



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA EL CLUB SOCIAL
Y DEPORTIVO COLO-COLO**

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

JORGE BENJAMÍN IGNACIO DEL PINO CALDERÓN

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO LOYOLA MORAGA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI
RONALD FISCHER BARKAN**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR

AL TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial

POR: Jorge Del Pino Calderón

FECHA: 2023

PROFESOR GUÍA: Ricardo Loyola Moraga

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA EL CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO COLO-COLO

El Club Social y Deportivo Colo-Colo es una corporación privada sin fines de lucro, que busca ser un espacio de fomento, desarrollo y perfeccionamiento deportivo, cultural y social. El problema que presenta el CSD Colo-Colo es que no ha sido capaz de transmitir su propuesta de valor, lo que se traduce en volatilidad en su padrón de socios(as) con cuotas al día. Debido a esto, es que a través de este trabajo de título se busca validar su propuesta de valor y diseñar una estrategia que permita mantener a sus socios satisfechos.

Para esto, se definen conceptos relevantes tales como su propósito y propuesta de valor. Luego, se desarrolla un levantamiento de información para poder entender cuál es su situación actual. A partir de esto, se observa que el club carece de una estrategia y objetivos, lo que hace que el desarrollo de tareas e iniciativas sean más bien circunstanciales y no obedezcan un lineamiento claro. A pesar de esto, tiene un espacio de desarrollo dada su gran popularidad e interés general por el deporte.

Posteriormente, se realiza una investigación de mercado. En primer lugar, se desarrolla un benchmarking a través del cual se obtiene información de iniciativas de otros clubes deportivos exitosos del mundo. En segundo lugar, se realizan entrevistas a través de las que se levantan las primeras ideas en torno a las características de sus hinchas. Finalmente, se realiza una encuesta donde se pudo validar los intereses y características relevantes de los estos. De los resultados de la investigación se concluye que la propuesta de valor de la organización es atractiva, sin embargo, el club no ha sido capaz de explotarla.

A partir de lo obtenido, se comienza el diseño de la estrategia comercial escogiendo a los segmentos objetivos, procurando posicionar al club como un espacio de encuentro capaz de satisfacer los intereses de quienes se sienten identificados con él. También se diseña un modelo de negocios que incluye características importantes para la organización. El marketing mix incluye distintas actividades de índole participativa relacionadas al deporte y el sentido de pertenencia con la institución, mantener los precios de las cuotas sociales a excepción del segmento de menores a 12 años (subió de \$500 a \$1000), desarrollar mejoras en el sitio web que faciliten los pagos, mantener actualizados los canales de correo electrónico y redes sociales y se definen estrategias de promoción enfocadas en la realización de campañas online que generen incentivos por asociarse y recomendar al club.

Finalmente, se desarrolla un plan de implementación que deberá ser monitoreado para analizar el funcionamiento de la estrategia. Además, se estima que a partir de esta se obtendría un VAN esperado de \$378.606.463 en el caso optimista, \$195.383.936 en el caso neutral y \$3.180.895 en el caso pesimista.

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá, porque ha sido la única persona que ha estado incondicionalmente toda mi vida. Gracias por guiarme y enseñarme tanto. Sin ti, no habría podido lograr ni la mitad de lo que he alcanzado (ni de lo que alcanzaré). Te amo con todo mi corazón.

A mi hermana, por su apoyo, preocupación y orgullo silencioso.

A mi papá, porque a pesar de todo, sus esfuerzos y actos me han ayudado a estar donde estoy.

Al resto de mi familia, por aguantarme y quererme como soy.

A “Somos 12”, con quienes compartí durante toda mi estadía en la universidad, gracias por todos los momentos, carretes, risas, almuerzos y apoyo en momentos difíciles. Mención especial a Javi pues gracias a su compañía, ayuda y cariño logré atravesar casi toda esta larga etapa en Beauchef.

A Chelo, por ser amigos desde el primer día en la u, por siempre preocuparse de mí y ser industrial. A Fabi, por su amistad, apoyo y estar ahí cuando necesitaba dejar de pensar en la memoria. A Azócar, por ser mi amistad más duradera y haber recorrido juntos todo nuestro camino académico.

A Lili, por acompañarme en el desarrollo de este trabajo. Por su amor, apoyo y todos los momentos vividos juntos, espero que se vengan muchos más.

Finalmente, quisiera agradecer al Club Social y Deportivo Colo-Colo, del cual soy hincha, por darme tantas alegrías y permitirme aportar con un grano de arena a la institución. Como dijo Don David Arellano *“Colo-Colo para nosotros es más que un nombre, es un lazo permanente de indestructible unión”*.

TABLA DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. HISTORIA DEL DEPORTE EN CHILE [1]	1
1.2. ANTECEDENTES MERCADO DEPORTIVO NACIONAL	2
1.3. ANTECEDENTES MERCADO DEPORTIVO INTERNACIONAL [7]	3
1.4. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	4
1.4.1. <i>Tipo de Organización</i>	4
1.4.2. <i>Organización del Club</i>	4
1.4.3. <i>Concesión y Relación con Blanco y Negro S.A.</i>	5
1.4.4. <i>Socios del Club [8]</i>	6
1.4.5. <i>Principales Actividades del Club</i>	10
1.4.6. <i>Estado Financiero</i>	11
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	14
2.1. ÁREA DE LA ORGANIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	14
3. OBJETIVOS, RESULTADOS ESPERADOS Y ALCANCES	19
3.1. OBJETIVO GENERAL	19
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3.3. RESULTADOS ESPERADOS	19
3.4. ALCANCES	19
4. MARCO CONCEPTUAL	20
4.1. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	20
4.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	20
4.3. BENCHMARKING	21
4.4. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	21
4.5. ENCUESTA	21
4.6. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	21
4.7. SEGMENTACIÓN, TARGETING Y POSICIONAMIENTO	21
4.8. MODELO DE NEGOCIOS	22
4.9. MARKETING MIX	22
4.10. INDICADORES DE DESEMPEÑO Y SEGUIMIENTO	22
4.11. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO	22
5. METODOLOGÍA	23
5.1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	23
5.2. DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR	24
5.3. DESCRIPCIÓN SITUACIÓN ACTUAL	24
5.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	24
5.5. DESARROLLO DE ESTRATEGIA DE CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN	25
5.6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	25
5.7. EVALUACIÓN FINANCIERA	25
6. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PROPUESTA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN	25
7. SITUACIÓN ACTUAL DEL CLUB	27

7.1.	ANÁLISIS EXTERNO	27
7.2.	ANÁLISIS INTERNO	30
7.2.1.	<i>Socios al Día</i>	30
7.2.2.	<i>Organización</i>	31
7.2.2.1.	<i>Área de Administración</i>	32
7.2.2.2.	<i>Área Comercial</i>	33
7.2.2.3.	<i>Área de Comunicaciones</i>	34
7.2.2.4.	<i>Área Deportiva</i>	35
7.2.2.5.	<i>Otras Áreas</i>	35
8.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	37
8.1.	BENCHMARKING	37
8.1.1.	<i>SL Benfica</i>	37
8.1.2.	<i>FC Barcelona</i>	39
8.1.3.	<i>Boca Juniors</i>	41
8.1.4.	<i>Conclusiones Benchmarking</i>	43
8.2.	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	43
8.2.1.	<i>Diseño de las entrevistas</i>	44
8.2.2.	<i>Aplicación de las entrevistas</i>	45
8.2.3.	<i>Perfil de las personas entrevistadas</i>	45
8.2.4.	<i>Resultados etapa cualitativa</i>	46
8.3.	ETAPA CUANTITATIVA	48
8.3.1.	<i>Diseño de la encuesta</i>	48
8.3.2.	<i>Tamaño de la muestra y aplicación de la encuesta</i>	50
8.3.3.	<i>Análisis de los resultados</i>	51
8.3.3.1.	<i>Socios(as) al día</i>	52
8.3.3.2.	<i>Socios(a) con deuda</i>	52
8.3.3.3.	<i>General</i>	53
9.	DISEÑO ESTRATEGIA COMERCIAL	62
9.1.	ANÁLISIS FODA	62
9.1.1.	<i>Fortalezas</i>	63
9.1.2.	<i>Oportunidades</i>	63
9.1.3.	<i>Debilidades</i>	64
9.1.4.	<i>Amenazas</i>	64
9.2.	MODELO STP	66
9.2.1.	<i>Segmentación</i>	66
9.2.2.	<i>Targeting</i>	68
9.2.3.	<i>Posicionamiento</i>	70
9.3.	MODELO DE NEGOCIOS	71
9.4.	MARKETING MIX	74
9.4.1.	<i>Servicio</i>	74
9.4.2.	<i>Precio</i>	75
9.4.3.	<i>Plaza</i>	76
9.4.4.	<i>Publicidad y Promoción</i>	77
10.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	80
10.1.	ETAPAS DEL PLAN	80
10.2.	INDICADORES DE DESEMPEÑO	81

11. ANÁLISIS FINANCIERO	83
11.1. INGRESOS	83
11.2. COSTOS	85
11.2.1. Costos Variables	85
11.2.2. Costos Fijos	85
11.3. FLUJO DE CAJA	94
11.4. ANÁLISIS	95
11.4.1. Tasa de Descuento	95
11.4.2. Valor Actual Neto (VAN)	96
11.4.3. Análisis de Sensibilidad	96
11.5. CONCLUSIONES EVALUACIÓN FINANCIERA	97
12. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	98
12.1. RECOMENDACIONES	98
12.2. CONCLUSIONES	98
13. BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	106
ANEXO A: DIRECTORIO 2022 CSD COLO-COLO	106
ANEXO B: TEST DE HIPÓTESIS	106
ANEXO C: PREFERENCIAS	113
ANEXO D: MATRICES DE DECISIÓN	118
ANEXO E: ANÁLISIS VALOR CUOTA	120
ANEXO F: VARIACIÓN PADRÓN DE SOCIOS Y JUSTIFICACIÓN INDICADORES DE DESEMPEÑO	121

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, GRÁFICOS Y TABLAS

ILUSTRACIÓN 1. ORGANIGRAMA PRELIMINAR DE LA ORGANIZACIÓN. ELABORACIÓN PROPIA.	5
GRÁFICO 1 CARACTERIZACIÓN DE SOCIOS/AS SEGÚN GÉNERO AL DÍA, MARZO 2022. ELABORACIÓN PROPIA.	8
GRÁFICO 2. CARACTERIZACIÓN DE SOCIOS/AS SEGÚN REGIÓN DE RESIDENCIA AL DÍA, MARZO 2022. ELABORACIÓN PROPIA.	8
GRÁFICO 3. CARACTERIZACIÓN DE SOCIOS/AS SEGÚN RANGO ETARIO AL DÍA, MARZO 2022. ELABORACIÓN PROPIA.	10
GRÁFICO 4. SOCIOS ACTIVOS 2014-2020. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A INFORMACIÓN ENTREGADA POR LA ORGANIZACIÓN.	15
GRÁFICO 5. NÚMERO DE SOCIOS AL DÍA 2020 A OCTUBRE 2021. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A INFORMACIÓN ENTREGADA POR LA ORGANIZACIÓN.	16
GRÁFICO 6. SERIE DE TIEMPO INGRESOS CSD COLO-COLO 2018-2021. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA ORGANIZACIÓN.	16
GRÁFICO 7. NÚMERO DE SOCIOS AL DÍA OCTUBRE 2021 A AGOSTO 2022. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A INFORMACIÓN ENTREGADA POR LA ORGANIZACIÓN.	17
GRÁFICO 8. TIPO DE HINCHA ENCUESTADO(A). ELABORACIÓN PROPIA.	51
GRÁFICO 9. PRINCIPALES MOTIVOS DE NO PAGO DE DEUDAS. ELABORACIÓN PROPIA.	53

GRÁFICO 10. ¿QUÉ RAMA DEPORTIVA TE GUSTARÍA QUE FUESE IMPULSADA POR EL CLUB? ELABORACIÓN PROPIA.	54
GRÁFICO 11. PREFERENCIA BENEFICIOS ECONÓMICOS. ELABORACIÓN PROPIA	56
GRÁFICO 12. PREFERENCIA BENEFICIOS SOCIALES. ELABORACIÓN PROPIA	56
GRÁFICO 13. PREFERENCIA BENEFICIOS SENTIDO DE PERTENENCIA	57
GRÁFICO 14. PREFERENCIA DE SECCIÓN DE BENEFICIOS. ELABORACIÓN PROPIA.	57
GRÁFICO 15. REDES SOCIALES MÁS UTILIZADAS POR HINCHAS. ELABORACIÓN PROPIA	58
GRÁFICO 16. EDAD PERSONAS ENTREVISTADAS. ELABORACIÓN PROPIA.	60
GRÁFICO 17. INGRESO PROMEDIO MENSUAL PERSONAS ENTREVISTADAS. ELABORACIÓN PROPIA.	61
TABLA 1. ASISTENCIA A ESPECTÁCULOS DEPORTIVOS 2016-2020. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A [6].	3
TABLA 2. VALOR CUOTA MENSUAL SEGÚN TIPO DE SOCIO/A. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A [11].	7
TABLA 3. SOCIOS AL DÍA POR REGIÓN COMPARADOS CON SU POBLACIÓN TOTAL. ELABORACIÓN PROPIA.	9
TABLA 4. INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS. 2019-2021 [10].	11
TABLA 5: COSTOS DE VENTAS, 2019-2021 [10].	12
TABLA 6: GASTOS DE ADMINISTRACIÓN. 2019-2021. FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS CSD COLO-COLO 2019-2021 [10].	13
TABLA 7. ESTADO DE RESULTADOS 2019-2021 [10]	13
TABLA 8: MARCO CONCEPTUAL Y OBJETIVO AL CUAL SE RELACIONA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	20
TABLA 9:RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y MARCO CONCEPTUAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	23
TABLA 10. CUPONES UTILIZADOS A TRAVÉS DE LA PÁGINA SOMOSCOLOCOLO ENTRE MARZO Y MAYO DEL 2022. ELABORACIÓN PROPIA.	31
TABLA 11. FILIALES POR REGIÓN A LO LARGO DEL PAÍS.	36
TABLA 12. VALOR CUOTA MENSUAL SL BENFICA. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A [31]	37
TABLA 13. VALOR CUOTA MENSUAL FC BARCELONA. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A [35].	40
TABLA 14. VALOR CUOTA MENSUAL BOCA JUNIORS. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A [36].	41
TABLA 15. DISEÑO DE LA ENCUESTA. ELABORACIÓN PROPIA.	48
TABLA 16. PUNTUACIÓN DE RECOMENDACIÓN SOCIOS(AS) AL DÍA. ELABORACIÓN PROPIA.	52
TABLA 17. PUNTUACIÓN DE RECOMENDACIÓN SOCIOS(AS) CON DEUDA. ELABORACIÓN PROPIA.	52
TABLA 18. INTERÉS DE HINCHAS EN LAS DISTINTAS RAMAS DEPORTIVAS DEL CLUB. ELABORACIÓN PROPIA.	53
TABLA 19. VALORACIÓN BENEFICIOS ECONÓMICOS. ELABORACIÓN PROPIA.	55
TABLA 20. VALORACIÓN BENEFICIOS SOCIALES. ELABORACIÓN PROPIA.	55
TABLA 21. VALORACIÓN BENEFICIOS SENTIDO DE PERTENENCIA. ELABORACIÓN PROPIA	55
TABLA 22. DISPOSICIÓN A PAGAR ADULTOS RM POR SU CUOTA SOCIAL. ELABORACIÓN PROPIA.	59
TABLA 23. DISPOSICIÓN A PAGAR ADULTOS RM POR CUOTA SOCIAL DE UN MENOR DE EDAD. ELABORACIÓN PROPIA.	59
TABLA 24. DISPOSICIÓN A PAGAR ADULTOS DE OTRAS REGIONES POR SU CUOTA SOCIAL. ELABORACIÓN PROPIA	59
TABLA 25. DISPOSICIÓN A PAGAR ADULTOS DE OTRAS REGIONES POR CUOTA SOCIAL DE UN MENOR DE EDAD. ELABORACIÓN PROPIA	59
TABLA 26. DISPOSICIÓN A PAGAR TERCERA EDAD POR SU CUOTA SOCIAL. ELABORACIÓN PROPIA.	59
TABLA 27. DISPOSICIÓN A PAGAR TERCERA EDAD POR CUOTA SOCIAL DE UN MENOR DE EDAD. ELABORACIÓN PROPIA	60
TABLA 28. ESTRATEGIAS FODA. ELABORACIÓN PROPIA.	65
TABLA 29. VARIABLES DE DECISIÓN CASO HINCHAS QUE NUNCA SE HAN ASOCIADO. ELABORACIÓN PROPIA.	68
TABLA 30. MATRIZ DE DECISIÓN PARA CASO DE HINCHAS QUE NUNCA SE HAN ASOCIADO. ELABORACIÓN PROPIA.	68

TABLA 31. VARIABLES DE DECISIÓN CASO HINCHAS ASOCIADOS. ELABORACIÓN PROPIA.	69
TABLA 32. MATRIZ DE DECISIÓN PARA CASO DE HINCHAS ASOCIADOS AL DÍA. ELABORACIÓN PROPIA.	69
TABLA 33. MATRIZ DE DECISIÓN PARA CASOS DE HINCHAS ASOCIADOS CON DEUDA. ELABORACIÓN PROPIA.	69
TABLA 34. PRECIOS CUOTAS SOCIALES. ELABORACIÓN PROPIA.	75
TABLA 35. INDICADORES DEL DESEMPEÑO DE LA ESTRATEGIA. ELABORACIÓN PROPIA.	82
TABLA 36. CARTA GANTT DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN. ELABORACIÓN PROPIA.	82
TABLA 37. ESTIMACIÓN SOCIOS AL DÍA PROMEDIO MENSUALES 2022-2025. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE LA ORGANIZACIÓN.	83
TABLA 38. PROPORCIÓN TIPO DE SOCIO. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE LA ORGANIZACIÓN.	84
TABLA 39. INGRESOS ESPERADOS 2023-2025 POR CUOTAS SOCIALES. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE LA ORGANIZACIÓN.	84
TABLA 40. INGRESOS ESPERADOS 2023-2025 POR PAGO DE LA CONCESIONARIA. ELABORACIÓN PROPIA.	84
TABLA 41. INGRESOS TOTALES ESPERADOS 2023-2025. ELABORACIÓN PROPIA.	85
TABLA 42. COSTOS POR TRANSACCIÓN. ELABORACIÓN PROPIA.	85
TABLA 43. COSTO FIJOS ÁREA PRESIDENCIA Y VICEPRESIDENCIA GENERAL. ELABORACIÓN PROPIA.	85
TABLA 44. COSTOS FIJOS ÁREA ADMINISTRATIVA. ELABORACIÓN PROPIA.	86
TABLA 45. COSTOS FIJOS ÁREA DE COMUNICACIONES. ELABORACIÓN PROPIA.	87
TABLA 46. COSTOS FIJOS ÁREA MARKETING Y EVENTOS. ELABORACIÓN PROPIA.	87
TABLA 47. COSTOS FIJOS ÁREA COMERCIAL. ELABORACIÓN PROPIA.	87
TABLA 48. COSTOS FIJOS ÁREA SOCIAL. ELABORACIÓN PROPIA.	88
TABLA 49. COSTOS FIJOS ÁREA PATRIMONIO. ELABORACIÓN PROPIA.	88
TABLA 50. COSTOS FIJOS ÁREA FILIALES. ELABORACIÓN PROPIA.	88
TABLA 51. COSTOS FIJOS ÁREA SOCIOS. ELABORACIÓN PROPIA.	89
TABLA 52. COSTOS FIJOS ÁREA DEPORTIVA. ELABORACIÓN PROPIA.	89
TABLA 53. COSTOS REALIZACIÓN RECORRIDOS PATRIMONIALES. ELABORACIÓN PROPIA.	90
TABLA 54. COSTOS REALIZACIÓN ARELLANIZACIONES.	91
TABLA 55. COSTOS REALIZACIÓN JORNADAS DEPORTIVAS FEMENINAS. ELABORACIÓN PROPIA.	91
TABLA 56. COSTOS REALIZACIÓN TORNEOS DEPORTIVOS. ELABORACIÓN PROPIA.	92
TABLA 57. COSTOS EVENTOS CON JUGADORES Y EXJUGADORES. ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A INFORMACIÓN FACILITADA POR LA ORGANIZACIÓN.	92
TABLA 58. COSTOS EVENTOS PARA VER PARTIDOS. ELABORACIÓN PROPIA.	93
TABLA 59. OTROS GASTOS. ELABORACIÓN PROPIA.	93
TABLA 60. COSTO FIJO TOTAL. ELABORACIÓN PROPIA.	94
TABLA 61. FLUJOS DE CAJA AÑOS 2023-2025. ELABORACIÓN PROPIA.	94
TABLA 62. TASA DE DESCUENTO Y VALORES UTILIZADOS PARA SU CÁLCULO. ELABORACIÓN PROPIA.	95
TABLA 63. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ESCENARIO PESIMISTA. ELABORACIÓN PROPIA.	96
TABLA 64. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ESCENARIO OPTIMISTA. ELABORACIÓN PROPIA.	97

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Historia del Deporte en Chile [1]

El deporte en Chile como se conoce hoy en día (sin considerar deportes practicados por los pueblos originarios que habitaron y habitan el territorio nacional) surge a mediados del siglo XIX, en Valparaíso, a través de los residentes ingleses que llegaban a Chile gracias al puerto. Estos entregaban bases de algunos deportes tales como el boxeo, ciclismo, tenis, fútbol, etc. A partir de esto personas locales comenzaron a practicar estas actividades, formando los primeros clubes y organizaciones deportivas chilenas.

Ya en el siglo XX, la organización deportiva se vuelve más compleja y aparecen las primeras federaciones nacionales, siendo esto el detonante de que el Estado comenzase a ver el deporte como tema de política pública.

En 1923 a través del Decreto N°899, se otorgan recursos económicos a la actividad deportiva, los cuales correspondían a una subvención a sociedades o instituciones deportivas, con el fin de combatir exclusivamente el alcoholismo. Luego, durante ese mismo año se crea la Comisión Nacional de Educación Física, primer organismo especializado en deporte.

En el año 1929 bajo el mandato de Carlos Ibáñez del Campo se aprueba el DFL N°6352, el cual en su artículo 1° establece: “La educación física es una atención preferente del Estado y deben recibirla todos los habitantes de la República”.

En agosto del año 1942, se crea la Dirección de Informaciones y Culturas como parte del Ministerio del Interior. En noviembre del mismo año se fijan sus atribuciones, funciones y deberes, creándose el Departamento de Deportes, el que tendría las funciones de: supervigilancia, inspección y fomento de las actividades deportivas nacionales de profesionales o aficionados; administrar los campos de juego, gimnasios, estadios, piscinas y demás locales, autorizar las giras deportivas de delegaciones deportivas en el extranjero, la venida al país de delegaciones extranjeras, etc.

En 1969 bajo la iniciativa del presidente Eduardo Frei Montalva se envía un mensaje al Congreso Nacional orientado a legislar sobre deporte y recreación, publicándose como Ley de la República el 15 de enero de 1970 a través de la Ley N°17.276, creando la Dirección General de Deportes y Recreación (DIGEDER). Algunas de las funciones establecidas en esta ley se mencionan a continuación: Fomento de actividades deportivas, transferir recursos al fondo de construcciones deportivas, distribuir subsidios que se otorgan al deporte nacional y fiscalizar su inversión, entre otras.

Durante el año 2000 y 2001 el presidente Ricardo Lagos Escobar, con la ayuda del director ejecutivo del Centro de Alto Rendimiento, tramitaron el proyecto de Ley del Deporte (Ley N° 19.712). Posterior a ello, el lunes 22 de enero del año 2001 presidente promulga la Ley del Deporte, y el 9 de febrero del mismo año se publica en el Diario Oficial la que sería la actual Ley del Deporte en Chile. El 01 de marzo del mismo año se cierra el ciclo de la DIGEDER y se inaugura el Instituto Nacional de Deportes (IND), el cual cumple con su funcionamiento hasta el día de hoy.

Finalmente, si bien el IND sigue funcionando en la actualidad, este se vincula con el gobierno a través del Ministerio del Deporte, el cual fue creado el 28 de agosto de 2013 a partir de la Ley N°20.686, este es el organismo el cual se encarga con la Presidencia de la República en materias referidas a la política nacional del deporte [2].

1.2. Antecedentes Mercado Deportivo Nacional

En primer lugar, a partir de la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte en población de 18 años y más realizada el año 2018 por el Ministerio de Deportes de país, se tiene que los niveles de inactividad física muestran una clara tendencia decreciente desde el año 2006. Según se indica, la comparación de los índices de práctica de actividad física o deportiva muestra una tendencia creciente pasando de 12,8% a 18,2% desde el 2006 al 2015, mientras que para el 2018 mostró un aumento porcentual de 0,5% [3].

Respecto a la ropa deportiva, en concordancia con lo observado a partir de los datos sobre práctica de actividad física, se tiene un crecimiento del 50% en las ventas de ésta en la década del 2007 al 2016. Según indica Euromonitor Internacional, para el año 2009 los ingresos de este rubro alcanzaban los US\$ 800 millones, mientras que para el 2016 este monto superaba los US\$ 1.200. Junto a esto, las ventas del sector han logrado igualar -y hasta superar en algunos períodos- las tasas de crecimiento de las categorías de vestimenta tradicional, alcanzando un promedio de crecimiento de un 4,1% interanual [4].

Otra parte de la industria deportiva que ha crecido son los arriendos de instalaciones deportivas, la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes (ENHAD) asegura que la realización de actividad física y/o deportiva se realiza en recintos privados (26,9%), seguido por espacios abiertos, tales como plazas, calles (25,6%) y luego en recintos públicos (19,9%). Gracias a la remodelación y construcción de los estadios por la Copa América y el Mundial Sub-17 de fútbol en 2015, se pudieron llevar a cabo miles de conciertos, recitales y espectáculos culturales, además de las competencias deportivas o partidos de fútbol, aumentando exponencialmente los arriendos [5].

Finalmente, a partir de los datos obtenidos del informe anual 2020 de estadísticas culturales del Ministerio de Cultura de Chile, se observa una asistencia relativamente constante a eventos deportivos públicos con entrada gratuita y, por otro lado, se tienen los deportes con

mayor asistencia a lo largo de los años. A continuación, se presenta la información en la tabla 1.

Tabla 1. Asistencia a espectáculos deportivos 2016-2020. Elaboración propia en base a [6].

Año	Total (Espectadores)	Fútbol Amateur	Fútbol Profesional	Baby Fútbol	Básquetbol	Vóleibol	Otros Deportes
2016	9.191.248	3.063.241	3.010.455	746.377	1.026.265	255.505	1.089.405
2017	8.693.818	3.252.876	3.034.781	554.222	927.692	238.208	686.039
2018	9.291.273	3.340.532	3.560.470	451.786	880.842	216.180	841.463
2019	9.245.967	3.960.982	2.830.059	551.399	913.363	283.458	706.706
2020	1.675.895	802.616	494.061	59.689	209.765	44.666	65.098

El número de espectadores indicado en la tabla 1 solo considera la asistencia a recintos que declararon esta información en la encuesta sobre espectáculos públicos del Ministerio de Cultura de Chile utilizada para desarrollar el informe ya mencionado. Como se dijo previamente, es posible observar un número total de espectadores bastante constante a lo largo de los años, la baja durante el año 2020 se debe directamente a la pandemia de COVID-19. Por otra parte, se observa que los espectáculos deportivos más populares corresponden a distintos eventos relacionados con variaciones del fútbol, luego lo siguen el básquetbol y el voleibol y otros deportes tales como gimnasia, atletismo y artes marciales.

1.3. Antecedentes Mercado Deportivo Internacional [7]

Se tienen las ventas de servicios deportivos y bienes relacionados por parte de organizaciones que ofrecen eventos deportivos. En general, las diversas fuentes de ingresos de estas organizaciones corresponden a los derechos de los medios, la comercialización de productos, membresías, entradas para asistir a eventos deportivos, el patrocinio de distintas marcas, entre otras.

Se espera que el tamaño del mercado mundial de deportes crezca de \$354,96 mil millones de dólares en 2021 a \$501,43 mil millones en 2022 a una tasa de crecimiento anual compuesta del 41,3%. El crecimiento se atribuye principalmente a la reorganización de las operaciones de estas entidades posterior a la crisis sanitaria debido al COVID-19. Se espera que el mercado deportivo alcance los \$707,84 mil millones en 2026 con una tasa de crecimiento anual compuesta de 9%.

Particularmente, al referirse a la industria mundial de artículos deportivos, según un informe de Mckinsey, esta continúa evolucionando debido a una mayor conciencia sobre la salud, cambio en la preferencia de canales y crecientes preocupaciones sobre la sostenibilidad. Si bien la pandemia provocó una caída significativa en las ventas dentro de este rubro, ya desde el 2021 comenzó su recuperación con pronósticos positivos para los próximos años. Según el informe, existen 5 tendencias clave a considerar para prosperar en esta industria en la actualidad, estas son: Evolución de conductas del consumidor respecto a servicios deportivos online, el crecimiento en la preferencia de canales online tanto en el proceso de búsqueda como en el de compra de productos deportivos, el manejo de la cadena de suministros y la preocupación por la sustentabilidad.

1.4. Caracterización de la Organización

1.4.1. Tipo de Organización

El Club Social y Deportivo Colo-Colo es una corporación de derecho privado sin fines de lucro, cuyos orígenes se remontan al 19 de abril de 1925 cuando David Arellano decide fundarlo. Su domicilio se ubica en la provincia de Santiago, Región Metropolitana, sin perjuicio de poder desarrollar sus actividades en otros puntos del país y del extranjero, además de tener la capacidad de abrir y sostener filiales y oficinas en cualquier lugar del territorio nacional. La corporación tiene por finalidad el fomento, desarrollo y práctica del deporte y la cultura física entre sus asociados, como también el perfeccionamiento físico, moral y cultural de ellos, a través de eventos y competencias [8]. De esta manera, Colo-Colo además de ser una organización civil sin fines de lucro, pertenece al rubro cultural y deportivo.

1.4.2. Organización del Club

En primer lugar, se tiene la Asamblea General como el órgano colectivo principal de la Corporación, esta se realiza de manera anual e integra el conjunto de sus **socios activos y honorarios**, que tengan por lo menos 6 meses de antigüedad como tales, estén al día en el pago de sus cuotas y no se encuentren privados de sus derechos por alguna sanción disciplinaria. Es a través de este órgano que el directorio presenta los avances realizados durante el periodo de trabajo, se decide el valor de las cuotas sociales y se tratan todos los asuntos relacionados con los intereses del club [8].

Luego se tiene al directorio nacional, corresponde a la administración y dirección superior de la Corporación, en conformidad a los estatutos y a los acuerdos de las Asambleas Generales. El directorio nacional durará cuatro años en sus funciones y se renovará totalmente en cada oportunidad. Sus miembros podrán ser reelectos por una sola vez por un nuevo periodo. Se presenta en el anexo 1 el detalle de quienes actualmente conforman el Directorio y sus respectivos cargos [8]. Además, actualmente la corporación funciona a

través de 4 áreas de trabajo: Administración, Comunicaciones, Ventas-Proyectos y Ramas Deportivas.

A continuación, en la ilustración 1 se presenta el organigrama preliminar de la organización desarrollado a partir de información entregada por el club, este incluye los distintos cargos de las áreas anteriormente mencionadas.

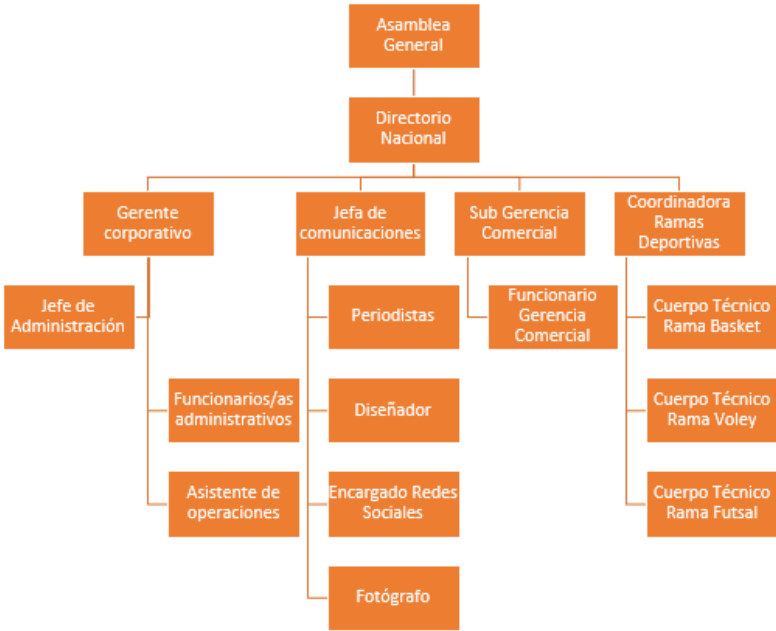


Ilustración 1. Organigrama Preliminar de la organización. Elaboración propia.

1.4.3. Concesión y Relación con Blanco y Negro S.A.

El Club Social y Deportivo Colo-Colo fue declarado en quiebra por resolución del Vigésimo Segundo Juzgado Civil de Santiago, con fecha 23 de enero del año 2002 como consecuencia de la cesación de pagos e incumplimiento de una serie de obligaciones pecuniarias que el giro ordinario no era posible solventar.

Debido a la situación anterior, la corporación solicitó a un consorcio de profesionales el diseño, estructuración e implementación de un plan de negocios que permitiese, por un lado, solucionar el problema de la quiebra, y por otro, desarrollar la actividad deportiva futura tal que ésta proyectase en la mejor forma las finalidades para las cuales la corporación fue creada. La solución presentada por el consorcio consistió en la entrega, por parte del Club, de la concesión de la explotación del uso y goce de todos los bienes de este a una sociedad anónima abierta, la que por un plazo no inferior a 30 años explotara todos

los activos de la corporación. Por otro lado, en contraprestación a esta concesión, la concesionaria debe pagar un precio ascendente a 7550 millones de pesos, además de asumir y pagar las deudas que el club mantiene con la Tesorería General de la República.

En la Décimo Segunda Junta Ordinaria de Acreedores de la Quiebra del CSD Colo-Colo, realizada el 25 de mayo de 2005 se acordó por los acreedores el otorgamiento y venta directa de la concesión a la sociedad Blanco y Negro S.A. De esta manera, ambas partes dejan constancia de que la corporación cede y da concesión el uso y goce de todos sus activos para su explotación por Blanco y Negro S.A., la que ejercerá sobre ellos las más amplias y plenas facultades, pasando la corporación a un estado de inactividad, salvo en cuanto a su participación en la sociedad anónima concesionaria, como accionista de ésta [9].

Si bien en el contrato de concesión queda estipulada la inactividad de la corporación más allá de su rol como accionista de Blanco y Negro S.A., lo cual le permite escoger dos de los nueve directores de la sociedad anónima, el club recuperó la administración de sus bienes mediante la publicación en el Diario Oficial de la resolución dictada por el 22° Juzgado Civil de Santiago, con fecha 15 de marzo de 2006, en donde se declara aprobado el Convenio Simplemente Judicial acordado con sus acreedores, el cual determinó el alzamiento del estado de quiebra que le afectaba. Ahora bien, dicha administración de bienes quedó sujeta a las limitaciones establecidas en la Ley N° 20.019, permitiendo de esta manera solo administrar el padrón de socios y realizar actividades distintas al fútbol profesional, el que actualmente es administrado por la concesionaria Blanco y Negro S.A [10].

1.4.4. Socios del Club [8]

Del club podrá ser socio o socia toda persona, sin limitación de género, nacionalidad, ideología política, religiosa o condición social. Según los estatutos del club, existirán las siguientes clases de socios y socias:

1. **Socio(a) Activo(a):** Es aquella persona natural mayor de edad que paga una cuota mensual social al club y debido a esto, tiene plenitud de los beneficios, derechos y obligaciones definidos por la organización. Este tipo de socio podrá elegir y ser elegido para ocupar los cargos directivos del club. Existirán dos tipos de socios activos: el socio activo general y el de provincia.
2. **Socio(a) Juvenil:** Toda persona natural, hasta la edad de 18 años, que ingresa a la Corporación a fin de recibir beneficios de carácter deportivo, cultural y social, sometiéndose a la reglamentación respectiva. Este tipo de socio también paga una cuota, sin embargo, no puede elegir ni ser elegido para ocupar cargos directivos del club.

3. **Socio(a) Deportista:** Es toda persona natural que ingresa a la corporación con el propósito de practicar algún deporte, sometiéndose voluntariamente a la reglamentación de la rama respectiva. Este socio podrá presentar proyectos y hacer uso de los beneficios que proporción la rama deportiva a la cual se haya adscrito.

4. **Socio(a) Honorario(a):** Es aquella persona natural o jurídica que por su actuación destacada al servicio de los intereses de la Corporación o de los fines que ella persigue, haya obtenido esta distinción. Este socio goza de los mismos derechos y beneficios de los socios activos, no estando obligado a asistir a reuniones ni a pagar cuotas sociales.

No será incompatible la calidad de socia o socio activo con la de cualquier otro tipo de socio. De aquí en adelante, se utilizará el concepto de “socio al día” para el conjunto de socios activos y juveniles (correspondiente a los grupos que pagan cuotas por pertenecer al club).

Hoy en día, el club tiene más de 40.000 socios(as) al día, es decir, que no deben el pago de sus cuotas. A continuación, en la Tabla 2, se presenta el valor de la cuota según la edad y región de residencia del socio(a) [11].

Tabla 2. Valor cuota mensual según tipo de socio/a. Elaboración propia en base a [11].

Tipo de Socio	Precio Mensual (CLP)
Menor a 12 años	\$500
13 a 17 años	\$1000
18 a 59 años Región Metropolitana	\$3000
18 a 59 años Otra Región	\$2000
60 años o más	\$1000

A partir de la base de datos del padrón de socios(as) de marzo del presente año obtenida directamente de los archivos del club, es posible realizar la caracterización de los socios al día con el pago de sus cuotas según género, región y edad presentada en los Gráficos Gráfico 1, Gráfico 2 y Gráfico 3.

De acuerdo a lo observado en el Gráfico 1, se tiene que los socios al día con sus cuotas del club son mayoritariamente de género masculino, siendo un 81,3% del total.

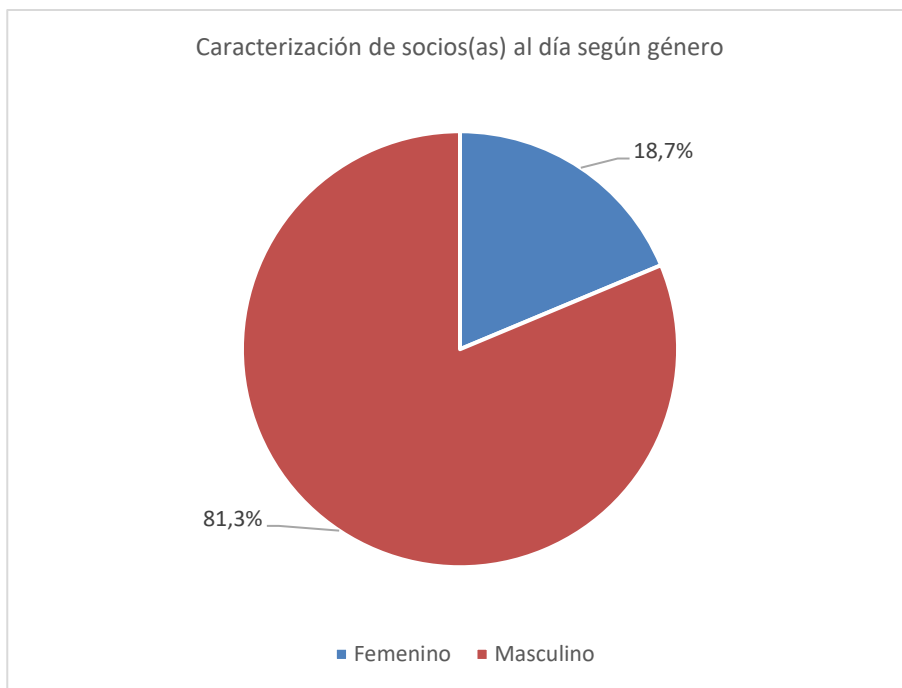


Gráfico 1 Caracterización de socios/as según género al día, marzo 2022. Elaboración Propia.

Por otra parte, a partir del gráfico 2, se observa que el grueso del padrón de socios se concentra en la zona central del país. Particularmente en la región metropolitana (63%), la región de Valparaíso (13%), la región del Libertador Bernardo O'Higgins (5%) y la Región del Bío-Bío (5%).

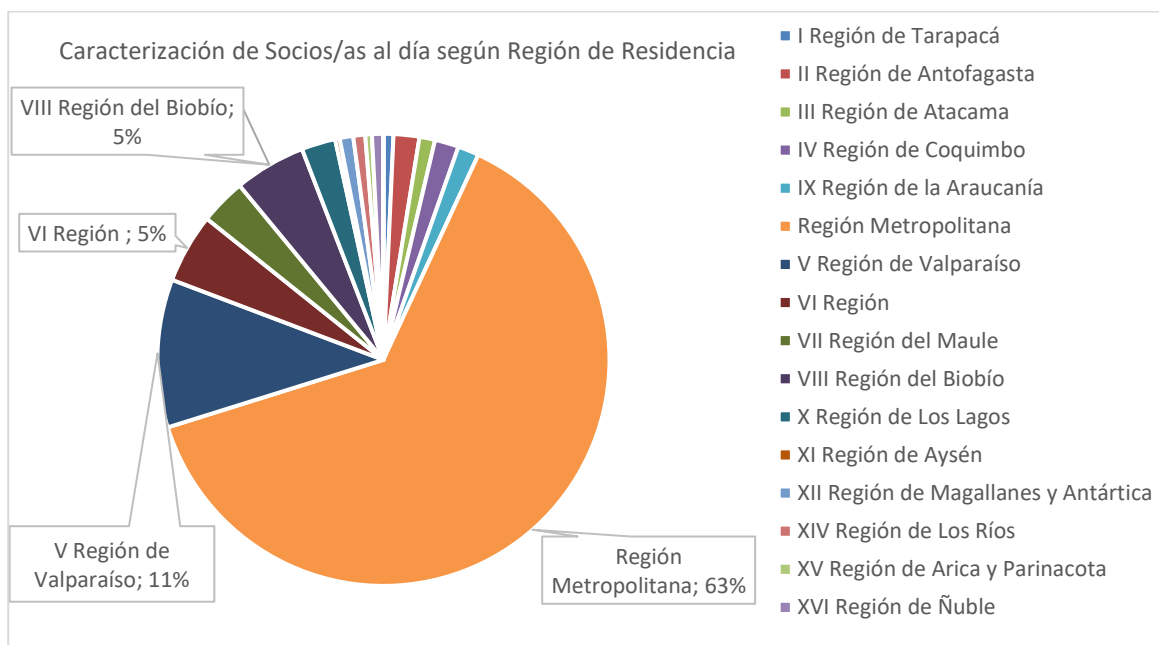


Gráfico 2. Caracterización de socios/as según región de residencia al día, marzo 2022. Elaboración propia.

Además, en la tabla 3 se presenta el ratio entre el número de socios por región respecto a su población total.

Tabla 3. Socios al día por región comparados con su población total. Elaboración propia.

Regiones	Socios(as) al día	Población	Ratio
I Región de Tarapacá	342	396.697	0,086%
II Región de Antofagasta	884	709.637	0,125%
III Región de Atacama	533	318.004	0,168%
IV Región de Coquimbo	820	858.767	0,095%
IX Región de la Araucanía	724	1.024.029	0,071%
Región Metropolitana	30.277	8.310.984	0,364%
V Región de Valparaíso	5.070	1.995.538	0,254%
VI Región Libertador Bernardo O'Higgins	2.378	1.009.552	0,236%
VII Región del Maule	1.574	1.153.043	0,137%
VIII Región del Biobío	2.447	1.676.269	0,146%
X Región de Los Lagos	1.164	902.510	0,129%
XI Región de Aysén	155	108.047	0,143%
XII Región de Magallanes y Antártica	463	181.143	0,256%
XIV Región de Los Ríos	409	409.559	0,100%
XV Región de Arica y Parinacota	226	257.722	0,088%
XVI Región de Ñuble	387	517.060	0,075%

Se observa que las regiones de la zona central del país, además de ser las con una mayor cantidad de socios(as), tienen también una mayor proporción de estos respecto a su población total. Además, regiones como la de Magallanes presentan una gran proporción a pesar de no tener una gran cantidad de socios(as) al día, mientras que el ratio presentado en el resto del país si bien es menor, no varía demasiado respecto a las regiones con una mayor proporción. Esto muestra la transversalidad en la presencia de socios colocolinos a lo largo y ancho del país.

Finalmente, en el gráfico 3, se presenta la caracterización de los socios al día según rango etario. Esta segmentación se hizo en base a los distintos tipos de cuotas que pagan los socios por su edad presentadas anteriormente.

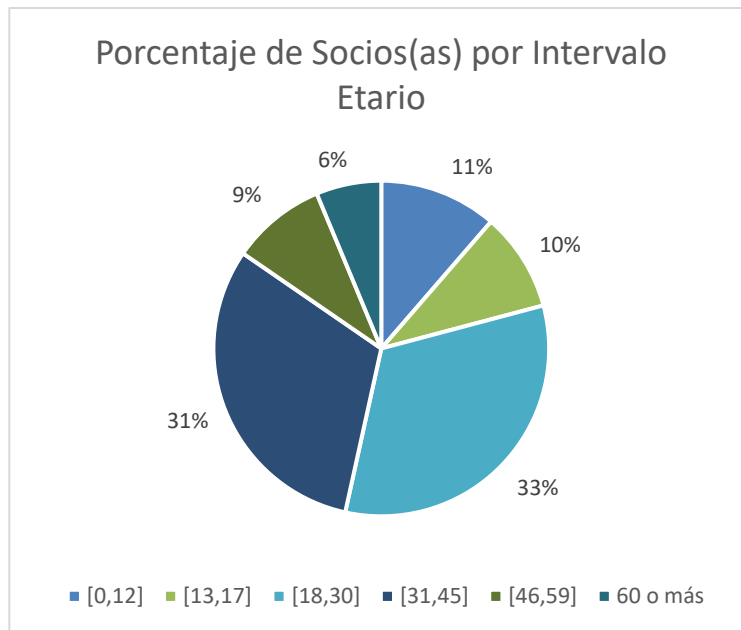


Gráfico 3. Caracterización de socios/as según rango etario al día, marzo 2022. Elaboración propia.

Se tiene que los segmentos etarios con mayor cantidad de socios al día corresponden al de personas de entre 18 y 30 años (33% del total) y al de personas entre 31 y 45 años (31% del total).

1.4.5. Principales Actividades del Club

Las principales actividades e iniciativas desarrolladas y/o impulsadas por el CSD Colo-Colo se presentan a continuación:

- *Ramas Deportivas* [12]: Corresponde a los distintos equipos deportivos que desarrollan sus actividades a través del club. Esto incluye a las selecciones adultas como también a divisiones de niños/as y jóvenes menores de 18 años. Actualmente Colo-Colo tiene a su cargo ramas de futsal masculino, voleibol femenino, básquetbol masculino y patín carrera (esto considera su división adulta y distintas divisiones de menores de edad). Debido a la concesión del club es que actualmente las ramas deportivas de fútbol son administradas por Blanco y Negro S.A. y no por el club social y deportivo.
- *Beca Deportistas del Futuro* [13]: Corresponde a un apoyo económico e institucional que el club entrega, a través de su vicepresidencia de deportes a deportistas jóvenes de entre 15 y 28 años, socios/as del club, que tengan resultados destacados tanto a nivel nacional como internacional. El objetivo de esto es aportar al desarrollo de promesas del deporte chileno y relacionar al club con diferentes deportes individuales a través de charlas y/o clínicas deportivas. El monto total para las becas durante el año 2022 es de \$12.000.000 de pesos chilenos y se reparte con

criterios de paridad e inclusión, esto es: ganarán 2 deportistas hombres, 2 deportistas mujeres y 2 deportistas paralímpicos.

- *Fundación Colo-Colo Social* [14]: Fundación que se encuentra bajo el alero del club social y deportivo Colo-Colo a través de su Vicepresidencia de Desarrollo social. Sus líneas de trabajo se desarrollarán principalmente a través del apoyo a personas en situación de calle y extrema pobreza, apoyo a personas con discapacidad, entrega de herramientas educativas y el trabajo en temas de reinserción e infraestructura.
- *Escuela de Fútbol Esperanza Alba* [15]: Taller de fútbol inclusivo para niños y niñas con algún tipo de discapacidad física, motora y/o intelectual.
- *Filiales* [16]: Corresponde a aquellas organizaciones de socios activos del CSD Colo-Colo, entidad reconocida y que forma parte del mismo club, cuya representación se enmarca en un ámbito comunal; teniendo como principal objetivo, el colaborar en la implementación de los planes y las políticas, tanto deportivas como sociales de la institución, constituyéndose de esta forma como un nexo entre el directorio del club y su base societaria. Estas dependen orgánicamente de la Vicepresidencia de Filiales y para constituirse oficialmente necesita contar con al menos 30 socios al día con sus cuotas sociales. Existen dos categorías de filiales:
 - *Filial Social*: Filial que se organiza desarrollando actividades propias del área social, cultural y de las escuelas recreativas y comunitarias.
 - *Filial Deportiva*: Serán aquellas que se constituyan exclusivamente para fines deportivos que busquen promover la participación y competencia en las distintas ramas del deporte. Respecto a ello, deberá existir un control riguroso de no provocar confrontación de intereses entre estas ramas y las principales del club, como tampoco con las que del contrato de concesión se pueda provocar consecuencias legales para el CSD Colo-Colo.

1.4.6. Estado Financiero

En primer lugar, en la Tabla 5 se presentan los ingresos referidos a las actividades del club durante los años 2019, 2020 y 2021. [10].

Tabla 4. Ingresos de Actividades Ordinarias. 2019-2021 [10].

Conceptos	Ingresos al 31-12-2019 (\$M)	Ingresos al 31-12-2020 (\$M)	Ingresos al 31-12-2021 (\$M)
Cuotas Socios	219.396	376.037	1.553.181

Concesión Blanco y Negro S.A.	26.729	27.467	28.519
Otros Ingresos	31.229	24.997	162.910
Total	277.354	428.501	1.744.610

El concepto “Cuotas Socios” corresponde al pago de las cuotas sociales por parte de los socios activos y juveniles del club. Por otra parte, “Concesión Blanco y Negro S.A” es un pago mensual en UF fijado en el contrato de concesión que debe realizar la concesionaria al Club Social y Deportivo, finalmente en “Otros Ingresos” se incluye los ingresos percibidos por venta de productos y cuotas excepcionales (cuotas extra pagadas voluntariamente por algunos socios). Como se puede observar, se tiene un aumento en el total de ingresos durante los últimos años impulsado principalmente gracias al aumento en la cantidad de socios al día y la campaña de productos vendida durante el 2021 relacionada con el aniversario número 30 de haber obtenido la Copa Libertadores de América de fútbol profesional masculino.

A continuación, en la tabla 5, se presenta el ítem llamado “Costos de Ventas” de los estados financieros del club.

Tabla 5: Costos de Ventas, 2019-2021 [10].

Conceptos	Costos al 31-12-2019(\$M)	Costos al 31-12-2020 (\$M)	Costos al 31-12-2021 (\$M)
Remuneraciones por recaudadores	48.006	84.051	123.787
Gastos Ramas	64.323	34.555	134.425
Costos de Ventas	24.030	14.908	53.967
Total	136.359	133.514	312.179

Se observa una disminución considerable en los gastos referidos a los costos de ventas y los gastos en las distintas ramas del club entre 2019 y 2020, los cuales se explican principalmente debido a la pandemia, ya que ésta no permitió realizar todas las actividades y campeonatos en los que participan los distintos equipos del club, por lo que solo se mantuvieron los costos fijos. Luego, al observar los valores para el año 2021 se tiene un aumento considerable en los costos si se compara con los años anteriores, esto surge debido a la reactivación de actividades de ramas deportivas, a la campaña de ventas mencionada previamente y al aumento en la cantidad de socios activos y juveniles del club lo que implicó un mayor número de ventas y una mayor inversión en las distintas actividades desempeñadas por la organización. Respecto a los costos de “remuneraciones por recaudadores”, estos corresponden al pago de un servicio externo de “Comunidad 360” quienes se encargan de contactar socios vía telefónica para recordar sobre pagos u otras

informaciones relevantes sobre el club, el aumento en el valor de este ítem tiene relación directa con el alza observada en el padrón de socios.

A continuación, en la Tabla 6, se presenta el detalle de los gastos de administración:

Tabla 6: Gastos de administración. 2019-2021. Fuente: Estados Financieros CSD Colo-Colo 2019-2021 [10].

Conceptos	Gastos al 31-12-2019(\$M)	Gastos al 31-12-2020 (\$M)	Gastos al 31-12-2021 (\$M)
Honorarios	44.344	7.259	56.958
Gastos Oficina	25.908	36.933	115.724
Gastos Campañas Sociales	-	43.528	-
Gastos Movilización y Traslado	4.696	2.004	57.768
Otros Gastos	19.108	6.659	24.328
Total	94.056	96.393	254.779

Es posible notar un aumento en los distintos segmentos de los gastos de administración, esto ya que, al percibir mayores ingresos durante los años 2020 y 2021, se optó por contratar mayor personal e invertir en distintos elementos necesarios para el funcionamiento de la oficina. Además, se impulsó el trabajo territorial junto a las filiales a lo largo de Chile lo que hizo aumentar los gastos en movilización.

Finalmente, en la Tabla 7 se presentan los estados de resultados de los últimos años en la organización:

Tabla 7. Estado de Resultados 2019-2021 [10]

Estado de Resultados Ganancia (Pérdida)	31-12-2019 (\$M)	31-12-2020 (\$M)	31-12-2021 (\$M)
Ingreso de Actividades Ordinarias	277.354	428.501	1.744.610
Costos de ventas	(136.359)	(133.514)	(312.179)
Margen bruto	140.995	294.987	1.432.431
Gastos de administración	(94.056)	(96.383)	(254.779)
Costos Financieros	(7.420)	(7.110)	(32.159)

Resultados por unidades de reajuste	-	-	60
Ganancia(pérdida), antes de impuestos	39.519	191.494	1.145.553
Gasto por impuesto a las ganancias	(2.292)	(6.173)	(21.051)
Ganancia (pérdida) del ejercicio	41.811	185.321	1.124.502

Se observa un incremento considerable en la ganancia anual percibida, lo cual se debe esencialmente al aumento de asociados al club. Este aumento, por lo tanto, permite desarrollar presupuestos más grandes a partir de los cuales se logra el mejoramiento de las distintas áreas que compone el club.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

2.1. Área de la Organización e Identificación del Problema

Las áreas en que se desarrollará el proyecto corresponden al área de socios y al área de marketing. El director encargado de éstas es Felipe Vallejos. Su función en el club corresponde a decidir, desarrollar y monitorear estrategias y tácticas que permitan atraer y mantener una buena relación con la base societaria e hinchas no asociados de Colo-Colo. Además, este se realizará bajo la supervisión de Raúl Silva, vicepresidente de planificación, quien es el encargado de supervisar y evaluar el avance de las actividades para alcanzar los objetivos de las distintas áreas de la organización.

Como se mencionó anteriormente, debido al proceso de quiebra por el cual pasó la corporación, durante el año 2005 se otorgó la concesión del club a la sociedad anónima Blanco y Negro. A lo largo de los años, han existido distintas manifestaciones de hinchas colocolinos en contra de su gestión [17].

Desde el año 2014, la actual directiva del club social y deportivo ha buscado reimpulsar la articulación de la base societaria de Colo-Colo, aumentando paulatinamente el número de éstos a través de los años.

Durante el año 2020, el equipo masculino de fútbol profesional, bajo el mandato de Aníbal Mosa en Blanco y Negro, tuvo una de las peores campañas de su historia lo que fomentó a

los hinchas a acercarse al Club Social y Deportivo a inscribirse como socios(as) para respaldar su labor en contraposición a la gestión de la sociedad anónima, pasando de ser solo 350 socios al día para el año 2014, a ser casi 10.000 socios al día para el 2020. A continuación, en el gráfico 4 se presenta el número de socios por año desde el 2014 al 2020.



Gráfico 4. Socios Activos 2014-2020. Elaboración propia en base a información entregada por la organización.

Debido a este mal pasaje en la historia del club, el directorio de Blanco y Negro decide posicionar a Edmundo Valladares, presidente del CSD Colo-Colo, como presidente del directorio de la sociedad anónima, este hecho se condijo con la recuperación del nivel competitivo del plantel de fútbol masculino, luego de casi descender el año 2020, resultó subcampeón del torneo nacional, campeón de Copa Chile y campeón de la Supercopa durante la siguiente temporada. Por otra parte, durante julio de 2021 se aprobó un cambio en los estatutos del club que permitía a socios morosos con 36 o más cuotas impagas eliminar su registro del padrón de manera excepcional e inscribirse nuevamente sin considerar la deuda. Además, en agosto del 2021, luego de 17 meses desde el último partido con público debido al transcurso de la pandemia, los hinchas pudieron volver al estadio a apoyar al equipo masculino de fútbol, este partido tuvo un aforo de 10.000 personas y, por decisión de quien en ese entonces presidía el directorio, Edmundo Valladares, sólo quienes fuesen socios del CSD podrían asistir.

A continuación, en el gráfico 5, se observa el comportamiento del padrón de socios al día desde el año 2020 a octubre del 2021.

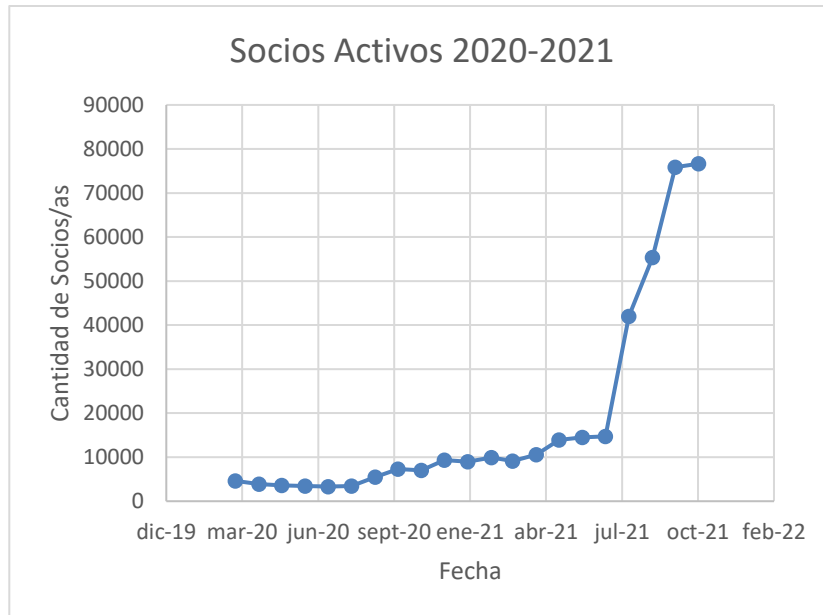


Gráfico 5. Número de socios al día 2020 a octubre 2021. Elaboración propia en base a información entregada por la organización.

Es posible observar que desde agosto del 2021 se produjo un aumento explosivo en el padrón de socios al día, lo que se atribuye principalmente a la medida mencionada previamente, la cual permitía comprar solo a socios del club, y al posterior aumento de aforo para los partidos dado el avance en la situación sanitaria. Este aumento corresponde a una gran oportunidad para el CSD puesto que son las cuotas sociales la principal fuente de ingresos de este, tal como se muestra en el gráfico 6.

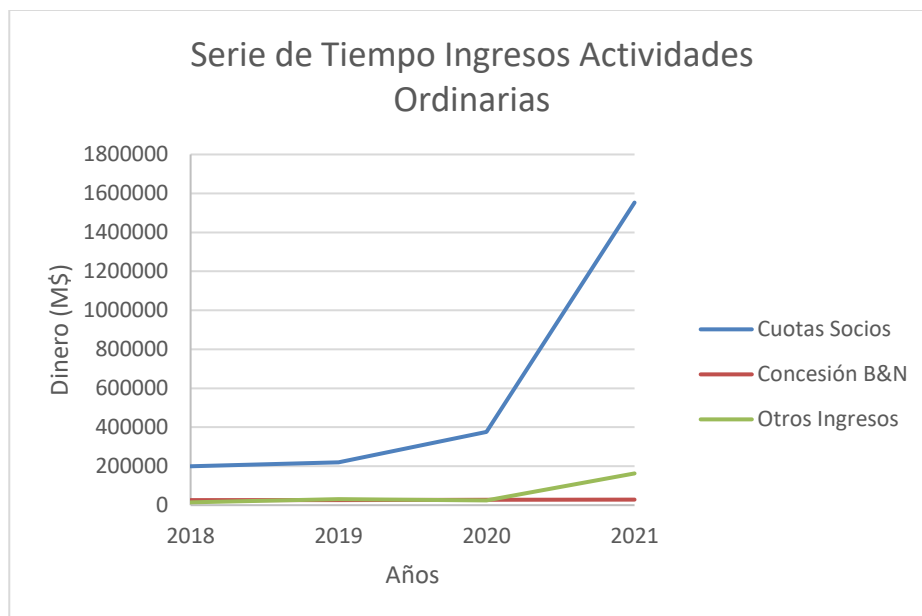


Gráfico 6. Serie de tiempo ingresos CSD Colo-Colo 2018-2021. Elaboración propia en base a información proporcionada por la organización.

Se puede observar que incluso en los años en que el club no tenía una cantidad considerable de socios, el dinero percibido por el pago de cuotas era su mayor fuente de ingresos. Por lo tanto, es el principal motivo por el cual se pueden financiar las distintas actividades que impulsa. Junto a lo anterior, según declaran desde el club, el poseer una cantidad de socios tan grande es también un respaldo necesario para los fines políticos que persiguen respecto al impulso de leyes que permitan mayor participación de socios e hinchas en la propiedad y toma de decisiones dentro de quienes hoy actualmente manejan las sociedades anónimas a cargo del fútbol profesional.

Si bien el crecimiento en el padrón es una situación positiva para la institución, luego de llegar a la máxima cantidad histórica de socios(as) al día, se produce una baja considerable de este número durante los siguientes meses. A continuación, en el gráfico 7 se presenta el comportamiento del padrón de socios entre octubre del 2021 y agosto de 2022.



Gráfico 7. Número de socios al día octubre 2021 a agosto 2022. Elaboración propia en base a información entregada por la organización.

Es posible observar un decrecimiento en la cantidad de socios al día desde octubre de 2021 hasta el mes de enero de 2022. Esto se atribuye principalmente a que el torneo nacional de fútbol masculino finalizó y, por lo tanto, no se podía utilizar el beneficio de preferencia en la compra de entradas a partidos en el estadio.

Luego de esto, se nota una recuperación en el padrón, atribuible al reinicio del torneo nacional y las copas internacionales en las que el equipo de fútbol masculino participaba, ya que, si bien ya no era obligatoria la calidad de socio al día para asistir al estadio, existía el beneficio de compra preferencial para quienes lo fuesen, esto es, tener el derecho a comprar antes que el resto de los hinchas.

Finalmente, se observa un decrecimiento en la cantidad de socios al día en los últimos meses, lo que se atribuye a la eliminación del club de las competencias internacionales y a la reducción de aforo debido a la situación vivida por la pandemia. Junto a esto, desde el club no existen medidas concretas respecto a lo que se le puede ofrecer a quienes se asocian.

Como se puede observar, existe una variabilidad relevante en el padrón debido a la alta sensibilidad de gran parte de los socios respecto a los beneficios enfocados en la asistencia al estadio para ver al equipo de fútbol masculino adulto. Que la permanencia como socio al día de gran parte del padrón dependa de la preferencia en la compra de entradas es un problema para el club, en primer lugar, porque este beneficio depende de la disposición de la concesionaria ya que es ella la que está a cargo del desarrollo del fútbol profesional y, por lo tanto, no es algo que la organización pueda garantizar en el largo plazo mientras dure el contrato de concesión. En segundo lugar, porque la alta variabilidad en el padrón de socios implica a su vez una alta variabilidad en los ingresos percibidos por el club, ya que como se mencionó previamente, el pago de cuotas corresponde al principal flujo de dinero de éste, y, por lo tanto, dificulta tener claridad respecto a la realización de su planificación y sus presupuestos. Y en último lugar, porque el club busca impulsar el total de sus actividades deportivas, culturales y sociales a través del fortalecimiento de su base societaria, y, por consiguiente, busca que quienes se asocien tomen un compromiso con todas las líneas de acción del club y logren entender que este abarca más que solo lo relacionado con el fútbol.

De esta manera, el proyecto propuesto corresponde al desarrollo de una estrategia comercial enfocada en los hinchas que nunca se han asociado, y los socios y socias del club, que, en primera instancia, permita captarlos y fidelizarlos a través de distintos beneficios que el club les pueda entregar, pero que también tenga como foco generar compromiso con los valores que el club busca impulsar a través de las distintas actividades deportivas, culturales y sociales que desarrolla día a día.

Se espera que el desarrollo de este proyecto traiga consigo importantes beneficios para el funcionamiento del club pues se buscará que quienes siguen y se asocian a Colo-Colo, adquieran un mayor compromiso con la organización a través de la visibilización de la propuesta de valor de la organización, de tal manera de generar una mayor retención de socios al día. Esto además permitiría una estabilización en la base societaria, que, a su vez, generaría una estabilización en los ingresos del club, lo que finalmente conllevaría a tener mayor claridad en torno a la realización de los presupuestos con los que trabajará para el desarrollo de sus distintas actividades.

3. OBJETIVOS, RESULTADOS ESPERADOS Y ALCANCES

3.1. Objetivo General

El objetivo general de este proyecto consiste en diseñar una estrategia comercial para el Club Social y Deportivo Colo-Colo.

3.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos para alcanzar el objetivo general planteado se detallan a continuación:

1. Definir propósito, misión y visión de la organización.
2. Definir propuesta de valor.
3. Establecer situación actual del club.
4. Realizar un estudio de mercado para definir principales intereses de actuales y potenciales socios.
5. Definir segmentación de socios con la que se espera desarrollar la propuesta de valor de la organización
6. Definir modelo de negocio de la organización.
7. Definir marketing mix y su implementación.
8. Definir un plan de implementación de la estrategia propuesta.
9. Analizar la estrategia a través de indicadores económicos.

3.3. Resultados Esperados

A partir del desarrollo de este trabajo de título se espera establecer de manera clara el propósito del Club Social y Deportivo Colo-Colo junto a una propuesta alineada a éste. A partir de esto se espera desarrollar una estrategia que permita establecer el segmento objetivo en el cual se desee trabajar y la estrategia de posicionamiento con el fin de poder definir las herramientas con las cuales se captarán y/o fidelizarán. Finalmente, se espera poder definir indicadores de desempeño que midan el funcionamiento de la estrategia planteada y desarrollar una estimación de los resultados económicos que tendría la implementación de ésta.

3.4. Alcances

El alcance del trabajo de título es el diseño de una estrategia comercial para el Club Social y Deportivo Colo-Colo, enfocada en sus socios(as). Este proyecto incluye el análisis previo al desarrollo de esta estrategia junto a todas las acciones necesarias para realizar un entregable de calidad que pueda aportar valor a la organización (referidas principalmente a las herramientas de marketing anteriormente mencionadas). El desarrollo de este trabajo, sin embargo, no contempla la implementación de la estrategia ni su posterior seguimiento,

esto dependerá netamente de las decisiones que tome el club luego de haber recibido la entrega final.

4. MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se presentan los aspectos teóricos recopilados que se utilizarán en el desarrollo del proyecto propuesto con el fin de alcanzar los objetivos planteados del mismo. Además, se realizará una breve descripción de estos y se entregará la bibliografía correspondiente. En la Tabla 8 se presentan los principales conceptos utilizados en el trabajo junto con el objetivo específico al que se relacionan.

Tabla 8: Marco conceptual y objetivo al cual se relaciona. Fuente: Elaboración Propia.

Concepto	Objetivo Específico
Entrevistas en Profundidad [18]	1,2,3,4
Análisis Estratégico [19]	2,3
Benchmarking	4
Investigación Cualitativa [18]	4
Encuesta [18]	4
Investigación Cuantitativa [18]	4
Modelo STP [20]	5
Modelo de Negocio [21]	6
Marketing Mix [22]	7
Indicadores de Desempeño y Seguimiento [23]	8
Evaluación y Análisis financiero [24]	8

4.1. Entrevista en Profundidad

Herramienta a través de la cual se espera recoger datos verbales relevantes a través de respuestas o narraciones de distintos entrevistados hacia el investigador. Este último debe estimular la narración y profundizar en los aspectos importantes para la investigación. Existen distintas técnicas para realizar las entrevistas, sin embargo, las más populares corresponden al escalonamiento, las preguntas con temas ocultos y análisis simbólico. Junto a esto, las entrevistadas pueden ser abiertas, cerradas o semiestructuradas.

4.2. Análisis Estratégico

El análisis estratégico corresponde al proceso a través del cual se estudia la situación interna y externa de la organización, con el fin de reconocer características que se deban potenciar o mejorar.

4.3. Benchmarking

Consiste en la investigación y análisis de distintas iniciativas o prácticas utilizadas en la en otras organizaciones. El objetivo de utilizar esta herramienta corresponde a comparar lo que se está haciendo en la propia organización respecto a otras y “rescatar” productos, servicios y/o procesos de aquellas que evidencien buenas prácticas en el área de interés.

4.4. Investigación Cualitativa

Permite obtener las primeras intuiciones, ideas y atributos relacionados al tema investigado. Corresponde a un estudio de carácter exploratorio. Facilita la penetración y comprensión del problema estudiado por parte del investigador. No existen hipótesis previas. A partir de esta se comprenden los elementos relevantes del problema en estudio que deben ser considerados en la etapa cuantitativa de la investigación.

4.5. Encuesta

La técnica de encuesta se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento y/o motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida. Por lo general son estructuradas, es decir, se prepara un cuestionario formal y las preguntas se plantean en cierto orden. Es la técnica más popular de recolección de información primaria.

4.6. Investigación Cuantitativa

Corresponde a estudios de carácter conclusivo basados en datos numéricos con validez estadística. Generalmente existen hipótesis previas a estudiar. Se concluye acerca de las características que describen a un objeto, servicio o mercado y/o sobre la relación de causa/efecto de cierta variables relevantes para la investigación.

4.7. Segmentación, Targeting y Posicionamiento

- **Segmentación:** Corresponde a la división del mercado actual y potencial en distintos grupos de compradores que tienen las mismas expectativas o requerimientos del producto/servicio ofrecido. Al segmentar un mercado se debe ser minucioso para generar grupos relevantes, con integrantes homogéneos dentro de éste y heterogéneos respecto a los otros grupos.
- **Targeting:** Luego de segmentar los grupos, se debe analizar y elegir en cuáles de estos se enfocarán las acciones de la organización.

- **Posicionamiento:** Finalmente, luego de la elección de los segmentos en los que se enfocará la organización, se identifican los conceptos de posicionamiento más importantes para cada uno de ellos y se comunican de tal manera de entregar valor a quienes forman parte de éstos.

4.8. Modelo de Negocios

Corresponde a un modelo que describe las bases sobre las que una organización crea, proporciona y capta valor. Por lo tanto, se refiere a una herramienta que permite definir qué se ofrecerá al mercado y cómo es el procedimiento para ofrecerlo.

4.9. Marketing Mix

Corresponde al análisis para realizar un mejoramiento de los productos/servicios ofrecidos a partir de las preferencias observadas en cada uno de los segmentos de clientes (para el caso estudiado, socios) en los que se enfocarán las acciones de la organización. Se utiliza el concepto de las “4 P’s” para definir el marketing mix, esto es: Producto, Precio, Plaza (Canal de distribución) y Promoción.

4.10. Indicadores de Desempeño y Seguimiento

Los indicadores de desempeño son herramientas que entregan información cuantitativa respecto al logro o resultado de actividades o proyectos. Es decir, sirven para hacer seguimiento y medir si una organización está logrando sus metas y/u objetivos. Por lo tanto, para definir estos indicadores, se debe tener previa consideración con la definición de las metas que se desean alcanzar.

4.11. Evaluación y Análisis Financiero

Corresponde al cálculo de indicadores financieros relacionados con los posibles costos, inversión e ingresos que se realicen a partir de la implementación de la estrategia. Esto se estudiará en primer lugar a través de la realización de un flujo de caja.

Se utilizará también la estimación del Valor Actual Neto (VAN) de los flujos futuros de la institución para analizar su viabilidad financiera. Para obtenerlo, se utilizará el modelo CAPM a través del cual se encontrará una tasa de descuento acorde al proyecto desarrollado.

Además, se tiene el Análisis de sensibilidad el cual permite estudiar distintos escenarios del desempeño del proyecto a partir de la variación de ciertas variables independientes.

5. METODOLOGÍA

Para lograr alcanzar los objetivos planteados anteriormente se propone una metodología de siete pasos:

1. Definición del propósito, misión y visión de la organización.
2. Definición de la propuesta de valor del Club Social y Deportivo Colo-Colo.
3. Descripción de la situación actual del club.
4. Investigación de mercado.
5. Diseño de estrategia de captación y fidelización de socios.
6. Plan de Implementación.
7. Evaluación financiera.

A continuación, en la **Tabla 9**, se presenta un cuadro resumen de la relación entre objetivos específicos, marco teórico y metodología; luego, se presenta la descripción de cada paso considerado para la metodología.

Tabla 9: Relación entre objetivos, metodología y marco conceptual. Fuente: Elaboración Propia.

Objetivo Específico	Marco Conceptual	Paso de Metodología
1	Entrevistas en profundidad	Definición del propósito, misión y visión de la organización
2	Análisis estratégico Entrevistas en profundidad	Definición de la propuesta de valor del Club Social y Deportivo Colo-Colo
3	Análisis estratégico	Descripción de la situación actual del club
4	Benchmarking Entrevistas en profundidad Encuesta Investigación Cualitativa Investigación Cuantitativa	Investigación de mercado
5	Modelo STP Modelo de Negocios Marketing Mix	Diseño de estrategia de captación y fidelización de socios
6	Indicadores de Desempeño	Plan de Implementación
7	Evaluación y Análisis Financiero	Evaluación financiera

5.1. Definición de la Misión, Visión y Valores

Dado que actualmente la organización no cuenta con la definición de estos conceptos, se realizan entrevistas en profundidad a distintas personas del actual directorio nacional para conocer sus percepciones respecto a la razón de ser del club, qué es lo que se hace actualmente y qué es lo que se espera de éste en el corto, mediano y largo plazo.

Una vez realizadas todas las entrevistas, y a partir de la información obtenida de estas, se desarrolló una única descripción para cada uno de los conceptos que reuniese los principales puntos mencionados por los directores.

5.2. Definición de la Propuesta de Valor

A través de las entrevistas realizadas y en conjunto con la utilización de fuentes secundarias de información, esto es, documentos de uso público y/o facilitados por la organización generados previamente a la realización de este trabajo de título, se define la propuesta de valor del CSD Colo-Colo.

5.3. Descripción Situación Actual

Esta etapa de la metodología se realizará a través de entrevistas a distintos actores relevantes para la organización y la utilización de fuentes secundarias de información.

Se presentará una descripción de las tendencias del mercado y otros factores externos que pudiesen afectar el funcionamiento de la organización. Luego, se recopilarán datos internos del club con el fin de profundizar en su funcionamiento.

5.4. Investigación de Mercado

En primer lugar, se realizará un benchmarking de organizaciones similares al Club Social y Deportivo Colo-Colo, a través de fuentes de información secundaria, con el fin de analizar sus prácticas internas exitosas pertinentes para los objetivos de este trabajo de título que se pudiesen replicar o adaptar en el club.

Luego, se realizará la etapa cualitativa de la investigación, para esto se realizarán entrevistas en profundidad y focus groups con el fin de obtener las primeras ideas y pensamientos de los socios e hinchas del club, desarrollar las primeras hipótesis de la investigación y preparar la etapa cuantitativa de ésta.

Con los resultados obtenidos en la etapa cualitativa se procederá a realizar la etapa cuantitativa, para esto se realizará una encuesta online que tendrá como objetivo principal validar las hipótesis creadas anteriormente, su propuesta de valor y conocer los atributos de interés de los hinchas y socios del club. Se diseñará la encuesta y se iterará su cuerpo junto a integrantes del club con la finalidad de que sea lo más clara posible para quienes la respondan y de la mayor utilidad para los fines de este trabajo de título. Al terminar su diseño, se difundirá entre hinchas y socios a través de RRSS tales como Instagram, Facebook y correo electrónico.

Finalmente, se analizarán las respuestas obtenidas de la encuesta para evaluar las hipótesis formuladas, la propuesta de valor y los atributos de interés de los potenciales y actuales socios con el fin de obtener entradas de información para el diseño de la estrategia.

5.5.Desarrollo de Estrategia de Captación y Fidelización

A partir de los resultados observados en las secciones anteriores, se realizará un análisis FODA que permita orientar las decisiones de la estrategia. Luego, se realizará una segmentación de no asociados y socios, se definirá a cuáles de estos segmentos se le debe dar prioridad y finalmente se definirá como se espera posicionar al club en los grupos definidos.

Además, se diseñará el modelo de negocios de la organización de tal manera de que se ajuste a los intereses del segmento de clientes con el que se trabajará.

Finalmente, se desarrollará el marketing mix respectivo, definiendo a través de este los mejores precios, características de los productos/servicios, canales de difusión y una estrategia de promoción acorde a los intereses de los segmentos en los que se focalizará el trabajo.

5.6.Plan de Implementación

Se definen los hitos que se deben alcanzar durante el desarrollo de la estrategia propuesta. Para ellos, se plantean diferentes indicadores de desempeño con el fin de hacer un seguimiento de la aplicación de la estrategia y su funcionamiento.

5.7.Evaluación Financiera

En esta etapa se evaluarán los beneficios económicos que tendría aplicar la estrategia económica para definir si esta es viable o no para la organización.

6. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PROPUESTA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

Con el fin de definir el propósito, la misión, visión, valores y propuesta de valor de la organización se entablaron reuniones con Edmundo Valladares, actual presidente del Club Social y Deportivo Colo-Colo; Matías Camacho, actual vicepresidente general; Raúl Silva, actual vicepresidente de planificación; Felipe Vallejos, actual director de socios/as y marketing y Cristián Chappuzeau, gerente corporativo del club. A partir de estas reuniones se buscó profundizar sobre las expectativas en torno a la organización. Por lo anterior, a

modo de contexto, se les presentaron ejemplos de los conceptos que se buscaban definir de otros clubes deportivos. Luego, se discutió en torno a preguntas tales como: ¿Por qué y para qué existe Colo-Colo? ¿Qué hace la organización día a día? ¿Para qué lo hace? ¿A dónde quiere llegar?

De esta manera, en base a lo conversado con los integrantes del club, se sintetizaron las principales ideas y se procedió a definir los conceptos anteriormente mencionados.

- **Propósito:** Ser un espacio de fomento, desarrollo y perfeccionamiento deportivo, cultural y social que brinde alegría a sus asociados e hinchas a través de distintas instancias relacionadas a su quehacer.
- **Misión:** Impulsar ramas deportivas y deportistas socios destacados. Generar distintas iniciativas que acerquen a hinchas colocolinos al club y velen por un mejoramiento de la experiencia de los socios en torno a éste.
- **Visión:** Ser un club referente en el plano nacional e internacional debido a sus triunfos deportivos y su desempeño social y económico. Procurando siempre priorizar los intereses de sus asociados, perfeccionar el trabajo de sus distintas áreas y mantener los valores que lo caracterizan.

A continuación, se presentan los **valores** que conforman al Club Social y Deportivo Colo-Colo:

- **Responsabilidad Social:** Se tiene conciencia de la repercusión que tienen las acciones del club en la sociedad chilena, y, por lo tanto, se espera establecer una correcta relación con ésta a través de valores deportivos e iniciativas solidarias hacia sectores de la comunidad que lo necesiten.
- **Responsabilidad Económica:** Se fomenta la administración responsable y honesta de los activos que tenga el club, debiendo primar siempre los intereses colectivos del club por sobre los individuales de quienes lo integren.
- **Transparencia:** El club se preocupará de mantener en conocimiento y presentar la información de todas sus acciones a sus socios.
- **Probidad:** Los funcionario del club mantendrán una conducta intachable y desempeño honesto respecto a las funciones que estén desarrollando en la organización.

- **Democracia Institucional:** Se garantizará que los acuerdos y decisiones tomados por la Asamblea General sean siempre acogidos por quienes se encuentren trabajando en el club.
- **Espíritu Ganador:** El CSD Colo-Colo tiene como meta ser un ejemplo de club deportivo en Chile y, por lo tanto, siempre aspirará a lo más alto en cada una de las competencias en las que participe procurando siempre respetar los otros valores establecidos por la organización.
- **Excelencia:** El CSD Colo-Colo aspira a que las actividades de todas las áreas que lo componen sean desarrolladas de manera eficiente y eficaz, procurando mantener un mejoramiento constante de éstas.
- **Multiculturalidad:** El club será un espacio en el que puedan convivir culturas diferentes sin ningún tipo de discriminación de por medio.

Finalmente, se presenta la propuesta de valor de la organización la cual debe estar alineada con las otras definiciones levantadas previamente. Esta se desarrolló a partir de distintas instancias de validación con directores del club pues no se tenía definida.

- **Propuesta de valor:** Actividades de distinta índole a lo largo de todo Chile que permitan compartir en un ambiente ameno en torno al sentimiento común de ser colocolino(a).

7. SITUACIÓN ACTUAL DEL CLUB

En esta sección, se mostrará con mayor detalle los componentes externos que podrían afectar a la organización, además de las actividades y componentes relevantes para el funcionamiento de ésta, esto con el fin de obtener una visión más clara de su situación actual. El objetivo de este capítulo corresponde a determinar las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta el club.

7.1. Análisis Externo

Para estudiar los aspectos externos que pudiesen afectar a la organización, se desarrolló un análisis PESTAL de esta:

Político: El escenario político del país se encuentra lleno de incertidumbre. A partir de las protestas comenzadas en octubre del año 2019 han existido diversos acontecimientos, principalmente relacionados al proceso constitucional. Si bien hace algunas semanas se

rechazó la propuesta de nueva constitución, desde distintos sectores políticos se espera que inicie un nuevo proceso de escritura para cambiar la actual carta magna. Esto podría traer distintos cambios respecto al funcionamiento del club dependiendo de si se llegasen a aprobar artículos relacionados al deporte y otros que facilitasen cambios a leyes actuales tales como la Ley N°20.019 de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales [25].

Además de esto, se tiene cambios en torno a políticas públicas de salud debido al COVID-19. Dado que el contexto de pandemia pareciese estar llegando a su fin, se han impulsado proyectos que relajen medidas sanitarias por ejemplo eliminando la obligatoriedad del pase de movilidad para ciertos eventos. Esto permitiría a millones de chilenos poder asistir a distintas actividades y a las organizaciones contar con la totalidad de aforo [26].

Económico: El Fondo Monetario Internacional (FMI) elevó su estimación para el PIB del país durante el presente año desde 1,5% a 1,8%, mientras que para el próximo la redujo de 0,5% a 0%. De esta manera, Chile se convertiría en la nación de peor desempeño económico entre los países de América Latina que mide el FMI para el próximo año. Además, a pesar de la corrección positiva para este año, Chile es el país con segundo peor desempeño del grupo de naciones latinoamericanas medidas.

Se prevé también que las tendencias de recuperación observadas durante el 2022 terminarán debido a condiciones financieras mundiales más duras y las presiones inflacionarias. Según estiman desde el FMI, la inflación para la región sería de 12,1% y 8,7% para 2022 y 2023 respectivamente, siendo estas las tasas más altas de los últimos 25 años. Además, se pronostican otras problemáticas económicas para la zona destacando el acceso a créditos en condiciones menos favorables, debilitamiento del peso chileno y crecientes presiones salariales [27].

Social: Como se mencionó previamente, se presencia un aumento de la población chilena adulta activa deportivamente. Incluso cuando se presencié una pandemia mundial, existió una variación positiva pasando de un 19,6% el año 2018 a un 22,6% durante el año 2021. Además, el índice de inactividad física contó una disminución de 1,9 puntos porcentuales entre los mismos años.

Se tienen diversos factores que afectan el índice de actividad física, el no participar en organizaciones deportivas o el no pertenecer a pueblos originarios son factores que aumentarían la probabilidad de que la persona sea inactiva. Por otro lado, entre las variables que afectarían la probabilidad de ser activo físicamente se encuentra el nivel educacional (a mayor nivel, mayor actividad). Además de esto, se tienen indicadores que evidencian que las mujeres cuentan con menores niveles de actividad física que los hombres. A pesar de esto, la mujer adquiere una mayor cantidad de actividad física en el ámbito laboral dado

que aún existe una mayor relación a las actividades en el hogar para ellas lo que estaría relacionado con esta mayor actividad física [3].

Si se habla de la asistencia a eventos deportivos públicos, se tiene una cantidad considerable de asistentes a lo largo de los años la cual fluctúa entre 8.500.000 y 9.300.000 personas entre 2016 y 2020. Mientras que para el año 2020 esta decayó a un poco menos de 2.000.000 debido al contexto de pandemia. Durante el 2021 y 2022 el público ha vuelto a distintos eventos masivos, incluyendo los deportivos, teniendo que sortear distintas dificultades relacionadas principalmente con la reducción de aforo y la obligatoriedad del pase de movilidad [6].

Colo-Colo es el club deportivo más popular de Chile, la identificación de las personas con este juega un rol relevante. Junto a esto, se presenta un descontento general de la hinchada de Colo-Colo respecto a Blanco y Negro S.A., basado en las gestiones deportivas y los resultados respectivos obtenidos por el equipo de fútbol masculino. Este descontento ha sido canalizado a través del CSD Colo-Colo, a través de su permanencia en el directorio de la concesionaria y trabajando de manera paralela a ésta administrando las ramas deportivas de Colo-Colo no ligadas al fútbol y realizando actividades sociales y/o culturales relacionadas a los valores e historia del club [17][28].

Tecnológico: El auge de las distintas herramientas de análisis de datos permitiría a clubes deportivos obtener conclusiones en torno al rendimiento de sus jugadores y/o sus rivales. Lo que, de ser explotado de manera correcta, puede generar una gran ventaja competitiva en la búsqueda de triunfos deportivos.

Por otro lado, la utilización de redes sociales puede generar distintos beneficios de ser correctamente utilizadas, pues permiten dar a conocer las actividades realizadas por la organización y llegar al público objetivo logrando obtener una mayor cantidad de interacciones.

En general, las distintas herramientas relacionadas al mejoramiento de la experiencia online para socios e hinchas, es fundamental pues debido al avance de la utilización del internet y su aceleración debido a la pandemia ha hecho que sean un pilar muy relevante respecto a la relación entre las organizaciones y sus clientes (socios) o usuarios.

Ambiental: La crisis ambiental podría afectar el desarrollo deportivo en el mediano o largo plazo. Sin embargo, hoy en día debido al rubro del club no existen elementos ambientales a considerar para este análisis.

Legal: En Chile, según la ley 19.712 las organizaciones deportivas son personas jurídicas de derecho privado. Se considera entonces como organización deportiva a clubes deportivos, que tiene por objeto procurar a sus socios y demás personas que determinen los

estatutos, oportunidades de desarrollo personal, convivencia, salud y proyección comunal, provincial, regional, nacional e internacional, mediante la práctica de actividad física y deportiva. Estos a su vez se rigen por el decreto 59 el cual corresponde a un reglamento sobre la constitución, organización, atribuciones y funcionamiento de las organizaciones deportivas referidas en la ley antes mencionada [29].

Se considera también dentro de este ámbito el deber de cumplir con el contrato de concesión pactado debido al proceso de quiebra ocurrido años atrás. Como se mencionó previamente, en este contrato ambas parten (el club y la concesionaria) dejan constancia de que *la corporación cede y da concesión el uso y goce de todos sus activos para su explotación por Blanco y Negro S.A., la que ejercerá sobre ellos las más amplias y plenas facultades.*

Finalmente, dada la relación con Blanco y Negro S.A, se considera pertinente mencionar la ley 20.019. Esta establece un marco legal para la constitución y operación de sociedades anónimas deportivas profesionales, las cuales según se indica, tendrán por objeto exclusivo organizar, producir, comercializar y participar en actividades deportivas de carácter profesional [30].

7.2. Análisis Interno

7.2.1. Socios al Día

Como se mencionó anteriormente, los socios activos y juveniles corresponden a miembros del club quienes pagan una cuota mensual por pertenecer a él. Actualmente, el CSD Colo-Colo tiene más de 40.000 socios(as) al día con el pago de sus cuotas. Los beneficios y derechos que tienen por pertenecer al club se listan a continuación:

- *Prioridad en la compra de entradas para partidos del equipo de fútbol profesional masculino:* Actualmente, si bien el fútbol no se encuentra a cargo del Club Social y Deportivo, gracias a un acuerdo con la sociedad anónima, los socios al día tienen prioridad en el 25% del total de entradas comercializadas para el fútbol profesional.
- *Descuento en la compra de entradas para partidos de las ramas del club y eventos de sus embajadores deportivos:* Se realiza una diferenciación entre el precio de los socios que están al día con sus cuotas y el resto de los socios e hinchas que deseen asistir a las distintas ramas deportivas colocolinas. Si bien este beneficio existe, gran parte de los partidos tiene entrada liberada para todo espectador debido a que se realizan en espacios públicos.

- *Descuento en los productos comercializados por el club y derecho a credencial:* Debido al contrato de concesión y un acuerdo posterior con la concesionaria, actualmente el club solo puede comercializar ropa deportiva de la marca *Playmaker*, la cual se encarga de confeccionar toda la indumentaria de las ramas deportivas de éste. Estos productos son ofrecidos a través de la plataforma web del club y se despachan a través de *Shipit* a todo el país. Debido al acuerdo mencionado, el club solo dispone de 18.000 prendas para vender de manera anual.

Respecto a la credencial, corresponde a una identificación física para los socios del club. Esta puede ser adquirida de manera presencial en sus dependencias o solicitarse de manera online. Actualmente no posee alguna funcionalidad más allá de su valor simbólico, tiene un precio de \$1.500 pesos chilenos.

- *Plataforma de descuentos y cupones:* A principios del 2022 se lanzó la plataforma www.somoscolocolo.cl de *CuponStar*, a través de la cual los socios del club pueden acceder a descuentos y cupones para diversos productos y servicios del comercio nacional e internacional. A continuación, en la tabla 10 se presentan los números de su utilización desde su lanzamiento:

Tabla 10. Cupones utilizados a través de la página SomosColoColo entre marzo y mayo del 2022. Elaboración Propia.

Mes	Compras	Gastronomía	Ropa	Servicios	Gym y Deportes	Educación y Cursos	Turismo	Total
Marzo	291	70	30	2	23	5	5	426
Abril	273	177	2	18	4	9	9	492
Mayo	274	103	0	14	13	5	5	414

Se divide según categoría a la cual pertenece el cupón, siendo los referidos a “Compras” y “Gastronomía” los más utilizados. Además, se puede notar que los cupones utilizados no superan un total de 500 mes a mes, lo que indica una muy baja utilización respecto a la cantidad de socios al día del club.

7.2.2. Organización

Como se mencionó previamente, el directorio está conformado por distintos socios elegidos democráticamente por la asamblea general. Quienes forman parte de este no perciben remuneración por ello, y, por lo tanto, deben convalidar sus labores como directores del club con las del trabajo remunerado que realicen de manera paralela.

Luego, el equipo de trabajo del club se divide en 4 áreas: Administración, Ventas-Proyectos, Comunicaciones y Ramas Deportivas. Es importante destacar que como se puede precisar en el organigrama presentado anteriormente, no existe el rol de “gerente

general” en la institución. A continuación, se presenta información relacionada a las actividades desarrolladas en cada una de estas áreas:

7.2.2.1. Área de Administración

A cargo de Cristián Chappuzeau, gerente corporativo, y Paulo Copaira, jefe del área. Se desarrollan múltiples tareas, las cuales se presentan a continuación:

- **Comunicación con socios(as):** Se desarrolla a través de 3 canales: digital vía mail, telefónica y presencial, los funcionarios que atienden las dudas y problemáticas de los socios deben realizar un seguimiento de éstas. Para los dos primeros canales, se utiliza un sistema de Customer Relationship Management (CRM) que facilita este proceso, para el caso presencial, los funcionarios deben anotar el tema por el cual los socios se acercan al club y cuanto demoraron en solucionarlo. En general, los temas más frecuentes por los que se acercan los socios corresponden al pago de cuotas y problemas en la compra de entradas para asistir a partidos del plantel de fútbol masculino. Los canales por los cuales se pueden pagar las cuotas corresponden al pago por Webpay a través de la página web del club, vía transferencia (deben enviar los datos de la transferencia vía mail y esperar la confirmación de algún funcionario) y de manera presencial en las dependencias del club. El canal más frecuente de pago corresponde a Webpay, a partir del cual se desarrollan casi todos los pagos hacia el club.
- **Newsletter:** En conjunto con el área de comunicaciones, se genera un newsletter informativo el cual se envía periódicamente a todo el padrón de socios (incluyendo a aquellos morosos). Esta herramienta se utiliza para informar sobre 3 grandes temas: Diferenciación entre el CSD Colo-Colo y la concesionaria Blanco y Negro, Desarrollo Deportivo, Cultural y Social, esto es, informar sobre las actividades que se realizan para que se entienda en qué se gastan las cuotas sociales y los derechos y beneficios que poseen los socios al día, esto es, los espacios de participación facilitados por la organización (principalmente asambleas) y los convenios con organizaciones externas dispuestas a entregar descuentos u otros beneficios a quienes fuesen parte de la base societaria.
- **Recursos Humanos:** Dado que no existe un área de RRHH como tal, es esta área la que se encarga de velar por la gestión de personas dentro del club. Dado que no se tiene una planificación respecto a esto, se contrata a personas según se vayan dando las circunstancias. Algo a destacar es que se busca que quienes integren el equipo de trabajo tomen compromiso no tan solo con sus labores operacionales, sino también con todo lo valórico en torno al club y se instruyan respecto a su historia.

- **Organización Oficina:** Se encarga de todo lo que respecta el orden y la mantención de la oficina en la cual se desarrollan las actividades presenciales del club. Esto es, mantener los recursos necesarios para el correcto desarrollo de las distintas actividades que se realizan a diario en las dependencias del club.

7.2.2.2. Área Comercial

Actualmente, se encuentra a cargo de Cynthia Romo, subgerenta comercial. Las principales funciones de esta área están enfocadas en el proceso de comercialización de productos por parte del club, esto abarca la realización del inventario, la preparación de pedidos y la impresión de credenciales. El envío de los productos es externalizado.

A continuación, se presenta el detalle de las principales actividades realizadas en esta área:

- **Inventario:** Este proceso se realiza todos los lunes del mes. La persona encargada de la bodega revisa el stock de prendas existentes en inventario. Si es que hay stock, termina el proceso hasta la siguiente semana. Si no hay, debe realizar una planilla con el número de prendas que desea solicitar. Luego, se la debe enviar a la encargada del área quien la recibe y revisa si todo está bien. Si no lo está, se reenvía la planilla al encargado de bodega y se repite el proceso, por otro lado, si está bien, la encargada del área debe registrar la solicitud en las bases de datos de la organización y enviar la solicitud de compra a la tesorera (la cual forma parte del directorio general), esta persona se encarga de realizar la compra. Finalmente, el encargado de la bodega recibe el pedido en la fecha acordada, revisa que todo esté bien, si lo está, firma los documentos respectivos, se queda con la copia de la organización y se la entrega a la encargada del área comercial quien los archiva, finalizando de esta manera el proceso.
- **Impresión de Credenciales:** Este proceso se hace todos los días. El encargado de bodega descarga las fotos y planilla de datos de quienes solicitaron la compra de su credencial de manera online, luego, filtra la planilla según fecha e ingresa la nueva planilla filtrada junto a las fotos al software de la impresora. Posterior a esto, se retiran las credenciales hechas y se revisa que estén en perfectas condiciones físicas y que los datos coincidan con la personas que solicitaron el producto, si alguna tiene algún problema, se ingresa nuevamente para imprimir una nueva. Finalmente, se empaquetan las credenciales en un sobre con los datos del comprador y se da por finalizado el proceso.

El proceso anteriormente descrito corresponde a la impresión de las credenciales solicitadas vía internet, si alguien asiste presencialmente a la oficina a comprar su

credencial, el proceso es esencialmente el mismo, solo que, en vez de ingresar una planilla con múltiples datos, estos se ingresan de manera manual.

- **Preparación de pedidos:** Este proceso se realiza todos los días, se inicia con la llegada de un mail con el consolidado de las ventas realizadas de manera online (actualmente no existen ventas presenciales a excepción de las credenciales). La encargada del área se encarga de traspasar la información de los pedidos a un Excel y filtrar los datos según corresponda. Posteriormente, le envía este listado de pedidos al operario de la bodega quien lo recibe e incluye en este los posibles pedidos atrasados. Luego de esto, imprime el listado de pedidos y comienza a *pickear* los productos según corresponda. Al *pickear* todos los productos de un pedido, procede a embalarlo y agregar el código único de éste en su caja/envoltorio, esto se desarrolla hasta que estén armados todos los pedidos estipulados para ese día, posterior a esto, debe ingresar a la plataforma de ventas de *Shipit* (la empresa externa encargada del despacho), cambia el estado de los pedidos desde “por realizar” a “listo para entregar”, imprime la etiqueta con los datos de los pedidos, la pega y finalmente entrega el pedido a quienes se encargarán de despachar. De esta manera, el proceso finaliza.
- **Generación de Alianzas Comerciales:** Dado que se busca entregar beneficios y/o descuentos a quienes se asocien con el club. Esta área cumple también con la labor de buscar y concretar acuerdos con distintas organizaciones que deseen trabajar junto al CSD Colo-Colo. Un ejemplo de esto es la página de descuentos de *CuponStar*.

7.2.2.3. Área de Comunicaciones

Actualmente se encuentra a cargo de Yoselin Fernández. Esta área se encarga principalmente de la comunicación externa del club, es decir, de difundir información sobre las distintas actividades de la organización al público objetivo.

Hoy en día se trabaja con 4 redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter y YouTube. En coordinación con el área de administración, se construye material mensual y un resumen de noticias semanal. A través de esto se busca presentar al público información sobre las distintas actividades del club: Deportivas, Sociales y Culturales. El contenido presentado es el mismo en todas las plataformas utilizadas, el cual se adapta para cada una de ellas según corresponda. Según declararon en la entrevista realizada, tienen la capacidad de cubrir todo lo que el club realiza diariamente.

No han considerado el pago de publicidad en las distintas redes sociales utilizadas para obtener un mayor alcance.

No existe una estrategia de redes como tal, si bien se logra cubrir y visibilizar todo lo que se hace, no se genera una línea de contenido que se condiga con lo que busca el club. Es decir, no hay líneas editoriales que tengan objetivos específicos en torno a lo que la organización busca lograr.

7.2.2.4. Área Deportiva

Actualmente se encuentra a cargo de Javiera Pinto, coordinadora de deportes, quien trabaja directamente con Juan Tobar, director de Deportes y Diego Fuenzalida, vicepresidente deportivo.

A través de esta área es que se desarrollan las distintas ramas deportivas del club. Como se mencionó antes, actualmente existen ramas adultas de voleibol, básquetbol, futsal y patín carrera. Además, gracias a los mayores ingresos percibidos durante los últimos años ha sido posible impulsar las categorías infantiles de los dos primeros deportes mencionados. Junto a esto, se ha logrado financiar la indumentaria, la preparación y recuperación física de jugadores, sus viajes fuera de Santiago y la inclusión de jugadores/jugadoras de renombre internacional, algo que, hasta hace algunos años, era imposible de realizar. Esto ha permitido que los equipos que representan al club en sus distintas áreas hayan logrado grandes resultados en los últimos años, mostrando poco a poco el avance en el perfeccionamiento deportivo que la organización busca desarrollar. Además, se tiene el financiamiento de otros deportistas socios, que si bien, no forman parte de alguna rama, sí son socios que representan al club en sus respectivas disciplinas.

A pesar de los avances mencionados, se observa que se ha desarrollado principalmente a través del aumento de costos fijos sin algún análisis económico que respalde estas decisiones a partir de los resultados financieros futuros de la organización.

Si bien el organigrama del club presenta solo las 4 áreas anteriormente descritas, también desarrolla actividades en otras áreas a cargo de sus distintos directores y directoras, las cuales se presentan a continuación:

7.2.2.5. Otras Áreas

- **Patrimonio:** Se encuentran a cargo de Pavel Piña, director de patrimonio. Esta área tiene como objetivo mantener viva la herencia cultural del club, desde su fundación en 1925 a su situación en la actualidad. Esto se desarrolla a través de distintas iniciativas culturales tales como las “*Arellanizaciones*”, instancias que buscan enseñar a socios/socias e hinchas sobre los valores de Arellano, quien fuese el fundador del club y la creación del Centro de Estudios Mirko Jozic, financiada por

el club pero que funciona de manera independiente, la cual busca impulsar distintas instancias de creación literaria o investigación social en torno a Colo-Colo.

- **Desarrollo Social:** Se encuentran a cargo de Patricio Quevedo, vicepresidente de Desarrollo Social, este director es quien se encarga de impulsar los distintos proyectos de vinculación social que desarrolle el club. Dado que no existe un objetivo específico en esta área, los proyectos se van generando a medida que se presentan propuestas de distintos socios o directores. Actualmente se tiene dos grandes proyectos: Fundación Colo-Colo, la cual realiza acción social a personas de bajos recursos y la Escuela de Fútbol Esperanza Alba, la cual tiene por objetivo incluir niños y jóvenes con discapacidad intelectual y/o motora a través del deporte.
- **Filiales:** Se encuentran a cargo de Mauricio Durán, vicepresidente de filiales, quien se encarga de impulsar y regular el funcionamiento de las distintas filiales existentes a lo largo del país. El crecimiento en el padrón de socios del último periodo trajo consigo un aumento en su creación, lo que es muy importante para la articulación territorial del club. En la tabla 11 se presenta la distribución de estas organizaciones de socios por región del país:

Tabla 11. Filiales por Región a lo largo del País.

Región	Nº de Filiales
I Región de Tarapacá	2
II Región de Antofagasta	3
III Región de Atacama	4
IV Región de Coquimbo	2
V Región de Valparaíso	4
VI Región de O'Higgins	1
VII Región del Maule	0
VIII Región del Bío-Bío	1
IX Región de la Araucanía	1
X Región de los Lagos	3
XI Región de Aysén	1
XII Región de Magallanes	2
Región Metropolitana	14
XIV Región de los Ríos	1
XV Región de Arica y Parinacota	1
Total	40

Si bien se encuentran concentradas en la Región Metropolitana, existen en todas las regiones del país a excepción del Maule. Estas se encargan de impulsar distintas actividades acorde a los valores y propósito del club.

8. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado que se presenta a continuación tiene por objetivo en primer lugar, estudiar organizaciones similares al Club Social y Deportivo Colo-Colo con el fin de obtener ciertos insights en torno a su funcionamiento que puedan ser de utilidad para el desarrollo de las actividades del club. En segundo lugar, recopilar información de socios(as) e hinchas no asociados que permitan obtener las primeras ideas respecto a qué es lo que valoran de la institución. Y finalmente, evaluar si efectivamente esta propuesta de valor planteada es atractiva para ciertos grupos relevantes de potenciales y/o actuales socios(as) o debe ser ajustada.

8.1. Benchmarking

A continuación, se presentan 3 casos de clubes que han logrado obtener una gran masa de socios a partir de una integración de elementos deportivos, culturales y sociales.

8.1.1. SL Benfica

Club polideportivo portugués de la ciudad de Lisboa, fundado el 28 de febrero de 1904. Además de su sección principal, la de fútbol, el club cuenta con equipos profesionales de baloncesto, balonmano, fútbol sala, voleibol, hockey patines y rugby. Además, cuenta con profesionales en la modalidad de atletismo, ciclismo, waterpolo, billar, capoeira, gimnasia, golf, judo, natación, pesca, tenis de mesa, tiro con arco y triatlón.

Desde mayo de 2004 el número de socios del club ha ido aumentando significativamente a partir de distintas medidas implementadas con el objetivo de alcanzar los 200.000 socios. En 2021, el club alcanzó un total de 230.000 socios al día en el pago de sus cuotas. De esta manera, corresponde a uno de los clubes con más socios de todo el mundo y el más popular de Portugal.

Valor cuota

A continuación, en la tabla 12, se presentan los valores que los socios(as) del club pagan mensualmente por ser parte de la organización:

Tabla 12. Valor cuota mensual SL Benfica. Elaboración propia en base a [31]

Club	Tipo de socio	Precio mensual cuota (euros)	Sueldo mínimo mensual (euros)	Porcentaje valor cuota respecto a sueldo mínimo
Benfica	0-13 años	3,00	628,0	0,5%
	14-17 años	6,00	628,00	1,0%
	Mayor a 18 años	12,00	628,00	1,9%
	Mayor a 18 años (no Lisboa)	8,33	628,00	1,3%

Se observa una diferenciación por segmento etario y geográfico. Además, al evaluar el porcentaje del valor de las cuotas respecto al sueldo mínimo mensual existente en Portugal, se tiene que fluctúa aproximadamente entre un 0,5% y un 2%.

Beneficios

Los derechos y beneficios obtenidos por ser socio del Benfica son los siguientes [31]:

- Descuento en las entradas a partidos de fútbol de local.
- Acceso a la compra de entradas para partidos restringidos del equipo de fútbol.
- Acceso a la posibilidad de comprar el “red pass”, esto es, un pase que te permite ingresar a todos los partidos de local del equipo de fútbol.
- Prioridad en la compra de las entradas para partidos fuera de casa del equipo de fútbol.
- Acceso gratuito a los partidos de otras ramas deportivas.
- Descuento inmediato en los productos oficiales del SL Benfica.
- Oferta en el tour por el estadio del club.
- Descuento en el museo Benfica Cosme Damião.
- Derecho a participación en asambleas generales.
- Descuento en las modalidades y actividades del club: Piscinas y Escuela de fútbol.
- Descuentos para los cooperadores del Benfica.
- Derecho de voto es atribuido a todos los socios efectivos y correspondientes con más de un año de afiliación, a los cuales es atribuido el número de votos descrito abajo:
 - Socios con más de 1 año y hasta 5 años: 1 voto
 - Socios con más de 5 años y hasta 10 años: 5 votos
 - Socios con más de 10 años y hasta 25 años: 20 votos
 - Socios con más de 25 años: 50 votos

Iniciativas interesantes

- *Socio Familia y Kit Socio* [31]: “Si hay en tu familia amor por el Benfica, que se afilien al Socio Familia, para que todos paguen menos y ganen más”. Iniciativa que permite a una persona administrar pagos de sus familiares, de esta manera, si se tiene un perfil de familia es posible reducir el valor de las cuotas que paga cada uno de los integrantes de ésta. Junto a esto, se tiene el “Kit Socio”, para socios adultos nuevos, tiene un valor de 20 euros e incluye una bufanda (elemento muy popular en las hinchadas europeas), este kit te entrega un código el para la inscripción como socio y cubre un total de dos cuotas, es decir, te ahorras 4 euros (como se mostró previamente, la cuota de adulto tiene un valor de 12 euros mensuales).

- *Descuentos por pagos de cuotas de más de un mes* [31]: Dependiendo del segmento etario o geográfico de socio/a, el Benfica propone distintas ofertas a partir del pago de cuotas dependiendo de la cantidad de meses que pague de una sola vez.
- *Casas de Benfica* [32]: Es una iniciativa que busca acercar el club a los hinchas, principalmente a quienes no viven en Lisboa. Corresponden a espacios que tienen como misión promover la organización y sus valores desde lo cultural, social y deportivo entre sus aficionados. Actualmente estos espacios se enfocan en vender distintos productos relacionados al club, pero también impulsan “academias de ocio”, a través de las cuales desarrollan distintas actividades relacionadas a la organización tanto para niños como para adultos. Destaca la idea de fomentar la participación de niños en estas actividades pues funcionan como “visitante ancla”, esto es, si atraen niños, es probable que también su familia participe y, por lo tanto, se llegue a una cantidad mayor de público. Junto a esto, creen que el contacto periódico de los niños con los valores del club promovidos a través de las Casas de Benfica podría generar un mayor interés en convertirse en socios comprometidos con la organización en el futuro.

8.1.2. FC Barcelona

Entidad deportiva con sede en Barcelona, España. Fue fundado como club de fútbol el 29 de noviembre de 1899, es uno de los 4 clubes profesionales de fútbol español que no es una sociedad anónima, de manera que la propiedad del club recae en sus socios.

Una de las principales características del F. C. Barcelona es su carácter polideportivo. Se distingue por ser una de las instituciones polideportivas de mayor éxito en el mundo, entre las que destacan sus secciones de fútbol, baloncesto, balonmano y hockey, todas ellas con un amplio palmarés europeo.

Otro de sus hechos distintivos es su masa social de socios y aficionados. El club ha logrado integrar sus lineamientos culturales, sociales y deportivos de manera estratégica generando un vínculo que va más allá de la afición deportiva. “Más que un club” es su lema y a través de este han sido capaces de construir su identidad [33].

El FC Barcelona se caracteriza por una construcción de su estrategia de marketing en base a generar un valor diferencial a través de su esencia y valores, mostrándose como una organización aferrada a sus raíces catalanas, comprometida con la sociedad y que vela por mantener el carácter democrático en la dirección organizacional. Esto permite que las personas generen un sentimiento de pertenencia con el club, esta creación de un vínculo

emocional permite que quienes se asocien lo hagan por un convencimiento más allá de lo circunstancial [34].

Valor Cuota

A continuación, en la tabla 13, se presentan los valores que los socios(as) del club pagan mensualmente por ser parte de la organización:

Tabla 13. Valor cuota mensual FC Barcelona. Elaboración propia en base a [35].

Club	Tipo de socio	Precio mensual (euros)	Sueldo mínimo mensual (euros)	Porcentaje valor cuota respecto a sueldo mínimo
FC Barcelona	Adulto	€ 16,25	€ 1.167,00	1,39%
	Infantil	€ 8,08	€ 1.167,00	0,69%
	Alevín	€ 3,83	€ 1.167,00	0,33%

Al igual que para el caso del Benfica, se observan precios diferenciados por segmento etario. Al evaluar el porcentaje del valor de las cuotas respecto al sueldo mínimo mensual existente en España, se tiene que fluctúa aproximadamente entre un 0,3% y un 1,4%. aproximadamente.

Beneficios

Los derechos y beneficios obtenidos por ser socio(a) del FC Barcelona se presentan a continuación [35]:

- Entradas de preventa y con descuento para los distintos eventos deportivos relacionados a las distintos equipos deportivos del club.
- Suscripción gratuita a su revista.
- Descuentos en la mercancía del club.
- Entrada gratuita al museo del fútbol Club Barcelona.
- Derecho a participar de la asamblea general.
- Derecho a votar en las elecciones para presidente del club.
- Derecho a decisión sobre qué causas apoyar en actividades sociales.
- Distintos beneficios y descuentos para eventos culturales y sociales del club.

Iniciativas Interesantes

- *Premios a la fidelidad* [35]: Se entrega un reconocimiento a quienes cumplan cierta cantidad de años como socios(as) del club.
- *Peñas Barcelonistas* [35]: El movimiento de peñas del FC Barcelona forma parte del Área Social del Club y es inherente a su historia. Se trata de entidades que

representan mucho más que la experiencia de asistir al estadio, porque a través de ellas se busca promover la cultura barcelonista en todo el territorio, son abiertas a todo público, y permiten vivir y compartir el sentimiento barcelonista desde de cualquier lugar del mundo.

8.1.3. Boca Juniors

El Club Atlético Boca Juniors es una entidad multideportiva argentina, con sede en el barrio de La Boca, Buenos Aires. El fútbol masculino es el deporte en el que más destaca, aunque también compite a nivel profesional en otras disciplinas tales como el baloncesto, voleibol, futsal y balonmano. Mientras que a nivel amateur se practican deportes como el boxeo, judo, karate, gimnasia, entre otros.

Boca corresponde a uno de los clubes más populares de Argentina y el mundo en general, alcanzando un número de 202.000 socios para el año 2021.

Valor cuota

A continuación, en la tabla 14, se presentan los valores que los socios(as) del club pagan mensualmente por ser parte de la organización:

Tabla 14. Valor cuota mensual Boca Juniors. Elaboración propia en base a [36].

Club	Tipo de socio	Precio mensual (pesos argentinos)	Sueldo mínimo mensual (pesos argentinos)	Porcentaje valor cuota respecto a sueldo mínimo
Boca Juniors	Menor a 5 años	\$ -	\$ 33.000,00	0,0%
	Activo 6 a 14 años	\$ 810,00	\$ 33.000,00	2,5%
	Activo - 14 a 18 años	\$ 860,00	\$ 33.000,00	2,6%
	Activo- Mayor a 18 años (dama)	\$ 870,00	\$ 33.000,00	2,6%
	Activo- Mayor a 18 años (hombre)	\$ 900,00	\$ 33.000,00	2,7%
	Activo- Mayor a 18 años (+100 km)	\$ 790,00	\$ 33.000,00	2,4%
	Adherente	\$ 450,00	\$ 33.000,00	1,4%
	Adherente (+100 km)	\$ 395,00	\$ 33.000,00	1,2%
	Internacional	\$ 658,00	\$ 33.000,00	2,0%

Al igual que en los casos anteriores, se observan precios diferenciados por segmento etario, junto a esto se tiene una división entre socios(as) activos(as) y adherentes. La diferencia entre estos es que los primeros poseen prioridad por sobre los segundos a la hora de conseguir su entrada a partidos del torneo local de fútbol masculino. También poseen la ventaja de poder ir a cualquier tribuna y de tener asegurado un cupo disponible para la venta de entradas de partidos internacionales. Actualmente quienes quieran solo pueden hacerse socios adherentes y pasan a ser socios activos cuando alguno de estos se da de baja o deja de pagar las cuotas mensuales y es eliminado del padrón.

Al evaluar el porcentaje del valor de las cuotas respecto al sueldo mínimo mensual existente en Argentina, se tiene que fluctúa aproximadamente entre un 0% y un 3% aproximadamente.

Beneficios

Los beneficios obtenidos por ser socio de Boca Juniors se presentan a continuación [36]:

- Atención médica sin cargo en el departamento médico del club.
- Práctica de deportes amateurs (con un arancel complementario según la disciplina).
- Descuentos en el Museo de la Pasión Boquense.
- Descuento en la temporada de piscina.
- Tarjeta de crédito Xeneize, emisión sin cargo y con descuentos, previa aprobación del banco.
- Club de Beneficios Xeneizes, con descuento en compras, restaurantes, productos y servicios.

Iniciativas Interesantes [36]

- *Socio Padres e Hijos*: Iniciativa que permite asociarse gratuitamente a los hijos menores de edad de padres o madres que también fueran socios(as).
- *Consulados Xeneizes*: Al igual que en los dos casos anteriores, los consulados Xeneizes corresponden a agrupaciones de socios en ciudades de Argentina o del extranjero respectivamente a través de las cuales se busca difundir los valores de la institución y generar espacios para compartir entre sus adeptos. Estos consulados corresponden a una de las razones del aumento en la cantidad de socios que percibió el club durante los últimos años.

8.1.4. Conclusiones Benchmarking

Los beneficios son bastante similares entre todas las organizaciones incluyendo a Colo-Colo, principalmente se tienen beneficios respecto a entradas para partidos, beneficios en comercio externo y realización de actividades y eventos a través de los cuales se fomentan los valores de cada una de las organizaciones.

Se tiene que la propuesta de valor del CSD Colo-Colo es más acotada que la que ofrecen los tres clubes estudiados, esto debido a que, estas instituciones basan su propuesta en la experiencia y beneficios en torno al fútbol, junto con las otras distintas actividades y eventos a través de las cuales promueven el sentido de pertenencia y la cercanía entre el club y sus hinchas y/o socios(as). Dado que el club Colo-Colo actualmente no se hace cargo de este deporte, no se puede incluir en su propuesta de valor, a pesar de que se tengan beneficios como los de compra anticipada a partidos del equipo de fútbol masculino.

A pesar de ello, es posible observar que las 3 organizaciones han sido capaces de integrar la pasión futbolera a un compromiso que va mucho más allá a partir del fomento de actividades participativas por y hacia los socios(as) a través de las cuales se promueven los valores característicos de cada una de ellas. Esto lo han logrado en gran parte gracias a la apertura de espacios relacionados a su quehacer a lo largo de sus países. En Chile, como se mencionó previamente, Colo-Colo tiene una cantidad considerable de filiales, por lo tanto, a partir de la experiencia observada a través del benchmarking, se cree que estos espacios podrían ser explotados de mejor manera con el fin de lograr relaciones más profundas con sus socios(as).

Algo a destacar son las iniciativas relacionadas a “ofertas familiares”, esto ya que en general el sentirse identificado con algún club es hereditario, y, por lo tanto, aprovechar esta situación puede generar grandes beneficios.

Finalmente, se tiene que los valores de las cuotas mensuales son bastante similares si se considera su proporción respecto al sueldo mínimo de cada uno de los países. El valor cobrado por el CSD Colo-Colo en promedio es menor al de la otras organizaciones, esto hace sentido pues como se mencionó previamente, su propuesta de valor es más acotada debido a que no está a cargo del desarrollo de fútbol de la institución.

8.2. Investigación Cualitativa

Esta etapa tiene como objetivo obtener las primeras ideas respecto a los pensamientos y preocupaciones de actuales socios, socios morosos y potenciales socios. De tal manera de entender qué es lo que valoran de la organización, qué es lo que hizo que dejaran de pagar sus cuotas o qué les motivaría a asociarse al club.

8.2.1. Diseño de las entrevistas

Como se mencionó previamente, la etapa cualitativa tiene como objetivo obtener las ideas preliminares que posteriormente permitan diseñar la etapa cuantitativa de manera correcta para finalmente plantear la estrategia para el club. Debido a esto, las preguntas son de carácter exploratorio y semiestructuradas. Se realizaron preguntas diferenciadas entre socios(as) al día con sus cuotas, socios(as) morosos(as) e hinchas que nunca han estado asociados/as al club.

Preguntas para socios(as) con sus cuotas al día:

- Caracterización breve de la persona entrevistada (Región de residencia, ocupación y edad)
- ¿A qué edad comenzaste a seguir a Colo-Colo? ¿Cómo sucedió?
- ¿Comprendes la diferencia entre el CSD y Blanco y Negro? ¿Podrías describir con tus palabras esta diferencia?
- ¿Cuándo te hiciste socio? ¿Por qué decidiste hacerlo?
- ¿Qué esperabas al hacerte socio(a) del club?
- ¿Cuáles son las actividades que más valoras de la labor del club?
- ¿Qué aspectos mejorarías respecto a la experiencia de ser socio/a?
- ¿Recomendarías asociarse al club a conocidos, familiares o amigos hinchas del club? ¿Por qué?

Preguntas para socios(as) con deuda de cuotas.

- Caracterización breve de la persona entrevistada (Región de residencia, ocupación y edad)
- ¿A qué edad comenzaste a seguir a Colo-Colo? ¿Cómo sucedió?
- ¿Comprendes la diferencia entre el CSD y Blanco y Negro? ¿Podrías describir esta diferencia con tus palabras?
- ¿Cuándo te hiciste socio(a)? ¿Por qué decidiste hacerlo?
- ¿Cuándo dejaste de pagar tus cuotas? ¿Por qué ocurrió?
- ¿Volverías a tener al día tus cuotas si tuvieras la oportunidad? ¿Qué haría que volvieras a serlo?
- ¿Recomendarías asociarse al club a conocidos, familiares o amigos hinchas del club? ¿Por qué?

Preguntas para hinchas que nunca han sido socios(as):

- Caracterización breve de la persona entrevistada (Región de residencia, ocupación y edad)
- ¿A qué edad comenzaste a seguir a Colo-Colo? ¿Cómo sucedió?
- ¿Qué actividades realizas relacionadas a Colo-Colo?

- ¿Conoces las actividades que realiza el CSD y su diferencia con Blanco y Negro? ¿Podrías indicarnoslas?

Luego, se le explica en qué consiste asociarse al club para las dos siguientes preguntas:

- ¿Qué te motivaría a asociarte?

8.2.2. Aplicación de las entrevistas

La metodología utilizada para realizar las entrevistas consiste en primer lugar en seleccionar una submuestra de socios(as) al día de diferentes regiones y edades. Además, se considera hacer una diferenciación entre quienes se asociaron desde el 2020 en adelante y quienes lo hayan hecho anteriormente.

Para el caso de los socios con deuda, se realizó una metodología similar, se seleccionó una submuestra con personas de distinta edad, región y fecha de cesión en sus pagos.

Para estos dos casos se envió un mail para contactarlos y definir la fecha y hora de realización de la entrevista.

Finalmente, para el caso de hinchas que no estuvieran en el padrón pues nunca han tenido la calidad de socio(a), se difundió un formulario a través de distintas redes sociales a partir de cual podían inscribirse para la realización de la entrevista en un día y fecha que fuera de su conveniencia.

Las entrevistas son realizadas vía telefónica y son de una duración aproximada de 15 minutos por persona. Por participar, se entrega un obsequio relacionado con el club a cada uno de los participantes.

8.2.3. Perfil de las personas entrevistadas

Se entrevista a 6 socios(as) con sus cuotas al día, de los cuales 4 son de género masculino y 2 de género femenino. 5 de la Región Metropolitana y 1 de la Región de Ñuble. Sus edades estaban entre los 18 y 50 años y sus ocupaciones eran bastante variadas (estudiantes y trabajadores de distintos rubros). De estas 6 personas, 4 se inscribieron desde el año 2020 en adelante y 2 eran socias desde hace más de 3 años.

También se entrevista a 5 socios con cuotas pendientes, todos de género masculino. 3 eran de la región metropolitana, 1 de la región del Bío-Bío y uno de la región de Valparaíso. Sus edades variaron entre los 22 y 40 años, y al igual que para el grupo anterior, sus ocupaciones eran bastante variadas. De estas 5 personas 2 llevaban más de un año sin pagar sus cuotas y 3 menos de un año.

Finalmente, se tiene el grupo de hinchas que nunca se ha asociado, para este grupo se entrevista a 8 personas, de las cuales 7 eran de género masculino y 1 de género femenino. Además, 6 eran de la región metropolitana y 2 de la región del Maule. Sus edades varían entre los 20 y los 63 años, y al igual que para los dos casos anteriores, sus ocupaciones son bastante variadas.

8.2.4. Resultados etapa cualitativa

En primer lugar, se tiene que para los 3 grupos entrevistados existe una variable común respecto a cuándo y cómo comenzaron a seguir al club. La totalidad de las personas consultadas afirmó que desde su niñez seguían a Colo-Colo, algunos incluso indican que no son capaces de recordar plenamente desde cuándo, debido a que eran muy pequeños. Junto a esto, afirmaron que ocurrió principalmente por la influencia de algún familiar o amigo cercano, quien les inculcó la pasión por el club. A pesar de ello, también se pudo constatar que parte de las personas que influenciaron a quienes fueron o son socios(as) actualmente, nunca se habían asociado a la organización.

Respecto a la diferenciación entre el Club Social y Deportivo y Blanco y Negro, se repite bastante que el primero tiene que ver con todo lo que representaba la historia de Colo-Colo, mientras que el segundo solo era una empresa la cual ayudó al club en un momento de crisis, pero que no representa a quienes se sienten identificados de alguna manera con los valores del club. Sin embargo, no había certeza de las limitaciones que el CSD Colo-Colo tiene respecto al manejo del fútbol ni sobre el propósito de su funcionamiento.

Se levantaron diversas motivaciones por las cuales las personas se asocian al club. En primer lugar, se tiene el “orgullo de ser colocolino”, varias personas indican sentirse muy identificadas por el club y, por lo tanto, pagan sus cuotas para impulsar el desarrollo de las distintas actividades que este promueve. En segundo lugar, se tiene el beneficio de compra preferencial para los partidos de fútbol masculino, este beneficio es altamente valorado por un segmento de socios(as). En tercer lugar, se tiene posicionar de mejor manera el club respecto a Blanco y Negro S.A, esto ya que afirman que desean recuperar la gestión del fútbol pues consideran que la concesionaria no realiza una correcta labor ni fomenta los valores característicos con los que se fundó y desarrolló durante su historia Colo-Colo. Se nota, cierta diferencia en el motivo principal de adhesión entre quienes lo hicieron el 2021 y quienes lo hicieron anteriormente (el primer grupo destacó en mayor medida el beneficio de asistir al estadio). A pesar de ello, quienes actualmente se mantienen como socios(as) declaran transversalmente que siguen pagando porque les gustaba lo que hacía el club. Por ejemplo, a pesar de no haber podido comprar entradas, varios de los entrevistados indicaron que se han mantenido como socios porque les gusta sentirse un aporte para las distintas actividades que fomentaba la organización.

Respecto a aspectos positivos del club, se destaca el newsletter pues se menciona que a través de él fueron capaces de informarse sobre distintos aspectos relevantes del quehacer del club como las ramas deportivas, las asambleas, el uso de sus cuotas, etc. Destacan también que les gusta el desarrollo de las ramas deportivas y la realización de actividades de carácter social, esto genera orgullo respecto a su calidad de socios(as).

Por otro lado, respecto a los aspectos de mejora, si bien evalúan de manera positiva la gestión del club, creen que se generan pocas instancias de vinculación entre la organización y el socio. Afirman que les gustaría ser más partícipes a través de distintas actividades en las que se generen espacios de convivencia entre las personas que se sienten identificadas con Colo-Colo. Junto a esto, creen que la información que se visualiza en el sitio web no es del todo correcta y se muestra de manera desorganizada, además, las RRSS tienen un enfoque muy en el fútbol lo que eclipsa lo que realmente impulsa el CSD en la actualidad. Las personas socias de región mencionan que no existen muchas instancias que acerquen el club en sus respectivas regiones, consideran que está todo muy centralizado y, por ello, perciben que no existe mucho conocimiento ni interés en ser socios(as) del club en los sectores en donde viven. Finalmente se menciona la necesidad de mayores beneficios en torno al fútbol para quienes asocian al club y que a pesar de que los beneficios en comercio no son una de las principales razones por las cuales sí son llamativos.

Quienes son socios(as), pero poseen cuotas pendientes, indican distintas razones por las cuales dejaron de pagar. Entre las que más destacan se pueden mencionar el olvido de pagar, falta de dinero y falta de beneficios. Algunos indican que tienen la intención de volver a estar al día con sus pagos, sin embargo, dado que la deuda por cuotas impagas se acumula mes a mes, no les es posible debido a que tendrían que pagar sumas considerables de dinero. Esto muestra desconocimiento de los mecanismos de congelamiento y descuento de deudas que existen en los estatutos de la organización.

A pesar de los reparos que las personas asociadas tienen con la gestión del club, se pudo constatar que gran parte de ellos, incluso algunas de las personas que han dejado de pagar, recomendarían a otros hinchas asociarse.

Posteriormente, al entrevistar a las personas que nunca han sido socias del club, se pudo observar que las principales motivaciones que las harían asociarse tienen que ver con beneficios relacionados a la experiencia de asistir a ver distintas instancias deportivas del club, principalmente fútbol. Además de esto, al igual que para el caso de quienes ya son socios(as) se menciona la importancia de realizar actividades participativas, algunas de las mencionadas son eventos sociales para compartir viendo los partidos con otros socios(as) del club, experiencias con exjugadores, ferias de emprendimiento colocolino, entre otras.

Un detalle relevante es que, si bien les interesan estas actividades, les asusta un poco ser más participativos debido a la poca seguridad y violencia que se ha evidenciado a lo largo de los últimos años alrededor de Colo-Colo y los clubes deportivos (particularmente de fútbol) en general. Las hinchas mujeres además mencionaron que seguían siendo espacios muy masculinizados, y, por lo tanto, les gustaría que el club fomentara espacios más inclusivos en que toda persona se sintiera cómoda por participar.

Finalmente, algunos factores relevantes para tomar la decisión de asociarse son el valor de la cuota, la claridad de la información respecto a qué es lo que se impulsa con el dinero recaudado y entender también qué es lo que “gana” la persona por convertirse en socio(a).

8.3. Etapa Cuantitativa

El objetivo de esta etapa corresponde a identificar y cuantificar factores relevantes respecto a la toma de decisión sobre asociarse (o mantenerse) o no al CSD Colo-Colo. Y si la propuesta de valor se ajusta o no a lo esperado por los potenciales y actuales socios(as). Además de esto, se recopilará información respecto a los canales informativos predilectos de estas personas y su disposición a pagar por ser socios del club.

8.3.1. Diseño de la encuesta

Para cumplir el objetivo de esta etapa, se diseña un cuestionario estructurado, el cual tiene principalmente preguntas cerradas de opción múltiple y escalas de Likert. A partir de estas se espera descubrir algunos atributos de importancia para la toma de decisión respecto a asociarse al club y caracterizar a quienes respondan.

La encuesta considera las preguntas presentadas a continuación en la tabla 15:

Tabla 15. Diseño de la encuesta. Elaboración propia.

Sección	Preguntas	Tipo de Pregunta
Pregunta Filtro	¿Eres socio o socia al del CSD Colo-Colo?	Cerrada Múltiple
Socios(as) al día	En una escala de 0 a 10. ¿Cuán probable es que le recomiendes a alguien hacerse socio(a) del CSD Colo-Colo?	Cerrada Escala
	¿En qué año te hiciste socio(a)?	Cerrada Múltiple
Socios(as) con deuda	En una escala de 0 a 10. ¿Cuán probable es que le recomiendes a alguien hacerse socio(a) del CSD	Cerrada Escala

	<p>Colo-Colo?</p> <p>¿En qué año te hiciste socio(a)?</p> <p>¿Cuántas cuotas tienes pendientes actualmente?</p> <p>¿Cuál fue el principal motivo por el cual dejaste de mantener tus cuotas al día?</p>	<p>Cerrada Múltiple</p> <p>Cerrada Múltiple</p> <p>Cerrada Múltiple</p>
Ramas Deportivas	<p>Indica qué tan interesante consideras asistir a instancias deportivas de los siguientes deportes impulsados por el club.</p> <p>¿Qué otra rama deportiva te gustaría que fuese impulsada a través del club?</p>	<p>Cerrada. Escala de Likert (Escala de 1 a 4)</p> <p>Cerrada Múltiple</p>
Beneficios Esperados	<p>(Beneficios Económicos) Indica qué tan importante consideras que el club ofrezca a sus asociados descuentos en:</p> <p>(Beneficios Sociales) Indica qué tan importante consideras que el club facilite a sus asociados el acceso a:</p> <p>(Beneficios Sentido de Pertenencia) Indica qué tan importante consideras que el club facilite a sus asociados el acceso a:</p> <p>De las tres secciones de beneficios presentadas previamente. Indica la de mayor importancia para ti.</p> <p>Dada la actual situación del Club y considerando los posibles beneficios mencionados previamente. ¿Te interesaría ser socio(a) aún si no existieran beneficios relacionados a asistir a partidos de fútbol en el estadio?</p>	<p>Cerrada. Escala de Likert (Escala de 1 a 4)</p> <p>Cerrada. Escala de Likert (Escala de 1 a 4)</p> <p>Cerrada. Escala de Likert (Escala de 1 a 4)</p> <p>Cerrada Múltiple</p> <p>Cerrada Dicotómica</p>
Canales de Comunicación	<p>¿Cuál es la red social que más utilizas?</p> <p>¿A través de qué medios te gustaría conocer sobre el CSD Colo-Colo, la realización de actividades y obtención de beneficios por ser socio(a) del club? Selecciona</p>	<p>Cerrada Múltiple</p> <p>Cerrada Múltiple</p>

	máximo 2.	
Pregunta filtro	Indica a qué segmento de socio(a) perteneces/pertenecerías	Cerrada Múltiple
Disposición a pagar – Adulto Región Metropolitana	¿Cuál es tu máxima disposición a pagar por tu cuota mensual?	Cerrada Múltiple
	¿Cuál es tu máxima disposición a pagar por la cuota mensual de un menor de edad?	Cerrada Múltiple
Disposición a pagar- Adulto Otra Región	¿Cuál es tu máxima disposición a pagar por tu cuota mensual?	Cerrada Múltiple
	¿Cuál es tu máxima disposición a pagar por la cuota mensual de un menor de edad?	Cerrada Múltiple
Disposición a pagar- Tercera edad	¿Cuál es tu máxima disposición a pagar por tu cuota mensual?	Cerrada Múltiple
	¿Cuál es tu máxima disposición a pagar por la cuota mensual de un menor de edad?	Cerrada Múltiple
Caracterización	¿Qué edad tienes?	Cerrada Múltiple
	¿En qué región de Chile vives?	Cerrada Múltiple
	¿Con qué género te identificas?	Cerrada Múltiple
	¿Cuál es en promedio tu nivel de ingresos mensuales?	Cerrada Múltiple
Comunicación Posterior	¿Deseas ser contactado nuevamente en caso de que la investigación lo necesite?	Cerrada Dicotómica
	Ingresar tu email de contacto	Abierta

8.3.2. Tamaño de la muestra y aplicación de la encuesta

Para definir el tamaño de la muestra se tiene lo propuesto en el texto de Malhotra [18]. En este se define el tamaño de la muestra N para proporciones como:

$$N = \frac{K^2 \cdot s^2}{e^2} = \frac{K^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Donde:

- K es el nivel de confianza

- s^2 al cuadrado es la varianza, la cual se desconoce, y, por lo tanto, se usa $p=0,5$ y $q=0,5$, pues se utiliza el criterio de varianza máxima.
- e^2 corresponde al error muestral.

De esta manera, al considerar un nivel de confianza de 95% ($K=1,96$) y un error muestral de 5%, el tamaño mínimo de la muestra será:

$$N = \frac{K^2 \cdot s^2}{e^2} = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2} \geq 385$$

Por lo tanto, se deben obtener al menos 385 respuestas.

La encuesta se realiza a través de Google Forms y es difundida a través de un mail masivo para las personas que se encuentren en la base de datos del club, es decir, quienes son o han sido socios(as), mientras que para hinchas que nunca hayan estado asociados se difunde a través de distintas RRSS procurando alcanzar a grupos de distintas regiones, edades e intereses.

8.3.3. Análisis de los resultados

La encuesta se difunde a través de un mail masivo a personas registradas en la base de datos de la organización y de publicaciones en distintas redes sociales, principalmente Instagram y Facebook. El total alcanzado corresponde a 3585 personas. Como se observa a continuación en el gráfico 8, el 94,56% corresponde a personas que son socias (75,56% socios al día y 19,00% socios con deuda), mientras que el 5,44% corresponde a hinchas del club que nunca se ha asociado. Esta diferencia se debe principalmente a que la base de datos utilizada poseía información de más de 100.000 personas, lo que conllevó a una gran tasa de respuesta de personas asociadas al club.

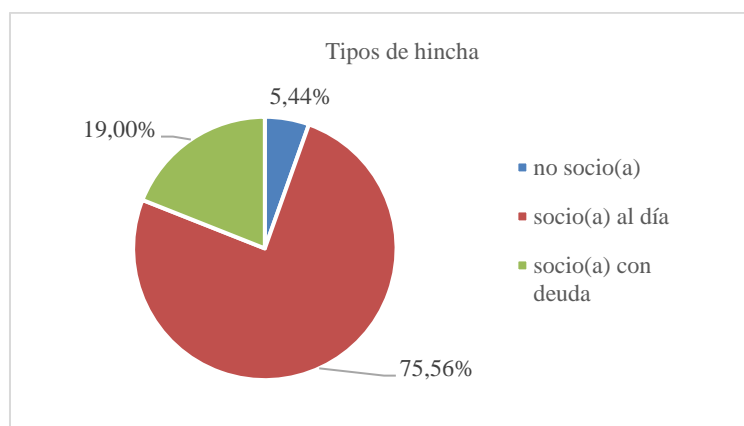


Gráfico 8. Tipo de hincha encuestado(a). Elaboración propia.

A partir de esta primera diferenciación, se desarrollan secciones de consultas específicas para socios(as) al día y con deuda, además de una sección general de consultas. Los resultados se presentan a continuación:

8.3.3.1. Socios(as) al día

En primer lugar, se consulta si recomendarían a otros hinchas del club asociarse a éste (Siendo 0 “No lo recomendaría por ningún motivo” y 10 “Definitivamente lo recomendaría”). En la tabla 16, se observan los resultados obtenidos.

Tabla 16. Puntuación de recomendación socios(as) al día. Elaboración propia.

Puntuación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Porcentaje Total Respuestas	0,48%	0,37%	0,22%	0,66%	0,37%	3,99%	2,44%	4,98%	9,67%	6,16%	70,6%	100%

Utilizando la herramienta Net Promoter Score (NPS) se puede observar que existe un 76,82% de socios al día promotores, un 14,65% pasivos y un 8,35% detractores. De esta manera, se tiene un NPS de 68,29.

Además, se consulta en qué año se asociaron. Las respuestas se agruparon en dos grupos, quienes se asociaron el 2019 o antes y quienes se asociaron el 2020 o después, esto para posteriormente observar si existían diferencias entre quienes se asociaron pre y post el alza explosiva de socios presentada anteriormente (Gráfico 5). Los resultados muestran que 39,55% de los socios al día que respondieron la encuesta se asociaron el 2019 o antes, mientras que el 60,65% lo hizo desde el 2020 en adelante.

8.3.3.2. Socios(a) con deuda

Para este segmento, al igual que para el caso anterior, se consulta si recomendarían a otros hinchas asociarse al club. En la tabla 17, se observan los resultados obtenidos:

Tabla 17. Puntuación de recomendación socios(as) con deuda. Elaboración propia.

Puntuación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Porcentaje Total Respuestas	0,59%	0,44%	1,03%	0,89%	1,18%	5,47%	3,25%	5,32%	9,45%	6,2%	66,17%	100%

Al analizar los resultados se tiene que existe un 72,38% de socios con deuda promotores, un 14,77% pasivos y un 12,85% detractores. De esta manera, se tiene un NPS de 59,53. Se observa que, a pesar de corresponder al segmento de personas que han dejado de pagar sus cuotas, se tiene un puntaje considerablemente positivo.

Finalmente, se pregunta por el motivo por el cual dejaron de pagar sus cuotas, A continuación, en el gráfico 9, se presentan los resultados obtenidos:

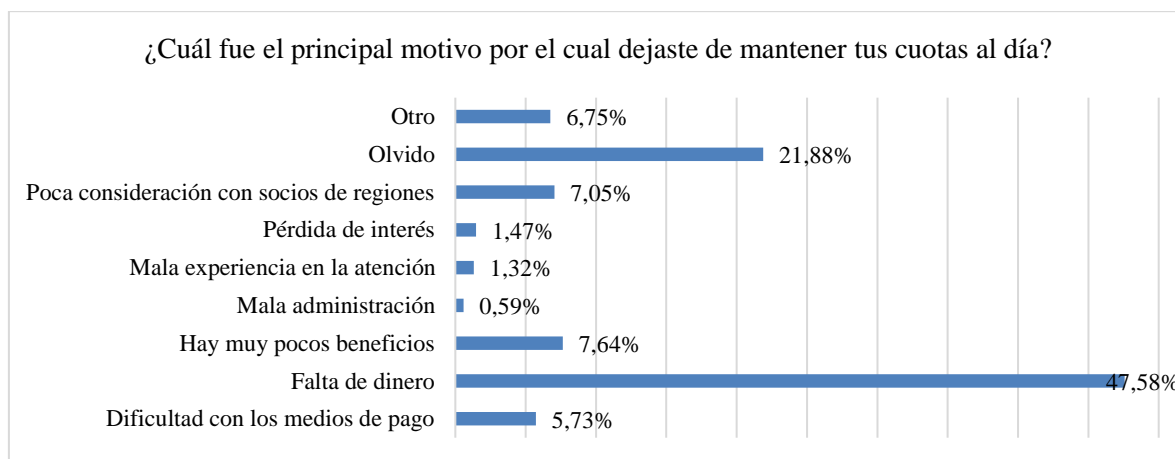


Gráfico 9. Principales motivos de no pago de deudas. Elaboración propia.

Se observa que el principal motivo de no pago de cuotas mensuales corresponde a Falta de dinero, mientras que el segundo motivo más popular corresponde a Olvido. Es importante destacar que, si bien “Otro Motivo” corresponde a un 6,75% de las respuestas, al observarlas se aprecia que, en general, son motivos relacionados a los más populares ya presentados.

8.3.3.3. General

Las preguntas de estas secciones fueron dirigidas a todas las personas que respondieran la encuesta, sin importar el tipo de hinchas que fuesen (socio al día, con deuda o no socio).

Ramas Deportivas

En primer lugar, se solicita evaluar qué tan interesante les parecía asistir o ver instancias deportivas de las ramas impulsadas actualmente por el club, siendo 1 Nada Interesante y 4 Muy Interesante. Los resultados se presentan a continuación en la tabla 18:

Tabla 18. Interés de hinchas en las distintas ramas deportivas del club. Elaboración propia.

	Nada interesante	Poco interesante	Interesante	Muy Interesante	Promedio
Futsal	3,12%	10,63%	46,64%	39,61%	3,23
Vóleibol	3,49%	12,25%	43,49%	40,78%	3,22
Básquetbol	3,32%	12,75%	44,04%	39,89%	3,21
Patín Carrera	7,11%	22,20%	43,04%	27,64%	2,84

Se observa que las personas encuestadas tienen un gran interés por actividades de las ramas de fútbol, vóleybol y básquetbol, mientras que por actividades de patín carrera declaran un interés menor, sin embargo, de todas maneras, más del 70% de encuestados evaluaron lo referido a este deporte como Interesante o Muy Interesante.

La segunda pregunta de esta sección corresponde a qué otra rama deportiva les gustaría que fuese impulsada por el club. A continuación, en el gráfico 10, se presentan los resultados:

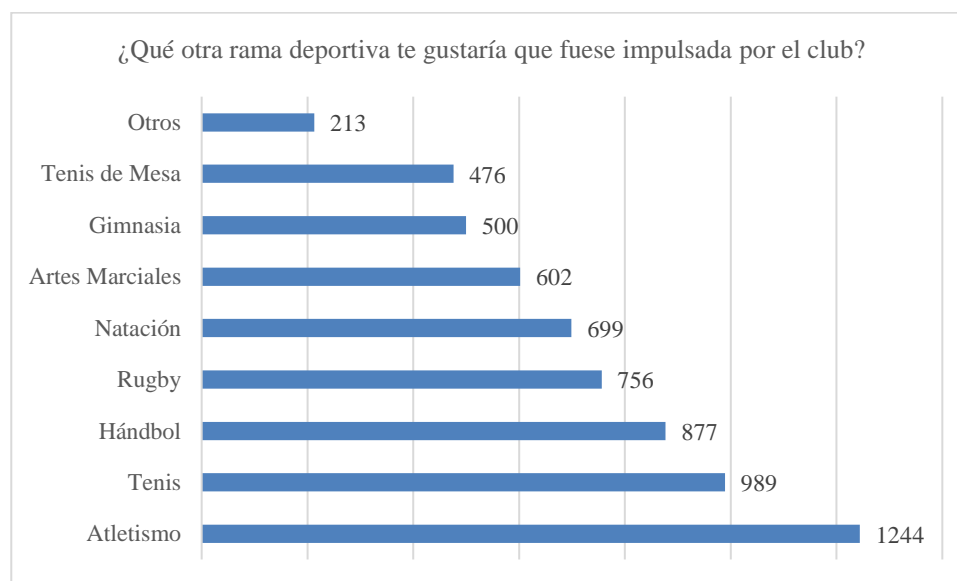


Gráfico 10. ¿Qué rama deportiva te gustaría que fuese impulsada por el club? Elaboración propia.

Es importante mencionar que para esta pregunta las personas encuestadas podían mencionar hasta dos deportes. De esta manera, los resultados muestran que el deporte más popular para convertirse en una rama deportiva del club corresponde al atletismo, seguido por el tenis y el hándbol.

Beneficios Esperados

Esta sección de preguntas tiene como finalidad encontrar beneficios valorados por las personas seguidoras del club. A partir de lo observado en la etapa cualitativa de esta investigación, se separaron posibles beneficios en tres segmentos: Económicos, Sociales y Sentido de Pertenencia. Se les solicitó a las personas encuestadas que indicasen la importancia que le daban a cada beneficio, siendo 1 Nada Importante y 4 Muy Importante. En las tablas 19,20 y 21 se presentan los resultados obtenidos para cada segmento.

Tabla 19. Valoración Beneficios Económicos. Elaboración propia.

Beneficios Económicos (Descuentos en)	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Promedio	Desviación Estándar
Entradas ramas deportivas	1,1%	4,1%	28,3%	66,7%	3,61	0,62
Indumentaria deportiva	1,0%	3,4%	23,9%	71,9%	3,67	0,59
Canchas o recintos deportivos	1,7%	7,2%	33,1%	58,3%	3,48	0,70
Entradas eventos deportivos externos	4,2%	18,5%	31,8%	45,8%	3,20	0,88
Bares o pubs	13,5%	30,9%	27,0%	28,8%	2,72	1,03
Farmacias o servicios médicos	5,9%	14,3%	28,7%	51,2%	3,26	1,03
Retail	13,3%	23,5%	29,1%	34,3%	2,85	1,04

Tabla 20. Valoración Beneficios Sociales. Elaboración propia.

Beneficios Sociales (Acceso a)	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Promedio	Desviación Estándar
Torneos Deportivos	0,8%	3,0%	26,6%	69,9%	3,66	0,58
Talleres Deportivos	0,8%	2,9%	27,4%	69,2%	3,65	0,58
Cursos Relacionados al quehacer del club	1,0%	4,7%	30,0%	64,6%	3,59	0,63
Ferias de emprendimiento	2,1%	11,9%	34,3%	51,9%	3,37	0,77
Ferias laborales	2,3%	11,9%	33,4%	52,6%	3,37	0,78
Actividades de voluntariado	1,5%	7,3%	33,4%	58,0%	3,48	0,7
Celebraciones del día del padre(madre), niño, navidad, etc.	3,0%	10,9%	29,0%	57,3%	3,41	0,8

Tabla 21. Valoración Beneficios Sentido de Pertenencia. Elaboración propia

Beneficios Sentido de Pertenencia (Acceso a)	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Promedio	Desviación Estándar
Encuentros sociales para partidos	0,8%	3,8%	22,7%	72,8%	3,68	0,58
Encuentros con jugadores y exjugadores	0,6%	3,0%	16,9%	79,7%	3,76	0,58
Arellanizaciones	1,0%	4,1%	18,7%	76,5%	3,71	0,63
Recorridos Patrimoniales	0,7%	2,4%	15,4%	81,7%	3,79	0,77
Exposiciones	0,6%	3,1%	17,0%	79,5%	3,76	0,78
Charlas	1,2%	4,8%	24,4%	69,9%	3,63	0,70
Credenciales	1,2%	5,8%	17,3%	76,0%	3,69	0,80

Todos los beneficios mencionados en la encuesta fueron elegidos a partir de la investigación de fuentes secundarias junto a las respuestas obtenidas en la etapa cualitativa de la investigación de mercado.

Es posible observar que el promedio de evaluación de importancia, e incluso de la desviación estándar, para casi la totalidad de beneficios es bastante similar entre sí. Este hecho dificulta el análisis respecto a qué actividades son más valoradas por el público. Se considera que esto ocurrió debido a la manera en que se formuló la pregunta (Escala de

Likert integrada para cada uno de los beneficios), por lo tanto, se opta por reformularla y se envía un nuevo formulario a las personas que autorizaron previamente en el primer envío de la encuesta ser contactadas nuevamente si fuese necesario para el estudio. El alcance de este nuevo envío fue de 635 personas y la nueva consulta en torno a este tópico fue: *“Indica los dos tipos de beneficios a los que más te gustaría acceder por ser socio(a)”*. Los resultados para los tres segmentos de beneficios planteados se presentan a continuación en los gráficos 11,12 y 13.

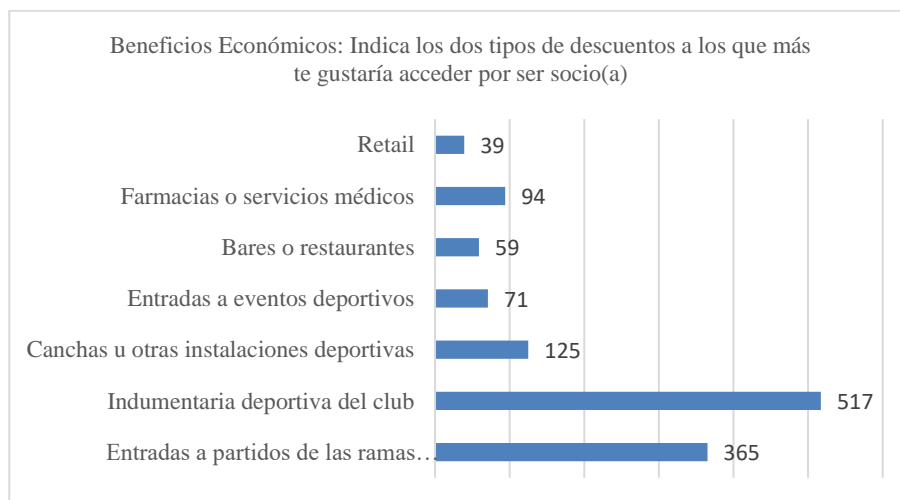


Gráfico 11. Preferencia Beneficios Económicos. Elaboración propia



Gráfico 12. Preferencia Beneficios Sociales. Elaboración propia

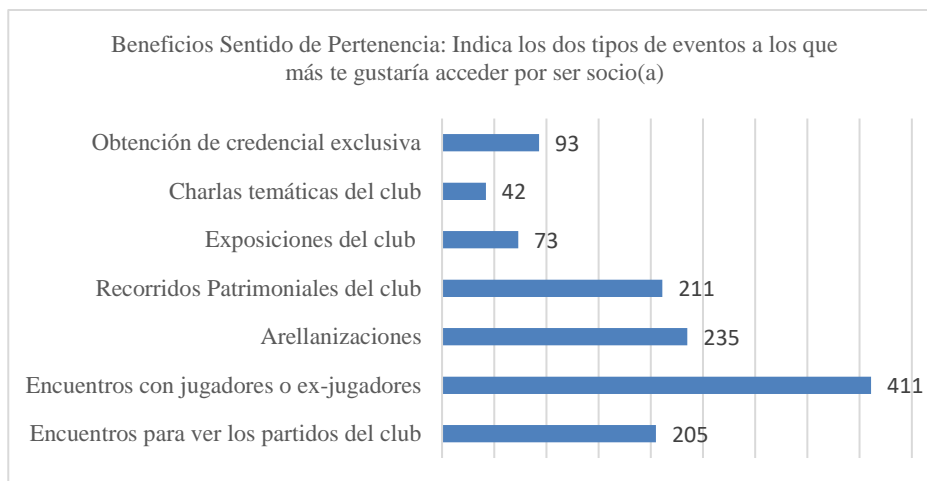


Gráfico 13. Preferencia Beneficios Sentido de Pertenencia

A partir de la reformulación de esta etapa de la encuesta, se obtuvo información relevante sobre la preferencia para los distintos tipos de beneficios que el club podría ofrecer. Se observa que, en el caso de los beneficios económicos, existe una clara preferencia por descuentos en indumentaria deportiva del club y entradas a partidos de las ramas deportivas. Para los beneficios sociales, se tiene que los torneos deportivos son la actividad más popular, mientras que los cursos relacionados a quehacer del club y los talleres deportivos los siguen de cerca. Finalmente, para el caso de los beneficios de sentido de pertenencia, se tiene una clara preferencia por encuentros con jugadores o exjugadores, y luego por actividades tales como Arellanizaciones, Recorridos patrimoniales y Encuentros sociales para ver los partidos del club en comunidad.

Luego, se les solicita a las personas encuestadas que indiquen cuál de las tres secciones de beneficios presentadas previamente era la de mayor importancia para ellos. A continuación, en el gráfico 14 se presentan los resultados:

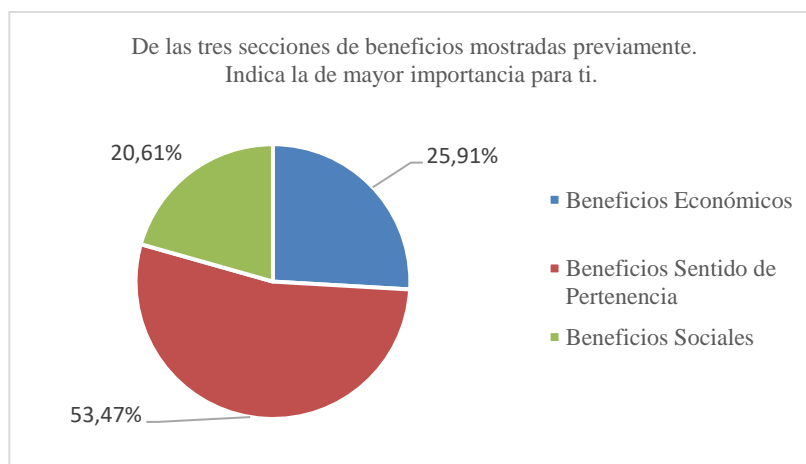


Gráfico 14. Preferencia de Sección de Beneficios. Elaboración propia.

A partir de esto, se tiene que más del 50% de las personas encuestadas, indican que la sección de beneficios Sentido de Pertenencia es la que tiene mayor importancia para ellos.

Finalmente, para concluir esta sección, se consulta sobre el interés de asociarse considerando los beneficios mencionados previamente y si no existieran los beneficios relacionados a la compra anticipada de entradas para asistir a los partidos de fútbol masculino en el estadio. Se obtiene un gran hallazgo pues 94,2% del total de personas encuestadas indica que sí estaría interesada, mientras que solo el 5,8% indica que no estaría interesada en asociarse al club. Esto implica un gran hallazgo ya que valida la propuesta de valor acotada del club.

Canales de Comunicación

Sección que tiene por objetivo conocer los canales de comunicación más utilizados y preferidos por quienes siguen al club. La primera pregunta corresponde a: “¿Cuál es la red social que más utilizas?”, los resultados se presentan a continuación en el gráfico 15.

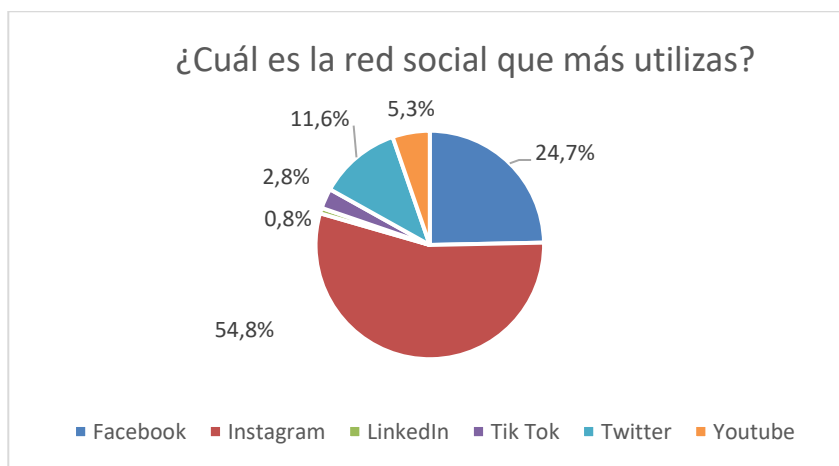


Gráfico 15. Redes Sociales más utilizadas por hinchas. Elaboración propia

Los resultados indican que las redes sociales más utilizadas por las personas encuestadas eran en primer lugar Instagram, segundo Facebook y tercero Twitter. Además, al analizar esta preferencia por rangos etarios, se tiene que los segmentos más jóvenes son quienes utilizan Instagram, mientras que, en los segmentos de mayor edad, la red social más utilizada corresponde a Facebook.

Luego, se consulta respecto a la preferencia del medio por el cual les gustaría conocer sobre el trabajo del CSD Colo-Colo, se podía escoger hasta dos. Redes Sociales y Mail fueron las opciones más respondidas, seguidas por WhatsApp.

Disposición a Pagar

Como se menciona previamente, el club tiene una cuota diferenciada entre adultos de la Región Metropolitana, Adultos de otras regiones, Tercera edad y Menores de edad. Para el caso del segmento de menores de edad, se considera que no se debe consultar directamente, sino que la pregunta debe ser dirigida a los adultos que pagasen por ellos. A continuación, en las tablas 22, 23, 24, 25, 26 y 27 se presentan los resultados de esta sección.

Tabla 22. Disposición a pagar Adultos RM por su cuota social. Elaboración propia.

Disposición a pagar	No estoy dispuesto a pagar	Menos de \$3.000	\$3.000	\$4.000	\$5.000	\$6.000	Más de \$6.000	Total
% respuesta	0,19%	4,99%	40,35%	12,19%	29,61%	6,45%	6,21%	100%

Tabla 23. Disposición a pagar Adultos RM por cuota social de un menor de edad. Elaboración propia.

Disposición a pagar por un menor de edad	No estoy dispuesto a pagar	Menos de \$500	\$500	\$1.000	\$2.000	\$3.000	Más de \$3.000	Total
% respuesta	5,42%	0,57%	9,80%	30,68%	24,74%	24,74%	4,76%	100%

Tabla 24. Disposición a pagar Adultos de Otras Regiones por su cuota social. Elaboración propia

Disposición a pagar	No estoy dispuesto a pagar	Menos de \$2.000	\$2.000	\$3.000	\$4.000	\$5.000	\$6.000	Más de \$6.000	Total
% respuesta	0,33%	1,16%	36,26%	24,34%	10,51%	19,45%	4,06	3,89%	100%

Tabla 25. Disposición a pagar Adultos de Otras Regiones por cuota social de un menor de edad. Elaboración propia

Disposición a pagar por un menor de edad	No estoy dispuesto a pagar	Menos de \$500	\$500	\$1.000	\$2.000	\$3.000	Más de \$3.000	Total
% respuesta	5,13%	0,33%	10,76%	33,53%	33,69%	13,33%	3,23%	100%

Tabla 26. Disposición a pagar Tercera edad por su cuota social. Elaboración propia.

Disposición a pagar	No estoy dispuesto a pagar	Menos de \$1.000	\$1.000	\$2.000	\$3.000	\$4.000	\$5.000	\$6.000	Más de \$6.000	Total
% respuesta	1,16%	0%	33,72%	30,81%	17,44%	1,74%	8,72%	1,74%	4,65%	100%

Tabla 27. Disposición a pagar Tercera edad por cuota social de un menor de edad. Elaboración propia

Disposición a pagar por un menor de edad	No estoy dispuesto a pagar	Menos de \$500	\$500	\$1.000	\$2.000	\$3.000	Más de \$3.000	Total
% respuesta	10,47%	2,33%	18,60%	42,44%	13,37%	8,14%	4,65%	100%

En general, se observa en todos los segmentos, que existe un porcentaje considerable de personas que está dispuesta a pagar más de lo que actualmente se cobra en cada uno de ellos. A pesar de esto, si bien el porcentaje de quienes quieren mantener o disminuir la cuota es inferior, es bastante alto (En general, se encuentra entre un 30% y un 46%).

Caracterización

Finalmente, se realiza la sección de caracterización, a partir de la cual se levanta información respecto a las características demográficas de todas las personas que respondieron la encuesta.

En primer lugar, se consulta sobre la edad, los resultados se presentan en el gráfico 16:

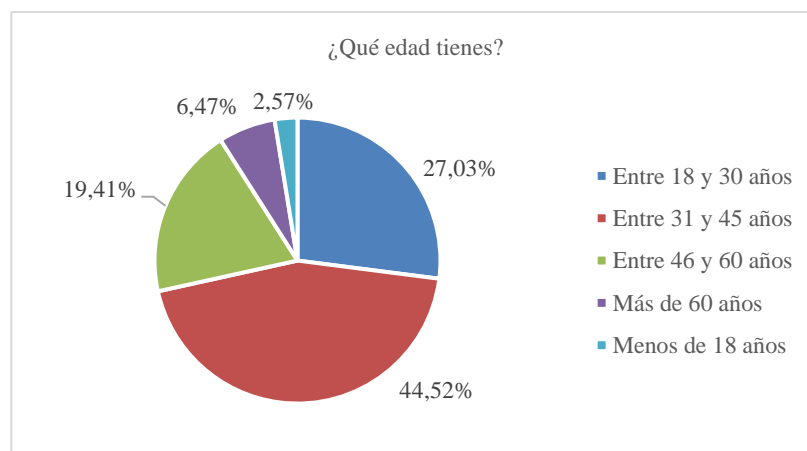


Gráfico 16. Edad personas entrevistadas. Elaboración propia.

Se tiene que los dos grupos etarios más grandes corresponden a “Entre 18 y 30 años” y “Entre 31 y 45 años” con un 27,03% y un 44,52% del total respectivamente.

Luego, se consulta sobre la región de residencia de quienes contestaron la encuesta. Los resultados indican que un 63,5% de las personas encuestadas vive en la Región Metropolitana y un 10,7% en la Región de Valparaíso. El resto se divide las demás regiones del país e incluso algunos indican vivir en el extranjero, para ninguno de estos casos el porcentaje de residencia supera el 5%.

Posteriormente, se consulta sobre el género con que se identificaban, las respuestas indicaron que un 82,23% de las personas encuestadas se identificaba con el género masculino, mientras que solo un 17,35% con el femenino. 0,42% de total de personas encuestadas prefirió no declarar su género.

Finalmente, se pregunta sobre el ingreso promedio mensual. El resultado se presenta a continuación en el gráfico 17:

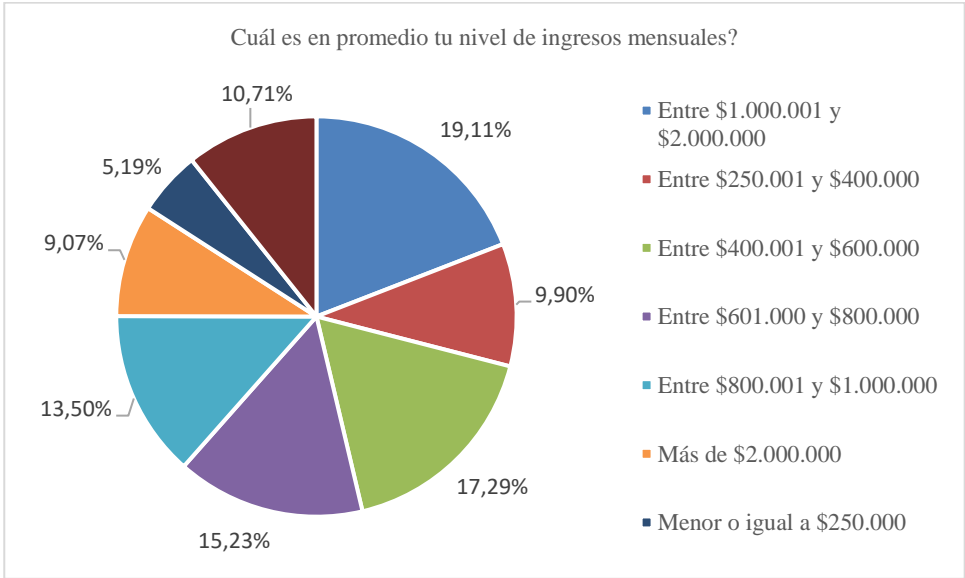


Gráfico 17. Ingreso promedio mensual personas entrevistadas. Elaboración propia.

Se tiene que gran parte de las personas encuestadas tiene ingresos mensuales promedio entre \$400.001 y \$2.000.000. Los segmentos con mayor cantidad de respuestas corresponden a Entre \$400.001 y \$600.000, Entre \$601.000 y \$800.000 y Entre \$1.000.001 y \$2.000.000 con un 17,28%, 15,23% y 19,11% respectivamente.

En general, los porcentajes observados en las distintas características demográficas consultadas son bastante similares a las observadas en la fuentes secundarias estudiadas previamente en el estudio, lo que da cuenta de la representatividad de la muestra obtenida.

El análisis realizado a partir de la información recopilada se enfoca en observar la disposición a asociarse a pesar de no tener beneficios para asistir al estadio, esto dado que no es parte de la propuesta de valor que puede ofrecer el CSD Colo-Colo y, por lo tanto, se debiesen priorizar los grupos que tienen mayor disposición. Junto a esto, se estudió la preferencia en torno a los beneficios que les gustaría tener por ser socios(as) del club. Todo este análisis fue realizado de manera diferenciada entre los tipos de hinchas encuestados, es decir, hinchas que nunca han sido socios(as), hinchas que son socios(as) al día e hinchas que son socios(as) con deuda.

Respecto a los hinchas que nunca han sido socios(as). En primer lugar, se estudió si existía diferencia en el interés de asociarse según género. Se observó que un 63,8% de los hombres y un 82,4% de las mujeres de este segmento indican que se asociarían a pesar de no tener beneficios relacionados al fútbol. Esta diferencia, sin embargo, no es estadísticamente significativa. Luego, se observaron las preferencias de beneficios entre ambos segmentos, el género masculino prioriza los beneficios económicos, mientras que el género femenino prioriza los beneficios sociales. Luego, al cruzar esta preferencia de beneficios por género y grupo etario, se encontró que las mujeres menores a 45 años consideraban más importante la sección de beneficios sociales, especialmente los talleres y torneos deportivos, mientras que, por otro lado, las mujeres mayores a 45 años preferían beneficios económicos y de sentido de pertenencia. Los hombres por otro lado, en todos los grupos etarios a excepción de los mayores a 60 años, indican preferir el segmento de beneficios económicos. Es importante destacar que la cantidad de este segmento es pequeña y, por lo tanto, estos resultados corresponden a conclusiones cualitativas de la investigación (ver anexos 2 y 3).

De manera homóloga a lo realizado con quienes nunca se han asociado, se analiza si existen diferencias en el interés de asociarse para socios(as) al día y con deuda a partir de sus distintas características demográficas, fecha de asociación y cantidad de cuotas pendientes (para el caso de las personas asociadas que mantienen deuda). En el anexo 2, es posible observar que, si bien existen diferencias estadísticamente significativas a partir de ciertos atributos, estas corresponden a diferencias porcentuales mínimas. Junto a esto, se observa que en general, las preferencias de los tipos de actividades son las mismas para los distintos grupos observados, siendo las iniciativas relacionadas a los beneficios de Sentido de Pertenencia las más populares. Luego, al observar el detalle de cuáles fueron las actividades más populares de este segmento se tiene que corresponden a: Encuentros con jugadores y exjugadores, Arellanizaciones, Recorridos Patrimoniales y Encuentros Sociales para ver partidos. (Ver anexo 2 y 3).

9. Diseño Estrategia Comercial

9.1. Análisis FODA

En primer lugar, se realiza un análisis FODA a partir de lo obtenido en las secciones anteriores, lo que permite desarrollar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes para la organización. De esta manera, se puede desarrollar una estrategia que se ajuste a la situación de la organización.

9.1.1. Fortalezas

Son los aspectos internos del club que se deben explotar con el fin de entregar valor a sus socios.

Personal comprometido: La mayoría de quienes forman parte de la organización son hinchas socios del club, y, por lo tanto, tienen una motivación adicional para desarrollar sus labores con excelencia.

Nivel de recomendación: A partir de lo observado en la investigación de mercado, se tiene un indicador NPS positivo, que muestra que en general, tanto socios al día como con deuda recomendarían asociarse a otros hinchas del club.

Organización altamente conocida: El CSD Colo-Colo es conocido en todo Chile por su vasta historia social y deportiva.

Presencia en todo el país: La creación de filiales en las distintas regiones de Chile, ha permitido acercar el propósito y los valores de la institución a personas que no vivan en la Región Metropolitana o que lo hagan, pero no se encuentre informadas sobre lo que impulsa el club.

9.1.2. Oportunidades

Son los aspectos del entorno externo de la organización que se pueden aprovechar para mejorar el desempeño de esta.

Gran mercado: Dado que Colo-Colo es el club de fútbol más popular de Chile, siendo declarado su equipo predilecto por más del 40% del país, se establece como oportunidad el lograr transmitir esta preferencia por el equipo de fútbol, a una que incluya todas las aristas de trabajo de la organización.

Popularidad del deporte en Chile: El deporte convoca a una gran cantidad de personas a lo largo del país. La información recopilada muestra un aumento en el interés por el deporte en sus distintas facetas.

Uso de tecnología: El uso de tecnología para mejorar los canales de comunicación con el público objetivo de tal manera de transmitir de mejor manera el propósito de la organización a través de sus distintas actividades y para el mejoramiento del proceso de pago de cuotas sociales a través de la página web. Además, se puede utilizar para el mejoramiento de la administración interna del club.

Posibles alianzas: Dada la transversalidad en las personas que se sienten identificadas con el club, existe una diversidad considerable de personas naturales y organizaciones interesadas en trabajar con este. Se pueden desarrollar distintas alianzas que generen sinergia con su propuesta de valor.

9.1.3. Debilidades

Son los aspectos internos del club que se deben corregir para obtener un mejor desempeño.

Falta de estrategia a largo plazo y de objetivos declarados: Esto afecta su planificación y desarrollo. Gran parte de las acciones se realizan de manera reactiva o sobre la marcha sin que sean por alcanzar un objetivo claro. Junto a esto, no existen acciones claras entorno a impulsar su propuesta de valor.

Desorden organizacional: No hay completa claridad en torno a las labores, alcances y limitaciones de los distintos cargos que existen en la organización, esto genera problemáticas internas. Junto a esto, si bien existe un presupuesto anual, se hace sin estudios previos y, además, no se tiene un protocolo de rendición de gastos definido.

Baja retención de socios: Como se detalló previamente, a pesar de que hubo una explosión en la inscripción de personas asociadas hace algunos meses, este número ha ido decayendo con el tiempo.

Poco conocimiento sobre herramientas digitales: No existe un área que de soporte o mejore las distintas herramientas tecnológicas (digitales) útiles para los servicios ofrecidos por el club.

9.1.4. Amenazas

Son los aspectos del entorno externo de la organización que se deben neutralizar pues pueden afectar el correcto funcionamiento de la organización.

Dependencia hacia Blanco y Negro S.A: Dado que todo lo que concierne al fútbol profesional junto con el manejo de las instalaciones deportivas son manejadas por la sociedad anónima, distintos beneficios relacionados dependen netamente de su disposición y, por lo tanto, se debe procurar mantener una buena relación entre el club y la sociedad anónima.

Panorama económico pronosticado para los próximos años: Debido a la crisis por la pandemia de COVID19 y otros hechos sociales tanto en el plano nacional como internacional se tiene un pronóstico negativo para la situación económica del país. Esto

podría conllevar a que personas desistieran de pagar sus cuotas sociales y, por lo tanto, los ingresos del club se podrían verse mermados.

Situación sanitaria: Si bien la pandemia está finalizando, aún se debe tener en consideración pues no se tiene certeza respecto a su evolución en los próximos meses. Dado que el rubro del club debe ser desarrollado principalmente de manera presencial, nuevos problemas sanitarios podrían impedir el desarrollo normal de las distintas actividades impulsadas por la organización a través de reducción de aforos, cancelación de campeonatos, etc.

A partir de la definición de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización se proponen ciertas estrategias con el objetivo de explotarlas, aprovecharlas, corregirlas y neutralizarlas respectivamente. Estas se presentan a continuación en la tabla 28:

Tabla 28. Estrategias FODA. Elaboración propia.

Estrategia FO	Estrategia FA
<p>Aprovechar los niveles de recomendación de los actuales socios para atraer a otros hinchas del club.</p> <p>Mejorar servicio a través de la utilización de herramientas digitales.</p> <p>Aprovechar lo conocida que es la organización para crear alianzas con otras instituciones que puedan aportar al club.</p> <p>Realizar actividades deportivas, sociales y culturales a lo largo del país a través de las filiales y así tener un mayor alcance.</p>	<p>Aprovechar el posicionamiento del club social y deportivo para generar relaciones de mutualismo entre este y la sociedad anónima (Blanco y Negro).</p>
Estrategia DO	Estrategia DA

Aprovechar el alza en las actividades deportivas para generar medidas de retención de socios.	Establecer objetivos y métricas que se condigan con el propósito del club.
Crear alianzas que generen valor a los socios y que, además, estén alineadas con el desarrollo de los objetivos del club.	Generar estrategias capaces de retener socios, teniendo en consideración las posibles dificultades de pago y su disposición a pagar.
Utilizar tecnología con el fin de mejorar el funcionamiento interno del club y su relación con los socios.	Fomentar uso de redes sociales y otras herramientas web para ser capaces de generar valor a través de canales digitales.

9.2. Modelo STP

Para el desarrollo de la estrategia comercial, se utiliza el modelo STP: Segmentación, Targeting y Posicionamiento. Esto se realiza en base a los principales resultados de la investigación de mercado. Junto a esto, se desarrolla un modelo de negocios acorde a la propuesta de valor de la organización. Finalmente, se desarrollará un marketing mix basado en la estrategia propuesta.

9.2.1. Segmentación

El proceso de segmentación divide el mercado en distintos perfiles de posibles socios del club. Debido a la diferenciación entre personas que nunca se han asociado y quienes sí, es que se decide trabajar de manera separada para cada caso.

Caso hinchas que no se han asociado

Para este caso, se estudió la diferencia en el interés en asociarse por género, para luego analizar su preferencia respecto a beneficios y su disposición a pago. A partir de esto, se definieron los dos segmentos presentados a continuación:

Segmento 1:

- Nombre: Buscadores de Descuentos
- Definición: Disposición a pagar baja y media por acceder a distintos tipos de descuentos (Prefieren la sección de beneficios económicos), principalmente relacionados a partidos de las ramas deportivas e indumentaria del club.
- Caracterización: Hombres, 18-45 años, trabajadores y estudiantes con ingresos mensuales bastante variados entre sí.

Segmento 2:

- Nombre: Las Deportistas
- Definición: Disposición a pagar baja y media por acceder a distintos eventos de participación social con más personas identificadas con el club (Prefieren la sección de beneficios sociales), principalmente talleres y torneos deportivos.
- Caracterización: Mujeres adultas de entre 18-45 años, trabajadoras y estudiantes con ingresos mensuales bastante variados entre sí. Buscan realizar deporte de manera recreativa en espacios seguros.

Caso hinchas asociados

Para este caso, se estudian las diferencias respecto al interés por asociarse a partir de diversas características demográficas y de la fecha de asociación al club de las personas. Si bien, se presentaron diferencias significativas a partir de algunas características, posteriormente, al analizar los beneficios esperados se observa que, en general, la preferencia se distribuía de manera similar entre los distintos grupos analizados. De esta manera, se estima conveniente segmentar a partir de los beneficios buscados, pues como se observa, la preferencia de cada uno de estos puede ocurrir de manera transversal en torno a otras características.

Segmento 1:

- Nombre: Socios que buscan descuentos.
- Definición: Disposición a pagar baja y media por acceder a distintos tipos de descuentos (Prefieren la sección de beneficios económicos), principalmente relacionados a partidos de las ramas deportivas e indumentaria del club.
- Caracterización: Hombres y mujeres de distintas edades, regiones, ocupación e ingreso promedio mensual.

Segmento 2:

- Nombre: Socios que buscan acceder a eventos sociales.
- Definición: Disposición a pagar media por acceder a distintos tipos de actividades de participación social (Prefieren la sección de beneficios sociales). Para este caso, afirman que prefieren actividades tales como cursos relacionados al quehacer del club, eventos de celebración (día del padre, madre, navidad, etc.) y actividades de voluntariado.
- Caracterización: Hombres y mujeres de distintas edades, regiones, ocupación e ingreso promedio mensual.

Segmento 3:

- Nombre: Socios que buscan acceder a eventos identitarios del club.
- Definición: Disposición a pagar media por acceder a distintos tipos de actividades enfocadas en el sentido de pertenencia hacia el club (Prefieren la

sección de beneficios sentido de pertenencia). En este caso, afirman que prefieren actividades tales como Arellanizaciones, encuentros con jugadores y/o exjugadores y recorridos patrimoniales.

- Caracterización: Hombres y mujeres de distintas edades, regiones, ocupación e ingreso promedio mensual.

Es importante mencionar que, si bien el análisis se hizo de manera separada entre los socios que están al día con sus cuotas y los con deuda, el desarrollo de éste entregó resultados similares para ambos casos, por lo tanto, se optó por considerar los tres segmentos mencionados anteriormente para los dos grupos.

9.2.2. Targeting

Con el objetivo de seleccionar los segmentos objetivos, se definen matrices de decisión con variables importantes para la organización y se evalúa cada opción en base a estas. Se asigna un nivel de relevancia a cada variable considerando un nivel alto para criterios que son imprescindibles para la organización y media para criterios importantes pero que no necesariamente son imprescindibles. En el anexo 4, se presenta la justificación para cada una de las evaluaciones.

En la tabla 29 se presentan las variables consideradas y la relevancia de cada una para el caso de los hinchas que nunca se han asociado:

Tabla 29. Variables de decisión caso hinchas que nunca se han asociado. Elaboración propia.

Criterio	Relevancia	Ponderador
Disposición a asociarse	Alta	3
Facilidad para alcanzar socios	Media	2
Alineamiento al propósito del club	Alta	3
Disposición a pagar	Alta	2
Capacidad de realización	Media	2

Para decidir cuál segmento se debe escoger, se evalúa cada criterio de decisión con notas del 1 al 3, siendo 1 un bajo resultado y 3 un alto resultado. A continuación, en la tabla 30 se presentan los resultados de la matriz de ponderación:

Tabla 30. Matriz de decisión para caso de hinchas que nunca se han asociado. Elaboración propia.

Criterio	Ponderador	Segmento 1	Segmento 2
Disposición a asociarse	3	2	3
Facilidad para alcanzar socios	2	2	3
Alineamiento al propósito del club	3	2	3
Disposición a pagar	3	2	2
Capacidad de realización	2	3	2

Total		28	34
--------------	--	-----------	-----------

De esta manera, el segmento objetivo para el caso de hinchas que nunca se han asociado corresponde al segmento 2: “Las Deportistas”.

A continuación, en la tabla 31, se presentan las variables consideradas y la relevancia de cada una para el caso de hinchas asociados al club:

Tabla 31. Variables de decisión caso hinchas asociados. Elaboración propia.

Criterio	Relevancia	Ponderador
Disposición a asociarse	Alta	3
NPS	Media	2
Facilidad para alcanzar socios	Media	2
Alineamiento al propósito del club	Alta	3
Disposición a pagar	Alta	3
Capacidad de realización	Media	2

Al igual que para el caso anterior, para decidir cuál segmento se debe escoger, se evalúa cada criterio de decisión con notas del 1 al 3, siendo 1 un bajo resultado y 3 un alto resultado. A continuación, en las tablas 32 y 33 se presentan los resultados de la matriz de ponderación para socios al día y con deuda respectivamente:

Tabla 32. Matriz de decisión para caso de hinchas asociados al día. Elaboración propia.

Criterio	Ponderador	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
Disposición a asociarse	3	2	3	3
NPS	2	1	2	3
Facilidad para alcanzar socios	2	2	2	3
Alineamiento al propósito del club	3	2	3	3
Disposición a pagar	3	1	2	2
Capacidad de realización	2	3	2	2
Total		27	36	40

Tabla 33. Matriz de decisión para casos de hinchas asociados con deuda. Elaboración propia.

Criterio	Ponderador	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
Disposición a asociarse	3	2	3	3
NPS	2	1	2	3
Facilidad para alcanzar socios	2	2	1	3
Alineamiento al propósito del club	3	2	3	3
Disposición a pagar	3	1	2	2
Capacidad de realización	2	3	2	2
Total		27	34	40

A partir de los resultados de las matrices de decisión, se tiene que el segmento objetivo tanto para los socios al día como para quienes tienen cuotas pendientes corresponde al segmento 3: Socios que buscan acceder a eventos identitarios del club.

9.2.3. Posicionamiento

Consiste en una imagen de la organización en la mente de las personas que componen los segmentos objetivos declarados. Es decir, es como estas personas ven o perciben al club y cómo este se puede diferenciar positivamente de organizaciones similares. De esta manera, el Club Social y Deportivo Colo-Colo debe caracterizarse por ser un espacio de encuentro que se preocupe y reúna a las personas que se sientan identificadas con la historia y los valores del club, dando a entender que esta organización es más que solo fútbol, que tal como dice su nombre es una organización social y deportiva que busca desarrollar sus distintas líneas de acción de manera íntegra. A su vez, debe ser capaz de diferenciarse de la labor de Blanco y Negro S.A, pues a pesar de que existan ambas en torno a Colo-Colo, sus propósitos son diametralmente distintos. Si bien, esto se tiene claro internamente en la organización, no se transmite de manera adecuada a quienes podrían o incluso ya están asociados al club. A continuación, se presentan las principales acciones de la estrategia de posicionamiento propuesta:

- Realizar campañas de difusión mejor enfocadas, que tengan como objetivo en primer lugar a los segmentos escogidos para trabajar, pero también al público general de tal manera de ser capaces de dar a conocer el funcionamiento de la organización.
- En sintonía con lo mencionado en el punto anterior, se debe visualizar todo lo realizado por el club a partir del financiamiento con las cuotas sociales y junto a esto, clarificar que este mecanismo es justamente el único gran flujo de ingresos que tiene la organización, puesto que todo lo referido al fútbol corresponde a la sociedad anónima.
- Se deben realizar actividades que tengan sentido con el propósito de la organización y estén alineadas con los intereses de los segmentos objetivos seleccionados. En particular, actividades sociales para el segmento objetivo de hinchas no asociados y actividades identitarias para el segmento objetivo de socio.
- Finalmente, se cree necesario generar que socios con mayor conciencia del funcionamiento de la organización, sean parte activa en la transmisión de información con el objetivo de generar confianza y atraer a otros potenciales socios fieles.

De esta manera, se busca lograr que los hinchas identifiquen al club como una organización confiable, que pone por delante los intereses generales de sus socios y donde pueden encontrar un espacio seguro en el cual compartir a través de su identificación con Colo-Colo.

9.3. Modelo de Negocios

Con la finalidad de definir los aspectos clave para la estrategia comercial de la organización a partir de los segmentos objetivos y la propuesta de valor, se desarrolla el modelo de negocios Canvas.

Segmento de Clientes

En primer lugar, respecto al *segmento que se desea captar*, es decir, personas no asociadas, y a partir de las entrevistas y encuesta realizadas, corresponde a “*Las Deportistas*”: Mujeres estudiantes y trabajadoras de entre 18 a 45 años, con un rango de ingreso mensual bastante variado que se sienten identificadas con Colo-Colo y buscan realizar deporte en un espacio seguro relacionado a los valores del club.

Por otro lado, se tiene al *segmento que se desea fidelizar*, es decir, las personas que se mantienen asociadas con sus cuotas al día y a quienes se asociaron en algún momento, pero poseen cuotas pendientes *que buscan eventos relacionados al sentido de pertenencia*. Para ambos casos, el segmento objetivo corresponde al caracterizado por el beneficio esperado de actividades relacionadas al sentido de pertenencia con el club. Estas personas buscan tener cercanía con la organización a través de distintas actividades que les permitan compartir con la comunidad colocolina.

Propuesta de Valor

Se define anteriormente como “*Acceso a actividades de distinta índole a lo largo de todo Chile que permitan compartir en un ambiente ameno en torno al sentimiento común de ser colocolino(a)*”.

Esta propuesta se ajusta bien a los segmentos seleccionados puesto que, según se observa, estos valoran diversas actividades relacionadas al club. Para el caso del segmento de personas que no se han asociado, las iniciativas deben centrarse en el fomento de eventos deportivos participativos. Mientras que, por otro lado, para el caso de los segmentos de socios, estas deben enfocarse en actividades que refuercen el vínculo identitario que estas personas tienen con el club.

Sin desmedro de lo anterior, es importante aclarar que el CSD Colo-Colo realiza múltiples actividades, que si bien, son parte relevante de la labor cotidiana de la organización, no necesariamente están enfocadas en los segmentos escogidos sino más bien forman parte del

desarrollo íntegro del club. Por lo tanto, dado que son de gran importancia, se realizarán y fomentarán de igual manera.

Se espera generar distintas actividades que generen valor para los y las colocolinas, haciendo que estos puedan compartir en espacios de confianza relacionados al club. Dado que, si bien se espera realizar eventos en distintos lugares del país, debido a los recursos del club, se centrarán en la Región Metropolitana, por lo mismo, es necesario difundir su desarrollo y fomentar la participación en estos (en los casos que sea viable) a través de distintas vías digitales.

Canales

Para el *segmento que se desea captar (Las Deportistas)*, el principal canal corresponderá a las redes sociales pues es a través de estas plataformas que se puede alcanzar una mayor audiencia. Serán estas las herramientas utilizadas para difundir y publicitar el quehacer de la organización, posicionándolas como las plataformas clave para la captación de nuevos socios. Se deberá potenciar tanto Instagram como Facebook pues, según los resultados de la encuesta, son las redes sociales más utilizadas por el segmento objetivo de personas no asociadas que se desea captar.

Además de esto, se tiene el canal presencial generado a través del desarrollo de las distintas actividades promovidas por la organización. A partir de este, se espera acercar el propósito del club a través de la experiencia de ser parte de las instancias impulsadas.

Para el *segmento que se desea fidelizar*, además de los canales mencionados previamente, se propone potenciar la comunicación a través de correo electrónico, el cual será utilizado para la difusión de novedades, ofertas y recordatorios para todos quienes se encuentren en la base de datos de la organización. Se utilizará también para la realización de distintas consultas o encuestas, de tal manera de generar un lazo de cercanía con quienes forman parte de la base societaria del club.

Finalmente, el sitio web se mantiene como la plataforma a través de la cual se realicen las compras y los pagos de las cuotas sociales además de la inscripción a las distintas actividades, se espera modernizar este último proceso para que sea más intuitivo y permita pagos automáticos.

Relaciones con clientes

Las formas de relacionarse con los socios e hinchas no asociados serán la asistencia física en la oficina del club y en las distintas actividades a las que puedan asistir. También vía correo electrónico, redes sociales y llamada telefónica.

Fuente de ingresos

La principal fuente de ingresos corresponde a la cuota social que pagan los asociados al club. Además, se espera tener ingresos por la inscripción de socios a ciertos eventos. Sin embargo, dadas las circunstancias de concesión con la sociedad anónima, no se tiene claridad respecto a la posibilidad de cobro por estas iniciativas.

Actividades clave

Planificación presupuestaria para las distintas iniciativas de las diversas áreas del club. Además, las actividades impulsadas para los segmentos objetivos deben ser diseñadas, difundidas y realizadas.

El monitoreo de métricas que evalúan el funcionamiento de la estrategia.

Búsqueda de alianzas que generen valor a los socios(as) y estén alineadas con la estrategia propuesta.

Además de todo esto, se deben generar campañas de difusión de las iniciativas levantadas e instancias de pago e inscripción de socios en estos espacios.

Recursos clave

Sitio web, plataformas de pago, perfiles en redes sociales. Espacio donde se desarrollarán las distintas actividades de la propuesta de valor y los recursos humanos referidos a las distintas tareas del club.

Asociaciones clave

Las principales asociaciones corresponden a las personas que se encargarán de dirigir y/o realizar las actividades impulsadas, junto a los encargados de recursos necesarios para la realización de las actividades (espacios de realización, materiales deportivos, etc.). Se establece además como asociación clave a Blanco y Negro, pues mantener una buena relación con esta organización permitiría la utilización de los espacios concesionados de interés para los hinchas y otros beneficios relacionados al fútbol.

Estructura de costes

Los distintos costos para el CSD Colo-Colo corresponden en primer lugar al sitio web y su mantención, las distintas herramientas utilizadas de gestión interna y atención al socio, pago de sueldos y arriendos para los entrenamientos de las ramas deportivas. Se incluye como gasto también la publicidad en Facebook e Instagram, la cual hasta el momento no se estaba utilizando. Finalmente, el costo por el desarrollo de las actividades y sus encargados.

9.4. Marketing Mix

9.4.1. Servicio

Dado lo observado en los segmentos objetivos, los servicios entregados por el CSD consistirán en la realización de actividades deportivas participativas y relacionadas al sentido de pertenencia con el club a las cuales se podrá acceder exclusivamente siendo socio(a) de la organización, estas son:

- Talleres deportivos (*Segmento “Las Deportistas”*)
- Torneos deportivos (*Segmento “Las Deportistas”*)
- Arellanizaciones (*Segmento Socios*)
- Recorridos patrimoniales (*Segmento socios*)
- Eventos con jugadores y exjugadores (*Segmento socios*)
- Eventos para ver partidos de los distintos deportes del club (*Segmento socios*)

La planificación de estas iniciativas es muy importante por diferentes razones. En primer lugar, porque el público de los segmentos objetivo reside a lo largo de todo Chile, por lo tanto, los traslados en que se incurra debido a estas actividades requieren una organización anticipada tanto por parte del club como de los socios que deseen participar. En segundo lugar, porque hay momentos del año más idóneos para la realización de las distintas iniciativas, el mes de abril, por ejemplo, es el mes en que se celebra la fundación del club; noviembre, diciembre y enero son meses en los que usualmente baja la cantidad de socios al día, de esta manera, promover iniciativas en esta época podría mantener activo al club y motivar a las personas a mantenerse asociadas. Por lo tanto, establecer fechas estratégicas para la realización de actividades es clave para su buen funcionamiento. Finalmente, la planificación de estas es importante pues existen restricciones económicas debido a la relación con la sociedad anónima, es por esto por lo que, para velar por el bienestar financiero de la organización, se debe tener claridad respecto a los montos máximos que se pueden gastar en estas iniciativas y ser capaces de priorizar la realización de las que fuesen más importantes.

Además de estas actividades, es importante acercar las ramas deportivas del club a los actuales y potenciales socios. A partir de los datos recopilados en la encuesta, se observó un alto interés por los 4 deportes impulsados actualmente por el CSD Colo-Colo. Por lo tanto, fomentar la asistencia o visualización online de sus partidos también es parte clave del servicio ofrecido por el club.

A modo de permitir la participación de socios que no puedan asistir de manera presencial a estas actividades, se recomienda adaptar las actividades que fuese posibles a modalidad online para quienes no puedan asistir de manera presencial y desarrollar material

audiovisual para difundir a través de las redes sociales del club. Además de esto, entregar diplomas u otros productos similares por la participación en las distintas instancias permitiría fortalecer el vínculo existente entre los socios y el club.

El tamaño de los grupos de participantes será variado y dependerá de los recursos que se utilicen para la realización de la actividad (económicos, espaciales y humanos).

La realización de actividades debe ser desarrollada en conjunto con las distintas filiales repartidas por el territorio nacional. Esto facilitará su desarrollo pues se podrían utilizar espacios ya conocidos por la comunidad y a su vez, se les entregaría soporte a estas organizaciones. Las iniciativas impulsadas deberán ir acompañadas de encuestas de satisfacción de tal manera de mejorar constantemente el desarrollo de estas a través de la retroalimentación entregada por sus participantes.

Además de lo ya mencionado, se mantendrán los beneficios ya implementados actualmente para la base societaria correspondientes a la adquisición preferente de entradas para partidos del plantel de fútbol profesional masculino del club y los descuentos en indumentaria deportiva a través de la página web. Estas iniciativas son altamente valoradas no solo por los segmentos objetivos escogidos, si no que, por la mayoría de los hinchas del club, y, por lo tanto, se opta por mantener su ofrecimiento.

9.4.2. Precio

Para la definición de los precios a cobrar por la cuota mensual, se considera la disposición a pagar que declaran en la encuesta. En general, esta es mayor que el valor actual para todos los segmentos. Sin embargo, como se puede ver en el anexo 5, al analizar el caso límite en que todos quienes declaran no estar dispuestos a pagar más dejan de pagar, para los casos de Adultos RM y Adultos de Otra región, los ingresos percibidos serían inferiores a los que se conseguirían manteniendo los precios. Junto a esto, dada la alta sensibilidad observada en los últimos meses respecto al número de socios al día y a que la razón más mencionada para la interrupción en el pago de cuotas correspondía a la falta de dinero, es que se opta por definir los precios de las cuotas sociales presentados a continuación en la Tabla 34:

Tabla 34. Precios cuotas sociales. Elaboración propia.

Segmento	Valor cuota social
Adulto RM	\$3.000
Adulto Otra Región	\$2.000
Tercera Edad	\$1.000
Menor de edad (13-17)	\$1.000
Menor de edad (12 o menor)	\$1.000

De esta manera, en todos los segmentos se mantiene el precio inicial, a excepción del caso de los menores de edad de 12 o menos años, esto pues, al observar el caso límite planteado, se tiene un resultado positivo en caso de subir de \$500 a \$1000 el valor de la cuota. Por lo tanto, se define solo un valor único de cuota para todo menor de edad.

Respecto al valor de las actividades, dadas las restricciones que se tienen con los ingresos percibidos debido al contrato de concesión, no existe claridad respecto a si se pudiera cobrar sistemáticamente por la participación en ellas. Por lo tanto, no se considerarán pago por ellas para la realización de este trabajo.

9.4.3. Plaza

La plaza corresponde al canal de distribución por el cual se venderá el servicio o producto ofrecido. Para este caso, tanto el pago de cuotas sociales como la inscripción en las distintas actividades se podrá realizar a través del sitio web, utilizando Webpay. No se considerará la opción de transferencia debido al gran flujo de personas, el cual puede provocar confusiones en la recepción de los pagos. Además, particularmente para el pago de cuotas sociales, también estará habilitada la atención presencial, donde las personas podrán pagar a través de Transbank o en efectivo.

Se cree beneficioso implementar la automatización de los pagos a través del sitio web, dado que un porcentaje importante de quienes dejaron de pagar indicó que se debía a “Olvido” junto al hecho de que las cuotas son acumulativas, es importante facilitar este proceso a quienes sean socios o deseen serlo. El desarrollo de esta iniciativa debe realizarse en conjunto con una campaña de difusión que permita a los hinchas conocer esta opción.

La difusión de las actividades deberá realizarse a través de correo electrónico y redes sociales, esto incluye los partidos de las distintas ramas deportivas. En cada uno de los mensajes que se envíen a través de ellas se deberá incluir un enlace que redirija a los hinchas a la pestaña del sitio web correspondiente a la inscripción que se quiera realizar. Además, se tendrá que realizar un catastro de interés sobre los deportes realizados a través del club, a partir de esto, se deberán enviar mensajes focalizados a los socios que estén interesados en asistir como espectadores o verlos a través de las transmisiones online. Segmentaciones similares pueden realizarse también para otro tipo de características, por ejemplo, de realizarse una actividad en la región del Maule, solo se deberá enviar el mensaje a personas que vivan en ella o en alguna región aledaña.

El newsletter enviado a través de correos electrónicos generado por el club es una medida valorada por los socios y, por lo tanto, debe mantenerse funcionando.

Por otro lado, se enviarán mensajes de recordatorio para el pago de cuotas a través de correo electrónico, se debe tener cuidado con no saturar a las personas con su envío, a su vez, se debe dar la opción de desuscripción. Luego, en caso de que una persona indique que no desea seguir asociada al club, se consultará por las razones de esta decisión.

Tanto las encuestas de satisfacción generales como las enfocadas en el desarrollo de las actividades impulsadas serán enviadas a través de correo electrónico.

Finalmente, es importante mencionar que el sitio web deberá ser actualizado de tal manera de hacerlo más atractivo y simple de navegar, teniendo como objetivo principal que las personas que ingresen puedan resolver sus dudas en torno a club y realizar sus pagos de manera sencilla y amigable.

9.4.4. Publicidad y Promoción

En primer lugar, se estima necesario considerar un presupuesto para generar anuncios en las principales redes sociales en las cuales se trabajará: Instagram y Facebook. Hasta ahora, no se ha implementado el pago por campañas publicitarias en estas plataformas, lo que merma el alcance del club.

Generar campañas publicitarias corresponde entonces a un nuevo gasto para la organización. Se recomienda que estas campañas estén enfocadas en cuatro ejes principales:

- Qué es el club: Según se ha podido observar, no existe suficiente claridad en torno a qué es el Club Social y Deportivo, es por esto por lo que se debe generar contenido que permita entregar certezas respecto a su propósito y sus diferencias con la sociedad anónima.
- Qué hace el club: Se deben presentar las iniciativas que realiza el club y sus resultados. Esto está estrechamente relacionado al punto anterior pues de esta manera, es posible presentar al CSD Colo-Colo como una organización que va más allá del equipo de fútbol.
- Cómo lo hace el club: Se debe dejar en evidencia que los ingresos para financiar lo que el club realiza son esencialmente las cuotas sociales y, por lo tanto, es muy importante para todo lo que se realiza que colocolinos se motiven a participar como socios.
- Captación y Fidelización: Publicaciones que inviten directamente a inscribirse como socio y pagar las cuotas sociales.

El medio que se propone para manejar los anuncios de la organización corresponde a Meta, este es un administrador de publicidad el cual permite generar campañas tanto en Facebook como en Instagram de manera integrada. Meta permite dirigir las campañas publicitarias a

grupos de distintas características demográficas e intereses. De esta manera, es posible alcanzar y convertir público de manera más eficiente.

Las campañas por realizar deben ser enfocadas en *el grupo de hinchas no asociados (“Las Deportistas”)* seleccionado anteriormente, junto a una campaña de público general. Para este segmento, se recomienda presentar el club como una organización que abre espacios para el deporte, priorizando la realización de la campaña a través de Instagram pues es esta la red social que más utilizan las mujeres jóvenes pertenecientes a este segmento. Estas campañas pueden incluir actuales jugadoras del club y socias que inviten a participar en las distintas actividades y a asociarse. Por otro lado, la campaña para el público general debe ser capaz de mostrar qué es el club, pues debe transmitir su propósito y lo que ha logrado durante los últimos años, además de promover la asociación mostrando las distintas actividades y beneficios a los cuales se puede acceder. Al igual que para el caso anterior, estas campañas pueden tener como figuras a distintos jugadores, exjugadores y socios que inviten a asociarse.

Respecto a los *segmentos de socios seleccionados, quienes prefieren actividades relacionadas al sentido de pertenencia del club*, ya presentan acercamientos a la organización y, por lo tanto, no se considera que deba existir una campaña pagada a través de redes sociales enfocada en ellos. Sin embargo, es menester tener una línea editorial de publicaciones que muestre todas las actividades relacionadas al vínculo identitario que poseen con el club. Además de esto, dado que ya se encuentran en la base de datos de la organización, es posible generar campañas informativas a través del newsletter enviado por correo electrónico.

El momento y periodicidad con la que se debe realizar la publicidad dependerá del objetivo propuesto para cada campaña. Se recomienda realizar los anuncios para el público general de manera constante pues permiten acercar el quehacer del club a los hinchas de éste. Por otro lado, las campañas relacionadas a la captación del segmento de hinchas “Las Deportistas” deberán realizarse en conjunto con el lanzamiento de las distintas actividades e iniciativas dirigidas a las personas que integran este grupo. El envío de información a través del newsletter debe mantenerse semanal o quincenal.

Respecto a los socios que tengan su membresía por vencer, se les deberá enviar un recordatorio vía mail informando que perderán su situación de socio al día y que las cuotas son acumulativas, por lo tanto, el dejar de pagar por un periodo significaría que cuando deseen volver a ser socios al día, deberán pagar la totalidad de cuotas que tengan pendientes. Para esto último, si bien existen medidas de congelamiento y rebaja de montos establecidas en los estatutos de la institución [8], estas deben realizarse a través de algunos trámites burocráticos que, en general, según se pudo constatar en las entrevistas, los socios no conocen o no están dispuestos a realizar y, por lo tanto, prefieren simplemente no pagar

en caso de que su deuda crezca demasiado (esto está estrechamente relacionado a “Olvido” y “Falta de dinero”, causas principales observadas en la encuesta respecto a la situación de socios con deuda). En este sentido, se propone realizar un cambio estatutario para estos casos que facilite el proceso de congelamiento del pago, por ejemplo, haciéndolo posible a través del sitio web. Sin embargo, debe contemplar ciertas restricciones, pues de lo contrario, fomentaría el congelamiento constante entre quienes solo se asocien por beneficios particulares (como el de preferencia en las entradas al estadio, por ejemplo) y no por un verdadero compromiso con el club, lo que sería perjudicial para las arcas financieras de la institución e injusto para los socios fieles quienes pagan sus cuotas mes a mes. Se propone como medida, en primer lugar, un congelamiento voluntario indefinido (hasta que el socio lo estime necesario) el cual se pueda solicitar cada cierto periodo de tiempo. Este, a diferencia del mecanismo actual, podrá ser realizado a través de la plataforma web. En segundo lugar, para evitar la acumulación de la deuda por no pago de cuotas, se sugiere un congelamiento automático a partir de 6 cuotas impagas (un semestre). De esta manera, la deuda máxima que un socio podría adquirir correspondería a \$18.000.

Finalmente, se proponen ciertas medidas para incentivar la inscripción y pago de cuotas como socio(a) del club:

- *Estrategia de penetración:* Enfocada en captar. Según lo observado anteriormente en el gráfico 1, menos del 20% del padrón actual de socios(as) al día corresponden a mujeres. Para incentivar su asociación, junto a las campañas publicitarias en redes sociales, se propone que las primeras 3 cuotas de mujeres tengan un costo de \$1.000 cada una.
- *Descuento por pago anual:* Enfocada en fidelizar. Entregar un descuento por pagar 12 cuotas al mismo tiempo. \$30.000 para el segmento de adultos RM, \$20.000 para el segmento de adultos de otra región, \$10.000 para el segmento de tercera edad y menores de edad. Esto además de ser un beneficio para los socios, permitiría una mejor planificación financiera por parte de la organización.
- *Beneficio por recomendación:* Enfocada en fidelizar captar y fidelizar. Como se observó a partir de los resultados de la encuesta, se tiene un gran indicador de promoción por parte de las personas asociadas. Es por lo anterior que se propone entregar descuentos, beneficios preferenciales para las actividades o regalos adicionales a personas que inviten a otros hinchas a ser parte del club.
- *Descuento familiar:* Enfocada en captar y fidelizar. Una de las medidas observadas en el benchmarking correspondía a cuotas diferenciadas para personas que pagasen las cuotas de integrantes de su familia. Además de esto,

gran parte de las personas entrevistadas indicó que se hizo hincha de Colo-Colo por algún familiar, por lo tanto, se propone generar descuentos por la inscripción de una familia colocolina. Este mismo descuento se puede ampliar a la inscripción en las distintas actividades que realice el club.

10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

10.1. Etapas del plan

Para evaluar la estrategia se desarrolla un plan de implementación con actividades, objetivos, métricas y las metas correspondientes para analizar el funcionamiento de ésta.

Se espera comenzar a implementar la estrategia a partir de marzo del año 2023. Este plan tiene distintas etapas, las cuales son independientes entre sí. Estas son:

1. Realización de las mejoras propuestas al sitio web con el objetivo de transformar esta plataforma en una más amigable para sus usuarios, procurando facilitar el encuentro de información, la inscripción a actividades y el pago de cuotas sociales. Se sugiere mejorar el diseño de la página principal y como ya se mencionó anteriormente, ajustar la pestaña de socios añadiendo el pago automático de cuotas. Además de lo anterior, se deberá optimizar la visualización a través de teléfonos móviles.
2. Definir los términos y condiciones de las distintas promociones que se decidirá ofrecer a los socios.
3. Levantar la solicitud de cambio estatutario en la asamblea de socios con el objetivo de cambiar el proceso de congelamiento de cuotas.
4. Definición y posterior implementación de publicidad. A continuación, se presentan las iniciativas para el desarrollo de material publicitario:
 - *Campaña de Captación segmento “Las Deportistas”*: Se sugiere comenzar esta iniciativa durante el mes de marzo, en el cual se conmemora el mes de la mujer. El objetivo de esta debe ser transmitir la importancia de generar espacios femeninos en ambientes deportivos, deberá realizarse en conjunto con la comisión de género del club. Se propone generar campañas publicitarias focalizadas en mujeres de 45 años o menores principalmente a través de Instagram, a partir de las cuales se presenten distintas socias y jugadoras invitando a hacerse parte del club y de las actividades a realizarse. En este

mismo contexto, se deberá promover la estrategia de penetración anteriormente mencionada.

- *Campaña público general:* Esta campaña debe realizarse de manera constante a lo largo del año. Se generará contenido enfocado en mostrar todo lo que hace el club únicamente a través de las cuotas sociales. A partir de esto, se invitará a asociarse a hinchas que no lo hayan hecho aún. Además de esto, se mantendrá actualizada la información en torno a los beneficios de compra anticipada de entradas y descuentos para socios.
 - *Campaña pago automático:* Luego de implementar los cambios en el sitio web. Se deberá promover el pago automático de las cuotas sociales mensuales. De esta manera, se evita que personas interesadas en mantenerse asociadas se olviden de hacer los pagos correspondientes. Esta deberá realizarse a través de correos electrónicos, pues es este medio el preferido por quienes se encuentran asociados al club.
 - *Campaña promociones:* Luego de definir las promociones, además de sus términos y condiciones, se deberá realizar campañas de difusión de éstas de tal manera de que los socios las utilicen. Estas deberán realizarse principalmente a través de correos electrónicos, pues es este medio el preferido por quienes se encuentran asociados a la organización.
 - *Difusión actividades:* La difusión de actividades se realizará a través de redes sociales y correos electrónicos. Los objetivos principales de éstas corresponden a presentar el trabajo realizado por la organización e invitar a participar en las distintas instancias que se desarrollen. Se deberá generar contenido audiovisual que sea capaz de transmitir lo realizado.
5. *Planificación de actividades:* Dados los recursos de la organización y la propuesta de valor desarrollada, es importante ser capaz de planificar las fechas de las actividades que se impulsarán.

10.2. Indicadores de desempeño

Para medir el desempeño de la estrategia propuesta, se definen ciertos indicadores para monitorearla. Se presentan a continuación en la tabla 35:

Tabla 35. Indicadores del desempeño de la estrategia. Elaboración propia.

Objetivo	Indicador	Meta	Actividades	Frecuencia	Criticidad
Aumentar cantidad de socios	Tasa de conversión	2,1%	Publicidad en redes sociales y promociones dirigidas	Mensual	Alta
	Tasa de retención	84%	Redes sociales, correos electrónicos y newsletter. Promoción de actividades y beneficios.	Mensual	Alta
	Cantidad de asociados promedio	37.117	Creación, planificación y difusión de iniciativas. Promoción de actividades y beneficios.	Mensual	Alta
Medir efectividad campañas	Tasa de clics en correos abiertos	3,3%	Enviar correos focalizados en los intereses de los segmentos de socios.	Por campaña	Media
	Retorno de la inversión publicitaria (ROAS)	Mayor a 3 por campaña en redes sociales	Hacer seguimiento a través de Meta Business y la información del club.	Por campaña	Alta

La justificación para las metas propuestas se presenta en el anexo 6.

Dado que la estrategia se desea poner en marcha para marzo del año 2023, las actividades señaladas en este plan deben ser definidas con claridad durante los dos primeros meses del año. Por su parte, los indicadores deben comenzar a ser monitoreados durante la última semana de marzo. A continuación, en la tabla 36, se presenta una carta Gantt semanal de las principales actividades y sus plazos:

Tabla 36. Carta Gantt del plan de implementación. Elaboración propia.

Actividad	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11
Realizar ajustes página web											
Definir términos y condiciones de promociones											
Desarrollar encuestas de satisfacción											
Planificar actividades e iniciativas del año											
Diseño de contenido publicitario											

Lanzamiento campañas publicitarias											
Realización primeras actividades											
Redacción cambio estatuto											
Comienzo monitoreo indicadores											

11. ANÁLISIS FINANCIERO

Con el objetivo de entender si la estrategia planteada es factible y sostenible en el tiempo. Se estudian los flujos futuros que debiera percibir el CSD Colo-Colo a través de ella. Además, se evalúan distintos escenarios que podrían afectar los resultados.

Se considera que la estrategia se comienza a desarrollar a partir del año 2023. Junto con esto, para esta estimación financiera se consideran los siguientes tres años, debido a que el 2025 se celebra el centenario del club.

Para efectos de este análisis, no se consideran los ingresos y costos en los que se incurre por venta de productos ya que se estima que su incidencia en el desarrollo de este es despreciable. Además de esto, se utilizan distintos supuestos que serán explicados cuando corresponda.

11.1. Ingresos

Para calcular los ingresos, se comienza considerando el padrón de socios al día actuales a diciembre de 2022, el cual corresponde aproximadamente a 40.000 socios. Luego, para calcular los socios al día por mes durante el año 2023, se utiliza la misma variación observada mes a mes durante el año 2022 (ver anexo 6). Esto ya que las circunstancias actuales del club se debiesen mantener para los próximos años (incluyendo como se mencionó previamente, el beneficio de prioridad en la compra de entradas debido a un acuerdo con la concesionaria). Junto a esto, se supone que a partir de la estrategia la demanda aumentaría un 5% cada año. De esta manera, la cantidad mensual promedio para los socios se presenta a continuación en la tabla 37:

Tabla 37. Estimación socios al día promedio mensuales 2022-2025. Elaboración propia en base a datos de la organización.

Año	2023	2024	2025
Socios al día promedio (mensuales)	37.117	38.973	40.922

Además, a partir de la información de la base de datos del club, se calcula la proporción de cada segmento de socios respecto al total de socios al día inscritos en el padrón, los resultados se presentan en la tabla 38:

Tabla 38. Proporción Tipo de socio. Elaboración propia en base a datos de la organización.

Tipo de socio	Porcentaje
Adulto Región Metropolitana	51%
Adulto Otra Región	26%
Menor de Edad	20%
Tercera Edad	3%

De esta manera, es posible calcular los ingresos esperados por el pago de cuotas sociales por segmento durante los próximos años. Estos se presentan a continuación en la tabla 39:

Tabla 39. Ingresos esperados 2023-2025 por cuotas sociales. Elaboración propia en base a datos de la organización.

Tipo de socio	Cuota (clp)	2023	2024	2025
Adulto RM	\$3.000	\$681.468.685	\$715.542.119	\$751.319.225
Adulto Otra Región	\$2.000	\$231.610.772	\$243.190.786	\$255.350.325
Menor de Edad	\$1.000	\$89.080.874	\$93.534.918	\$98.211.663
Tercera Edad	\$1.000	\$13.362.131	\$14.030.238	\$14.731.750
Total		\$1.015.521.962	\$1.066.298.060	\$1.119.612.963

Este cálculo se basa solo en los resultados del último año debido a que los datos anteriores no son representativos para la actual situación del club. Se observa un número de socios al día cercano a 40.000 personas, lo que se considera realista para la propuesta de valor desarrollada en este trabajo.

Además de los ingresos por pago de cuotas, se tiene el pago mensual de 80 UF por parte de la concesionaria al club. El valor de esta unidad ha aumentado anualmente en promedio un 10% durante los últimos dos años [37]. Se asume que su crecimiento mantendrá esta tasa de aumento. El ingreso esperado por este pago se presenta en la tabla 40:

Tabla 40. Ingresos esperados 2023-2025 por pago de la concesionaria. Elaboración propia.

Año	2023	2024	2025
Pago Anual (clp)	\$33.717.120	\$37.088.832	\$40.797.715

Así, los ingresos totales considerados en este análisis corresponden a la suma de los ingresos por el pago de cuotas sociales y los ingresos por el pago de la concesionaria. Estos, se presentan a continuación en la tabla 41:

Tabla 41. Ingresos totales esperados 2023-2025. Elaboración propia.

Año	2023	2024	2025
Ingresos Totales (clp)	\$1.049.239.082	\$1.103.386.892	\$1.160.410.678

11.2. Costos

En esta sección se presentan los costos que tiene la organización. Los valores fueron obtenidos a partir del presupuesto para el año 2022 de la organización y de fuentes secundarias.

11.2.1. Costos Variables

Los costos variables corresponden a aquellos gastos que dependen de las ventas que realice la organización. Particularmente para el caso del CSD Colo-Colo, estos corresponden a las comisiones por transacción. Según se indica en los estados financieros del club, el 99% de las transacciones se realizan a través del sitio web [10]. Para facilitar este análisis se considerará que el 100% de estas son realizadas de manera online a través de Webpay, la que cobra en promedio una comisión de 2,3% por cada transacción [38]. A continuación, en la tabla 42, se presentan los costos por transacción:

Tabla 42. Costos por transacción. Elaboración propia.

Año	2023	2024	2025
Costo Variable Total (CLP)	\$23.357.005	\$24.524.885	\$25.751.098

11.2.2. Costos Fijos

Los costos fijos son los gastos en los que incurre la organización sin importar sus niveles de operación. Debido a que el CSD Colo-Colo es una organización con actividades variadas, se optó por agrupar sus gastos a través de sus distintas áreas.

- **Área Presidencia y Vicepresidencia General**

Los costos fijos del área Presidencia y Vicepresidencia General se presentan a continuación en la tabla 43:

Tabla 43. Costo fijos área presidencia y vicepresidencia general. Elaboración propia.

Gastos	CLP Anual
Asesorías	\$15.000.000
Estudios y proyectos	\$5.000.000
Total	\$20.000.000

El apartado de “Asesorías” corresponde al pago por asesoría en distintas temáticas relevantes para la presidencia del club tales como comunicación estratégica, resolución de conflicto, y legal.

Por otro lado, “Estudios y proyectos” se refiere al presupuesto utilizado en promover distintas iniciativas en torno a los intereses del club respecto a su funcionamiento y relación con la concesionaria.

- **Área Administrativa**

Los costos fijos del área administrativa se presentan a continuación en la tabla 44:

Tabla 44. Costos fijos área administrativa. Elaboración propia.

Gastos	CLP Anual
Sueldos	\$100.800.000
Seguro Complementario	\$24.000.000
Cuentas Zoom	\$1.800.000
Cuenta Mails	\$10.000.000
Cuenta Streak	\$500.000
Gastos Oficina	\$12.000.000
Arriendo Bodega	\$3.000.000
Previred	\$45.000.000
Total	\$197.100.000

Los cargos que componen el apartado “Sueldos” corresponden a gerente corporativo, encargado de administración logística, encargado de bodega, operador logístico y administrativos de atención a socios. Por otro lado, “Cuentas Zoom” es el pago por la plataforma de videollamada utilizada por la organización. El apartado “Cuenta Mails” corresponde al gasto por tenencia de correos institucionales y un gestor de correos masivos. Streak por su parte corresponde a un gestor de relaciones con el cliente (CRM en inglés) para Gmail. “Gastos Oficina” corresponde a todos los gastos en los que se incurre en el día a día de la oficina tales como Internet, servicios de telefonía, artículos de aseo, entre otros. Finalmente, “PreviRed” se refiere al gasto realizado por el pago de cotizaciones provisionales de los trabajadores del club.

- **Área Comunicaciones**

Los costos fijos del área de comunicaciones se presentan a continuación en la tabla 45:

Tabla 45. Costos fijos área de comunicaciones. Elaboración propia.

Gastos	CLP Anual
Sueldos	\$ 84.000.000
Transmisiones	\$ 60.000.000
Acreditaciones	\$100.000
Suscripciones	\$800.000
Total	\$144.900.000

Los cargos que componen el apartado “Sueldos” corresponden a la encargada del área, periodistas, fotógrafos, audiovisuales y diseñadores. “Transmisiones” es el costo por transmitir las actividades del club a través de distintas plataformas virtuales. “Acreditaciones” por su parte, es el costo en el que se incurre para poder ser un ente autorizado en cubrir distintas actividades realizadas por asociaciones deportivas del país. Finalmente, “Suscripciones” se refiere al costo que se paga por el servicio premium de distintos medios informativos virtuales y herramientas útiles para el área como Canva.

- **Área Marketing y Eventos**

Los costos fijos del área de marketing y eventos se presentan a continuación en la tabla 46:

Tabla 46. Costos fijos área marketing y eventos. Elaboración propia.

Gastos	CLP Anual
Asambleas	\$10.000.000
Sorteos	\$8.000.000
Total	\$18.000.000

Anualmente, se desarrollan asambleas de socios en las cuales se presentan los resultados de años anteriores y se vota respecto a ciertas iniciativas propuestas por integrantes del club, “Asambleas” por lo tanto, corresponde a los gastos en los que se incurre en su realización. Por otro lado “Sorteos”, corresponde al gasto utilizado para regalos por la participación en concursos a través de las redes sociales del club.

- **Área Comercial y Proyectos**

Los costos fijos del área comercial se presentan a continuación en la tabla 47:

Tabla 47. Costos fijos área comercial. Elaboración propia.

Gastos	CLP Anual
Sueldos	\$24.240.000
Tienda Virtual	\$4.200.000
Softwares	\$4.200.000
Total	\$32.640.000

“Sueldos” corresponde al pago por la labor realizada de la subgerente comercial a cargo del área y el trabajador operativo de esta. “Tienda Virtual” es el costo referido al mantenimiento de la plataforma web a través de la cual se realizan las distintas ventas e inscripciones a actividades del club. Finalmente “Softwares” es el gasto incurrido en los programas utilizados para la gestión de inventario y clientes (en este caso, socios).

- **Área Social**

Los costos fijos del área social se presentan a continuación en la tabla 48:

Tabla 48. Costos fijos área social. Elaboración propia.

Gastos	CLP Anual
Ruta Alba Solidaria	\$720.000
Esperanza Alba	\$29.280.000
Navidad Colocolina	\$6.000.000
Fundación Colo-Colo Social	\$5.000.000
Total	\$41.000.000

Estos costos son esencialmente de proyectos realizados por el área. Si bien estos no son parte de la estrategia comercial propuesta, corresponden a iniciativas características del club, y, por lo tanto, se decide considerar su desarrollo para los próximos años.

- **Área Patrimonio**

Los costos fijos del área patrimonio se presentan a continuación en la tabla 49:

Tabla 49. Costos fijos área patrimonio. Elaboración propia.

Gastos	CLP Anual
Proyectos	\$5.000.000
Total	\$5.000.000

Se estipula un gasto de 5.000.000 anuales en distintos proyectos de esta área referidos principalmente a la compra, recuperación y mantenimiento de objetos históricos del club.

- **Área Filiales**

Los costos fijos del área de filiales se presentan a continuación en la tabla 50:

Tabla 50. Costos fijos área filiales. Elaboración propia.

Gastos	CLP Anual
Visitas protocolares	\$3.000.000
Regalos	\$1.000.000

Encuentro Filiales	\$3.000.000
Total	\$7.000.000

El gasto por “Visitas protocolares” corresponde a los costos incurridos en la asistencia a las inauguraciones o actividades relevantes de las distintas filiales del club existentes en el país. “Regalos” por otro lado corresponde a los gastos presentes entregados a las personas pertenecientes a estas asociaciones de socios. Finalmente, el “Encuentro de filiales” es un proyecto anual en el cual las filiales del sur, centro y norte se reúnen para conversar y aprender de las distintas iniciativas fomentadas por ellas.

- **Área Socios**

Los costos fijos del área social se presentan a continuación en la tabla 51:

Tabla 51. Costos fijos área socios. Elaboración propia.

Gastos	CLP Anual
Talleres Socios Honorarios	\$1.000.000
Eventos Socios Honorarios	\$3.000.000
Regalos Socios Honorarios	\$1.000.000
Total	\$5.000.000

Los gastos incurridos en esta área están esencialmente relacionados a la realización de iniciativas enfocadas en los socios honorarios del club.

- **Área Deportiva**

Los costos fijos del área deportiva se presentan a continuación en la tabla 52:

Tabla 52. Costos fijos área deportiva. Elaboración propia.

Gastos	CLP Anual
Arriendo de Espacios	\$35.640.000
Becas	\$14.400.000
Lavandería	\$1.800.000
Pases	\$4.000.000
Seguros	\$12.500.000
Sueldos	\$227.120.000
Torneos	\$27.000.000
Viajes	\$32.000.000
Total	\$354.460.000

El apartado “Arriendo de Espacios” se refiere a todos los gastos en los que incurre el club por el arriendo de gimnasios y canchas en donde las distintas ramas deportivas entrenan. “Becas” por su parte, corresponde al presupuesto utilizado en financiar a distintos socios

deportistas de élite que deseen representar a Colo-Colo en su disciplina. “Lavandería” son los gastos por el servicio de limpieza de ropa de las distintas selecciones deportivas de la organización. Los “Pases” son el gasto en que se debe incurrir al solicitar el traspaso de deportistas desde otro club a Colo-Colo. “Seguros” es el costo por los seguros de salud de los deportistas, a través de los cuales se cubre el pago de procedimientos médicos en caso de lesiones. “Sueldos” son las remuneraciones a las distintas personas que trabajan por el desarrollo de las ramas deportivas tales como directores y asistentes técnicos, preparadores físicos, coordinadores, kinesiólogos y deportistas. Finalmente, se tiene “Torneos” y “Viajes” gastos en los que se incurre por la participación en distintas competencias deportivas.

Hasta ahora, solo se han presentado los gastos en los que incurre la organización actualmente para el desarrollo de su quehacer, los cuales se considera, deben mantenerse y adaptarse a las necesidades que nazcan a partir de la estrategia propuesta. A continuación, se presentan los nuevos gastos en los que se incurrirá a partir de las iniciativas impulsadas para ésta:

- **Recorridos Patrimoniales**

A cargo del área patrimonial. Consiste en la realización de un tour por lugares históricos del Club Social y Deportivo Colo-Colo dentro de la ciudad de Santiago. Se propone realizar estas actividades en 4 momentos del año: abril, dado que es el mes de la fundación del club; el Día del Patrimonio de Chile; y 2 fechas durante el segundo semestre anual, de tal manera de mantener una distribución temporal equitativa de su desarrollo. Se recomienda la realización de 4 tours por fecha, dividiéndose en turno de mañana y tarde durante los sábados y domingos de los días propuestos. Se contempla la participación de 45 socios por tour. A continuación, en la tabla 53, se presentan los costos por la realización de esta iniciativa:

Tabla 53. Costos realización Recorridos Patrimoniales. Elaboración propia.

Gastos	CLP Anual
Total Arriendo Bus	\$2.000.000
Total Sueldo Guía	\$240.000
Total Snacks	\$1.440.000
Total Regalos	\$1.440.000
Total	\$5.120.000

Los gastos indicados contemplan la realización completa del proyecto. Es decir, las 4 instancias en las que se realizó (8 tours en total).

- **Arellanizaciones**

A cargo del área patrimonial. Consiste en la realización de jornadas exclusivas para socios y socias al día del club en las cuales se busca dar a conocer sobre la historia y los valores de la institución. Esta actividad contempla además una capacitación online para interesados de filiales regionales que quieran convertirse en “arellanizadores”, es decir, en las personas que estarán a cargo de la actividad. Para la Región Metropolitana, se propone su realización en 4 instancias del año: abril, dado que es el mes de la fundación del club, otra fecha durante el primer semestre y 2 fechas durante el segundo semestre del año. Cada fecha consta de un total de 6 “Arellanizaciones”. Por otro lado, para regiones, se propone realizar una vez por cada filial activa, durante el mes de abril o en una fecha que estas organizaciones estimen conveniente, para este caso, se consideró un total de 30 organizaciones activas. Se considera una participación de 100 socios por instancia para la Región Metropolitana y de 50 para las de otras regiones. A continuación, en la tabla 54, se presentan los costos por la realización de esta iniciativa:

Tabla 54. Costos realización Arellanizaciones.

Gastos	CLP Anual
Arellanizadores	\$690.000
Traslado	\$120.000
Regalos	\$3.900.000
Arriendo Espacio	\$1.320.000
Capacitador Arellanizadores	\$90.000
Total	\$6.120.000

- **Jornadas Deportivas Femeninas**

A cargo del área de género. Consiste en la realización de talleres deportivos en los que se promueva la realización de deporte entre las hinchas colocolinas. Se propone que cada taller tenga una duración de 4 días (todos los sábados de un mes) y que se realicen en 4 localidades distintas del país. Se sugiere realizar en marzo, dado que corresponde al mes en el cual se conmemora el día de la mujer (coincide con el inicio de la campaña de captación de socias) y en otra fecha durante el segundo semestre del año. A continuación, en la tabla 55, se presentan los costos por la realización de esta iniciativa:

Tabla 55. Costos realización Jornadas Deportivas Femeninas. Elaboración propia.

Gastos	CLP Anual
Total Sueldo Profesora	\$960.000
Total Arriendo Canchas	\$960.000
Total Sueldo Paramédicos	\$1.280.000
Total Snacks	\$3.200.000
Total	\$6.400.000

- **Torneos Deportivos**

A cargo del área deportiva. Consiste en la realización de torneos deportivos mixtos, para este caso, de futbolito, pero se puede ampliar a otros deportes con el tiempo. La conformación de los equipos deberá ser solo de socios y socias al día del club. Se proponen competiciones de 16 equipos con 15 jugadores cada uno, estos además deberán estar compuestos por al menos 6 mujeres (40% del total). Se premiará a los 3 primeros equipos. Se recomienda realizar este torneo durante dos instancias del año. A continuación, en la tabla 56, se presentan los costos por la realización de esta iniciativa:

Tabla 56. Costos realización Torneos Deportivos. Elaboración propia.

Gastos	CLP Anual
Total Arriendo Canchas	\$960.000
Total Premios	\$300.000
Total Sueldo Árbitros	\$320.000
Total Sueldo Paramédicos	\$320.000
Total	\$1.900.000

- **Eventos con Jugadores y Exjugadores**

A cargo del área de socios. Corresponde a cenas, cócteles o similares en los cuales los socios puedan compartir con jugadores y/o exjugadores del club. Se propone la realización de uno de estos eventos en febrero, de tal manera de presentar a los deportistas que representarán a la institución durante el año y otra en noviembre, procurando cerrar el año deportivo presentando los resultados y premiando a los representantes que hayan obtenido buenos resultados. Se espera la participación de entre 300 a 500 socios en cada instancia. A continuación, en la tabla 57, se presentan los costos por la realización de estas actividades:

Tabla 57. Costos Eventos con Jugadores y Exjugadores. Elaboración propia en base a información facilitada por la organización.

Gastos	CLP Anual
Evento 1	\$8.000.000
Evento 2	\$8.000.000
Total	\$16.000.000

Los gastos presentados se calcularon a partir de información proporcionada por la institución sobre eventos realizados anteriormente de características similares.

- **Eventos para ver partidos**

A cargo del área de marketing y proyectos. Consiste en eventos exclusivos para socios y socias que permitan ver los partidos en espacios acondicionados para esto. Se propone realizar esta actividad 6 veces en el año para partidos clave del fútbol nacional, pero que además coincidan con partidos de otras ramas deportivas. Se espera que puedan participar 200 socios aproximadamente en cada una. A continuación, en la tabla 58, se presentan los costos por la realización de esta iniciativa:

Tabla 58. Costos Eventos para ver partidos. Elaboración propia.

Gastos	CLP Anual
Arriendo Espacios	\$7.200.000
Total	\$7.200.000

- **Otros gastos**

Se recomienda iniciar con un gasto de \$1.000.000 mensual para la publicidad pagada a través de redes sociales para los distintos objetivos propuestos por el club. Junto a esto, se propone un gasto de \$6.000.000 en regalos para la campaña de referidos, este valor se traspasó desde el total gastado en sorteos por redes sociales a esta iniciativa. Finalmente, se considera un fondo de \$12.000.000 para iniciativas que sean impulsadas por las distintas filiales del club, de esta manera poder promover el desarrollo y difusión del propósito del CSD Colo-Colo a lo largo del país, sin la necesidad de viajes por parte de integrantes del club. A continuación, en la tabla 59, se presentan los costos incurridos para estas iniciativas:

Tabla 59. Otros gastos. Elaboración propia.

Gastos	CLP Anual
Publicidad RRSS	\$12.000.000
Fondo Filiales	\$12.000.000
Regalos Referidos	\$6.000.000
Total	\$30.000.000

A continuación, se presentan las distintas fuentes utilizadas para el cálculo de los costos fijos relacionados a las iniciativas nuevas relacionadas a la estrategia:

- El presupuesto para el arriendo de un bus para 45 personas fue realizado a través de Yanguas Buses [39].
- Los cálculos de sueldos para cada actividad fueron hechos en base a información facilitada por Talent [40].

- El valor de los snacks fue calculado en base a un presupuesto de 2.000 CLP por participante.
- El valor de los regalos fue calculado en base a un presupuesto de 2.000 CLP por participante.
- El presupuesto de los premios para los torneos deportivos fue realizado a partir de la información recopilada en Broncería Chile [41].
- El presupuesto de arriendo de espacios para Arellanizaciones se hizo en base a información consultada a integrantes de filiales, puesto que se espera utilizar los espacios que estas mismas organizaciones frecuentan.
- El presupuesto de arriendo de canchas se hizo a partir de las tarifas observadas en el complejo deportivo TerraSoccer [42].
- El presupuesto de arriendo de espacios para las reuniones para ver partidos deportivos se hizo a partir de una cotización a través del portal web Salón y Eventos [43]

Para concluir la sección de costos fijos, se calcula su total para el periodo 2023-2025. Se supone que existirá un aumento del 5% para el 2024, dadas las características de los gastos en los que se incurre, y de un 15% para el 2025 (respecto al año anterior), dado que corresponde al centenario del club. A continuación, en la tabla 59, se presenta el consolidado de costos fijos de la organización:

Tabla 60. Costo fijo total. Elaboración propia.

Año	2023	2024	2025
Costo Fijo Total (CLP)	\$897.840.000	\$942.732.000	\$1.084.141.800

11.3. Flujo de Caja

Luego de estimar los costos e ingresos que tendrá la organización durante los próximos años, se realiza un flujo de caja para presentar una evaluación financiera con mayor detalle. UAI corresponde a la Utilidad antes de Impuestos. En caso de obtener un resultado positivo en el ítem anterior, se debe aplicar el impuesto de primera categoría correspondiente al 27% del dinero ganado [44]. Por lo tanto, UDI corresponde a la Utilidad Después de Impuestos. A continuación, en la tabla 61, se presentan los resultados:

Tabla 61. Flujos de caja años 2023-2025. Elaboración propia.

Año	2023	2024	2025
Ingresos Totales	\$1.049.239.082	\$1.103.386.892	\$1.160.410.678
Costos Variables	\$23.357.005	\$24.524.855	\$25.751.098
Costos Fijos	\$897.840.000	\$942.732.000	\$1.084.141.800
UAI	\$128.042.077	\$136.130.036	\$50.517.780
Impuestos	\$34.571.361	\$36.755.110	\$13.639.801

UDI	\$93.470.716	\$99.374.927	\$36.877.979
-----	--------------	--------------	--------------

11.4. Análisis

En este segmento se analizará si la estrategia es sustentable económicamente. Para ello, se espera calcular el Valor Actual Neto (VAN) y se realizará un análisis de sensibilidad para observar las diferencias en los resultados al variar la demanda calculada.

11.4.1. Tasa de Descuento

En primer lugar, para poder calcular el indicador VAN, se debe calcular la tasa de descuento. Esta tasa se utiliza para estimar el valor presente de los flujos de caja futuros y se utiliza para medir si el proyecto es efectivamente rentable. En esta ocasión se utilizará el método CAPM para obtenerla:

$$E(r) = r_f + \beta \cdot (E(r_m) - r_f) + RP$$

Donde $E(r)$ corresponde a la tasa de descuento esperada, r_f indica la tasa libre de riesgo, esta se obtiene del retorno de los bonos soberanos de Chile con madurez a 5 años [45]. β por su parte corresponde a una medida de sensibilidad del activo respecto al mercado en el que participa, para este caso, se calcula como el promedio entre los betas de los mercados de entretenimiento y recreación publicados por Aswath Damodaran [46]. $E(r_m)$ es la tasa anual de rentabilidad esperada del mercado en el que participa el activo, en este caso, se calcula como el promedio del retorno anual desde el 2000 del índice IPSA [47]. Finalmente, el riesgo país (RP) corresponde a la diferencia entre la tasa de interés que paga el Gobierno de Chile y la tasa que paga el Tesoro de los EE.UU., sobre bonos emitidos a los mismos plazos y en las mismas condiciones [48][49].

A continuación, en la tabla 62, se presentan los resultados obtenidos:

Tabla 62. Tasa de descuento y valores utilizados para su cálculo. Elaboración propia.

Componente	Valor
r_f	3,4%
β	1,12
$E(r_m) - r_f$	4,8%
RP	1,03%
Tasa de descuento esperada	9,8%

11.4.2. Valor Actual Neto (VAN)

A partir de los flujos obtenidos en la tabla 57 y utilizando la tasa de descuento esperada calculada en la tabla 58, se obtiene un VAN de \$195.383.936. Dado que este valor es mayor a cero, se tiene que la realización de la estrategia es económicamente conveniente.

Si bien se tienen resultados positivos, se debe estar constantemente monitoreando la implementación de ésta y las métricas propuestas para evaluar su desempeño. Particularmente, se debe tener en consideración la tasa de conversión, la tasa de retención y la tasa de recuperación de socios. Esto ya que, como se ha mencionado anteriormente, los ingresos dependen esencialmente del pago de cuotas sociales y, por lo tanto, si no se está logrando obtener el número necesario para lograr la rentabilidad de la institución, se deberá ajustar su estrategia y principales costos.

11.4.3. Análisis de Sensibilidad

Para estudiar el impacto en los ingresos debido a la variación de demanda, se decide evaluar tres distintos escenarios: Escenario pesimista, en el cual la demanda promedio esperada se mantiene constante. El escenario esperado, en el cual se estima un aumento de demanda promedio en un 5% (correspondiente a lo realizado en los apartados 12.3 y 12.4.1) y el escenario optimista, en el cual se considerará un aumento de demanda promedio de un 10%.

Para estos análisis, no se considerará un movimiento en los costos fijos a partir de la variación en la demanda.

- **Escenario Pesimista**

Se considera que no existirá un aumento en la demanda promedio. A partir de esto, en la tabla 63, se presentan los resultados obtenidos:

Tabla 63. Análisis de sensibilidad escenario pesimista. Elaboración propia.

Año	2023	2024	2025
Socios al día promedio (mensuales)	35.350	35.350	35.350
Ingresos totales	1.000.893.120	1.004.264.832	\$1.007.973.715
Costos Variables	\$22.245.048	\$22.245.048	\$22.245.048
Costos Fijos	\$897.840.000	\$942.732.000	\$1.084.141.800
UAI	\$80.808.072	\$39.287.784	-\$98.413.133
Impuestos	\$21.818.179	\$10.607.702	\$0
UDI	\$58.989.893	\$28.680.082	\$-98.413.133

Se observa que, para el tercer año, existe una pérdida de -\$98.413.133 atribuible esencialmente al aumento en los costos fijos debido a la situación de centenario de la institución. A pesar de ello, se obtiene un VAN positivo de \$3.180.895.

- **Escenario Optimista**

Se considera que existirá un aumento porcentual de 10% en la demanda promedio cada año. A partir de esto, en la tabla 64, se presentan los resultados obtenidos:

Tabla 64. Análisis de sensibilidad escenario optimista. Elaboración propia.

Año	2023	2024	2025
Socios al día promedio (mensuales)	38.885	42.773	47.050
Ingresos totales	\$1.097.597.270	\$1.207.356.997	\$1.287.294.982
Costos Variables	\$24.469.243	\$26.916.168	\$29.607.785
Costos Fijos	\$897.840.000	\$942.732.000	\$1.084.141.800
UAI	\$175.288.027	\$237.708.830	\$214.343.112
Impuestos	\$47.327.767	\$64.181.384	\$57.872.640
UDI	\$127.960.260	\$173.527.446	\$156.470.472

Se observan flujos esperados positivos para los próximos tres años. Junto con esto, se obtiene un VAN de \$378.606.463.

11.5. Conclusiones Evaluación Financiera

De la evaluación realizada, se observa que para todos los casos presentados se tiene un VAN positivo, incluso considerando un aumento en los gastos en los años 2024 y 2025, lo que indica que la estrategia es rentable aún si solo permite mantener constante a lo largo de los años la demanda pronosticada para el 2023. Los escenarios presentados anteriormente se consideran realistas, ya que el 2021 se alcanzó un total aproximado de 80.000 socios, y, por lo tanto, alcanzar un promedio de 47.000 en tres años (caso optimista) se estima viable. Junto a esto, se tiene la no consideración de pago por participación en las distintas actividades a realizar, debido a la incertidumbre de este hecho por los asuntos legales con la concesionaria. En caso de poder cobrar sistemáticamente por estas iniciativas, aumentaría aún más los ingresos y, por lo tanto, la rentabilidad de la organización.

A pesar de esto, se deben tener en consideración ciertos riesgos y se debe hacer énfasis en el monitoreo de los avances de la propuesta ya que, los ingresos dependen principalmente de las cuotas sociales y, por lo tanto, una fuerte baja en el pago de ellas puede provocar problemas para las finanzas de la organización, sobre todo, teniendo en consideración que un porcentaje mayor de los gastos en los que se debe incurrir son de carácter indispensable

para el propósito del club y que ha existido una tendencia bajista en el padrón de socios al día desde que se tuvo el máximo histórico a fines del 2021.

12. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

12.1. Recomendaciones

Se recomienda darle principal prioridad al monitoreo de los indicadores de desempeño propuestos, ya que estos están enfocados en medir el éxito respecto a la cantidad de socios que pagan sus cuotas y, por lo tanto, deberán ser el norte en torno a la planificación presupuestaria de la organización. La responsabilidad económica es uno de los valores declarados, de modo que se debe tener mucha consideración con ello. Aún más teniendo en cuenta que los gastos en los que se incurre son en su mayoría costos fijos, y, por lo tanto, se debe evaluar constantemente el desempeño económico de la organización para que esta desarrolle su labor de manera correcta a lo largo de los años venideros.

Otra recomendación importante tiene que ver con la priorización de esfuerzos y el orden interno que deben impulsar. Por ejemplo, el área de ventas y proyectos está muy enfocada en la venta de productos cuando en realidad son otros los ítems que generan mayor valor a la institución. Establecer limitantes y responsabilidades claras debiera permitir al club tener un mejor desempeño.

La recomendación final tiene que ver con no perder el foco en los hinchas-socios. El propósito declarado de la organización corresponde a *ser un espacio de fomento, desarrollo y perfeccionamiento deportivo, cultural y social que brinde alegría a sus asociados e hinchas a través de distintas instancias relacionadas a su quehacer*. Y son estas personas las que permiten el funcionamiento del club a partir del pago de cuotas. Por lo tanto, estudiar constantemente sus intereses en torno al club permitirá ser capaces de atraerlos o retenerlos según corresponda.

12.2. Conclusiones

El objetivo de este trabajo correspondía a diseñar una estrategia comercial enfocada en los socios del Club Social y Deportivo Colo-Colo, de tal manera de que este se volviera un espacio que facilitara la convivencia de quienes se sienten identificados con él. Se observó que, si bien en el último tiempo se había logrado alcanzar un padrón considerable de socios al día, no se estaban tomando medidas para conocer los intereses de quienes se asociaban ni para retenerlos a lo largo del tiempo. Por ello, se optó por definir ciertos conceptos relevantes para guiar la estrategia a realizar para luego estudiar características internas y del entorno en donde se desenvuelve la organización. De esto, se obtuvo que el club poseía

grandes virtudes que podía explotar, principalmente relacionadas a su popularidad y a la del rubro al que pertenece, pero que, sin embargo, no las estaba utilizando a su favor.

Debido a esto, fue muy importante profundizar en la investigación de los partícipes del rubro en el que se desarrolla el club, esta se enfocó principalmente en organizaciones exitosas internacionales, además de actuales y potenciales socios. De esta investigación se concluyó en primer lugar que ciertos clubes deportivos exitosos se preocupaban de plasmar los valores de su organización a través de las campañas publicitarias y distintas iniciativas que acercaban su quehacer más allá de lo relacionado al fútbol. Si bien, actualmente el CSD Colo-Colo no está a cargo del manejo del fútbol, sí está relacionado a él y, por lo tanto, es una pieza clave para acercar a las personas, pero posterior a ello debe ser capaz de promover su propósito. De la etapa cualitativa, se obtuvo que quienes se acercaban al club para asociarse era principalmente por influencia de algún ser querido, que sentían compromiso con este, pero que, sin embargo, creían que a la organización le faltaba acercarse a sus socios. Por otro lado, personas que hinchaban por el club, pero no habían tenido la intención de asociarse, mostraban cierto desconocimiento respecto a la labor que realiza el CSD y sus diferencias con la organización que actualmente administra el fútbol, lo que da cuenta de fallas en la transmisión de lo que realizan. Luego, en la etapa cuantitativa de la investigación, se observó que en el grupo de hinchas que nunca se habían asociado al club, existían diferencias de interés respecto a su preferencia sobre los beneficios que les gustaría obtener por asociarse, principalmente por su género. Mientras que en los grupos de hinchas asociados (tanto al día con sus cuotas como con deuda), la preferencia era mayoritaria para los beneficios relacionados al sentido de pertenencia de manera transversal.

La definición de la propuesta de valor de la organización se mantuvo luego de los resultados de la investigación de mercado. El club debe ser capaz de gestionar distintas actividades a lo largo del país, que acerquen y reúnan a su base societaria. Es por esto (junto a lo observado en el benchmarking), que se recomienda entregar un papel clave a las filiales del club de tal manera de que estas acerquen el propósito y los valores del club a sus territorios.

En base a lo observado en la investigación de mercado, se definieron segmentos tanto para quienes nunca se han asociado como para los hinchas que sí. Para el primer grupo, se observaron diferencias a partir de características demográficas respecto a su preferencia en torno a los beneficios a los cuales deseaban acceder, se escogió el segmento “Las Deportistas” debido principalmente a que sus intereses están mejor alineados al propósito del club. Mientras que para el grupo de personas que se han asociado, se segmentó a partir del tipo de beneficio esperado dado que no se observaron diferencias claras por características demográficas. A partir de esto, se decidió focalizar la estrategia en quienes preferían beneficios relacionados al sentido de pertenencia.

La decisión de “*hacer target*” en los dos segmentos previamente mencionados se tomó a partir de matrices de decisión realizadas con características relevantes para la organización. Además de esto, a partir del análisis cuantitativo realizado, se tiene que existe un cruce considerable entre las actividades preferidas por todos los segmentos estudiados más allá de su grupo de beneficios esperados escogido. Por ejemplo: Los grupos tanto de hinchas no asociados como de socios que indicaron como preferencia los beneficios económicos, valoran altamente las actividades relacionadas al sentido de pertenencia impulsadas a través de esta estrategia. Junto a esto, los beneficios económicos que más valoran corresponden a aquellos que se mantendrán como parte del servicio entregado por el club (descuentos en indumentaria y compra preferencial de entradas). Lo mismo ocurre con el segmento de socios que prefiere los beneficios sociales. Por ello, se prefiere enfocar la estrategia solo en los dos segmentos escogidos pues son estos los que podrían traer mayor beneficio a la institución, sin embargo, se generan externalidades positivas para los otros segmentos no escogidos para el desarrollo de la estrategia que se desea implementar.

Posteriormente, se define la estrategia de posicionamiento la cual busca posicionar al club como un espacio de encuentro que se preocupe por y reúna a las personas que se sientan identificadas con la historia y los valores del club, dando a entender que esta organización es más que solo fútbol, que tal como dice su nombre es una organización social y deportiva que busca desarrollar sus distintas líneas de acción de manera íntegra.

La continuación del diseño de la estrategia corresponde a la definición del marketing mix, donde se concluye que los servicios ofrecidos por el club deben ser de carácter participativo relacionados al deporte como a aspectos relacionados a la identificación de sus socios con el club. Además de esto, dado que el desarrollo de ramas deportivas es un aspecto inherente al quehacer de la institución, las actividades relacionadas (principalmente partidos) también son parte importante de los servicios ofrecidos por la organización. El precio por asociarse y acceder a estas actividades como socio del club van de los \$1000 a los \$3000 pesos chilenos. Si bien se tiene la intención de cobrar por algunos de ellos, no se consideró debido al contrato de concesión del club y sus restricciones. El análisis respecto a la disposición a pagar por ellos debe realizarse en el futuro si fuera necesario. Cabe destacar que, si bien la estrategia contempla enfocarse en los beneficios relacionados al sentido de pertenencia y en la generación de alianzas que estén alineados con estos, de igual manera se recomienda impulsar otros beneficios valorados de manera complementaria tales como los descuentos en indumentaria deportiva o canchas, pues no se debiera incurrir en grandes gastos para su desarrollo.

Las personas que deseen pagar sus cuotas sociales o inscribirse en las distintas iniciativas deberán realizarlo a través del sitio web de la organización. Es por ello, que es fundamental mejorar esta plataforma pues es el canal de pago más importante para la institución. Por

otro lado, la difusión deberá realizarse a través de correo electrónico y redes sociales, esta debe enfocarse en los segmentos seleccionados, pero también debe ser capaz de transmitir el propósito del club y todo lo que realiza al público general identificado con Colo-Colo. Esta difusión debe estar enfocada principalmente en informar, captar y retener socios. El ítem de promoción del marketing mix incluye estrategias que acerquen a los segmentos escogidos, como la estrategia de penetración para incentivar a mujeres a ser socias, como también la estrategia de referencia para socios, ya que, como se pudo apreciar en la investigación de mercado, gran parte de quienes siguen al club lo hicieron por influencia de seres queridos y, por lo tanto, esta situación puede propiciar que socios sean promotores de que otros hinchas tomen la decisión de asociarse. Dados los valores positivos observados en el NPS, se considera que esta medida podría traer grandes beneficios para el club.

La estrategia planteada se sustenta en las estrategias FODA presentadas. Por lo tanto, su desarrollo aborda los puntos débiles y atiende las amenazas de la organización mientras explota sus fortalezas y busca aprovechar sus oportunidades. Las métricas propuestas servirán para monitorear si las acciones impulsadas efectivamente están teniendo efectos positivos en los resultados de la institución.

También se desarrolló un plan de implementación a través del cual se establecieron distintas actividades, indicadores y metas que cumplir. Estas deben estar continuamente monitoreándose pues de ellas depende el éxito de la estrategia. Si no se alcanzan las metas propuestas para las distintas métricas, entonces se deberán buscar medidas factibles para mejorar el funcionamiento del club. Si, por el contrario, estas se logran, entonces la estrategia debiera ser exitosa y el CSD Colo-Colo puede desarrollar su quehacer sin problemas.

Finalmente se realizó un análisis financiero. Se calcularon los ingresos considerando las variaciones observadas durante el último año en el padrón de socios al día, junto con una tasa de 5% de aumento en la demanda a partir de la realización de una estrategia comercial. Esto ya que, si bien el 2021 se alcanzó un total aproximado de 80.000 socios, difícilmente se puede mantener ese número dadas las circunstancias y restricciones de la organización. Y, por lo tanto, desarrollar pronósticos realistas es parte clave para el bienestar general y financiero de esta. De lo contrario, se estaría planificando a partir de escenarios poco viables para la real situación del club. Los resultados de este análisis financiero mostraron un VAN positivo a partir de la realización de la estrategia propuesta.

La cantidad de actividades propuesta para el desarrollo de la estrategia fue principalmente dados los recursos actuales de la organización y debido a la sensibilidad en los ingresos de esta. Por lo que, si la estrategia se desarrolla como se estudió, es posible realizar una mayor cantidad si así lo estimase necesario el club ya que se observaron resultados financieros positivos

13.BIBLIOGRAFÍA

1. Giakoni Ramírez F. (2020). El Libro Blanco de la Gestión Deportiva.
2. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN). (13 de junio de 2017). Obtenido desde el sitio web de la BCN: <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/ministerio-del-deporte>
3. Ministerio de Deportes de Chile. (2018). Resultados Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte en población de 18 años y más.
4. Pradel D. (25 de julio de 2016). Ventas de ropa deportiva aumentan 50% en una década en Chile. Obtenido desde el sitio web Economía y Negocios: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=274405>
5. Adarmes T. (2016). Análisis de la Gestión Deportiva en Chile.
6. Ministerio de Cultura de Chile. (2020). Encuesta de eventos públicos.
7. The Business Research Company. (2023) Sports Global Market Report. Obtenido desde el sitio web de The Business Research Company: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/sports-global-market-report>
8. CSD Colo-Colo. (2020). Estatutos Club Social y Deportivo Colo-Colo. Obtenido desde el sitio web del CSD Colo-Colo: <https://mi.csdcolocolo.cl/actas>
9. CSD Colo-Colo. (2005). Contrato de Otorgamiento y Venta de Concesión uso, goce y explotación. Corporación Club Social y Deportivo Colo-Colo, en quiebra a Blanco y Negro S.A. Obtenido desde el sitio web del CSD Colo-Colo: <https://mi.csdcolocolo.cl/actas>
10. Kreston MCA. (2021). Estados Financieros CSD Colo-Colo 2019-2021.
11. Club Social y Deportivo Colo-Colo. Valor Cuotas Sociales. Obtenido desde el sitio web del CSD Colo-Colo: <https://mi.csdcolocolo.cl/faqs/cual-es-el-valor-de-la-cuota-37>
12. Club Social y Deportivo Colo-Colo. Ramas Deportivas. Obtenido desde el sitio web del CSD Colo-Colo: <https://mi.csdcolocolo.cl/>
13. CSD Colo-Colo. 2022. Bases Beca Deportistas del Futuro. Obtenido desde el sitio web del CSD Colo-Colo: <https://mi.csdcolocolo.cl/actas>
14. Club Social y Deportivo Colo-Colo. Colo-Colo Social. Obtenido desde el sitio web del CSD Colo-Colo: <https://mi.csdcolocolo.cl/noticia/csd-colocolo-anuncia-la-creacion-de-la-fundacion-colocolo-social>
15. Valenzuela R. 2022. Esperanza Alba: CSD Colo-Colo inaugura el taller de fútbol inclusivo con una tremenda asistencia de niños y niñas del cacique. Obtenido desde el sitio web DaleAlbo: <https://dalealbo.cl/colocolo/Colo-Colo-Club-Social-y-Deportivo-inaugura-Esperanza-Alba-el-taller-de-futbol-inclusivo-para-ninos-y-ninas-20220813-0007.html>
16. CSD Colo-Colo. 2021. Reglamento Filiales Reformado CSD Colo-Colo. Obtenido desde el sitio web del CSD Colo-Colo: <https://mi.csdcolocolo.cl/actas>

17. 24 horas. (11 de junio de 2017). Hinchas de Colo-Colo realizan masiva marcha contra Blanco y Negro. Obtenido desde el sitio web de 24 Horas: <https://www.24horas.cl/deportes/futbol-nacional/hinchas-de-colo-colo-realizan-masiva-marcha-contra-blanco-y-negro-2412267>
18. Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercados, Pearson Educación.
19. Hitt, M., Ireland, R. Y Hoskisson, R. (2008). Administración Estratégica: Competitividad y Globalización, 7 ed., Cengage Learning.
20. Lambin, J. (1996). Marketing Estratégico, McGraw Hill Interamericana.
21. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelo de Negocios, Grupo Planeta.
22. Keller, K. (2012). Dirección de Marketing, 14 ed., Pearson Educación.
23. Parmenter D. (2015). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, 3ra edición.
24. Contreras, E. Y Diez, C. (2014) Diseño y Evaluación de Proyectos: Un Enfoque Integrado.
25. Martínez C. (2023). Senado aprueba en general reforma que habilita un nuevo proceso constituyente. Obtenido desde el sitio web de La Tercera: <https://www.latercera.com/politica/noticia/en-vivo-senado-vota-en-general-reforma-que-habilita-un-nuevo-proceso-constituyente/5SRMJRBIQFAXXE5AXAMIL3BXZM/>
26. 24 horas. (14 de septiembre de 2022). ¿Fin al Pase de Movilidad y mascarilla? Esto ha dicho el Congreso. Obtenido desde el sitio web de 24 horas: <https://www.24horas.cl/actualidad/nacional/fin-al-pase-de-movilidad-y-mascarilla>
27. Carrizo E. (27 de julio de 2022). FMI sube proyección para el PIB de Chile 2022, pero estima que el 2023 no crecerá y será la economía de peor desempeño entre las principales de la región. Obtenido desde el sitio web de La Tercera: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/fmi-aumenta-sus-proyecciones-de-crecimiento-para-chile-de-este-ano-pero-estima-que-el-2023-la-economia-local-no-crecera/WVMWMK53TFASTJRX2EHYAF4AD4/>
28. Adimark. (2019). Resultados Séptima Encuesta GFK del fútbol chileno 2019.
29. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (23 de octubre de 2021). Ley 19.712: Ley del Deporte. Obtenido desde el sitio web de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: <https://bcn.cl/2fcfz>
30. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (10 de octubre de 2022) Ley 20.019: Regula las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales. Obtenido desde el sitio web de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: <https://bcn.cl/2gzod>
31. SL Benfica. Socios. Obtenido desde el sitio web de SL Benfica: <https://www.slbenfica.pt/pt-pt/loja/socios>
32. Abilheira M. (2019). Casas do Benfica: a new beginning: Catolica Lisbon Business & Economics.

33. FC Barcelona. Más que un Club. Obtenido desde el sitio web de FC Barcelona: <https://www.fcbarcelona.es/es/club/mes-que-un-club>
34. Lettieri F. (15 de noviembre de 2017). Hablemos de gestión deportiva #1. Obtenido desde el sitio web LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/hablemos-de-gesti%C3%B3n-deportiva-1-fcb-francisco-lettieri/?originalSubdomain=es>
35. FC Barcelona. Socios. Obtenido desde el sitio web de FC Barcelona: <https://www.fcbarcelona.es/es/socios/>
36. Boca Juniors. Socios. Obtenido desde el sitio web de Boca Juniors: <https://www.bocajuniors.com.ar/socios/departamento-socios>
37. Servicio de Impuestos Internos (SII). Valor UF. Obtenido desde el sitio web del SII: https://www.sii.cl/valores_y_fechas/uf/uf2022.htm
38. Transbank. ¿Cuánto cobra Transbank por venta? Obtenido desde el sitio web de Transbank: <https://ayuda.transbank.cl/tarifas-vender-transbank>
39. Yanguas. Solicitar Cotización. Obtenido desde el sitio web de Yanguas: <https://yanguas.cl/contacto/solicitar-cotizacion/>
40. Talent. Buscador de Salario. Obtenido desde el sitio web de Talent: <https://cl.talent.com/salary>
41. Broncería Chile. Medallas. Obtenido desde el sitio web de Broncería Chile: <https://www.bronceriachile.cl/index.php?route=product/category&path=61>
42. Terra Soccer. Nuestras Tarifas. Obtenido desde el sitio web de Terra Soccer: <https://terrasoccer.cl/terrasoccer-macul/>
43. Salones y Eventos. Cotiza y reserva tu evento con nosotros. Obtenido desde el sitio web de Salones y Eventos: <https://salonesyeventos.cl/>
44. Servicio de Impuestos Internos (SII) (04 de marzo de 2023). Preguntas Frecuentes. Obtenido desde el sitio web del SII: https://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_2875.htm
45. Banco Central de Chile. Tasas de interés. Obtenido desde el sitio web del Banco Central de Chile: https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/
46. Damodaran, Aswath. Betas by Sector (US). Obtenido desde el sitio web de Damodaran Online: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
47. Banco Central de Chile. IPSA. Obtenido desde el sitio web del Banco Central de Chile: https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_ESTADIST_MACRO/MN_EST_MACRO_IV/PEM_INDBUR/PEM_INDBUR
48. Ministerio de Hacienda de Chile. ¿Qué es el riesgo país? Obtenido desde el sitio web del Ministerio de Hacienda de Chile: <https://old.hacienda.cl/preguntas-frecuentes/inversionistas/que-es-el-riesgo-pais.html>

49. Alonso C. (14 de diciembre de 2022). Acuerdo constitucional y menor incertidumbre global lleva el riesgo país de Chile a su menor nivel desde junio. Obtenido desde el sitio web de La Tercera: <https://www.latercera.com/politica/noticia/acuerdo-constitucional-y-menor-incertidumbre-global-lleva-el-riesgo-pais-de-chile-a-su-menor-nivel-desde-junio/BX3J4AD3SZCYHFKWZI364FAW2M/>

ANEXOS

ANEXO A: Directorio 2022 CSD Colo-Colo

Nombre	Cargo
Edmundo Valladares	Presidente
Matías Camacho	Vicepresidente
Maricela Franco	Directora de Género
Ignacio Franjola	Director Gestión Concesionaria
Javiera García	Secretaría General
Raúl Silva	Vicepresidente de Planificación
Patricio Sáez	Director Área Legal
Álvaro Berenguela	Director de Proyectos
José Serey	Vicepresidente de Desarrollo Social
Roxana Verdugo	Tesorera General
Diego Fuenzalida Ortega	Vicepresidente Deportivo
Mauricio Durán	Vicepresidente Filiales
Alejandro Zúñiga	Vicepresidente Inmobiliario
Felipe Vallejos	Director Socios y Marketing
Victoria Aravena	Directora Área Social
Magaly Vargas	Directora Socios y Socias Honorarios
Pavel Piña	Director Área de Patrimonio
Juan Tobar	Director Área Deportes
Horst Kallens	Director Filiales Zona Norte
Francisco Jara	Director Filiales Zona Sur

ANEXO B: Test de Hipótesis

Realizados a través de la función prop.test en r-studio.

Test de Hipótesis 1 – Género (Hinchas no asociados)

Hipótesis nula: No existen diferencias en el interés de asociarse entre el género femenino y masculino.

$$H_0: p_F = p_M$$

$$H_a: p_F \neq p_M$$

Se realiza un test de proporciones para observar si existen diferencias entre ambos grupos. Los resultados se tienen a continuación:

x-squared: 3,5886

p-value: 0,05818

sample estimates: proporción grupo femenino = 0,8235; proporción grupo masculino = 0,6375

Se tiene entonces que el p-value es mayor que el nivel de significancia 0,05 por lo que no se puede rechazar H_0 . Es decir, no existen diferencias significativas en el interés que tienen las personas de género femenino y masculino sobre asociarse al club a pesar de no tener beneficios para el estadio.

Como se mencionó en el cuerpo del informe, para este segmento la cantidad de encuestados no alcanzó el número esperado y, por lo tanto, si bien se utilizarán estos resultados, no son de carácter conclusivo.

Test de Hipótesis 2 – Género (Socios(as) al día)

Hipótesis nula: No existen diferencias significativas en el interés de asociarse entre el género femenino y masculino.

$$H_0: p_F = p_M$$

$$H_a: p_F \neq p_M$$

Se realiza un test de proporciones para observar si existen diferencias entre ambos grupos. Los resultados se presentan a continuación:

x-squared: 1,2645

p-value: 0,2608

sample estimates: proporción grupo femenino = 0,9254;

proporción grupo masculino = 0,9406

Se tiene entonces que el p-value es mayor al nivel de significancia 0,05 por lo que se no se puede rechazar H_0 . Por lo tanto, no existen diferencias significativas en el interés que tienen las personas socias al día de género femenino y masculino sobre mantenerse asociadas al club a pesar de no tener beneficios para el estadio.

Test de Hipótesis 3 – Género (Socios(as) con deuda)

Hipótesis nula: No existen diferencias significativas en el interés de asociarse entre el género femenino y masculino de los socios con deuda.

$$H_0: p_F = p_M$$

$$H_a: p_F \neq p_M$$

Se realiza un test de proporciones para observar si existen diferencias entre ambos grupos. Los resultados se presentan a continuación:

x-squared: 2,5347
p-value: 0,1114
sample estimates: proporción grupo femenino = 0,947;
proporción grupo masculino = 0,897

Se tiene entonces que el p-value es mayor al nivel de significancia 0,05 por lo que se no se puede rechazar H_0 . Es decir, no existen diferencias significativas en el interés que tienen las personas socias al día de género femenino y masculino sobre mantenerse asociadas al club a pesar de no tener beneficios para el estadio.

Test de Hipótesis 4 – Región (Socios(as) al día)

Hipótesis nula: No existen diferencias significativas en el interés de asociarse entre personas de la RM y de otra región.

$$H_0: p_{RM} = p_{OR}$$

$$H_a: p_{RM} \neq p_{OR}$$

Se realiza un test de proporciones para observar si existen diferencias entre ambos grupos. Los resultados se presentan a continuación:

x-squared: 11,991
p-value: 0,0005345
sample estimates: proporción grupo RM = 0,925;
proporción grupo Otra Región = 0,959

Se tiene entonces que el p-value es menor al nivel de significancia 0,05 por lo que se puede rechazar H_0 . Es decir, existen diferencias significativas en el interés que tienen las personas socias al día de género femenino y masculino sobre mantenerse asociadas al club a pesar de no tener beneficios para el estadio. A pesar de ello, la diferencia porcentual entre ambos grupos es baja.

Test de Hipótesis 4 – Región (Socios(as) al día)

Hipótesis nula: No existen diferencias significativas en el interés de asociarse entre personas de la RM y de otra región.

$$H_0: p_{RM} = p_{OR}$$

$$H_a: p_{RM} \neq p_{OR}$$

Se realiza un test de proporciones para observar si existen diferencias entre ambos grupos. Los resultados se presentan a continuación:

x-squared: 11,991

p-value: 0,0005345

sample estimates: proporción grupo RM = 0,925;

proporción grupo Otra Región = 0,959

Se tiene entonces que el p-value es menor al nivel de significancia 0,05 por lo que se puede rechazar H_0 . Es decir, existen diferencias significativas en el interés que tienen las personas socias al día de la región metropolitana y otras regiones. A pesar de ello, la diferencia porcentual entre ambos grupos es baja.

Test de Hipótesis 5 – Región (Socios(as) con deuda)

Hipótesis nula: No existen diferencias significativas en el interés de asociarse entre personas de la RM y de otra región.

$$H_0: p_{RM} = p_{OR}$$

$$H_a: p_{RM} \neq p_{OR}$$

Se realiza un test de proporciones para observar si existen diferencias entre ambos grupos. Los resultados se presentan a continuación:

x-squared: 3,7133

p-value: 0,05398

sample estimates: proporción grupo RM = 0,8904;

proporción grupo Otra Región = 0,9382

Se tiene entonces que el p-value es mayor al nivel de significancia 0,05 por lo que no se puede rechazar H_0 . Es decir, no existen diferencias significativas en el interés que tienen las personas socias con deuda de la región metropolitana y otras regiones.

Test de Hipótesis 6 – Sueldo (Socios(as) al día)

Hipótesis nula: No existen diferencias significativas en el interés de asociarse entre personas que ganan en promedio más de \$600.000 mensualmente y personas que ganan menos de \$600.000 mensualmente.

$$H_0: p_{M\acute{a}s} = p_{Menos}$$

$$H_a: p_{M\acute{a}s} \neq p_{Menos}$$

Se realiza un test de proporciones para observar si existen diferencias entre ambos grupos. Los resultados se presentan a continuaci3n:

x-squared: 0,0512

p-value: 0,821

sample estimates: proporci3n grupo mayor a 600 = 0,9391;

proporci3n grupo menor a 600 = 0,9361

Se tiene entonces que el p-value es mayor al nivel de significancia 0,05 por lo que no se puede rechazar H_0 . Es decir, no existen diferencias significativas entre ambos grupos.

Test de Hip3tesis 7 – Sueldo (Socios(as) con deuda)

Hip3tesis nula: No existen diferencias significativas en el inter3s de asociarse entre personas que ganan en promedio m3s de \$600.000 mensualmente y personas que ganan menos de \$600.000 mensualmente.

$$H_0: p_{M\acute{a}s} = p_{Menos}$$

$$H_a: p_{M\acute{a}s} \neq p_{Menos}$$

Se realiza un test de proporciones para observar si existen diferencias entre ambos grupos. Los resultados se presentan a continuaci3n:

x-squared: 0,4558

p-value: 0,499

sample estimates: proporci3n grupo mayor a 600 = 0,898;

proporci3n grupo menor a 600 = 0,916

Se tiene entonces que el p-value es mayor al nivel de significancia 0,05 por lo que no se puede rechazar H_0 . Es decir, no existen diferencias significativas entre ambos grupos.

Test de Hip3tesis 8 – Edad (Socios(as) al d3a)

Hip3tesis nula: No existen diferencias significativas en el inter3s de asociarse entre personas que mayores y menores a 30 a3os.

$$H_0: p_{Más} = p_{Menos}$$

$$H_a: p_{Más} \neq p_{Menos}$$

Se realiza un test de proporciones para observar si existen diferencias entre ambos grupos. Los resultados se presentan a continuación:

x-squared: 14,738

p-value: 0,001235

sample estimates: proporción grupo mayor a 30 = 0,949;

proporción grupo menor a 30 = 0,9087

Se tiene entonces que el p-value es menor al nivel de significancia 0,05 por lo que se puede rechazar H_0 . Es decir, existen diferencias significativas entre ambos grupos.

Test de Hipótesis 9 – Edad (Socios(as) con deuda)

Hipótesis nula: No existen diferencias significativas en el interés de asociarse entre personas que mayores y menores a 30 años.

$$H_0: p_{Más} = p_{Menos}$$

$$H_a: p_{Más} \neq p_{Menos}$$

Se realiza un test de proporciones para observar si existen diferencias entre ambos grupos. Los resultados se presentan a continuación:

x-squared: 4,2216

p-value: 0,0399

sample estimates: proporción grupo mayor a 30 = 0,9237;

proporción grupo menor a 30 = 0,8708

Se tiene entonces que el p-value es menor al nivel de significancia 0,05 por lo que se puede rechazar H_0 . Es decir, existen diferencias significativas entre ambos grupos.

Test de Hipótesis 10 – Fecha de Asociación (Socios(as) al día)

Hipótesis nula: No existen diferencias significativas en el interés de asociarse entre personas que se hayan asociado el 2019 o antes y desde el 2020 en adelante.

$$H_0: p_A = p_D$$

$$H_a: p_A \neq p_D$$

Se realiza un test de proporciones para observar si existen diferencias entre ambos grupos. Los resultados se presentan a continuación:

x-squared: 14,738
p-value: 0,000124
sample estimates: proporción grupo 2019 = 0,9493;
proporción grupo 2020 = 0,9087

Se tiene entonces que el p-value es menor al nivel de significancia 0,05 por lo que se puede rechazar H_0 . Es decir, existen diferencias significativas entre ambos grupos.

Test de Hipótesis 11 – Fecha de Asociación (Socios(as) con deuda)

Hipótesis nula: No existen diferencias significativas en el interés de asociarse entre personas que se hayan asociado el 2019 o antes y desde el 2020 en adelante.

$$H_0: p_A = p_D$$

$$H_a: p_A \neq p_D$$

Se realiza un test de proporciones para observar si existen diferencias entre ambos grupos. Los resultados se presentan a continuación:

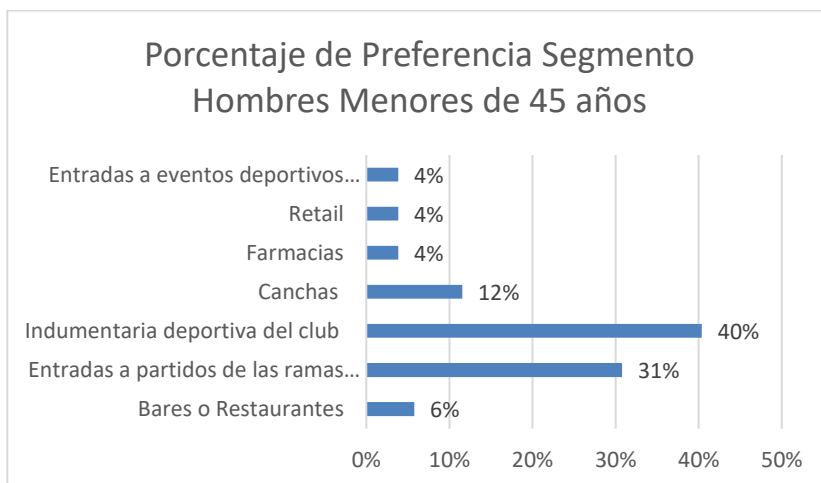
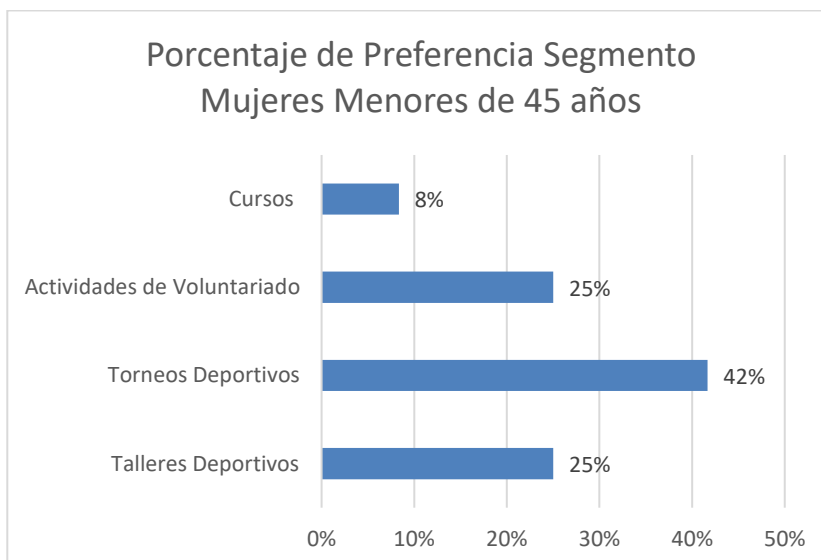
x-squared: 4,8306
p-value: 0,02796
sample estimates: proporción grupo 2019 = 0,93984;
proporción grupo 2020 = 0,8867470

Se tiene entonces que el p-value es menor al nivel de significancia 0,05 por lo que se puede rechazar H_0 . Es decir, existen diferencias significativas entre ambos grupos.

ANEXO C: Preferencias

Grupos de hinchas que no se han asociado

Cuenta de beneficio	Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	Beneficios Económicos	Beneficios Sentido de Pertenencia	Beneficios Sociales	Total general	
Femenino	25,93%	22,22%	51,85%	100,00%	
Entre 18 y 30 años	23,08%	23,08%	53,85%	100,00%	
Entre 31 y 45 años	25,00%	12,50%	62,50%	100,00%	
Entre 46 y 60 años	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	
Más de 60 años	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	
Menos de 18 años	25,00%	25,00%	50,00%	100,00%	
Masculino	45,86%	31,85%	22,29%	100,00%	
Entre 18 y 30 años	45,59%	23,53%	30,88%	100,00%	
Entre 31 y 45 años	51,16%	30,23%	18,60%	100,00%	
Entre 46 y 60 años	50,00%	40,00%	10,00%	100,00%	
Más de 60 años	16,67%	58,33%	25,00%	100,00%	
Menos de 18 años	50,00%	50,00%	0,00%	100,00%	
Total general	42,93%	30,43%	26,63%	100,00%	



Grupos de socios(as) al día

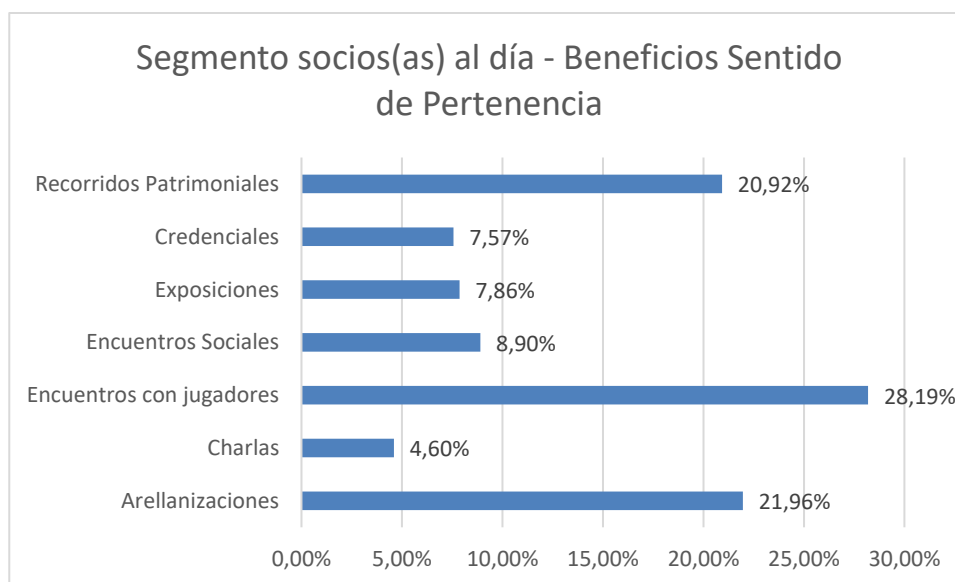
Preferencias	Etiquetas de columna	Beneficios Económicos	Beneficios Sentido de Pertenencia	Beneficios Sociales	Total general
Etiquetas de fila	<input checked="" type="checkbox"/>				
Entre 18 y 30 años		20,76%	56,87%	22,37%	100,00%
Entre 31 y 45 años		21,86%	57,07%	21,06%	100,00%
Entre 46 y 60 años		29,60%	53,51%	16,89%	100,00%
Más de 60 años		25,27%	53,30%	21,43%	100,00%
Menos de 18 años		19,44%	58,33%	22,22%	100,00%
Total general		23,26%	56,11%	20,63%	100,00%

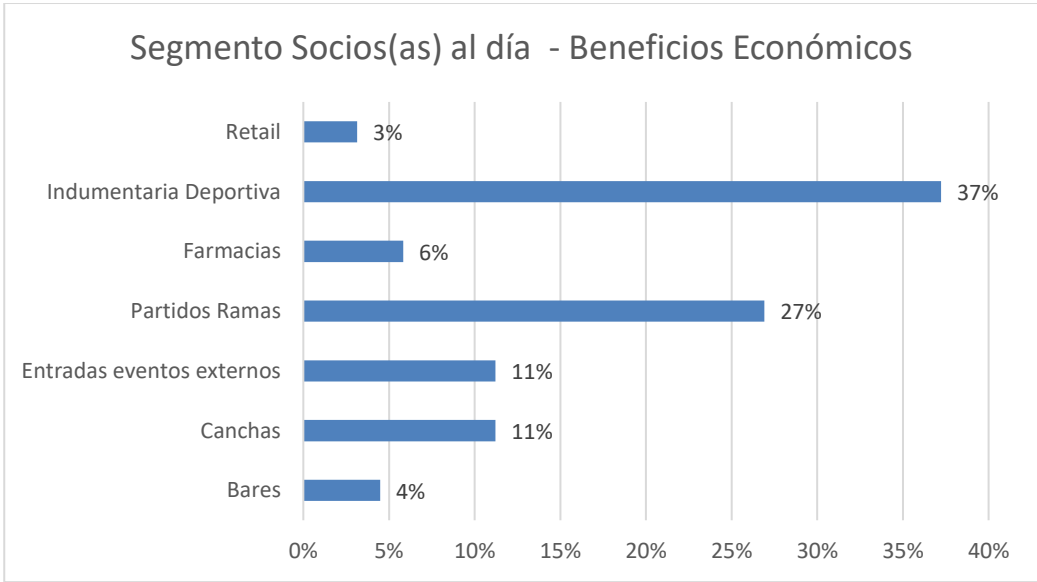
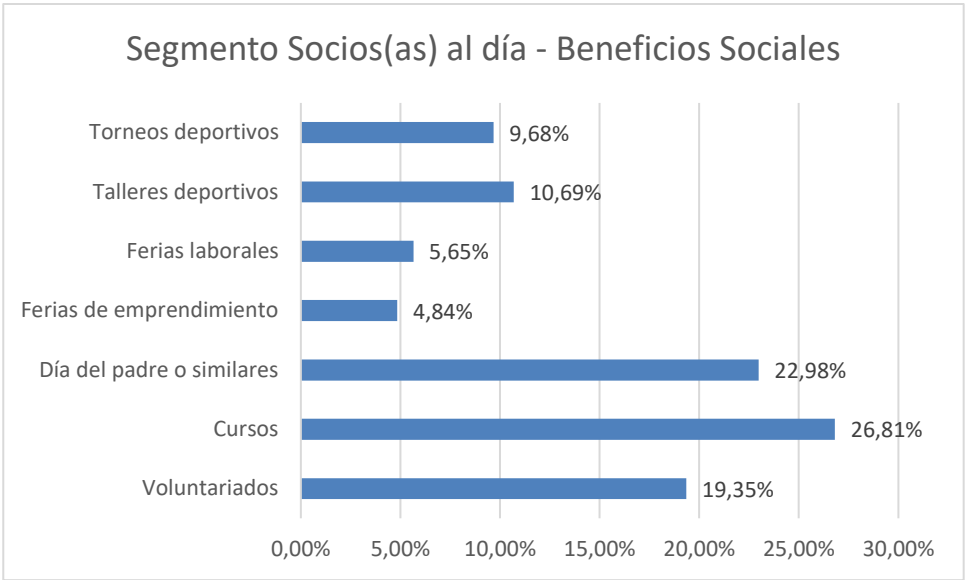
Preferencias	Etiquetas de columna	Beneficios Económicos	Beneficios Sentido de Pertenencia	Beneficios Sociales	Total general
Etiquetas de fila	<input checked="" type="checkbox"/>				
Otra Región		25,30%	55,36%	19,35%	100,00%
RIM		22,05%	56,55%	21,40%	100,00%
Total general		23,26%	56,11%	20,63%	100,00%

Preferencias	Etiquetas de columna	Beneficios Económicos	Beneficios Sentido de Pertenencia	Beneficios Sociales	Total general
Etiquetas de fila	<input checked="" type="checkbox"/>				
Femenino		22,59%	53,07%	24,34%	100,00%
Masculino		23,33%	56,74%	19,94%	100,00%
Total general		23,20%	56,12%	20,68%	100,00%

Preferencias	Etiquetas de columna	Beneficios Económicos	Beneficios Sentido de Pertenencia	Beneficios Sociales	Total general
Etiquetas de fila	<input checked="" type="checkbox"/>				
Mayor a \$600.000		21,40%	57,44%	21,16%	100,00%
Menor a \$600.000		26,19%	54,00%	19,81%	100,00%
Total general		23,26%	56,11%	20,63%	100,00%

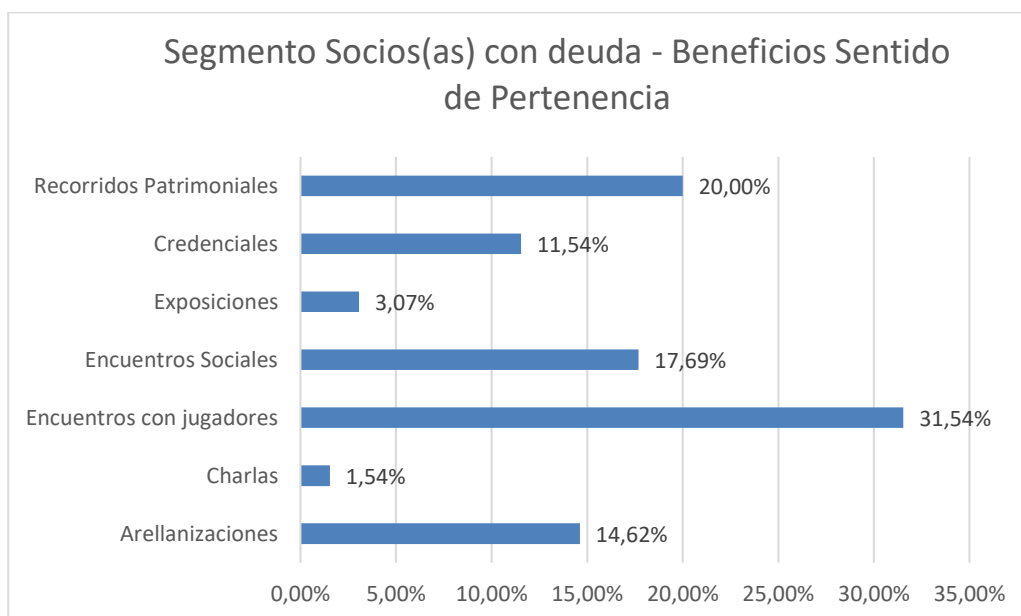
Preferencias	Etiquetas de columna	Beneficios Económicos	Beneficios Sentido de Pertenencia	Beneficios Sociales	Total general
Etiquetas de fila	<input checked="" type="checkbox"/>				
2019 o antes		16,79%	63,51%	19,70%	100,00%
2020 o después		27,45%	51,31%	21,24%	100,00%
Total general		23,26%	56,11%	20,63%	100,00%

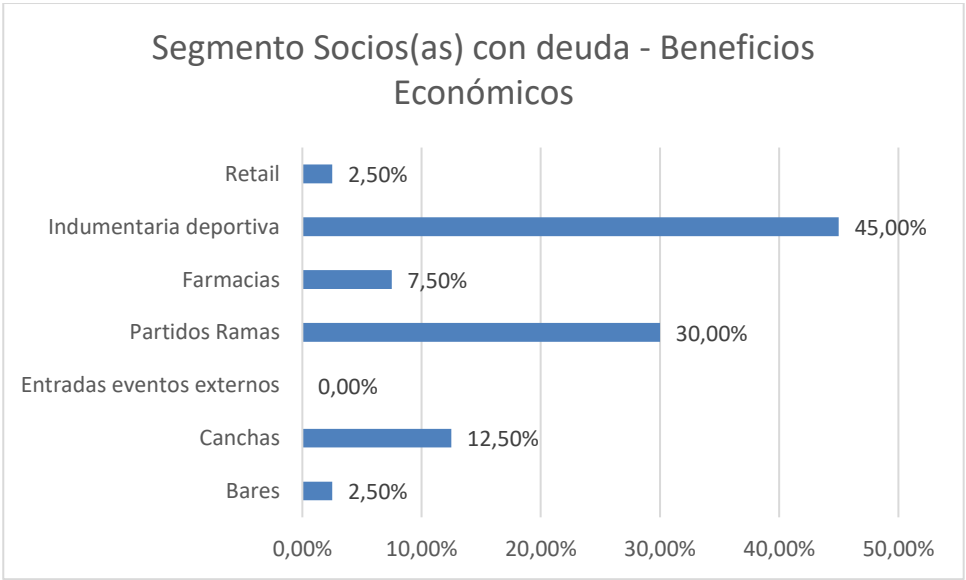
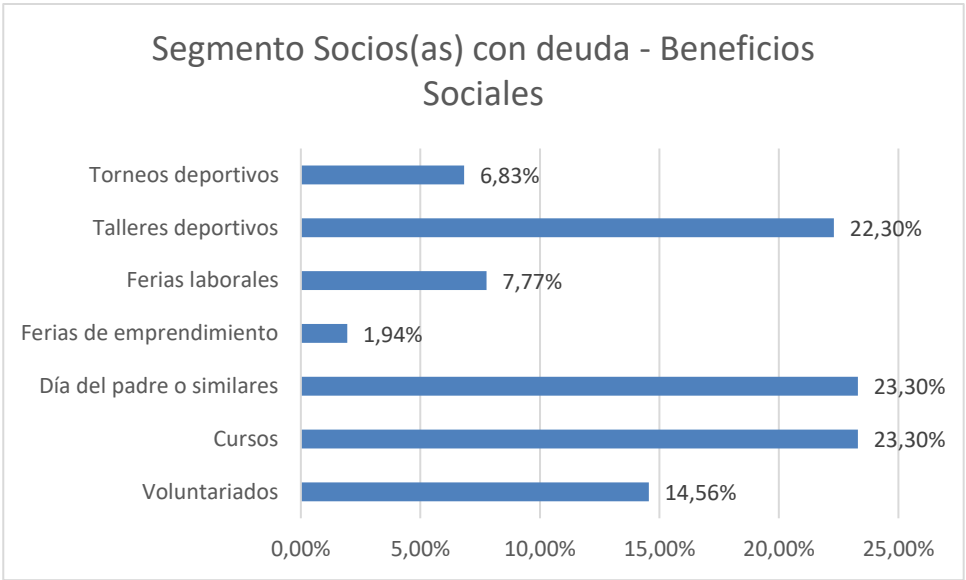




Grupos de socios(as) con deuda

Cuenta de beneficio3		Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila		Sección Beneficios Ec	Sección Beneficios Sentido de Pertenencia	Sección Beneficios Sociales	Total general
Entre 18 y 30 años		23,15%	47,24%	23,62%	100,00%
Entre 31 y 45 años		30,43%	53,16%	16,33%	100,00%
Entre 46 y 60 años		35,04%	46,16%	16,73%	100,00%
Más de 60 años		30,56%	38,83%	30,56%	100,00%
Menor de 18 años		40,00%	50,00%	0,00%	100,00%
Total general		31,13%	49,78%	19,09%	100,00%
Cuenta de beneficio3		Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila		Sección Beneficios Ec	Sección Beneficios Sentido de Pertenencia	Sección Beneficios Sociales	Total general
Otra Región		31,28%	50,62%	18,11%	100,00%
RM		31,05%	49,32%	19,63%	100,00%
Total general		31,13%	49,78%	19,09%	100,00%
Cuenta de beneficio3		Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila		Sección Beneficios Ec	Sección Beneficios Sentido de Pertenencia	Sección Beneficios Sociales	Total general
Femenino		30,30%	50,00%	19,70%	100,00%
Masculino		31,32%	49,82%	19,86%	100,00%
Total general		31,12%	49,85%	19,03%	100,00%
Cuenta de beneficio3		Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila		Sección Beneficios Ec	Sección Beneficios Sentido de Pertenencia	Sección Beneficios Sociales	Total general
Mayor a \$600.000		31,63%	49,52%	18,85%	100,00%
Menor a \$600.000		30,71%	50,00%	19,23%	100,00%
Total general		31,13%	49,78%	19,09%	100,00%
Cuenta de beneficio3		Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila		Sección Beneficios Ec	Sección Beneficios Sentido de Pertenencia	Sección Beneficios Sociales	Total general
2019 o antes		28,57%	53,38%	18,05%	100,00%
2020 o después		32,77%	47,47%	19,76%	100,00%
Total general		31,13%	49,78%	19,09%	100,00%





ANEXO D: Matrices de decisión

Matriz 1 - Hinchas no asociados

Criterio	Relevancia	Segmento 1	Segmento 2
Disposición a asociarse	Alta	El 63,8% está dispuesto a asociarse a pesar de no existir beneficios relacionados al fútbol.	El 82,4% está dispuesto a asociarse a pesar de no existir beneficios relacionados al fútbol.
Facilidad para alcanzar socios	Media	Gran facilidad pues es un segmento que utiliza redes sociales en las que existe presencia.	Gran facilidad pues es un segmento que utiliza redes sociales en las que existe presencia.
Alineamiento al propósito del club	Alta	Alineado	Muy alineado
Disposición a pagar	Media	24,39% está dispuesto a pagar el precio actual. 55,66% está dispuesto a pagar más, el resto está dispuesto a pagar menos o no está dispuesto a pagar.	25,00% está dispuesto a pagar el precio actual. 62,53% está dispuesto a pagar más, el resto está dispuesto a pagar menos o no está dispuesto a pagar.
Capacidad para entregar beneficios	Media	Se han desarrollado anteriormente los beneficios preferidos de este segmento, además, no tiene grandes requerimientos	Si bien se han desarrollado actividades similares, se requieren mayores recursos para su realización

Matriz 2 – Socios(as) al día

Criterio	Relevancia	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
Disposición a asociarse	Alta	El 88,57% está dispuesto a asociarse a pesar de no existir beneficios relacionados al fútbol.	El 94,81% está dispuesto a asociarse a pesar de no existir beneficios relacionados al fútbol.	El 95,59% está dispuesto a asociarse a pesar de no existir beneficios relacionados al fútbol.
NPS	Media	Se tiene un NPS de 57,3.	Se tiene un NPS de 64,94.	Se tiene un NPS de 72,5.
Facilidad para alcanzar socios	Media	Son personas ya asociadas al club. Corresponden al	Son personas ya asociadas al club. Corresponden al	Son personas ya asociadas al club. Corresponden al

		23,26% del total de quienes mantienen sus cuotas al día.	20,63% del total de quienes mantienen sus cuotas al día.	56,11% del total de quienes mantienen sus cuotas al día.
Alineamiento al propósito del club	Alta	Alineado.	Muy alineado.	Muy alineado.
Disposición a pagar	Media	56,65% está dispuesto a pagar el precio actual. 38,15% está dispuesto a pagar más, el resto está dispuesto a pagar menos o no está dispuesto a pagar.	36,45 % está dispuesto a pagar el precio actual. 61,45% está dispuesto a pagar más, el resto está dispuesto a pagar menos o no está dispuesto a pagar.	34,18 % está dispuesto a pagar el precio actual. 63,05% está dispuesto a pagar más, el resto está dispuesto a pagar menos o no está dispuesto a pagar.
Capacidad de realización	Media	Se han desarrollado anteriormente los beneficios preferidos de este segmento, además, no tiene grandes requerimientos.	Si bien se han desarrollado actividades similares, se requieren mayores recursos para su realización.	Si bien se han desarrollado actividades similares, se requieren mayores recursos para su realización.

Matriz 3 – Socios(as) con deuda

Criterio	Relevancia	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
Disposición a asociarse	Alta	El 83,02% está dispuesto a asociarse a pesar de no existir beneficios relacionados al fútbol.	El 91,54% está dispuesto a asociarse a pesar de no existir beneficios relacionados al fútbol.	El 95,28% está dispuesto a asociarse a pesar de no existir beneficios relacionados al fútbol.
NPS	Media	Se tiene un NPS de 38,39	Se tiene un NPS de 61,54.	Se tiene un NPS de 72,02.
Facilidad para alcanzar socios	Media	Son personas ya han estado asociadas al club. Corresponden al 31,13% de	Son personas ya han estado asociadas al club. Corresponden al 19,09% de	Son personas ya han estado asociadas al club. Corresponden al 49,78% de

		socios con deuda.	socios con deuda.	socios con deuda.
Alineamiento al propósito del club	Media	Alineado.	Muy alineado.	Muy alineado.
Disposición a pagar	Media	50,39% está dispuesto a pagar el precio actual. 32,28% está dispuesto a pagar más, el resto está dispuesto a pagar menos o no está dispuesto a pagar.	50,62 % está dispuesto a pagar el precio actual. 41,98% está dispuesto a pagar más, el resto está dispuesto a pagar menos o no está dispuesto a pagar.	45,32% está dispuesto a pagar el precio actual. 46,8% está dispuesto a pagar más, el resto está dispuesto a pagar menos o no está dispuesto a pagar.
Capacidad de realización	Media	Se han desarrollado anteriormente los beneficios preferidos de este segmento, además, no tiene grandes requerimientos.	Si bien se han desarrollado actividades similares, se requieren mayores recursos para su realización.	Si bien se han desarrollado actividades similares, se requieren mayores recursos para su realización.

ANEXO E: Análisis valor cuota

Se considera un total de 40.000 socios, el cálculo se hizo a partir de las disposiciones a pagar y el porcentaje de integrantes presentados en el cuerpo del informe.

Ingresos por valor de cuota – Adultos RM

Valor Cuota	\$3.000	\$4.000	\$5.000	\$6.000
Ingreso mensual	\$61.200.000	\$53.709.120	\$53.142.000	\$21.664.800

Ingresos por valor de cuota – Adultos Otra Región

Valor Cuota	\$2.000	\$3.000	\$4.000	\$5.000	\$6.000
Ingreso mensual	\$20.800.000	\$20.426.640	\$16.664.960	\$15.017.600	\$5.353.920

Ingresos por valor de cuota – Menores de edad

Valor Cuota	\$500	\$1.000	\$2.000	\$3.000	\$4.000
Ingreso mensual	\$4.000.000	\$7.268.800	\$9.443.200	\$7.255.200	\$3.120.000

Ingresos por valor de cuota – Tercera edad

Valor Cuota	\$1.000	\$2.000	\$3.000	\$4.000	\$5.000
Ingreso mensual	\$1.200.000	\$1.566.500	\$1.225.440	\$851.040	\$978.600

Si bien para el caso de menores de edad cobrar una cuota mayor que la escogida podría entregar mayores ingresos para la organización, estos segmentos pagarían el mismo valor que adultos (\$2.000 o \$3.000), lo que no está alineado con las intenciones de la organización.

ANEXO F: Variación padrón de socios y Justificación indicadores de desempeño

Variación en el padrón de socios al día mensual 2022

Periodo	Variación padrón al día
Diciembre 2021 – enero 2022	-23%
Enero 2022 – febrero 2022	14%
Febrero 2022 – marzo 2022	-1%
Marzo 2022- abril 2022	40%
Abril 2022 – mayo 2022	-14%
Mayo 2022- junio 2022	-8%
Junio 2022- julio 2022	-8%
Julio 2022-agosto 2022	-15%
Agosto 2022- septiembre 2022	4%
Septiembre 2022-octubre 2022	16%
Octubre 2022-noviembre 2022	-13%
Noviembre 2022-diciembre 2022	-9%

Justificación indicadores de desempeño

Objetivo	Indicador	Meta	Justificación
Aumentar cantidad de socios	Tasa de conversión	2,1%	(1)
	Tasa de retención	84%	(2)
	Cantidad de asociados	37.117	(3)
Medir efectividad campañas	Tasa de clics en correos abiertos	3,3%	(4)
	Retorno de la inversión publicitaria (ROAS)	Mayor a 3 por campaña en redes sociales	(5)

- (1) Según cifras de Statista¹, el comercio electrónico en el mundo exhibe una tasa de conversión de 2,1% a nivel de todas las industrias.
- (2) Según cifras de Statista, las tasas de retención más altas en el mundo rondan el 84%².
- (3) El promedio de socios mensual se calculó evaluando la variación del padrón al día durante el año 2022 presentada en este anexo y considerando que la estrategia permitiría un aumento del 5% en el número de socios.
- (4) Se define 3,3% a información obtenida desde MailChimp^{3,4}.
- (5) Se define como 3:1 dado que se considera como el límite mínimo de éxito para una campaña publicitaria.

¹ <https://www.statista.com/statistics/1106713/global-conversion-rate-by-industry-and-device/>

² <https://www.statista.com/statistics/1041645/customer-retention-rates-by-industry-worldwide/>

³ <https://mailchimp.com/es/resources/email-marketing-benchmarks>

⁴ <https://www.noticias.ltda/online-marketing/roas-retorno-inversion-publicidad/>