

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. ANTECEDENTES GENERALES</b>	<b>1</b>
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
<b>2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN</b>	<b>14</b>
2.1. ÁREA DE LA ORGANIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	14
<b>3. OBJETIVOS, RESULTADOS ESPERADOS Y ALCANCES</b>	<b>19</b>
3.1. OBJETIVO GENERAL	19
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3.3. RESULTADOS ESPERADOS	19
3.4. ALCANCES	19
<b>4. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>20</b>
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
<b>5. METODOLOGÍA</b>	<b>23</b>
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
<b>6. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PROPUESTA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>25</b>
<b>7. SITUACIÓN ACTUAL DEL CLUB</b>	<b>27</b>

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
<b>8.</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>	<b>37</b>
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
<b>9.</b>	<b>DISEÑO ESTRATEGIA COMERCIAL</b>	<b>62</b>
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
<b>10.</b>	<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>80</b>
10.1.	ETAPAS DEL PLAN	80
10.2.	INDICADORES DE DESEMPEÑO	81

<b>11. ANÁLISIS FINANCIERO</b>	<b>83</b>
11.1. INGRESOS	83
11.2. COSTOS	85
11.2.1. <i>Costos Variables</i>	85
11.2.2. <i>Costos Fijos</i>	85
11.3. FLUJO DE CAJA	94
11.4. ANÁLISIS	95
11.4.1. <i>Tasa de Descuento</i>	95
11.4.2. <i>Valor Actual Neto (VAN)</i>	96
11.4.3. <i>Análisis de Sensibilidad</i>	96
11.5. CONCLUSIONES EVALUACIÓN FINANCIERA	97
<b>12. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES</b>	<b>98</b>
12.1. RECOMENDACIONES	98
12.2. CONCLUSIONES	98
<b>13. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>102</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>106</b>
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