estos se les valore y respete (seria ideal crear reuniones, conferencias, convivencias .
Programa de television en el cdf propio del club para que la gente de regiones sepa lo que esta pasando
agrandar el estadio santiago bueras
Actividades sociales con los socios tercera edad del club
Promoción de la bandita de magallanes
Una sede, donde nos juntemos todos los fin de semana
Sede social para socios, hinchas y seguidores.
Promotoras
Regalo de camisetas a los ex jugadores
Venta de camisetas de recambio e indumentaria de entrenamiento
Yo creo que hace falta un bus para la hinchada cuando jugamos de visita. Además hace mucha falta hacer anuncios o publicidades relacionadas al club en la comuna porque estamos representando a una gran comuna como lo es Maipú, de la cual tenemos ya identidad y para incentivar a la gente a ir al estadio Bueras en masa.
Me gustaría que los productos que venda el club, respeten la historia, sus colores, su insignia, sus logos. Cosa que en la actualidad no es al 100%
1) Que Magallanes no se vaya de Maipú, que se identifique con la Comuna atrayendo a los hinchas no-barristas de los clubes grandes!
2) Que se encuentre la forma de arreglar el estadio Santiago Bueras, agrandar la tribuna Pacifico, techar y mejorar la iluminación para jugar de noche.
Existió un proyecto de estadio para Melipilla el 2009, ese estadio para Magallanes seria perfecto...
3) Fortalezcan la radio manojitos para que den todos los partidos !
4) Fortalezcan la imagen de la Bandita. Es el principal obstaculo contra las barras bravas en el club !
5) En temas financieros empresariales S.A., muestren los estados financieros a los socios del club. Sean transparentes, RESPONSABLES con los manejos de dinero y permitan la participacion efectiva de los socios en las desiciones del club. NO se lo quiten a la gente... CREZCAN (o que la S.A. gane dinero) JUNTO a la gente...
6) Que hagan encuestas a la gente de forma mas seguida.
7) Canal de " COMENTARIOS/SUGERENCIAS "
solo ser parte del club
Servicios médicos Kinesiología
Concurso para participar de un entrenamiento y poder conocer al plantel.
Ampliar gama deportiva, no solo escuelas de fútbol que además incluyan otros
Un museo donde todos puedan conocer más la historia del primer campeón
Me gustaría un mejor trabajo audiovisual, con entrevistas y cosas de ese estilo. Además, una tienda online sería bueno para adquirir productos a través de ecommerce.
Reuniones de Conversación futbolista, Tripartitas, Cuerpo Técnico, algunos jugadores e Hinchas.

Clínicas de Fútbol para Hinchas.
Buses puestos a disposición por el club para ir a ver de visita al equipo (obviamente pagando el pasaje), estampado de número y nombre en camiseta, una maratón albiceleste, premios a los asistentes al estadio en el entre tiempo o concursos.
Historia ,merchandasing de colección, figuritas de los jugadores
Revista del Club
Que no este ligado solamente al futbol y que incluyo otros deportes como basquetbol, handbol, voleibol, etc.
escuela de futbol en maipú
Me gustaría encontrar un equipo mas activo con la busca de talentos, ya que muchos niños de maipú no tienen a que club irse ya que en una comuna gigantesima solo dispone de un club deportivo y este no busca talentos bueno esa es mi opinion
Mayor información para el sinpatizante
Camisetas para niños con diseño igual a la adulta y se venderian mas en los niños.
Podrían hacer una lista en que esten todos los nombres de hinchas y socios que esten de cumpleaños y lo que paranal llamado del señor y segun su aniversario saludarlos
Mejorar el estadio

¿En su opinión qué diferencia a Magallanes de otros clubes?

66 OPINIONES

Su bandita

Su gente, Magallanes es un CLUB inmerso en una competencia de EQUIPOS.

Su tradición, garra pero con respeto hacia los demás clubes.

la hinchada que tiene.

Lo social, su historia y valores, el sacrificio y ahora... lo institucional

hay que reconocer que las cosas se están haciendo BIEN. paso a paso, lentamente pero muy seguro... eso se demuestra en la cancha, hace solo unos años Magallanes luchaba por no desaparecer... hoy estuvimos a un par de pasos de volver a la categoría de honor del fútbol chileno... es deber de nosotros, los hinchas de mas edad identificar a las nuevas generaciones con nuestra querida institución.

Gracias a todo el equipo que ha sacado a Magallanes del pozo en este ultimo tiempo.

Su historia

La hinchada más antigua y tranquila del fútbol chileno

cercanía

Tiene una hinchada fiel y respetuosa, se visualiza mas la fraternidad entre los asistentes al estadio.

Es un club con gran historia y es el equipo de mi comuna, además es bastante cercano a los simpatizantes

es un equipo luchador, a pesar de las injusticias, podría decir que juegan realmente con el corazón y con amor a la pelota

Magallanes, me da la impresión que pese a estar por muchos años en segunda división e incluso en tercera algunas veces, ha ganado nuevos hinchas, e hinchas jóvenes con sus familias, Magallanes creo que se diferencia por ser un equipo de hinchada decente y tranquila y aun se puede ir a ver en familia el fútbol, eso debería destacarlo mas la S.A. que dirige el club, cuando hay buenos resultados en la cancha va mas gente al estadio y el buen comportamiento es el mismo y eso lo ha dicho también las autoridades como la intendencia y el gobierno, al permitir ser el unico equipo que puede entrar con su bandita a todos los estadios, somos grandes porque tenemos historia y deseamos tener un buen presente y gran futuro

- Su historia, como uno de los primeros clubes de Chile.

- Sus campeonatos.

- Su historia jugando en primera, compitiendo a coda con Colo-Colo.

- Están haciendod e local en Maipú

SU TRADICIÓN Y LONGEVIDAD

Su historia, tradición y fidelidad de sus hinchas.

Su hinchada

La sencillez de su cultura, que al estadio va la gente en familia

que es un club familiar

Rica historia, tradición familiar y sano espectáculo.

Es un club que a pesar de ser grande siempre demuestra humildad. Posee un calor humano y un aire familiar que en muy pocas instituciones se ven.

su aguante y garra en la cancha

Su gente.

magallanes es una familia

Es un equipo humilde que tenido que soportar momentos muy duros

Que es un club con historia, que no tiene mafia dentro de su administración, hinchas fieles y no delincuentes, Gente que lo sigue siempre a donde va.

Su proyecto deportivo, su centro deportivo y la consecuencia para trabajar.

Un fracaso

Somos una familia

la gente que va al estadio, uno se siente seguro de que no pasara nada peligroso

es mas de familia

La gente.

nuestra barra

Su tradición. El amor por la camiseta.

el respeto y la camaradería

La diferencia es el hincha, que es un hincha aguerrido, pero no violento y que concurre en familia al estadio.

El club se diferencia en su proyecto a largo plazo, con la mente puesta en consolidar al club como una institución sólida.

Su historia, la pasión y el aguante de toda su gente. Un equipo querido por todos.

La tradición, el respeto y cariño del mundo futbolístico en general, cosa que debiera aprovechar quienes administran el club en la actualidad.

La principal diferencia es la gente y ambiente que rodea a Magallanes.

Publico 100% familiar, decente, espectáculo deportivo al que se puede asistir totalmente tranquilo (Fortalezcan esa imagen), ser hincha de magallanes es extrañamente valorado en forma positiva socialmente.

Magallanes tiene una tradición centenaria, además, logra representar a la totalidad de la hinchada nacional, casi como una segunda Selección Chilena

La familia y tradición

Su historia, su barra (familiar), ser una institución querida y respetada por los otros clubes.

Al ser un equipo mas chico, se crea un muy buen ambiente para compartir y disfrutar verlo junto con los demás hinchas

El carácter de la gente, que por lo general tiende a ser mucho más humilde que de otros clubes. Esto, aparte de toda la tradición como hinchada que mantiene y, además, el proyecto deportivo que se está llevando a cabo: es un club que mira hacia futuro y no hacia logros deportivos inmediatos.

Tradición

Se vive un ambiente de sana convivencia, contrario a lo que ocurre con las barras bravas, en otras instituciones. Busco disfrutar del espectáculo deportivo.

El poder compartir de un partido en los estadios en familia, sin violencia, lo que se ha convertido ya en una marca registrada de este gran club

Obviamente la tradición de Magallanes como institución en el fútbol chileno es un aspecto diferenciador.

Lo familiar.

Su historia exitosa y su antigüedad, que le otorgan reconocimiento y simpatía a nivel nacional.

que magallanes es un club muy antiguo, que los fanáticos son gente humilde y mucho cariño al club

Tradición

La calidad como persona, de sus hinchas

La gente asiste en Familia, por lo que el espectáculo es seguro y agradable.

La calidad de los hinchas, a pesar de ser ignorados, humillados, un estadio en pésimas condiciones, casi inhumanas, fracaso tras fracaso deportivo, la gente sigue alentando de forma incondicional.

La Bandita, nadie mas tiene música en el estadio.

Es un club que prácticamente no tiene detractores, por la imagen que proyectan sus seguidores siempre leales a su equipo, aún en los peores momentos.

Su llegada a la gente, un club querido por todos pero olvidados por una prensa sensacionalista que solo cubre mierda de equipos moda y hace muy difícil crecer al resto de los equipos.

Un equipo con una hinchada familiar con mística, historia y con las ganas de volver donde merece, ser uno de los grandes reconocido y no olvidado.

Su historia y trayectoria en el fútbol chileno. La gran historia y la apacibilidad de su grupo de Hinchas.

Su nivel de organización

Su fanática es familiar y no se presenta delincuencia ni violencia, se disfruta asistir al estadio porque se cuenta la confianza de que nada malo puede pasar

Magallanes es un club. mas bien sin fines de lucros los jugadores mojan la camiseta porque aman a magallanes.

en que es pequeño pero grande de corazón, por que somos familia

Magallanes es una gran institución, en la cual se diferencia principalmente por su publico, el cual es familiar, ya que yo he ido a otros partidos en donde no se puede ver un partido tranquilo,

el entorno es muy grato cuando voy a ver al maga. y su bandita que es única e irremplazable.

la hinchada lo sigue siempre en las buenas y malas

LA GRAN DIFERENCIA ES QUE MAGALLANES ES UNA FAMILIA Y QUE TENEMOS UNA BANDITA QUE NOS ALEGRA TODO EL PARTIDO MAGALLANES NO ASE NOTICIA POR VANDALISMO EN LOS ESTADIOS AL CONTRARIO NOSOTROS SOMOS NIÑOS Y VIEJOS ALEGRES QUE SOLO VIVIMOS PARA ALENTAR A MAGALLANES NO DE DAÑAR AL EQUIPO CONTRARIO POR ESO LOS DEMAS NOS RESPETAN POR QUE MAS QUE HINCHAS SOMOS UNA MUY BUENA FAMILIA DE MAGALLANICOS

en que magallanes somos familia

buen ambiente principalmente

La hinchada joven y la bandita

**¿En su opinión qué hacen otros Clubes y no hace Magallanes?
59 OPINIONES**

Tener un equipo competitivo
Soportar estar siempre en primera B, soportar que sigamos teniendo un entrenador mediocre como Arica Hurtado.
que el dt no le diga a los jugadores que estan en un club importante por lo cual tiene que mojar la camiseta.
Desorden de sus barras.
están bien
Dan mucha importancia a la parte formativa y a la vez oportunidades a los juveniles . Magallanes debiera mejorar en ese aspecto
rivalidad , maldad , vandalismo
Se difunden mas en sus ciudades, la últimas difusiones de Magallanes fueron organizadas por la Municipalidad de Maipú y no por el club.
nada en especial, la única diferencia está en los presupuestos de los diferentes equipos
cambian de jugador apenas este se note que no esta haciendo un buen partido
Trabajan mejor , con la formación del primer equipo , mas alla si les resulta o no , volver a primera lo antes posible seria lo mas positivo , no solo mas ingreso por CDF ademas mejores
apiciadores y mas y nuevo publico , tambien se podrian proyectar jugadores propios u otros que llegan al club y poder transferirlos al exterior , mejor si se clasifica alguna copa
internacional , se muestra al club , sus logros y se hacen mejores negocios ...todo esto lo han hecho algunos clubes en los ultimos años y Magallanes quizas ha estado abocado a otras
cosas como dicen a fortalecer el club. pero ojo , los mas importante es no olvidar nunca que esto es un club de futbol y en todas partes se debe evaluar los resultados del primer equipo y
desde ahí empezar a construir
Ser un Histórico con vida.
OTROS CLUBES RESPETAN SU HISTORIA Y TRADICIONES. LA ACTUAL DIRECTIVA DE MAGALLANES NO LO HACE AL CAMBIAR EL TRADICIONAL ESCUDO DEL CLUB POR
UNO RENOVADO, QUE ES MUY FEO Y NO DICE RELACIÓN CON LA HISTORIA DEL CLUB.
Invertir más en marketing y posicionamiento de la marca como institución deportiva. Es decir, lo que significa ser hincha de ese equipo.
la bandita
Involucrar a sus socios en mas decisiones que atañen al club.
Es de los pocos clubes que cuando gana no se burla del rival, sino le estrecha la mano dándole los agradecimientos por el espectáculo mostrado.
Cambiar de técnico, retener a sus buenos jugadores
Sus lideres son mas cercanos a su hinchada.
me da igual no me gusta el imitar o hacer comparaciones
lleva a la familia al estadio
Escuchar a la hinchada.
Cambiar al dt
Despidir al DT cuando es incompetente
La bandita
tienen mas métodos para atraer hinchas
hacer una campaña de socios a nivel de santiago, para que vayan todo a maipu a ver al maga
No se quedan con procesos que no han dado los resultados esperados!
promociones de productos
Reconocimiento de sus ex jugadores
Reconocimiento de sus ex jugadores
reconocer mas al hincha
Otros clubes hacen inversiones importantes en contrataciones para el primer equipo, en cambio Magallanes destina una parte importante de los recursos en reforzar la infraestructura
deportiva y la cantidad y calidad de los servicios.
A veces mojar la camiseta, que es lo que le hace falta al equipo para seguir luchando siempre arriba.
La mayoría, tienen preocupación en lo deportivo profesional, o sea, de tener al club en Primera A, lugar en donde llegan más recursos por TV, publicidad, venta de jugadores,
acercamientos de antiguos y nuevos hinchas.
A mejorar: Los clubes buscan identificarse con la Comuna o ciudad donde estan. Magallanes tiene que hacer eso, con los jugadores asistir a los colegios organizarles campeonatos,
universidades, participar en eventos sociales y deportivos sacarse fotos para todo y en esas visitas regalar entradas balones, camisetas para ganar gente, ir al hospital recorrer lugares
siempre portando la camiseta y el escudo.
Llega directamente al hincha, lo hace sentir parte del equipo, aunque lo vea una sola vez en su vida
Programa cdf marketing de lo que se hace visualmente

Podría llamarse la academia
Es igual a los demás
Realizan inversiones -muchas veces de forma irresponsable- para contratar figuras de renombre para sus respectivos equipos. Alabo que Magallanes traiga y deje a prueba a los
jugadores por varias semanas para conocer su desempeño, pero también gustaría ver uno que otro conocido referente más para el equipo (aparte de González, Romero, Maureira o
Barra), cosa que espero pueda concretarse para esta nueva temporada.
Incentivar a la hinchada a ir al estadio
Invertir en buenos refuerzos
Acercarse más a la ciudadanía que la gente de la zona se sienta más representado por el club
Tienen una mala estrategia comunicacional, lo que les impide atraer nuevos hinchas. Hoy en día las herramientas con las que disponemos son tan gratuitas que con poco se puede hacer
mucho. Promocionales audiovisuales, webshows, streaming, etc.,. Es muy pobre su polifcica comunicacional. Ese tipo de cosas si la hacen los equipos grandes de Chile, por lo que
Magallanes debe aspirar ahí, para que deje de tener tan arraigado el mote del "viejo y querido", como si Magallanes se tratase de un enfermo terminal.
el cariño de familia en familia
Llama a la familia, capaz de ofrecer un espectáculo apto para la familia
Lo que a mi juicio no hace Mgallanes, es invertir en el plantel
Tienen estadios con Baños limpios y cómodos.
Ofrecen estadios Limpios.
Clubes con menos historia tienen museo.
No se que no pueda estar haciendo Magallanes respecto a otros clubes, pero desearia que nuestros dirigentes fueran jugados por este club que lo que hagan, lo hagan con el corazon,
porque por muchos años el club fue mal dirigido.
Plata, Plata, Plata
Invertir en buenos refuerzos
invertir mas en el plantel profesional para luchar por objetivos mas grandes. si se ha hecho un excelente trabajo en infraestructura y divisiones inferiores, que sin duda rendiran resultados a
mediano-largo plazo
Bueno otros clubes se esmeran en buscar talentos mas seguido que magallanes.
nada por que no me interesa lo que hacen o dejan de hacer
NOSE QUE ASEN OTROS CLUBES PERO ME GUSTARIA QUE MAGALLANES ACERCARA MAS A LOS JUGADORES A SUS HINCHAS EN ESTOS MOMENTOS LOS
JUGADORES ESTAN ALEJADOS DE SUS HINCHAS POR APOYAR A SU DT ESO NO DEBERIA PASAR LOS MAGALLANICOS ESTAN ENOJADOS CON EL DT NO CON LOS
JUGADORES ELLOS DEBEN SENTIR EL CARIÑO DE SU HINCHADA LA TAREA DE UDEDES ES DECIRLE A LOS JUGADORES DE MAGALLANES QUE SE ASERQUEN MAS
A SALUDAR ALA BARRA DE LA GALERIA QUE ES LA QUE MAS LOS QUIERE TINE QUE EXISTIR UN CARIÑO MUTUO QUE LOS HINCHAS Y LOS JUGADORES SEAN UNO SOLO
POR MAGALLANES
se dedican al bandalimo de lo estadios
proyectar jóvenes...por ahora
Los socios tienen derecho a participar en asambleas y exponen sus puntos de vista. Ayudan a las barras a desplazarse a regiones.

Que otras actividades quisiera encontrar el día del juego en el estadio

16 OPINIONES

lo que se ofrece esta acorde a lo que pagamos, o incluso me atrevería a comentar que lo ofrecido esta por sobre lo que pagamos, el Santiago Bueras es un excelente estadio que cumple con muchos de los atributos necesarios para asistir, tiene buenos accesos, es seguro, comodo, economico, limpio.. estoy muy contento... solo una cosa.. se que los muchachos se entregan al 100%, pero a veces eso no es suficiente.. necesitamos el 110% o el 120%.. mas pasion en los chicos, necesitamos mas entrega... y como siempre, se agradece que rescatemos figuras desde las divisiones inferiores, eso es bueno para el club y el futbol en general

Que vuelva a comentarse por parlantes temas como: la próxima fecha, deseáries un buen retorno a casa al equipo rival, resultado de las inferiores, etc.

Ojala jugar en un estadio donde hubiera baño decente y una galería limpia, si se juega nuevamente en el bueras, cambiar los asientos de plasticos por unos nuevos y colocarlos en todo el estadio, cambiar los tabloneros viejos, cambiar el tablero marcador de goles da vergüenza, es verdad a otros clubes los ayudan la municipalidades y Magallanes no, para tener un mejor estadio de local pero el bueras se quedo en el pasado uno va porque solo porque quiere al club.

Quizás que la directiva de vez en cuando nos aporte para poder salir a los partidos de visita, nos podría cooperar con algún bus o con algún porcentaje del costo de éste.

Que no sólo sea un espectáculo de fútbol, sino que sea como esos clásicos universitarios de antaño, con bandas o cantantes previo al partido. Por ejemplo alguna banda para jóvenes y otra para adultos que toquen antes de iniciar el partido. De esta manera se podría enganchar más simpatizantes del club.

Otro punto en el cual me he fijado es que promocionan mucho el arriendo de canchas y otros productos, lo cual es válido. Sin embargo dejan de lado el espectáculo de fondo: no promocionan el partido.

A principios de la década del 2000, en Plaza Maipú habían carteles que anunciaban el partido de Magallanes para el fin de semana, con el precio de las entradas, etc. Fue así que enganché con ir cuando era un niño (haciéndome hincha) y posiblemente más de alguna persona pueda incentivarse a ir si ve algo así en Plaza Maipú en esta época.

Bueno, volviendo al tema, en general que hayan más actividades para los hinchas, en especial para los niños que son el futuro del club. Que exista un posicionamiento de imagen del club en los niños tal cual lo realiza implícitamente Cecinas PF con su concurso en los entretiempos a los niños, sólo que el de nosotros sea inculcado a los valores de lo que es realmente ser hincha de un equipo histórico (ojalá se haya entendido a lo que deseaba explicar)

actividades sociales para personas de la tercera edad

divulgar el folklore y la musica

Contacto con los jugadores

Más actividades de mediotiempo o concursos para incentivar a la gente a ir cada vez más.

Quisiera encontrar un equipo que juegue bien al fútbol, con entrega y que salga a atacar. Que no juegue para el lado y pierda innumerables balones como lo hizo este campeonato que paso. Me gustaría ingresar al estadio sabiendo que tenemos un técnico que habla de fútbol, ya que por ejemplo no teníamos un mal plantel, podíamos haber hecho algo más de lo que se hizo, pero con otra mentalidad en la jefatura técnica. Creo que si ustedes quieren hacer cosas importantes en el club, eso se tiene que hacer estando en Primera, pero hay que tener el interés y demostrarlo. Y somos muchos los que esperamos ver ese interés.

1) Antes del juego, entretiempo: Concursos para la gente como patear penales a un arquero en cancha.

2) A la entrada un folleto impreso con la formación que jugará, estadísticas... un resumen de noticias de la semana y lo que viene

3) Jugadores destacados sacándose fotos con la gente en forma grupal para facilitar las cosas.

4) Cuando jueguen en el estadio nacional algún bus directo hacia la plaza de Maipú o metro...

Nada por ahora, tal vez que se reactivase la revista que el año pasado se entregó de forma gratuita en el estadio.

Actividades para los niños

nada especial, solo disfrutar de ver un partido de futbol tranquilamente

recreación en el entretiempo

Información de los viajes de la hinchada a regiones.

Que otro tipos de productos con el logo y la marca del equipo te gustaría ver en la tienda del Club

10 OPINIONES

Pendríves, banderines oficiales, línea de camisetas para mujeres y mayor variedad de indumentaria (chaquetas, cortavientos, polerones con gorro) como lo había con Umbro.

Medias

solo Magallanes y la seleccion Chilena

Gorros de lana, cuellos, bufandas, guantes, prendedores (pins), chapitas, lápices, cojines y bananos.

sólo quiero que le saquen el logo de almacenes paris con mucha publicidad se desprestigia el equipo

Pelotas.

Bufandas

Pijamas

Fotos

Relojes

Botellas

Posters

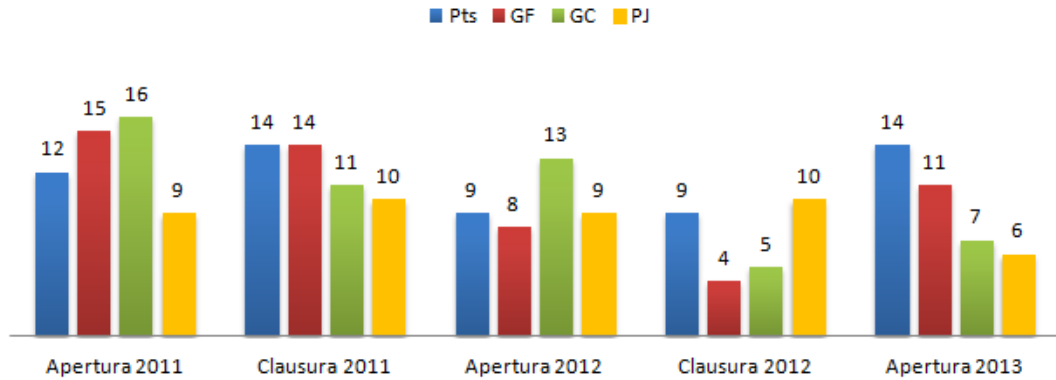
Tiene que volver la Carabela, ese ha sido nuestro símbolo de muchos años atrás, la nueva insignia no es Magallanes, es mas como un producto solamente. ¿Como se vería la carabela con un buen bordado en las camisetas de la Academia? para sus jugadores y sus Hinchas.

Covertura para los muchos seguidores que son de "CHILE" fuera de Santiago

el logo antiguo

Anexo F. Resultados deportivos últimos 5 torneos

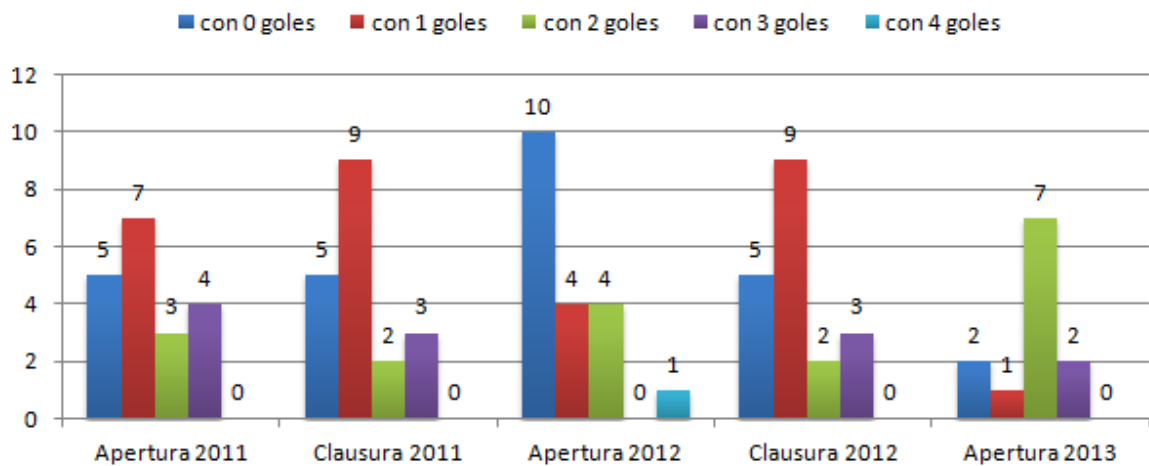
Resultados deportivos últimos 5 torneos
(solo partidos de local)



Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.football-lineups.com>

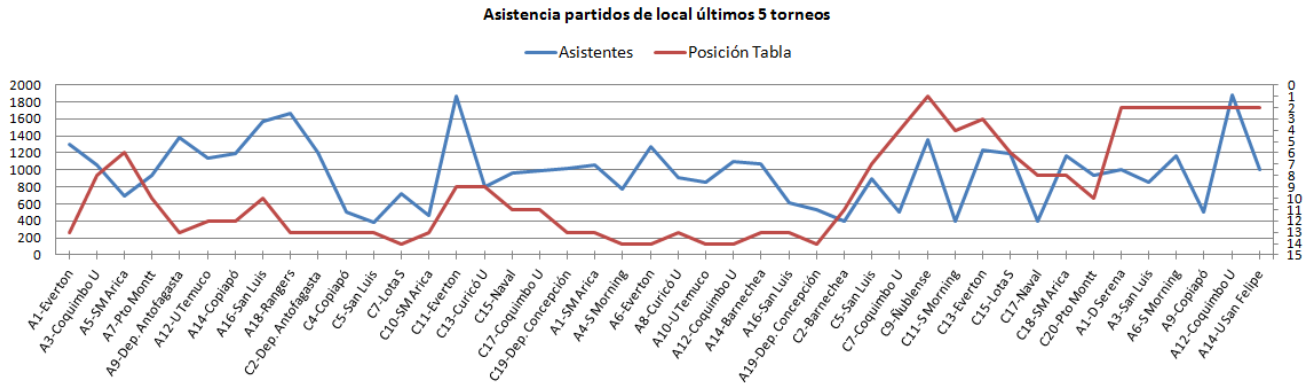
Anexo G. Distribución de partidos por cantidad de goles

Distribución de partidos por cantidad de goles



Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.football-lineups.com>

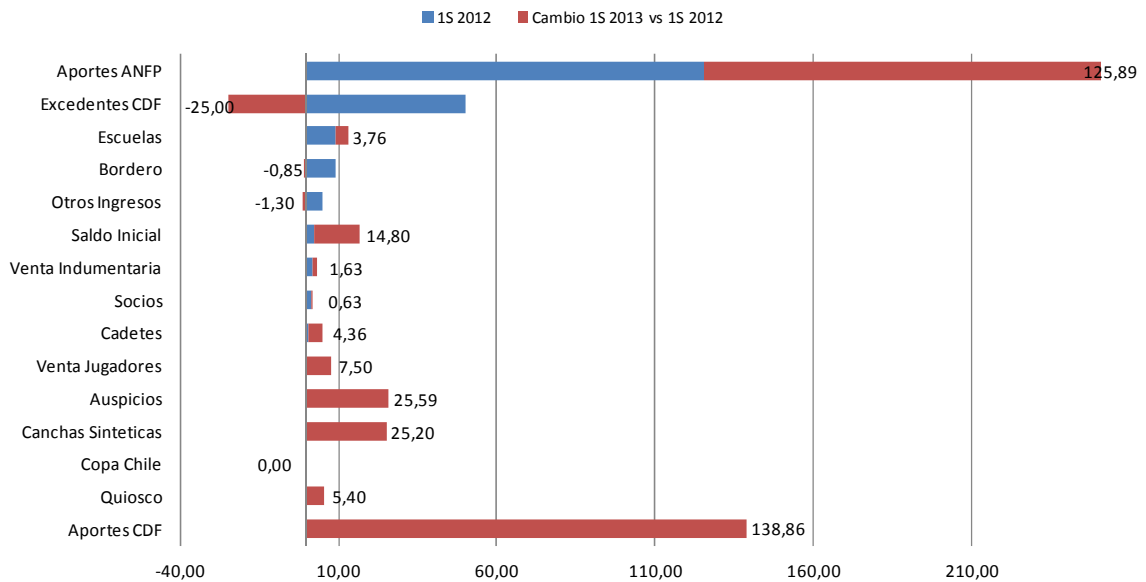
Anexo H. Asistencia vs Posición en la tabla últimos 5 torneos



Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.football-lineups.com>

Anexo I. Comparación egresos ejecutados 1er semestre 2012 vs egresos presupuestados 1er semestre 2013

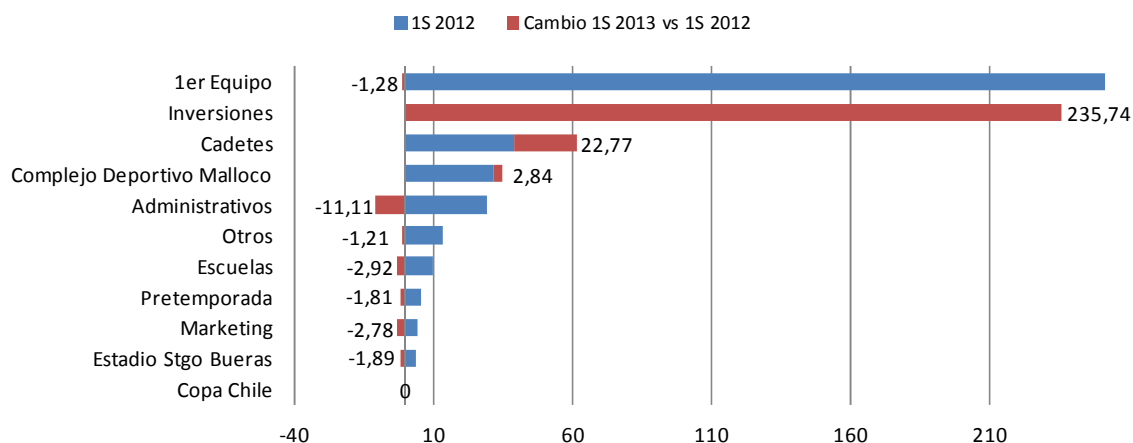
Variación en Ingresos 1S 2012 vs 1S 2013 (Millones de pesos chilenos)



Fuente: elaboración propia a partir de datos suministrados por el Club

Anexo J. Comparación egresos ejecutados 1er semestre 2012 vs egresos presupuestados 1er semestre 2013

Variación en egresos 1S 2012 vs 1S 2013 (Millones de pesos chilenos)



Fuente: elaboración propia a partir de datos suministrados por el Club

Anexo K. Análisis Gobierno Corporativo Club Deportivo Magallanes

Historia del Gobierno Corporativo

1897-1926 Principios y Fundación de Club Deportivo Magallanes

Magallanes fue fundado el 27 de Octubre de 1897 entre alumnos y profesores de la Escuela Abelardo Núñez, físicamente ubicada en lo que hoy es la Facultad de Psicología de la USACH, eso es el origen histórico de Magallanes. Antes de que el fútbol se profesionalizara, en la Asociación Santiago, era llamado el “Equipo Saco”, porque todos los equipos se llevaban un saco de goles, o Magallanes se llevaba todas las copas en un saco. Fue el primer campeón del fútbol chileno.

La casi nula reglamentación de fútbol de aquella época permitía que los jugadores cambiaran fácilmente de club, o que pertenecieran a las filas de varios clubes a la vez, **lo cual creaba un conflicto entre los stakeholders en esa época, creando intereses perversos y que no hubiese equidad en el fútbol, dándose la concentración en un solo equipo de los mejores jugadores de las ligas, atentando contra la sana competencia entre clubes deportivos de fútbol.** De este modo, varios de los integrantes fundacionales del Atlético Escuela Normal migrarían al poco tiempo, para incorporarse al Atlético Unión, formado por los hermanos Ramsay en 1897 y que posteriormente, obtuvo los tres primeros campeonatos oficiales disputados en Santiago entre 1903 y 1905.

En 1904, el Club pasa a llamarse Baquedano F.C. **equipo creado por un grupo de 12 estudiantes que no compartían los principios que ahora existían en el club antes formado llamado Britania F.C, que luego fue absorbido por éste, demostrando el conflicto constante de intereses entre los miembros del equipo único de Escuela Normal** es aceptado como miembro integrante de la Segunda división de la Asociación de Fútbol de Santiago. Sin embargo, entre los dirigentes del club se gestó la idea de

ingresar a la Primera división, aunque bajo otro nombre y con autonomía respecto de la escuela. De tal manera, en la asamblea del séptimo aniversario del club, efectuada el 27 de octubre de 1904, se adoptó oficialmente el nombre de Magallanes Atlético, delegando el nombre de Baquedano F.C. al equipo B. Se cree que el nombre actual del club, derivó del conflicto limítrofe con Argentina, que dejó en posesión de Chile el Estrecho de Magallanes. Según el historiador Eduardo Santa Cruz, en 1922, tras un cambio de estatutos, se adoptó el nombre legal Club Social y Deportivo Magallanes. La institución comenzó allí su consolidación deportiva e institucional. **Se logra el alineamiento de intereses entre los diferentes Stakeholders (Directores, accionistas y la alta administración), logrando consolidar de mejor manera el Gobierno Corporativo del Club.**

Éxito en Ligas Amateur y Primer Conflicto

“A lo largo de su etapa amateur, Magallanes se adjudicó los títulos de Asociación de Fútbol de Santiago en los años 1908, 1913, 1916, 1920 y 1921, además de Liga Metropolitana, a la que ingresó en 1923, en 1926 **(Momento en el cual, por todos los títulos obtenidos, se observa un claro éxito de la institucionalidad del Club, logrando ser el principal Club de Chile)**. Esta última corona, con el mérito de obtenerse después del golpe que significó la migración de un grupo de jugadores que formaron Colo-Colo, ante la negativa de la directiva, encabezada por Julio Molina Nuñez y Santiago Nieto, en aceptar una serie de reformas en la organización del club propuesta por los jugadores”⁴⁸

Esta situación contrasta con el rendimiento alcanzado, desatando la desmantelación del plantel por conflicto de intereses entre los jugadores y el gobierno corporativo.

1927-1931 Desarrollo del Club Deportivo Magallanes y Crisis institucional

Tras esto el club continuó obteniendo buenos resultados, consagrándose campeón de las series I y E de la Liga Central en 1927 y 1928 respectivamente.

No obstante, luego la reorganización de la Liga Central, que había sido creada en 1927 luego de la unificación de las federaciones de fútbol de Chile, poco a poco el club fue decayendo en su rendimiento deportivo, ubicándose tercero en 1929 y 1930, y segundo en 1931⁴⁹ **(se destaca la gestión de la continuidad del desempeño deportivo del Club a pesar de una crisis inminente).**

A fines de este año, Magallanes entró en una severa crisis institucional que había iniciado de a poco algunos años atrás, ésto terminó con la descomposición de gran parte del primer equipo del club, a causa de esto en la temporada 1932 Magallanes pierde la regularidad de su desempeño **(en el gobierno corporativo. si bien la crisis se inició a partir de 1927 no se evidencian acciones concretas o un liderazgo definido para evitar la caída de la institución).**

⁴⁸ extraído de www.wikipedia.org

⁴⁹ extraído de www.wikipedia.org

Renacimiento Fusión con Deportivo Ñuñoa

Aunque ya no tiene su estadio en Independencia 1499, inaugurado el 29 de abril de 1923, el comienzo del profesionalismo en 1930 encuentra a un Magallanes otra vez fortalecido, producto del impulso que le otorgó la adhesión del Deportivo Ñuñoa, fundado por ex socios y dirigentes de Colo Colo, equipo de solvencia económica y deportiva, denominado como “El Pulpo” (ya que atrajo a las principales figuras de la época)⁵⁰.

El Deportivo Ñuñoa era un club de fútbol de Chile de la comuna de Ñuñoa de la ciudad de Santiago en la Región Metropolitana. Fue fundado en 1932 y jugaba en la Liga Arrieta de Ñuñoa hasta su desaparición en ese mismo año, al fusionarse con Magallanes⁵¹, **(por esta razón el rol del gobierno corporativo fue importante al tomar la decisión de la fusión para levantar al Club de la crisis y posteriormente conseguir glorias).**

Profesionalismo, tricampeonato y cuarta estrella

En mayo de 1933, inicia la Liga Profesional Chilena y Magallanes ganó las tres primeras versiones, del campeonato de Liga.

En el Campeonato Oficial de 1934, Magallanes finalizó invicto, con 21 puntos, coronándose nuevamente campeón y con un registro de 63 goles en 11 partidos, 5,73 por encuentro **(Se destaca la gestión por los resultados siendo el periodo más glorioso de la institución, el aporte del gobierno se evidencia desde la fusión como en el posterior manejo para consolidar el proyecto deportivo con importantes esfuerzos económicos).**

1935 -1949 Consagración

A partir de mediados de la década del 30 del siglo pasado, el Club obtiene nuevamente el título como Campeón del torneo local en el año 1935, y posteriormente obtiene el subcampeonato en el año 1936 – 1937 y obteniendo el último campeonato en el 1938, gracias a la contratación de las estrellas más prometedores del fútbol local.

La Bandita Insignia del club se formó en el año 1946, conformado por un pequeño grupo de aficionados quienes decidieron alentar al club a través de la música, acompañándolo a sus recorridos por las provincia, así se forjó el sentimiento del cariño de la gente hacia los hinchas de Club.

En 1949 participa por primera vez en torneos internacionales en Ecuador y Perú, obteniendo allí algunos títulos **(se evidencia la continuidad de la estrategia del éxito deportivo manteniendo fichajes relevantes dando una visión de grandeza para la institución).**

⁵⁰ extraído de www.wikipedia.org

⁵¹ extraído de www.wikipedia.org

1960-1975 La debacle

En el lapso de 1960 el club **desciende a segunda división** estando allí por dos años, retomando a la primera categoría en 1962, y los malos resultados hicieron que descendiera a Tercera división en el año 1975 manteniéndose en dicha categoría lo próximos cuatro años.

Esta situación contrasta con las glorias pasadas pasando un largo periodo sin recobrar protagonismo, ¿dónde estaba el gobierno corporativo?

1981-1986 Reparición, liderazgo destacado y crisis de la industria

Magallanes regresa a primera división cuatro años después, de la mano de jugadores formados en el interior del club. En 1983 logra su única participación en la Copa Libertadores de América.

“En aquellos años de gloria, el entonces presidente de la institución, el señor Hugo Vidal Lazcano, un nombre que resultaba ser uno de los pilares más trascendentales en la motivación de cada integrante de todo Magallanes, cargaba con la gran responsabilidad de cubrir muchas de las falencias económicas del club. Este dirigente, a la par con no más de tres o cuatro pares más, se esforzaban con tal dedicación que aunaban criterios deportivos, casi convirtiéndolos en una armonía de estilo familiar, dedicando gran parte de sus tiempos en ayudar y estar junto a los jugadores del club, especialmente del plantel cadetes, que entrenaba en los potreros posteriores al estadio Vulco”⁵² **en esta situación es destacable el rol y compromiso del gobierno corporativo posicionando al Club como un importante formador de talentos recibiendo el título de La Academia consiguiendo nuevamente resultados importantes, con una estrategia de éxito hecho en casa para bajar costos y alineando la organización.**

Lo anterior sucedió mientras la industria presentaba uno de sus peores momentos incluso con la banca rota de los grandes como el Colo-Colo y la U, nuevamente por problemas económicos, “Magallanes no logra cimentar una estructura sólida y desciende a Segunda División en 1986”⁵³ año desde el cual permanece en la Primera B de Chile.

1993-1995 Incoherencias de una época sombría

En 1993, luego de una actuación poco fructífera en el ámbito futbolístico, se inicia una etapa de escasos logros, siendo que 1993 el Club desciende a la Tercera División, en la cual permanece hasta el año 1995. Conjuntamente, en este mismo año se da un periodo no falto de problemas con las presidencias de Ernesto Esquivel y Gonzalo Townsend Pinochet. En 1994 Townsend fue enjuiciado por la utilización de cheques en blanco con la firma del entonces tesorero del club, Gonzalo Soto Rivas⁵⁴, quien fue condenado en 2002 a 5 años de prisión pero absuelto en el mismo año.

⁵² extraído de www.wikipedia.org

⁵³ Ibíd.

⁵⁴ Diario el Mercurio 1994

Fines 1999 y 2000 Inicio de transición estructural se permite el lucro en las organizaciones deportivas.

El rol del gobierno corporativo cobra importancia ya que a partir de la crisis de la industria, se hizo necesario reformar las estructuras societarias del club debido a temas regulatorios.

1. Reforma estatutos ANFP, permitiendo la figura de sociedades anónimas en la asociación y por otra parte, incluyendo, dentro de sus artículos temas de gobierno corporativo como: estructuración y composición de la propiedad, y de la junta directiva de los clubes.

2. La ley SADP, la cual fue importante, ya que en gran parte define el marco para la estructura del gobierno corporativo del sector, en el caso particular de Magallanes migrar de una institución sin ánimo de lucro a una sociedad anónima.

De esta manera, el club inicia la profesionalización de su administración, Magallanes fue el primer club en iniciar su transición a SADP, a cargo de Costanera S.A. propiedad de Alfonso Swett (Empresario y expresidente del Club Deportivo Universidad Católica fundador del grupo inicial de accionistas del proyecto, e integrante de la comisión asesora de la ANFP), quien se fijó el objetivo de crecer institucional y deportivamente al 2010 con una inversión de USM\$4. Lo anterior configura un probable riesgo de Conflicto interés miembro de un órgano regulatorio y propietario del Club, de forma simultánea.

2002-2006 Rotación del gobierno del Club mientras lo deportivo se hunde

El club pierde rendimiento deportivo llegando a pelear el descenso a tercera división en el 2002, la mala campaña afecta consolidación del proyecto, Swett anuncia su intención de salir de la Junta Directiva (Hasta diciembre del mismo año de elecciones), el mismo manifiesta inconformidad con el trámite de la ley del deporte y la Ley SADP los que consideraba clave para el éxito del proyecto, Luis Alberto Simián en ese entonces presidente del directorio, presenta roces personales con Swett, sin embargo, coinciden en los constantes problemas para su transición a SADP.

Finalmente, Simián reconoce que estaría por definir junto con los accionistas y socios si el proyecto a 2010 seguirá en pie o no, mientras que Swett a su salida del Club manifiesta que seguirá como parte de la comisión de asesores de la ANFP junto a Sebastián Piñera, Elias Figueroa (exjugador) y Pedro García (entrenador).

Problema de Agencia: Debido a las diferencias entre los accionistas, principalmente ya que Alfonso Swett y los demás socios privilegiaban los resultados deportivos de corto plazo con el fin de obtener un rédito personal a través de la propiedad del club, mientras que Simián, el presidente en ese momento, favorecía el crecimiento institucional lo que genera unas expectativas de retorno o réditos económicos de más largo plazo.

Conflicto de interés: Propietario parte de regulador, ya que el accionista principal, para este período es Alfonso Swett, es miembro de la comisión de la ANFP que asesora la erogación de la nueva ley y corriendo el riesgo de hacer uso de

información privilegiada para favorecer intereses particulares, en este caso, a favor del Club Deportivo Magallanes.

2006 Transición de Swett a Palma

Magallanes volvió a tercera división (peor campaña de su historia), Swett padre, anunció públicamente su decisión de dejar la propiedad del Club, mientras que Costanera S.A. seguirá a cargo de la institución a través del hijo de Alfonso Swett, quien designó a Fernando Carlin como Gerente General, el objetivo que se fijó fue construir un estadio y modernizar la institución en 5 años.

En el mismo año se da la incursión de Anselmo Palma en la gestión del Club sin tener todavía la propiedad (Arregló el estadio de Maipú aún sin concesión y realizó otras inversiones en el Club), mientras Luis Urzúa (Presidente), Rafael Castro (vicepresidente) destacan la labor de Palma (al jugarsela por el club).

De esta manera Swett hijo entrega la propiedad y asume Anselmo Palma cuyas prioridades fueron ascender y buscar una casa para el Club.

Durante el periodo vale la pena anotar, el paso de 8 entrenadores durante 4 años, lo cual, evidencia, la ausencia de un compromiso por la continuidad de un proyecto deportivo.

Esta situación afectó la atmósfera de tranquilidad y confianza del área deportiva y técnica, afectando gravemente la reputación del club, lo que significó en el 2006 tener la peor campaña durante toda la historia; en un lapso de 4 años no se notó la responsabilidad del gobierno corporativo por el manejo de la crisis.

La situación anterior fue una situación típica para muchos clubes, en donde, la entrada de nuevos inversionistas, con exagerado interés, por los resultados del corto plazo, motivó acciones en su mayoría tácticas, donde el foco se centraba en la supervivencia del equipo, no dando espacio para abarcar temas de gobierno corporativo como la visión de largo plazo, la transparencia y la estrategia.

2007 Se hace oficial la propiedad de Anselmo Palma

Se oficializa la transferencia accionaria a la Sociedad Magdalena encabezada por el empresario Anselmo Palma, accionista y director de Wenco (empresa de plástico), quien se queda con el 80% de los títulos, mientras que un 15% los mantendría Alfonso Swett hijo (quien se estuvo a cargo del club los últimos meses de 2006) y el 5% restante es de la Corporación Club Deportivo Magallanes. **(la entrada de un nuevo accionista marcará de aquí en adelante el desempeño del Club)**

2009 Roces internos Propietario y Junta Directiva

Se presentan roces entre Luis Urzúa (Presidente), Rafael Castro (vicepresidente) y Anselmo Palma (Accionista mayoritario), quienes en entrevista sostienen que su "liderazgo se asemeja a un patrón de fundo, es un gallo del Opus Dei, de derecha, las

cosas son como él dice o no se hace”⁵⁵ **de nuevo contrasta con su reconocimiento a las inversiones del señor Palma en 2006 conflicto entre propietarios y administradores marca una nueva era en el Club.**

2010-2013 Renacimiento institucional

Desde que el Sr. Anselmo Palma asume la propiedad del club, lo primero que hace es: adquirir un terreno para la construcción de un complejo deportivo de primer nivel, al tiempo establece una concesión para el arriendo del estadio Santiago Bueras de la municipalidad de Maipú, de otro lado, el propietario realiza la estructuración y conformación de un equipo de trabajo y de gerentes profesionales de primer nivel para la administración y operación del club, así como, la contratación de un técnico deportivo, histórico del club, con el fin, de hacerse cargo del proyecto deportivo, en resumen el Sr. Anselmo, entrega y construye una nueva visión y estilo de gestión incorporando las bases de un gobierno corporativo.

A partir de la presidencia del nuevo Gobierno Corporativo se resaltan las siguientes acciones:

2008 renovación infraestructura del estadio

Magallanes logra la concesión del Estadio Santiago Bueras de Maipú por 4 años renovables.

2010 De vuelta a los 32 (Primera y segunda División) e inicio de la cantera

Gran campaña en Tercera División y regreso a Segunda División, luego de cuatro años, además de la creación de la rama de Cadetes desde las categorías Sub 10 hasta Sub 19 para la incursión en el Campeonato Nacional de Fútbol Joven e Infantil organizado por la ANFP.

2011 Inauguración de la casa del Club, manteniendo un modesto desempeño deportivo

Inauguración del nuevo Complejo Deportivo en la localidad de Malloco (Comuna de Peñaflor), se forma la Escuela Oficial de Fútbol, adicionalmente se hace una completa reestructuración del sistema de socios, por otra parte, se inicia la identificación del club con la comuna de Maipú. Por otra parte Campaña irregular en la liga, cerca del descenso, mientras la brillante campaña en la Copa Chile (subcampeón) derrotando equipos como la U de Chile en su camino a la final.

2013 Muy cerca del ascenso y resultados sobresalientes con la cantera

Inauguración de dos filiales oficiales de la escuela de fútbol en las Comunas de La Granja y Colina.

Clasifica a semifinales para el ascenso a la primera categoría.

Subcampeón Fútbol Joven categoría Sub 14.

⁵⁵ extracto del mercurio.cl

Accionistas

Gracias a fuentes secundarias consultadas por el equipo de trabajo, se presenta a continuación, la estructura accionaria del Club para el año 2007, en donde se encuentran como hechos destacables: que el Propietario Mayoritario es el señor Anselmo Palma Pfozter a través de la Sociedad Santa Magdalena con un 80% de participación, y el señor Alfonso Swett Hijo con un 15%, por último se encontró que la Corporación Club Deportivo Magallanes cuenta con una participación del 5%.

Hacia el 2013, se produce una recomposición accionaria, en la cual el señor Anselmo Palma Pfozter, adquiere una mayor participación, dado que en la actualidad cuenta, directamente con una participación del 91,2%. Al mismo tiempo, se evidencia que el señor Alfonso Swett Hijo, reduce su participación dentro del Club pasando del 15% al 4,8%. Por último el 4% de la propiedad es adquirida por el señor Rubén Acuña.

Vale la pena anotar, que dentro de la investigación realizada, se desconoce, la figura de las transacciones por las cuales se dieron los cambios accionarios, así como, los montos relacionados.

Adicionalmente, se quiere resaltar que el señor Anselmo Palma Pfozter, es el propietario de la Compañía Wenco S.A. la cual se especializa en la producción de productos plásticos y sus derivados.

Composición del Directorio

El Directorio del Club Magallanes, está conformado por las siguientes personalidades:

- Anselmo Palma Pfozter, quien a su vez es el accionista mayoritario.
- José Pedro Irrázaval, quien es el Gerente General del Club.
- Felipe Galilea.
- Alberto y Fernando Delfau, son hermanos

Organigrama Corporativo

Dentro de la estructura organizacional del Club Magallanes, se destacan:

- Gerente General: José Pedro Irrázaval (2012)
- Gerente de Marketing y Comercial: Felipe Campbell (2009)
- Gerente Financiero: Manuel Tapia (julio 2013)
- Director Técnico: Oswaldo Hurtado (desde el 2008)

De la anterior descripción, es importante anotar: el Gerente General forma parte del Directorio adicionalmente, se destaca la estabilidad y permanencia de las personas en estos cargos, ya que en su mayoría cuentan con más de tres años de trayectoria dentro de la organización y ninguno de ellos tuvo experiencia previa dentro de la industria del fútbol. No obstante, apelan a los conocimientos adquiridos a través de su experiencia profesional.

Conclusiones

A lo largo de la historia del Club Deportivo Magallanes, ha presentado altibajos en el ámbito deportivo, con épocas de grandes éxitos y profundos fracasos, lo que ha sido

consecuencia de la influencia del Gobierno Corporativo sobre el manejo del mismo. A partir de este análisis se presentan las siguientes conclusiones:

A pesar, que actualmente, el Gobierno Corporativo del Club, cuenta con elementos claves, como una visión y estrategia clara, un área administrativa liderada por profesionales idóneos, hacen falta varios elementos que soporten y blinden la gestión del mismo, como: código de ética y conductas, claridad sobre la forma de abordar conflictos de interés, duplicidad de roles y teoría de agencia, así como Estados Financieros consolidados.

Se identifica un antes y un después para el Club, una época caracterizada por un sistema de gobierno unipersonal destacando el liderazgo e influencias positivas individuales. Ejemplo de esto fue la larga presidencia del Sr. Hugo Vidal.

La evolución del sistema de gobierno corporativo se da a partir de 1993 que se diferencian los roles de dirigentes y finalmente el sistema de Gobierno corporativo se da a partir del 2000 con la promulgación de la Ley SADP y el cambio de estatutos de la ANFP.

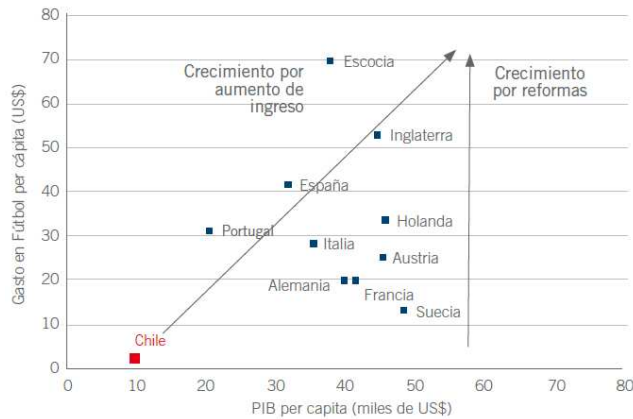
Se demuestra el grado de influencia que ejerce el gobierno corporativo en la situación del club, particularmente en el ámbito deportivo. Ejemplo de esto es la correspondencia entre la deficiente gestión del gobierno de Ernesto Esquivel y Gonzalo Townsend en el infructuoso desempeño futbolístico del club y el desempeño de la última década.

Al inicio de la administración privada se evidencia una incapacidad de lograr los propósitos de la institución como producto de la coordinación y trabajo conjunto de los actores del gobierno corporativo.

Recomendaciones:

- Mantener el estricto compromiso con mantener las mejores prácticas de gobierno corporativo, así como con las disposiciones legales que rigen al mismo (ley SADP).
- Oficializar estatutos del Gobierno Corporativo del Club Deportivo Magallanes en coherencia con la ley SADP y los fines institucionales.
- Detallar en los estatutos cláusulas auto regulatorias con el fin de mitigar el riesgo de los conflicto de intereses por duplicidad de rol y el abuso de posición dominante de los accionistas mayoritarios.
- Mantener estados financieros acorde a lo que se estipula y que soporten la gestión para la gestión y seguimiento de los activos, pasivos y capitales del Club.
- Crear código de ética y conducta que provea el marco y las formalidades para el manejo de conductas no deseadas y conflictos.
- Alineación de los intereses de accionistas, directorio y alta gerencia, con el fin de que la institución consiga sus objetivos de largo plazo
- Oficializar cuerpos colegiados como comités o subcomisiones para asesorar decisiones en temas funcionales (ej: comisión de comunicaciones, comisión de asuntos deportivos, comisión de marketing y comercial, comisión financiera y de planeación.

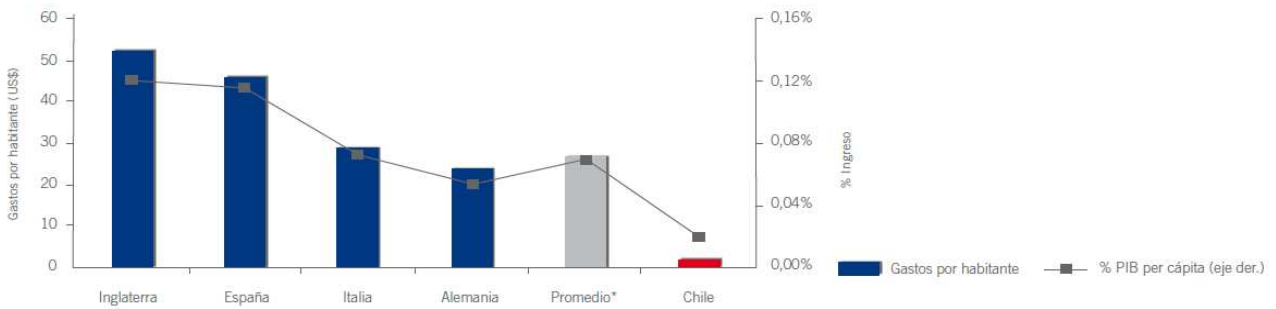
Anexo L. Determinantes del gasto en Fútbol



Fuente: Construido en base a estimaciones y datos de Deloitte, Soccer Investor, Worldfactbook

Fuente: Cruzados SADP, Oferta de Acciones Fútbol UC, 2009, pág 14.

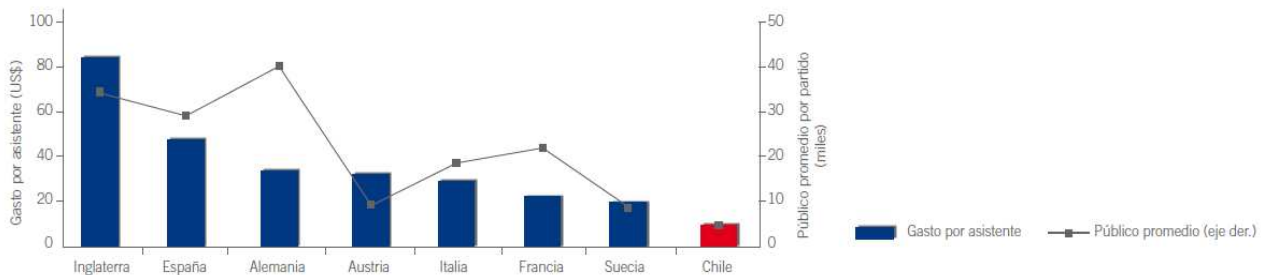
AnexoM. Gasto por habitante en principales ligas europeas vs liga chilena (2007)



* Considera las 10 principales ligas europeas. Fuente: Deloitte, Soccer Investor, Worldfactbook.

Fuente: Cruzados SADP, Oferta de Acciones Fútbol UC, 2009, pág 30.

AnexoN. Gasto por asistente en distintas ligas y público promedio por partido (2007)

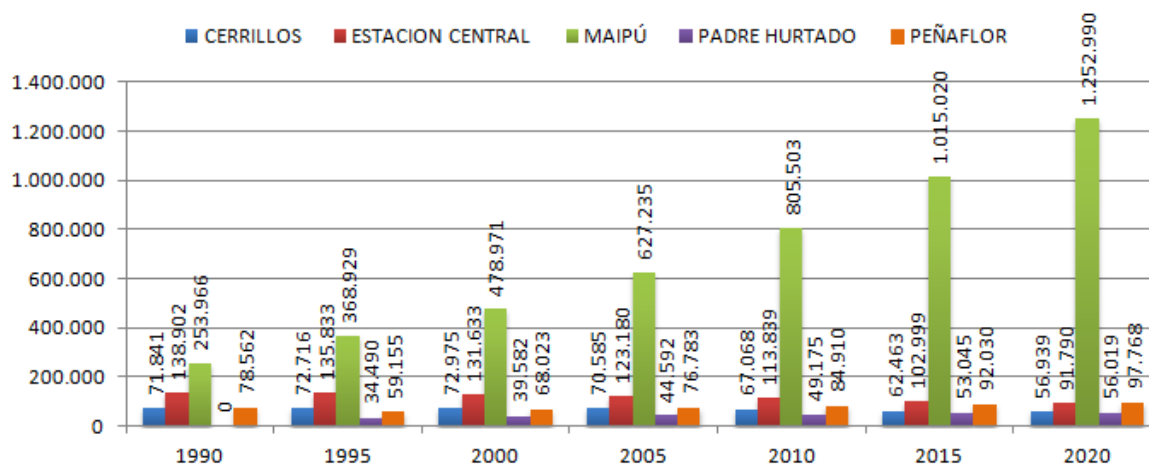


Fuente: ANEP/Presentación Brian Sturgess, Soccer Investor.

Fuente: Cruzados SADP, Oferta de Acciones Fútbol UC, 2009, pág 32.

Anexo O. Crecimiento de población zona surponiente de Santiago

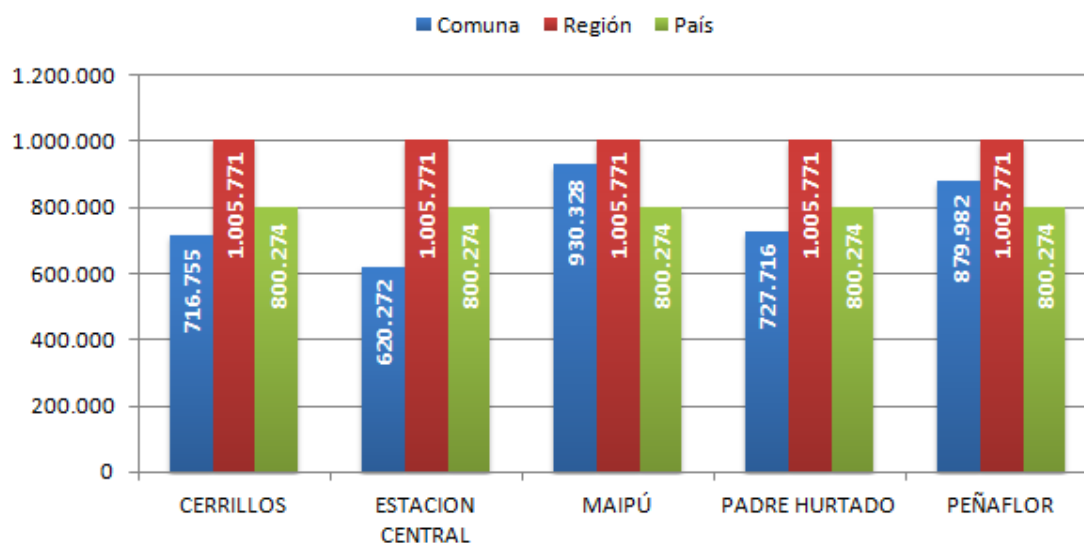
Población estimada zona surponiente de Santiago



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de <http://reportescomunales.bcn.cl/>

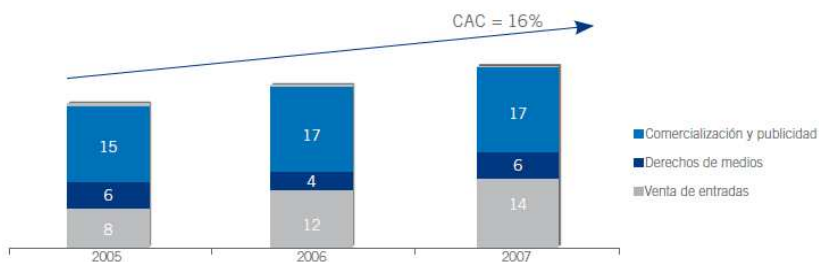
Anexo P. Ingreso promedio de las familias 2011 zona surponiente de Santiago

Ingreso promedio de los hogares por comuna vs Región y País 2011



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de <http://reportescomunales.bcn.cl/>

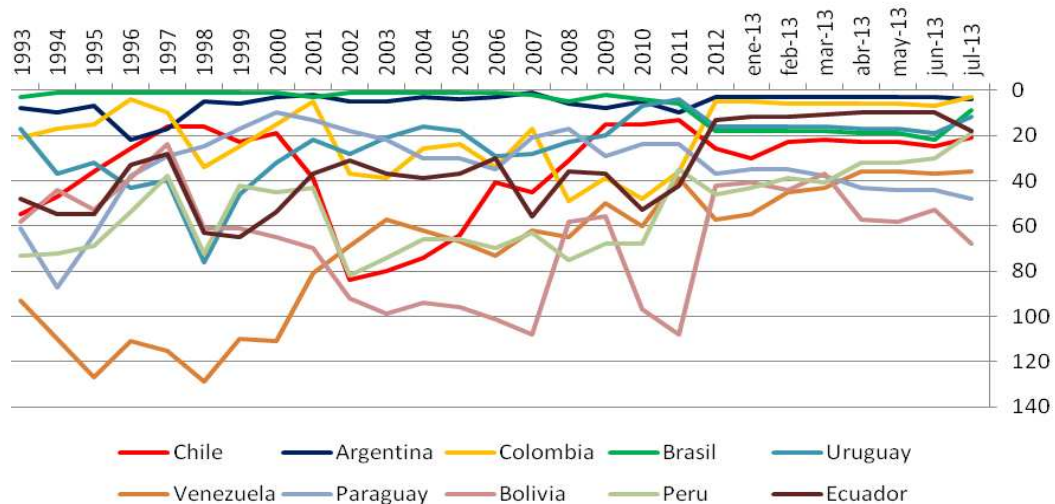
Anexo Q. Ventas de la industria del Fútbol en Chile en millones de US\$ (no considera venta de jugadores)



Fuente: Construido en base a información de la ANFP y del CDF.

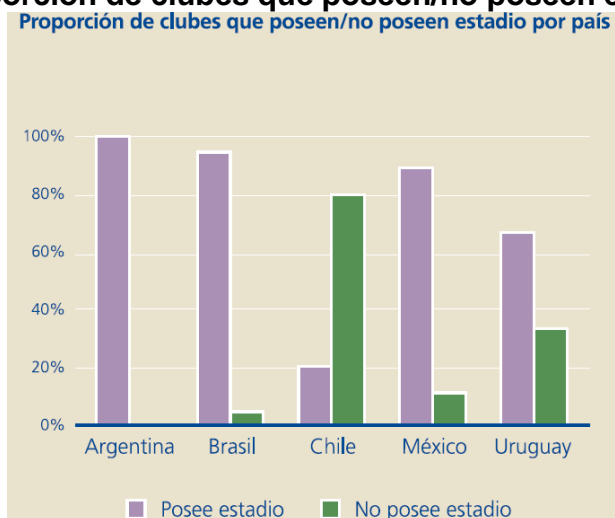
Fuente: Cruzados SADP, Oferta de Acciones Fútbol UC, 2009, pág 29.

Anexo R. Evolución selecciones suramericanas en ranking FIFA Historico rankin FIFA



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de www.es.fifa.com

Anexo S. Proporción de clubes que poseen/no poseen estadio por país



Latin American Football Money League, Deloitte, noviembre de 2006

Anexo T. Análisis Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos participantes

Barreras de entrada ALTA+Barreras de Salida MEDIA ALTA= BAJA

Si bien los estatutos de la ANFP en los artículos 4 y 5 detallan los requerimientos (Institucionales, deportivos y económicos) para que un Club deportivo pueda ser y mantenerse como socio de la misma, además la solicitud de ingreso se tiene que someter a votación por el Consejo de Presidentes, por ejemplo hay que tener un estadio propio o arrendado que cumpla con ciertas características, en el caso de Santiago que reúne 14 de los 57 equipos de fútbol profesional encontrar una ubicación no es algo menor ya que son pocos los equipos que tienen estadio propio y los recintos municipales también pueden ser usados para otro tipo de eventos por lo que hay escasez, así mismo, un aspecto importante para el ingreso es la reputación y el capital histórico de un club el cuál se genera con años de competencia, los clubes de Primera División y de Primera B son los que tiene derecho a percibir los excedentes u otros ingresos que esta distribuya, por esto los cupos en cada división son limitados (18 Primera y 14 Primera B) por lo que además para ingresar se debe tener éxito deportivo en los campeonatos oficiales para entrar o salir de cada división, esto representa barreras de entrada alta.

La liquidación de los activos y tecnologías de un club de fútbol puede ser engorroso, si bien los espacios de práctica deportiva se pueden vender o rentar fácilmente a los mismos competidores (sería el caso del complejo deportivo de cada club) y el merchandising del club se puede rematar con los aficionados, por ejemplo la reputación, el estadio, los jugadores y cuerpo técnico son activos especializados y cuyo único mercado secundario sería el mismo fútbol, finalmente para salir de la industria los clubes dependen de su éxito deportivo y financiero por lo que las barreras de salida dependen en gran medida de su propia gestión por lo que se puede decir que las mismas son de carácter medio alto.

Amenaza de productos y servicios sustitutos Media ALTA

Teniendo en cuenta que el fútbol atiende las necesidades de entretener, apasionar y ser fuente de identidad, además de que su servicio principal es el espectáculo deportivo, los sustitutos del fútbol se pueden clasificar en: otros de entretenimiento como (Cine, teatro, video juegos, espectáculos musicales, casino y otros juegos regulados, otros deportes), medios de comunicación (internet, televisión, radio) y otros Clubes, vale la pena iniciar aclarando que el principal motivo de inasistencia al estadio son los motivos económicos, la calidad del espectáculo deportivo, seguridad y tiempo, así como de la fidelidad y compromiso de los fanáticos por el Club, adicionalmente en el corto plazo captar hinchas y fanáticos no es fácil para los clubes por lo que al corto plazo no son una amenaza, sin embargo a largo plazo si no se cultivan resultados deportivos, no se comunican los valores e identidad del club, y no se desarrollan actividades para su captación este grupo representaría una seria amenaza.

Si se considera que el entretenimiento como un bien superior, todos los grupos excepto los medios de comunicación no representan una amenaza, los medios de comunicación como el CDF, internet y radio inhiben la necesidad de estar presente en el estadio para seguir el espectáculo, lo que sumado al estigma de inseguridad en los estadios en Chile, la penetración y el crecimiento de la tecnología de comunicación en el país hacen de este grupo una fuente menos costosa en tiempo y costo por lo que al corto y mediano plazo son una amenaza sobre todo para los equipos Primera División la cual recibe la mayor cobertura mediática.

Finalmente la amenaza de todos los grupos de sustitutos se incrementa cuando el espectáculo deportivo no satisface a los aficionados por lo que si el club cuenta con infraestructura mala en su estadio (baños, estacionamientos, accesos), suma malos desempeños deportivos y no diferencia la experiencia de asistir a su recinto deportivo el valor de su espectáculo se compromete y los sustitutos emergen con fuerza, por lo anterior tienen un carácter medio alto.

Poder de negociación de los compradores medio ALTO

En este caso los compradores se componen por varios actores: los aficionados, empresas auspiciantes y patrocinadoras, medios de comunicación, otros clubes.

Aficionados: Su poder de negociación es **medio alto**, debido a que los costos de cambio son bajos para cambiar de fuente de entretenimiento, sin embargo alto si se quieren cambiar de Club, los aficionados a través de su poder de cohesión y por la pasión que genera el fútbol, pueden exigir mayor calidad en los componentes del espectáculo deportivo, menores precios de entrada, cambios de dirección técnica y dirigencia de los clubes, a través de manifestaciones que van de acuerdo a las características de los grupos de interés, es decir, el total de los aficionados no cuentan con una institucionalidad determinada salvo la hinchada o la barra, cuyas manifestaciones pueden ser protestas, desordenes al interior o a las afueras del estadio o de las oficinas del club con impactos en la imagen de la institución, por otra parte los socios solo pueden acudir con su inasistencia al estadio.

Empresas auspiciantes y patrocinadoras: Su poder de negociación es **medio** ya que la relación con el club es meramente comercial y puede regularse con contratos, si bien hay otros medios sustitutos para exponer sus marcas dándoles un costo de cambio bajo, el nivel de audiencia y el mix (indumentaria oficial, estáticos del estadio, complejo deportivo, otros) publicitario que se puede lograr para las estrategias comerciales de las marcas con el fútbol resulta atractivo para otros auspiciantes lo que usualmente los convierte en una fuente de ingresos importante para los clubes.

Medios de comunicación: Por la venta de derechos de transmisión resulta el comprador más importante de la industria, en Chile el Canal del Fútbol CDF tiene los derechos sobre todas las divisiones, y sus ingresos se intermedian a través de la ANFP, aunque los clubes son propietarios del 80% del canal, mitigando el poder de este comprador, su posición de negociación es **bajo** aún con su participación en los ingresos de los clubes y siendo también un proveedor importante para la difusión del espectáculo deportivo y la marca del Club, ya que los Clubes se asocian y se integran hacia adelante para cubrir dicho canal de distribución.

Otros clubes: Su relación se da a través de la compra, venta, sesión y préstamo de jugadores, esta relación se encuentra regulada por la FIFA y por la ANFP y mediada generalmente por los agentes de los jugadores y por acuerdos previos entre clubes (por ejemplo prioridad o exclusividad en fichaje de talentos), por lo que el poder de negociación de las partes depende de su capacidad para integrarse hacia atrás y formar los jugadores a nivel interno y de su músculo financiero para asumir los altos costos asociados a las transacciones de jugadores, teniendo en cuenta los clubes chilenos profesionales a quienes se les exige desarrollar y participar en divisiones juveniles el poder de negociación a largo plazo es medio y al corto plazo es bajo por los escasos márgenes de la industria.

Poder de negociación de los proveedores medio Alto

Dentro del fútbol chileno se identifican, la ANFP, medios de comunicación, jugadores y cuerpo técnico, municipalidades, intendencias, Carabineros de Chile y otros privados.

La ANFP: es uno de los proveedores principales y como órgano rector del fútbol chileno tiene un poder de negociación **alto**, durante el último periodo se han realizado cambios a las modalidades de los torneos e incluso se tiene previsto reducir el número de equipos por división para dejar 16 en cada una para el 2014, adicionalmente representan gran participación de los ingresos de los clubes.

Medios de comunicación: Actualmente el CDF es el canal que maneja los derechos de transmisión de los campeonatos profesionales, teniendo en cuenta que el mix de canales no directos se encuentra básicamente con un solo actor, y que este es propiedad de los clubes tiene un poder de negociación **bajo**.

Jugadores y cuerpo técnico: Los jugadores son el activo estratégico de los clubes, actualmente la escasez de jugadores talentosos ha traído un alza considerable en los salarios, por otra parte el cuerpo técnico es quien gestiona el conocimiento y los métodos de entrenamiento para conseguir resultados deportivos y un desempeño en la cancha de acuerdo a las expectativas sobre el espectáculo y objetivos deportivos de Club siendo también otro activo estratégico, este grupo tiene un poder de negociación **alto**.

Municipalidades: En este caso son las instituciones que proveen de los recintos deportivos, por ejemplo en el caso de Magallanes es la municipalidad de Maipú quien dispone del estadio Santiago Bueras, el poder de negociación no viene dado por la institución como tal si no por el costo de cambio, existen otros estadios disponibles dentro de Santiago que se pueden arrendar por ejemplo para el caso de partidos de asistencia superior se renta el Estadio Nacional (ej: Semifinales Magallanes vs Curicó Unido), dicho costo se define por ejemplo por el monto del arriendo o la necesidad de reprogramar la fecha del partido o debido a la escasez de recintos, por lo que el poder de negociación es **medio**.

Intendencia y Carabineros de Chile: Éste grupo representa a la autoridad, la Intendencia incide en la cantidad de entradas que se pueden vender autorizando la capacidad de los estadios, e incluso los días en que se juegan los partidos teniendo un **alto** poder de negociación, Carabineros al tener como deber proveer la seguridad y fijar la cantidad de efectivos que cubrirán el evento tienen un menor poder de negociación **bajo**.

Otros privados: es común que los clubes tercericen labores como la impresión y recaudación de venta de tickets para el evento o asesorías en marketing, dado la variedad de oferta y que su suministro no es estratégico para desarrollar el espectáculo deportivo tienen un poder de negociación **bajo**.

Rivalidad entre empresas existentes media

De acuerdo a lo descrito anteriormente la rivalidad entre clubes tiene dos aristas la financiera y la deportiva,

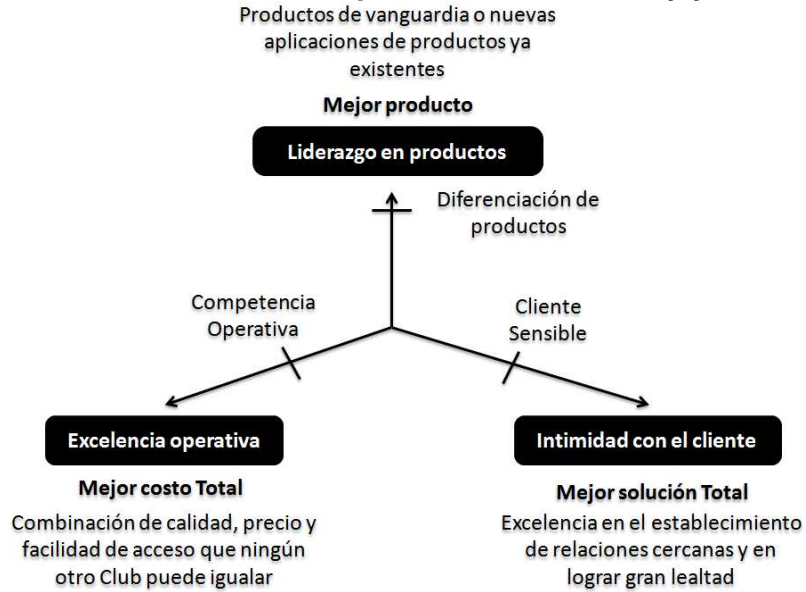
Como se mencionó que el número de competidores en los que se concentra la reputación como activos estratégicos tales como jugadores talentosos, es reducido, y la industria se encuentra altamente concentrada con apenas tres marcas bien diferenciadas, asemejándose a una estructura sectorial de oligopolio, dado que a diferencia de los clubes dominantes y sus inmediatos seguidores, los demás clubes cuentan con tamaños y posiciones similares con marcas y productos poco diferenciados acudiendo a la identificación con regiones o comunas como estrategia de enfoque, a esto se le suma el alto poder de negociación de los proveedores y el medio de los sustitutos, así como, la fuerte imitación entre competidores ya que en esta industria es relativamente asequible saber que hacen los demás los actores mantienen media rivalidad por defender sus posiciones.

Anexo U. Gama de estructuras industriales

	Competencia Perfecta	Oligopolio	Duopolio	Monopolio
Concentración	Muchas firmas	Pocas firmas	Dos firmas	Una firma
Barreras Entrada y Salida	No hay barreras	Barreras significativas		Altas barreras
Diferenciación del Producto	Producto Homogéneo (Commodity)	Potencial para diferenciación del producto		
Disponibilidad Información	No hay impedimentos flujo de información	Disponibilidad imperfecta de información		

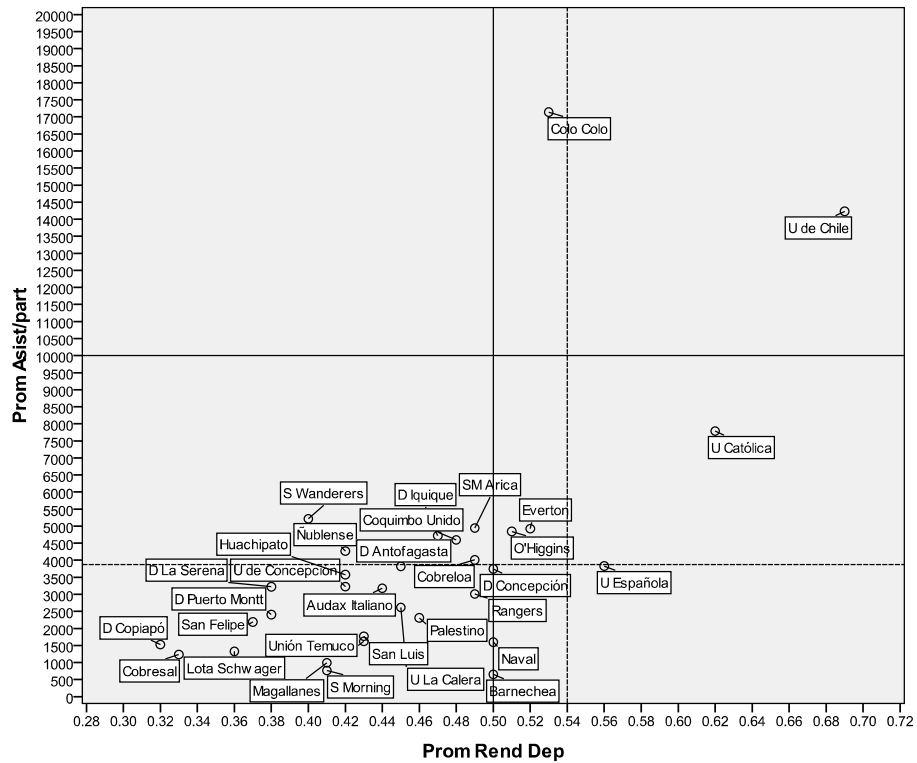
Fuente: Contemporary Strategy Analysis R.M. Grant

Anexo V. Triada de las disciplinas de valor Treacy y Wiersema



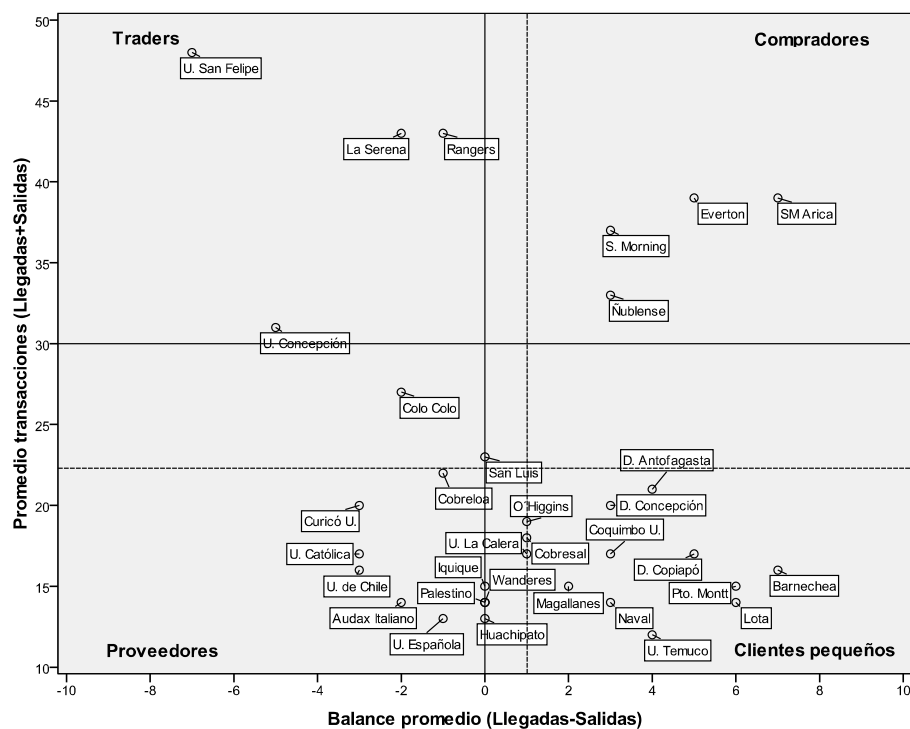
Fuente: Adaptado de administración estratégica y política de negocios, Thomas L. Wheelen y J. David hunger

Anexo W. Posicionamiento Magallanes en la industria del fútbol chileno



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de los últimos cinco torneos promedio de asistencia por partido consultado en www.football-lineups.com y el rendimiento deportivo (Promedio Pts ganados/Pts Posibles)

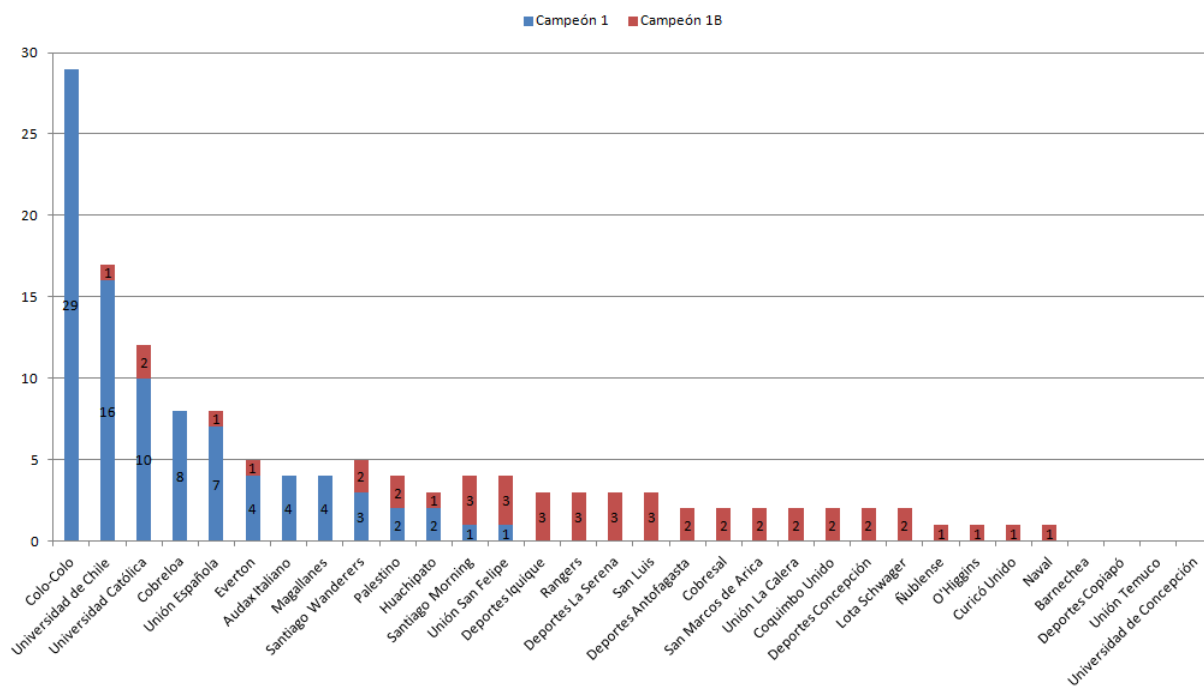
Anexo X. Posicionamiento Magallanes en el mercado de transferencias



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de los últimos cinco torneos salidas y llegas consultado en www.wikipedia.org

Anexo Y. Títulos (campeón) de Primera División y Primera B

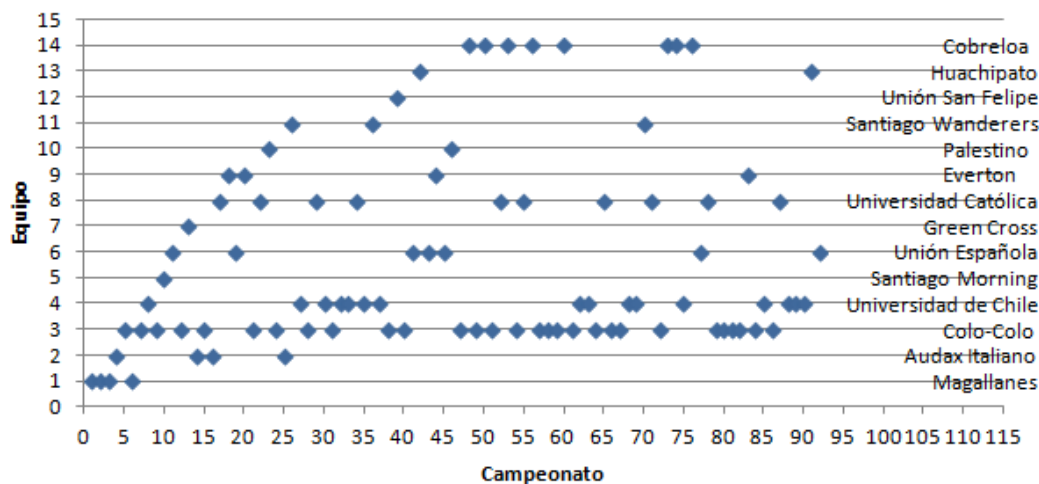
Distribución de Campeonatos por equipo Primera División y Primera B



Fuente: elaboración propia a partir de datos consultados en www.wikipedia.org

Anexo Z. Concentración Títulos (campeón) de Primera División

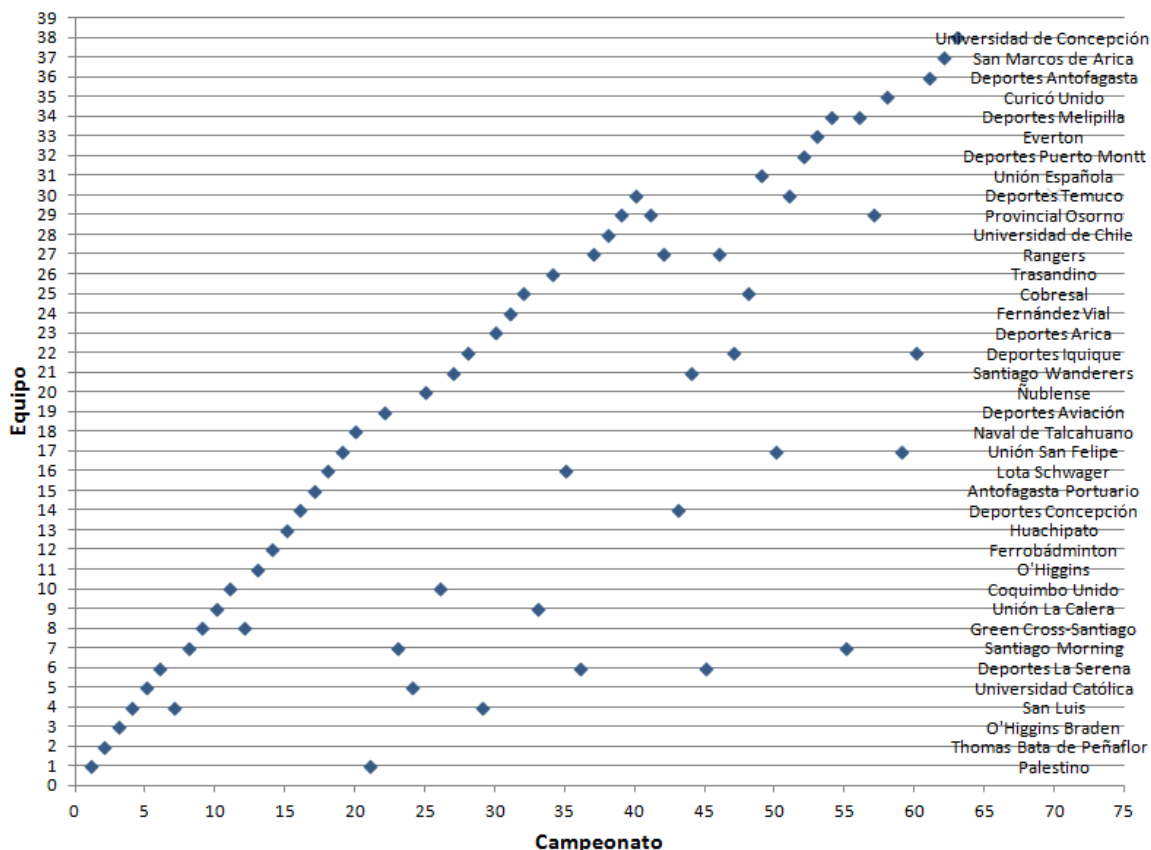
Campeón últimos 92 torneos Primera División 1933-Transición
2013



Fuente: elaboración propia a partir de datos consultados en www.wikipedia.org

Anexo AA. Concentración Títulos (campeón) de Primera B

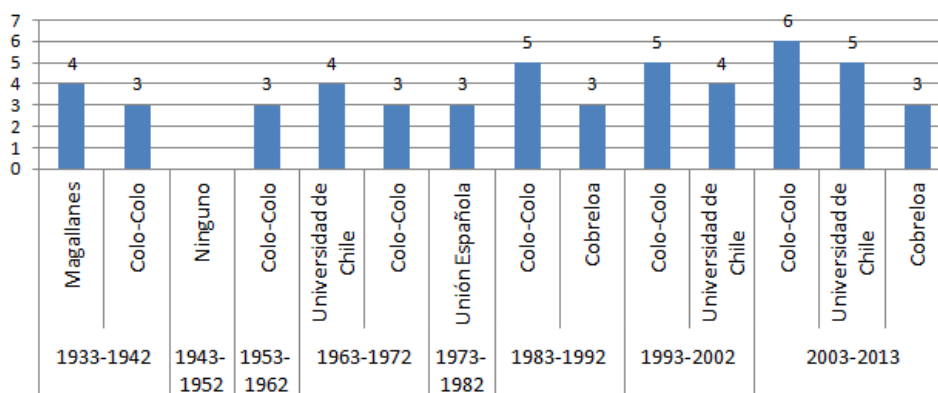
Campeón últimos 63 torneos Primera B 1952-Transición 2013



Fuente: elaboración propia a partir de datos consultados en www.wikipedia.org

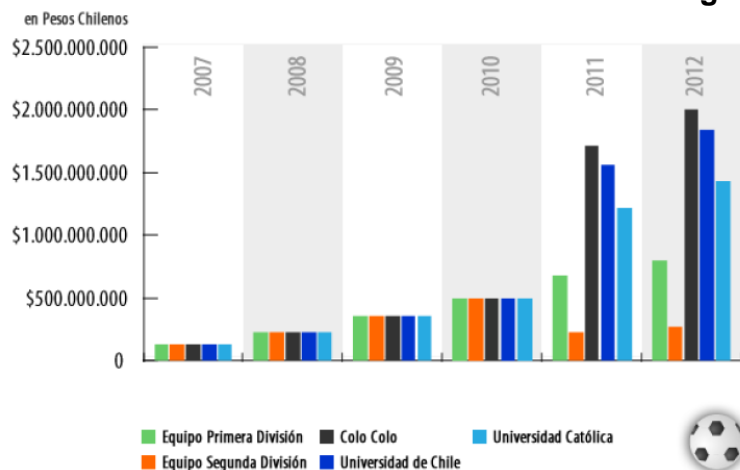
Anexo AB. Revisión campeones por década Fútbol Chileno

Histórico de clubes con más de 2 campeonatos cada 10 años Primera División

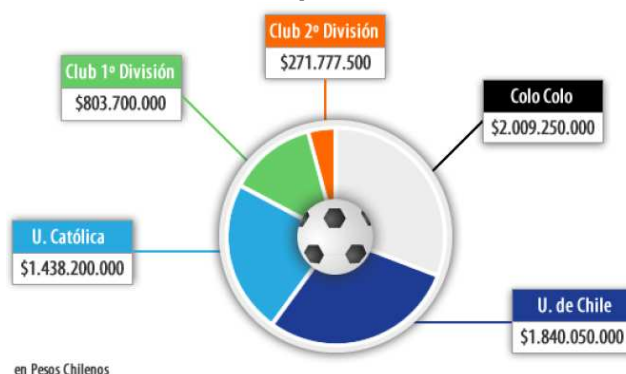


Fuente: elaboración propia a partir de datos consultados en www.wikipedia.org

AnexoAC. Histórico sistema de redistribución de los ingresos CDF



Montos repartidos 2012



Fuente: *Los dueños de la pelota: el negocio del fútbol en Chile*, AméricaEconomía, 19/12/12 y CDF: *Cómo se reparte el "botín" más preciado del fútbol*, CIPER (Centro de Investigación e Información Periodística), 12/11/2012

Anexo AD. Preguntas utilizadas por perspectiva para la definición de los objetivos de la estrategia

Preguntas para establecer objetivos estratégicos	Perspectivas estratégicas
¿Cómo nos vamos a presentar a nuestros inversionistas y propietarios para ser considerados financieramente exitosos?	Financiera
¿Cómo añadimos valor para los clientes al tiempo que tenemos un manejo eficiente del presupuesto?	
¿Qué es lo que necesitamos cambiar en nuestra infraestructura o capital intelectual para alcanzar los objetivos de nuestros procesos internos?	Aprendizaje y Crecimiento
¿Cómo nos ponemos en situación de crecer y cambiar, satisfaciendo las normas del Club, para alcanzar nuestra visión y misión?	
¿En qué actividades debemos distinguirnos para entregar nuestra proposición de valor y alcanzar nuestros objetivos financieros?	Procesos internos
Para satisfacer a nuestros clientes respetando las restricciones presupuestarias ¿en qué procesos debemos destacarnos?	
¿Cuál es el valor de la proposición al cliente que va a generar los ingresos financieros que estamos buscando?	Clientes
¿Cuál es el valor de la proposición al cliente que hará que quede satisfecho, y que consideremos que cumplimos nuestra misión?	

Fuente: El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica en entidades deportivas públicas y privadas, De la cultura del gasto hacia la gestión del control, Antonio M. López Hernández, Alfonso López Viñegla, Armando Rodríguez Nieto, Instituto Andaluz del Deporte, Málaga, 2007.

Anexo AE. Cuadro de mando integral Club Deportivo Magallanes

Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDUCTORES CLAVE	KPI
Financiera	Mejorar la rentabilidad económica de las inversiones realizadas	*Diseño de indicadores de gestión *Disminución de los costos de los servicios y mejora de su calidad	ROE y ROI Costo de cada servicio/Total de clientes del servicio Ingresos Totales/Total de empleados Gasto real por servicio/presupuesto por servicio Costo mantenimiento instalaciones/m2 de las instalaciones Percepción de calidad clientes del Club Margen neto y Margen Bruto Rendimiento deportivo/Remuneraciones 1er Equipo y Cuerpo Técnico Superávit-déficit presupuestario/Total de Financiación (Ingresos-Costos-Gastos)/número de clientes del Club Costos y gastos Fijos/Gastos y Costos Totales
	Consolidar distintas fuentes de ingreso permanentes y líquidas	*Aumento de las fuentes de financiación propias del Club *Crecimiento servicios actuales y desarrollo de nuevos servicios complementarios	Número usuarios nuevos de los servicios durante el periodo Ingresos actividades ordinarias/Total de Ingresos Pasivo exigible/Pasivo no exigible Número de servicios prestados/Número de servicios prestados periodo anterior Ingresos por auspicios y patrocinadores/Total de Ingresos Ingresos por venta de jugadores/Total de ingresos Ingresos entrada al estadio + ventas días de partido/Total de Ingresos Ingresos por licitaciones del IND y programas FIFA/Total de Ingresos Ingresos días sin partido/Total de Ingresos Ingresos por Merchandaising/Total de Ingresos Ingresos por Abonados/Total de Ingresos Activos Circulantes-Pasivos Circulantes

Fuente Elaboración propia

Perspectiva Cliente

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDUCTORES CLAVE	KPI
Clientes	Alcanzar el mejor desempeño en la cancha	*Definición de plan de partido *Mejora de la provisión y cobertura de partidos oficiales *Plan de incentivos por resultados deportivos	Asistencia promedio por partido Pts. ganados/Pts Disputados Impresión del hincha respecto desempeño en la cancha Número de primeros puestos en competiciones Inversión incentivos/Total de costos 1er Equipo y Cuerpo Técnico Plan de partido realizado/Total de partidos disputados
	Mantener la satisfacción de los deportistas de alto rendimiento	*Gestión del entorno para que los deportistas alcancen su máximo rendimiento	Nivel de satisfacción jugadores N° de quejas y reclamos de los jugadores
	Aumentar la satisfacción de los anunciantes y patrocinadores	*Desempeño en la cancha *Nivel de exposición de sus marcas *Adecuación de la propuesta de valor a las necesidades	Nivel de satisfacción patrocinadores y anunciantes N° de quejas y reclamos de los jugadores N° de nuevos anunciantes Renovación de auspicios y contratos de publicidad/Total de Auspiciantes y Patrocinadores Apertura de nuevos programas, servicios en cada línea de actividad
	Aumentar los clientes del Club, ofreciendo servicios deportivos de primer nivel que satisfagan sus necesidades	*Diversificación de las actividades deportivas ofrecidas por el Club *Adecuación de la propuesta de valor a las necesidades *Desempeño en la cancha *Costo y accesibilidad	Número de clientes nuevos del Club Número de servicios utilizados por cliente Número de clientes nuevos que llegan por recomendación de clientes actuales o antiguos Número de usuarios que se inscriben en algún servicio en dos o más periodos Número de reclamaciones realizadas/Total de clientes del Club
	Aumentar la satisfacción de los clientes actuales al brindar experiencias satisfactorias y asequibles		Nivel de Satisfacción de clientes Frecuencia de uso de los servicios del Club Tiempo promedio de retención del cliente Tiempo medio de respuesta canales directos Evolución de precios

Fuente Elaboración propia

Perspectiva Procesos Internos 1

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDUCTORES CLAVE	KPI
Procesos Internos	Mantener la excelencia en la formación y desarrollo de talento	<ul style="list-style-type: none"> *Convertirse en proveedor para el mercado de transferencias local e internacional *Inversión en categorías juveniles e infantiles *Definición de políticas deportivas y de promoción de jugadores (Estilo de juego, balance competitivo vs venta de jugadores) *Mantener vigilancia y riguroso cumplimiento sobre las regulaciones del mercado de transferencias 	N° de jugadores termina proceso de formación/Total de jugadores reclutados
			N° de títulos y reconocimientos en torneos de Fútbol juvenil e infantil
			N° Jugadores promovidos al 1er equipo/Total jugadores disponibles en la cantera
			N° de jugadores de la cantera/Total de Jugadores 1er Equipo
			N° jugadores transferidos a otros Clubes/Total de jugadores disponibles en la cantera
			N° programas de apoyo nuevos para juveniles e infantiles
	Contar con los mejores programas de entrenamiento y gestión de carrera para deportistas	<ul style="list-style-type: none"> *Definición calendario deportivo y planes de competencias *Adecuación aptitudes psicofísicas y deportivas con el estilo de juego y objetivos deportivos del Club *Definición de planes de carrera para deportistas *Actualización en mejores prácticas 	Superávit-déficit Balance mercado de
			Total costos y gastos de formación/Total de
			Jugadores con programa formación de
			Cumplimiento plan de formación y desarrollo/Total
			N° de jugadores con entrenamiento programado
			Rendimiento psicofísico y deportivo
	Mantener un proceso de respaldo médico de primer nivel	<ul style="list-style-type: none"> *Cobertura de servicios médicos para los jugadores *Gestión con proveedores de servicios de salud y aseguradoras 	N° jugadores asisten a entrenamiento/Total de
			N° de lesiones por temporada
			Mejores prácticas implementadas/Mejores
			Tiempo promedio de recuperación/número de
N° horas atención/N° jugadores pacientes			
N° acuerdos firmados con instituciones de salud y aseguradoras			
Mantener en excelente estado la infraestructura y gestión óptima de las instalaciones deportivas	<ul style="list-style-type: none"> *Definición de plan de inversión en mantenimiento y mejora Instalaciones, Administrativas, Deportivas y Estadio *Definición protocolo de mantenimiento *Plan de programación de las instalaciones par su pleno rendimiento 	N° jugadores con seguro médico/Total de	
		Satisfacción con proveedor de servicios médicos y aseguradoras	
		(N° médicos + N° de fisioterapeutas	
		Total gastos y costos médicos por temporada	
		Inversión en mantenimiento y mejora de infraestructura/Presupuesto Total Plan de inversión en mantenimiento	
		N° incumplimientos de las instalaciones según requerimientos normativos	
Mantener en excelente estado la infraestructura y gestión óptima de las instalaciones deportivas	<ul style="list-style-type: none"> *Definición de plan de inversión en mantenimiento y mejora Instalaciones, Administrativas, Deportivas y Estadio *Definición protocolo de mantenimiento *Plan de programación de las instalaciones par su pleno rendimiento 	Inversión mejora y mantenimiento instalaciones actuales/Total m2 infraestructura	
		Cumplimiento cronograma y protocolo de mantenimiento	
		N° horas uso de las instalaciones/Número de horas apertura	

Fuente: Elaboración propia

Continúa en la página siguiente

Perspectiva Procesos Internos 2

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDUCTORES CLAVE	KPI
Procesos Internos	Aumentar la capacidad de marketing y comercial para la gestión de la propuesta de valor del Club	*Inversión en Marketing y Comercial *Desarrollo de Plan de Marketing y Comercial *Definición nuevas actividades comerciales *Definición de protocolo para la provisión de eventos y partidos *Conocimiento del Cliente desarrollo de estudios de mercado *Canales directos (Estadio , Complejo Deportivo) y medios de internet oficiales como armas estratégicas) *Definición calendario de eventos *Conocimiento de los clientes, competidores, Club y del mercado *Mejora en la comercialización de intangibles	Incremento participación de mercado (por zona, segmento y servicios) N° de nuevos servicios implantados/Total de propuestas realizadas porcentaje de ingresos provenientes de servicios y segmentos/actuales porcentaje de ingresos provenientes de nuevos servicios y segmentos Ingresos por actividades Comerciales/Total presupuesto de Marketing y Comercial Rentabilidad por servicio, cliente y canal de Marketing y Comercial Ingresos por actividades Comerciales/Metas de Marketing y Comercial Eventos y Estudios de mercado realizados por temporada/Total de eventos y estudios programados Implementación de política de precios para partidos, eventos y servicios N° de incumplimientos de protocolo de provisión de partidos y eventos/Total de partidos y eventos ofrecidos Acciones de Marketing ejecutadas/Acciones de Marketing Programadas
	Mantener una promoción y comunicación cercana e interactiva	*Definición de un plan de medios *Definición y apertura de nuevos servicios web del Club que permitan mayor interacción e intimidad con el Club *Incremento de la accesibilidad por internet a los servicios del Club *Mejora de diseño y contenido de actualización los medios oficiales del Club *Conocimiento por el público objetivo de las actividades desarrolladas por el Club *Implementación exitosa de medios alternativos para la transmisión de partidos y eventos de la temporada	Reconocimiento de marca Validación de posicionamiento por segmento Preferencia medios oficiales sobre sustitutos # Visitas a medios virtuales Tiempo de permanencia en la web oficiales # eventos por temporada directos con la # Seguidores en redes sociales t de respuesta canal directo Frecuencia lanzamiento contenidos web (videos, T permanencia en la web oficiales Ingresos por comercialización de medios oficiales N° eventos realizados directos con la comunidad y clientes/N° eventos programados Satisfacción atributos de medios oficiales Satisfacción relaciones Club- Cliente Preferencia medios oficiales sobre sustitutos N° de servicios del Club con acceso on line/N° Total de servicios del Club Total de ingresos canal web/Total de ingresos canales oficiales Total de nuevos clientes por acciones promocionales y publicitarias del Club
	Mantener el análisis y seguimiento de los costos de los distintos servicios del Club	*Establecimiento de un sistema de costes para los servicios del Club	N° de servicios y actividades del Club con sistema de costos implantado/Total de actividades y servicios del Club Costo total de participación en competiciones por temporada Ingresos Totales/Total de costos y gastos

Fuente: Elaboración propia

Anexo AF. Detalle datos utilizados para el cálculo del Beta

Año	Mes	Promedio de Cierre Azul Azul	Promedio de Cierre Colo Colo	Promedio de Cierre Cruzados	Promedio de Cierre IPSA	delta Azul Azul	delta Colo Colo	delta Cruzados	delta IPSA	Industria (Prom Clubes)
2008	11	444,59	158,53		2438,11					
	12	468,23	176,92		2334,00	5,32%	11,60%		-4,27%	8,46%
2009	1	440,47	163,58		2491,16	-5,93%	-7,54%		6,73%	-6,74%
	2	440,38	159,68		2593,38	-0,02%	-2,38%		4,10%	-1,20%
	3	455,42	159,89		2473,83	3,42%	0,13%		-4,61%	1,77%
	4	459,21	167,94		2629,64	0,83%	5,03%		6,30%	2,93%
	5	456,00	169,55		2960,04	-0,70%	0,96%		12,56%	0,13%
	6	453,00	192,95		3167,01	-0,66%	13,80%		6,99%	6,57%
	7	444,13	199,73		3156,25	-1,96%	3,51%		-0,34%	0,78%
	8	465,50	194,50		3267,09	4,81%	-2,62%		3,51%	1,10%
	9	487,30	188,08		3238,68	4,68%	-3,30%		-0,87%	0,69%
	10	472,67	186,00		3408,93	-3,00%	-1,10%		5,26%	-2,05%
	11	436,33	182,33		3323,46	-7,69%	-1,97%		-2,51%	-4,83%
	12	425,50	184,65	312,72	3469,66	-2,48%	1,27%		4,40%	-0,61%
2010	1	408,64	202,59	306,63	3750,24	-3,96%	9,71%	-1,95%	8,09%	1,27%
	2	412,74	207,25	286,75	3804,30	1,00%	2,30%	-6,48%	1,44%	-1,06%
	3	409,23	193,85	255,50	3771,08	-0,85%	-6,46%	-10,90%	-0,87%	-0,07%
	4	479,23	191,96	253,35	3825,80	17,11%	-0,98%	-0,84%	1,45%	5,10%
	5	465,28	190,86	254,08	3819,33	-2,91%	-0,57%	0,29%	-0,17%	-1,07%
	6	467,03	191,12	243,33	4021,87	0,38%	0,13%	-4,23%	5,30%	-1,24%
	7	479,11	198,84	244,12	4223,28	2,59%	4,04%	0,32%	5,01%	2,32%
	8	483,21	239,16	242,54	4467,54	0,86%	20,28%	-0,65%	5,78%	6,83%
	9	468,41	227,06	233,35	4729,68	-3,06%	-5,06%	-3,79%	5,87%	-3,97%
	10	469,76	227,38	211,51	4789,59	0,29%	0,14%	-9,36%	1,27%	-2,98%
	11	466,87	231,64	229,93	4976,58	-0,62%	1,87%	8,71%	3,90%	3,32%
	12	433,34	233,50	234,36	4937,84	-7,18%	0,80%	1,92%	-0,78%	-1,48%
2011	1	430,60	239,44	214,50	4899,46	-0,63%	2,54%	-8,47%	-0,78%	-2,19%
	2	439,56	226,99	206,57	4496,43	2,08%	-5,20%	-3,70%	-8,23%	-2,27%
	3	457,14	228,08	203,34	4497,57	4,00%	0,48%	-1,56%	0,03%	0,97%
	4	461,38	213,27	204,27	4709,65	0,93%	-6,49%	0,46%	4,72%	-1,70%
	5	460,00	209,00	218,95	4828,39	-0,30%	-2,00%	7,18%	2,52%	1,63%
	6	470,33	203,06	194,30	4720,60	2,25%	-2,84%	-11,26%	-2,23%	-3,95%
	7	517,72	199,56	178,38	4654,79	10,07%	-1,72%	-8,19%	-1,39%	0,05%
	8	746,07	201,37	173,74	4177,76	44,11%	0,91%	-2,61%	-10,25%	14,14%
	9	942,76	207,33	177,47	4032,09	26,36%	2,96%	2,15%	-3,49%	10,49%
	10	1431,91	211,99	178,92	4015,97	51,89%	2,25%	0,82%	-0,40%	18,32%
	11	1944,25	217,86	221,61	4219,75	35,78%	2,77%	23,86%	5,07%	20,80%
	12	1639,37	222,97	195,95	4157,08	-15,68%	2,35%	-11,58%	-1,49%	-8,30%
2012	1	1027,03	264,32	200,79	4219,67	-37,35%	18,55%	2,47%	1,51%	-5,45%
	2	1302,80	278,73	214,24	4451,48	26,85%	5,45%	6,70%	5,49%	13,00%
	3	1376,59	290,75	221,65	4582,47	5,66%	4,31%	3,46%	2,94%	4,48%
	4	1746,22	286,05	202,20	4576,49	26,85%	-1,62%	-8,77%	-0,13%	5,49%
	5	1999,71	291,23	200,88	4369,63	14,52%	1,81%	-0,66%	-4,52%	5,22%
	6	1918,50	299,79	220,55	4312,74	-4,06%	2,94%	9,79%	-1,30%	2,89%
	7	1631,20	299,95	219,28	4349,45	-14,98%	0,05%	-0,57%	0,85%	-5,17%
	8	1645,67	292,72	216,92	4185,94	0,89%	-2,41%	-1,08%	-3,76%	-0,87%
	9	1499,82	293,82	202,50	4181,52	-8,86%	0,37%	-6,65%	-0,11%	-5,04%
	10	1323,39	335,27	195,88	4263,49	-11,76%	14,11%	-3,27%	1,96%	-0,31%
	11	1202,51	348,17	202,71	4191,26	-9,13%	3,85%	3,49%	-1,69%	-0,60%
	12	1157,72	287,97	190,67	4227,80	-3,72%	-17,29%	-5,94%	0,87%	-8,99%
2013	1	1418,66	295,08	201,13	4469,84	22,54%	2,47%	5,49%	5,73%	10,17%
	2	1469,41	290,41	217,78	4567,96	3,58%	-1,58%	8,28%	2,20%	3,42%
	3	1423,65	283,78	233,10	4485,81	-3,11%	-2,28%	7,04%	-1,80%	0,55%
	4	1349,92	286,28	200,56	4309,13	-5,18%	0,88%	-13,96%	-3,94%	-6,09%
	5	1362,11	284,56	208,65	4259,50	0,90%	-0,60%	4,03%	-1,15%	1,44%
	6	1231,68	305,16	205,33	3980,43	-9,58%	7,24%	-1,59%	-6,55%	-1,31%
	7	1397,74	326,13	196,00	3821,82	13,48%	6,87%	-4,55%	-3,98%	5,27%
	8	1450,00	345,10	200,00	3825,57	3,74%	5,82%	2,04%	0,10%	3,87%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de finance.yahoo.com y www.bolsadesantiago.com

Anexo AG. Resumen regresión para determinar Beta

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,018594745
Coefficiente de determinación R ²	0,000345765
R ² ajustado	-0,017829767
Error típico	0,061066233
Observaciones	57

ANÁLISIS DE VARIANZA					
	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	7,09407E-05	7,09407E-05	0,019023628	0,890802493
Residuos	55	0,205099664	0,003729085		
Total	56	0,205170605			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Intercepción	0,013441821	0,008261161	1,627110397	0,109429907	-0,003113916	0,029997558	-0,003113916	0,029997558
Variable X 1	0,026241994	0,190261167	0,13792617	0,890802493	-0,355049902	0,40753389	-0,355049902	0,40753389

Fuente: Elaboración propia