



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

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA EL SISTEMA DE SOCIOS DEL  
CLUB DEPORTIVO UNIVERSIDAD CATÓLICA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

**DANIEL IGNACIO SAAVEDRA LILLO**

PROFESOR GUÍA:

ENRIQUE JOFRE ROJAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

JUAN DÍAZ GONZALEZ  
GASTÓN SUÁREZ CROTHERS

SANTIAGO DE CHILE  
OCTUBRE 2009

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: DANIEL SAAVEDRA LILLO  
FECHA: 23-10-2009  
PROF. GUÍA: SR. ENRIQUE  
JOFRÉ

## **DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA EL SISTEMA DE SOCIOS DEL CLUB DEPORTIVO UNIVERSIDAD CATÓLICA**

El Club Deportivo Universidad Católica ha evidenciado una constante baja de socios en su rama de fútbol en los últimos 10 años, desde cifras cercanas a los 15.000 hasta los casi 4.800 que existen en la actualidad. Si bien es el club que mayor cantidad de socios al día tiene a nivel nacional, se observa una necesidad de cambiar el rumbo y aprovechar al máximo el crecimiento que ofrece la actividad en el marco de la industria de la entretención.

El objetivo general de este trabajo es diseñar una estrategia comercial para el sistema de socios de la Rama de Fútbol del Club Deportivo Universidad Católica que extraiga el máximo de beneficios tanto cuantitativos como cualitativos desde los clientes hacia el club.

La metodología empleada para el desarrollo de este trabajo consta de un completo análisis estratégico del negocio de forma externa e interna que evidencia el alto potencial de rentabilidad por parte del CDUC en la industria del fútbol nacional. A continuación se realizó una investigación prospectiva de las variables que explican el alejamiento de los estadios de socios y simpatizantes de nuestro fútbol que permitió entender el comportamiento del hincha en el proceso de toma de decisión de asistencia al estadio.

La estrategia propuesta se basa en la combinación de las estrategias genéricas de diferenciación y enfoque, y permitió definir que se debe implementar un sistema de socios y abonados que ofrezca cierta variedad de opciones para que el simpatizante autoseleccione a qué nivel corresponde de acuerdo a sus necesidades y disposición a pagar. El mercado objetivo del club fue estimado en el 1,52% de la población de la Región Metropolitana, rodeando las cien mil personas. Esta propuesta económica se evaluó económicamente para tres escenarios distintos: neutro o base, optimista y pesimista. El escenario base arrojó un VAN cercano a los 750 millones de pesos con una TIR de un 33% y contempla inversiones iniciales en infraestructura y conformación de plantel por 3 millones de dólares.

Como principal recomendación se propone realizar un estudio de tarificación con la disposición a pagar del hincha al momento de la implementación de esta estrategia, y posteriormente la evaluación de ampliación y remodelación del estadio de fútbol así como la construcción de un nuevo recinto deportivo.

## Agradecimientos:

En primer término me gustaría agradecer a mis padres y familiares que me han brindado la mejor educación que ha estado a su alcance y que siempre han tratado de elegir lo mejor para mí. Ellos además me mostraron el hermoso mundo del fútbol que constituye un pilar fundamental en mi vida ya que es la actividad que más me apasiona.

A continuación me gustaría agradecer la fuerza que me entrega la mujer que amo y a mis hijos, ya que ellos me han alimentado de la fuerza necesaria para salir adelante y poder culminar este ciclo.

No podría dejar fuera a mis amigos inseparables tanto al interior de la universidad como fuera de ella, el gran C.A.T.S, los cabros del pool y de la terraza, los amigos del colegio, del estadio y los de la vida, son otra pieza fundamental en mi vida que siempre deberá estar presente.

Finalmente, me gustaría agradecer al Club Deportivo Universidad Católica por todas las alegrías que me ha dado, y este trabajo es sólo una pequeña muestra de agradecimiento por ello. También quiero agradecer a Enrique Urrutia por abrirme las puertas del club y darme algunos datos necesarios para el desarrollo de este trabajo.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO 1. Introducción y Descripción del Proyecto.</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 Introducción y antecedentes generales</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2 Descripción del Proyecto</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3 Justificación</b> .....	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 2. Objetivos y Metodología</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Objetivos</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1.1 Objetivo General</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2 Metodología</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2.1 Análisis del Entorno</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2.1.1 Análisis de la Industria de entretenimiento</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2.1.2 Análisis de la Industria del Fútbol</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2.2 Análisis Interno</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2.3 Investigación Prospectiva</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2.3.1 Investigación Prospectiva Cuantitativa</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2.3.2 Investigación Prospectiva Cualitativa</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2.4 Propuesta de estrategia genérica</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2.5 Estrategia Comercial</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2.6 Evaluación económica</b> .....	<b>14</b>
<b>2.3 Alcances</b> .....	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 3. Análisis del Entorno</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 El fútbol profesional dentro de la Industria de la entretenimiento</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1.1 Amenaza de nuevos competidores</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1.2 Rivalidad entre los competidores</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1.3 Poder de negociación de los proveedores</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1.4 Poder de negociación de los compradores</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos</b> .....	<b>16</b>
<b>3.2 El CDUC dentro de la Industria del Fútbol</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2.2 Rivalidad entre los competidores</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores</b> .....	<b>18</b>
<b>3.2.4 Poder de negociación de los compradores</b> .....	<b>19</b>

3.2.5	Amenaza de ingreso de productos sustitutos .....	19
3.3	Principales oportunidades y amenazas .....	20
3.4	Benchmarking .....	20
3.4.1	Caso Selección Nacional de Chile .....	20
3.4.2	Caso Boca Juniors .....	21
<b>CAPÍTULO 4.</b>	<b>Análisis Interno .....</b>	<b>23</b>
4.1	Historia del Club Deportivo Universidad Católica .....	23
4.2	Socios UC .....	25
4.3	Cadena de Valor .....	26
<b>CAPÍTULO 5.</b>	<b>Investigación Prospectiva.....</b>	<b>27</b>
5.1	Investigación prospectiva cualitativa .....	27
5.2	Investigación prospectiva cuantitativa.....	29
5.2.1	Resultados de la encuesta.....	29
<b>CAPÍTULO 6.</b>	<b>Diseño de la Estrategia .....</b>	<b>33</b>
6.1	Análisis FODA .....	33
6.1.1	Fortalezas.....	33
6.1.2	Oportunidades .....	33
6.1.3	Debilidades .....	34
6.1.4	Amenazas.....	34
6.2	Estrategia genérica .....	35
6.2.1	Diferenciación.....	35
6.2.2	El Enfoque.....	35
6.3	Propuesta de valor .....	36
<b>CAPÍTULO 7.</b>	<b>Estrategia Comercial .....</b>	<b>37</b>
7.1	Mercado.....	37
7.1.1	Mercado total .....	37
7.1.2	Mercado potencial .....	37
7.1.3	Mercado objetivo .....	38
7.2	Mix Comercial .....	39
7.2.1	Estrategia de producto.....	39
7.2.1.1	Socios .....	39
7.2.1.2	Abonados .....	40

7.2.1.3	Venta de entradas .....	40
7.2.2	Estrategia de tarificación .....	40
7.2.2.1	Tarificación caso neutro.....	41
7.2.3	Estrategia de distribución.....	42
7.2.4	Estrategia de campaña .....	43
7.3	Plan de implementación .....	43
<b>CAPÍTULO 8. Evaluación.....</b>		<b>45</b>
8.1	Evaluación económica.....	45
8.1.1	Inversión.....	45
8.1.2	Costos .....	45
8.1.3	Ingresos.....	46
8.1.4	Indicadores .....	47
8.2	Beneficios no cuantitativos .....	48
<b>CAPÍTULO 9. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>		<b>49</b>
9.1	Conclusiones.....	49
9.2	Recomendaciones.....	49
<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA .....</b>		<b>50</b>
<b>ANEXO A: Clubes Profesionales Chilenos .....</b>		<b>51</b>
<b>ANEXO B: Informe de cultura y tiempo libre 2006 .....</b>		<b>52</b>
<b>ANEXO C: Estadio San Carlos de Apoquindo.....</b>		<b>56</b>
<b>ANEXO D: Encuesta .....</b>		<b>57</b>
<b>ANEXO E: RESULTADOS ENCUESTA .....</b>		<b>59</b>
<b>ANEXO F: Flujo de Caja caso neutro .....</b>		<b>62</b>
<b>ANEXO G: Flujo de Caja caso optimista .....</b>		<b>63</b>
<b>ANEXO H: Flujo de caja caso pesimista .....</b>		<b>64</b>

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

### Tablas

Tabla 1. Simpatizantes por edad y NSE en la Región Metropolitana	17
Tabla 2. Valores Socios.	25
Tabla 3. Ahorro anual para un socio de la RM	25
Tabla 4. Preferencias por sector del estadio	28
Tabla 5. Mercado Total de simpatizantes en RM	37
Tabla 6. Mercado Potencial de hinchas del CDUC en RM	38
Tabla 7. Grado de Futbolización en RM	38
Tabla 8. Mercado Objetivo	38
Tabla 9. Tabla de precios, caso neutro.	41
Tabla 10. Ahorro promedio por producto	41
Tabla 11. Inversión inicial	45
Tabla 12. Evolución esperada del número de socios	46
Tabla 13. Evolución esperada del número total de abonados	46
Tabla 14. Ingresos esperados caso neutro	46
Tabla 15. Indicadores de rentabilidad según escenario	47

### Gráficos

Gráfico 1. Frecuencia de asistencia al estadio	29
Gráfico 2. Valoración de los atributos por los encuestados	30
Gráfico 3. Relevancia de los atributos según los espectadores	31
Gráfico 4. Motivos de inasistencia de los encuestados	32

# **CAPÍTULO 1. Introducción y Descripción del Proyecto.**

## **1.1 Introducción y antecedentes generales**

El **Club Deportivo Universidad Católica de Chile** se encuentra ubicado en la ciudad de Santiago, dentro de la Región Metropolitana. Fue fundado el 21 de abril de 1937, aunque en rigor antes de esa fecha, histórica para el deporte nacional, ya funcionaba por intermedio de entusiastas deportistas universitarios bajo el apoyo de las autoridades académicas de la Pontificia.

Actualmente el club se encuentra ubicado en la comuna de Las Condes, donde se encuentran todas sus instalaciones que incluyen diversas ramas deportivas donde la más importante sin dudas es la Rama de Fútbol. El primer equipo de esta rama, participa del torneo nacional de primera división del fútbol profesional de Chile, donde se ha coronado campeón en 9 ocasiones y a nivel internacional su logro más importante es un subcampeonato de la Copa Libertadores de América en 1993 que le permitió jugar la final Interamericana el año siguiente, obteniendo así su primer título internacional.

Tradicionalmente el fútbol en Chile se ha manejado muy distintamente en temas administrativos y deportivos. Mientras a los deportistas y entrenadores se les exige un casi total profesionalismo, en las otras áreas que rodean esta actividad se ha carecido de ello. Una muestra de ello es que los dos clubes más populares del país han caído en sendas quiebras, viéndose obligados a ser intervenidos por un síndico y otorgando sus servicios a empresas que lo administren. En otros casos, como lo son las colonias, son los aportes personales de sus dirigentes los que han mantenido vivos a dichos equipos debido a que la administración no ha logrado solventar los gastos necesarios para operar. No se puede criticar la falta de pasión de dichos dirigentes que por años han sido el soporte del fútbol chileno, pero sí han carecido de una mirada empresarial y comercial para manejar los hilos de esta actividad.

Se refleja de forma muy clara que Colo-Colo bajo la nueva administración de Blanco y Negro S.A. ha mejorado su administración la que le ha dado la posibilidad de realizar ambiciosos proyectos deportivos los cuales se han materializado en 5 títulos nacionales, una final internacional y venta de jugadores por casi 20 millones de dólares. Por su parte, la Universidad de Chile recientemente se tituló campeón del fútbol nacional y cumple su mejor campaña internacional en los últimos 13 años, también bajo un arriesgado proyecto deportivo de altos niveles de inversión, que continuará con la construcción de un moderno centro de entrenamiento y en el mediano plazo de un estadio propio.

Recientemente el presidente del club don Jorge O’Ryan comunicó públicamente la salida a la bolsa de la rama de fútbol bajo el nombre de CRUZADOS S.A.D.P. noticia de alto impacto y muy esperada por sus simpatizantes ya que le permitirá, al club, competir al mismo nivel que sus rivales, que por obligación tuvieron que adoptar dicha medida.

En estos momentos, la Católica es el club de fútbol que más socios tiene en todo el país, además cuenta con un estadio propio, el centro de entrenamiento más completo del país y uno de los mejores de Sudamérica. Todo este potencial debe ser aprovechado por parte del club, y se espera que este cambio también cambie el rumbo de la institución.

Si bien el éxito deportivo no está directamente relacionado con una buena administración comercial, se cree que existe una correlación positiva entre ambos. Es ahí donde nace la idea de realizar una propuesta de estrategia comercial que apunte a aprovechar el potencial del club extrayendo todos sus beneficios y excedentes.

## 1.2 Descripción del Proyecto

Un club deportivo de fútbol profesional, posee básicamente 4 fuentes importantes de ingresos, estas son:

1. **Derechos de televisión:** Los derechos de televisión del fútbol chileno corresponden a la mayor parte de ingresos fijos anuales y su administración corresponde directamente a la ANFP y al CDF<sup>1</sup> de acuerdo a los contratos firmados y aprobados por el consejo de presidentes de clubes asociados. El CDF es el único canal con derecho a filmar imágenes de los partidos, y sólo los entrega a los noticieros nacionales para su emisión al día posterior al término de una jornada de partidos. Además licita un programa único que emite los resúmenes de dichos partidos en un canal de televisión abierta. Todos estos ingresos que genera este canal en dichas emisiones, sumado a lo recaudado en cada operador de cable y televisión satelital (producto de este canal) son repartidos entre la totalidad de clubes asociados en porcentajes acordados por el consejo de presidentes. Dichos porcentajes son renegociados año a año.

Estos contratos han sido motivo de diversos análisis ya que si bien representan un gran ingreso para el club también le restan público potencial en cada uno de los partidos. Es por esto, principalmente, que han sido modificados por expertos en teoría de contratos para perfeccionarlos y lograr una mayor ecuanimidad.

2. **Marketing y Sponsors:** Corresponde al arriendo de espacios publicitarios al interior del estadio, en la indumentaria deportiva e incluso en la marca que fabrica dicha indumentaria. Aquí es donde existen mayores diferencias entre los distintos equipos, ya que cada club es dueño de sus propios espacios y puede vender o arrendar cada ítem según le convenga e incluso existen variados tipos de negocios según la creatividad de sus dirigentes respectivos.

---

<sup>1</sup> CDF: Canal del Fútbol.

Los equipos catalogados como grandes crean mucho movimiento en torno a ellos, y cada detalle puede ser vendido o arrendado y se encuentran publicidades hasta en las calcetas o pantaloncillos de sus jugadores. Es la unidad de negocio más explotada por los clubes nacionales y la segunda fuente de ingresos.

- 3. Traspaso de jugadores:** En el negocio del fútbol es impensado dejar de lado este ítem, que si bien es un punto muy delicado de analizar, corresponde al núcleo del mercado del fútbol. En particular si hacemos un paralelo entre el fútbol europeo y el sudamericano, la principal diferencia que encontraremos es en el origen de sus futbolistas. En las principales ligas de fútbol de Europa existe un abanico inmenso de nacionalidades de futbolistas, mientras que en el fútbol sudamericano, salvo excepciones, sólo juegan jugadores de los países sudamericanos.

Sudamérica ha sido un constante surtidor de jugadores a las principales ligas europeas, llegando incluso a tener mayor participación que las propias naciones locales.

Brasil, el principal proveedor de jugadores, anualmente exporta más de 100 jugadores a Europa solamente, dejando ganancias millonarias en su fútbol local.

En Chile, en cambio, rara vez se realizan más de 10 transacciones en el año con los clubes Europeos y aunque se tiene mayor continuidad con otros mercados como el mexicano, aún no se ha llegado a niveles donde éstas puedan lograr sustentar o financiar la actividad nacional.

Según un reciente estudio realizado por la FIFA<sup>2</sup>, el fútbol sudamericano no se puede financiar en el tiempo sólo con la venta de jugadores y debe fortalecer otras unidades de negocio relevantes como lo es el marketing, *merchandising* y venta de boletos.

- 4. Venta de entradas y membrecías de socio:** Este ítem está asociado al espectáculo y día del partido, siendo bueno separarlo en dos partes importantes: la primera es la venta de entradas para cada uno de los partidos en las distintas localidades del estadio y la segunda, es el pago anual de los socios que obtienen un descuento en el pago de su entrada partido a partido. Por tratarse de un punto que varía de partido en partido, este ingreso variable va directamente relacionado con la campaña actual y en términos generales es la menor fuente de ingresos pero a su vez donde más espacio hay para crecer. El cliente principal son los hinchas a los cuales hay que ofrecerle un buen servicio para que ellos compren el producto, y en esto difiere de los anteriores puntos donde los clientes llegan a realizar ofertas para contratar los respectivos servicios.

---

<sup>2</sup> FIFA: Federación Internacional de Fútbol Asociado

De los 4 puntos anteriormente descritos se puede observar que es difícil modificar el rumbo de los contratos de televisión, así como también los de publicidad que están bastante bien explotados y en el caso de traspasos de jugadores si bien se puede y debe establecer una política clara a nivel del club, no es un punto que pueda sufrir muchos cambios en el mediano plazo ya que depende de la materia prima que hay y la que pueda venir en camino. Pero se observa una estrecha relación entre el cliente y el club en el ámbito de ingresos por entradas y membrecías de socio, el cuál merece ser explotado. Es por esto que el presente trabajo consistirá en diseñar una estrategia comercial que rescate el máximo beneficio por parte de los clientes hacia el club.

Se analizará el problema con un plazo de 5 años, donde se deberán realizar correctas inversiones y cambios estratégicos para esperar atraer y fidelizar a los hinchas de la católica.

### **1.3 Justificación**

Si bien el Club Deportivo Universidad Católica posee en su rama de fútbol profesional, el mayor número de socios del país además de un posicionamiento marcado en el segmento de mayores ingresos, no ha podido consolidar todo esto en los últimos años. El *peak* de socios se alcanzó en 1995 con cerca de 15.000, que contrastan a los casi 5.000 de la actualidad, donde en los últimos años la tasa de captación de nuevos socios ha sido muy inferior a la tasa de fuga, perdiendo alrededor de casi un 10% de los socios anualmente.

Esto además ha significado una baja en la asistencia promedio al estadio, y no necesariamente ha sido producido por malas campañas deportivas ya que en este período se han logrado 3 títulos nacionales (1997, 2002 y 2005). Quizás se puede explicar en parte al comienzo de las crisis económicas, especialmente la crisis asiática y la actual que enfrenta el país, pero al mirar las estadísticas esto está marcado por una tendencia que no va de la mano con los objetivos del club y que se repite en los distintos clubes de fútbol nacionales donde principalmente la violencia en los estadios y la mala calidad del espectáculo ha alejado a los simpatizantes y sus familias de los recintos deportivos. Además se supone que las crisis han afectado más a otros segmentos de la sociedad un poco alejados del posicionamiento del club, por lo que esa explicación no calza del todo para explicar dicha fuga de socios.

Se observa a priori que no se está rescatando todo el beneficio desde los clientes, tanto en materias económicas como de seguridad o de calidad del espectáculo, lo cual repercute en la participación de los auspiciantes, y es por ello que es necesaria una estrategia comercial que apunte a la maximización de dichos excedentes.

Una correcta estrategia que atraiga a los simpatizantes del club al estadio, de forma ordenada y segura para ellos, con un buen espectáculo para disfrutar puede elevar de sobremanera los ingresos del club por este concepto, a su vez mejorará la imagen de la marca del club, repercutiendo en otros ámbitos del club, lo que produce un círculo "virtuoso" que irá en contra de la situación actual en que la baja cantidad de público repercute en una menor inversión por parte del club y un consiguiente

debilitamiento del espectáculo que sólo hace alejar más a los clientes, lo que se puede catalogar como un círculo “vicioso”.

## **CAPÍTULO 2. Objetivos y Metodología**

### **2.1 Objetivos**

#### **2.1.1 Objetivo General**

Diseñar una estrategia comercial para el sistema de socios de la Rama de Fútbol del Club Deportivo Universidad Católica que extraiga el máximo de beneficios tanto cuantitativos como cualitativos desde los clientes hacia el club.

#### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la situación externa e interna en que se desenvuelve el Club Deportivo Universidad Católica desde la perspectiva estratégica, con el fin de rescatar las variables relevantes al problema para entender la dinámica competitiva de la industria.
- Crear la cadena de valor actual que ofrece el sistema de socios del club, de manera de reflejar y entender la problemática en que está envuelto.
- Definir la mezcla de marketing que esté alineada con los intereses del club.
- Diseñar un plan de implementación del desarrollo de la estrategia comercial propuesta, para poder evaluar por períodos y escenarios los resultados de las estrategias propuestas.

### **2.2 Metodología**

La metodología a emplear para el cumplimiento de los objetivos recientemente propuestos, se detalla a continuación:

#### **2.2.1 Análisis del Entorno**

Para comprender el ambiente en que se desenvuelve el club y la industria del fútbol, de manera de distinguir los distintos actores, se realizarán dos análisis bajo la metodología de las 5 fuerzas de Porter.

##### **2.2.1.1 Análisis de la Industria de entretenimiento**

El fútbol como principal actividad deportiva profesional se puede analizar dentro de la industria de la entretenimiento, más precisamente como una actividad cultural. Es por ello que es interesante analizar dicha industria, de manera de estimar las principales competencias y analizar fortalezas, debilidades y oportunidades de su situación actual.

### **2.2.1.2 Análisis de la Industria del Fútbol**

El fútbol profesional a nivel mundial es una industria que merece un estudio singular dentro de las actividades de entretenimiento y cultura, es por esto que se debe realizar un estudio de dicha actividad para comprender de mejor forma el medio en que opera el C.D.U.C.

Además se realizará un *benchmarking* en la industria, para citar ejemplos de casos similares en otros países cercanos y de otras realidades como las europeas.

### **2.2.2 Análisis Interno**

Se analizará la situación actual del club, incorporando el concepto de cadena de valor del servicio ofrecido actualmente. Es muy importante este último concepto ya que será de vital importancia a la hora de diseñar la estrategia comercial y sus atributos.

Con la cadena de valor, se espera tener un diagnóstico respaldado de las ventajas competitivas que posee, identificando sus fortalezas, debilidades, factores críticos y factores críticos que influirán en el éxito de dicha estrategia.

### **2.2.3 Investigación Prospectiva**

Esta investigación tiene por objeto conocer al socio, entender su percepción; cuáles son sus variables más relevantes a la hora de decidir su asistencia al estadio o no y cuál es su valoración por el espectáculo, de manera de interiorizar su forma de actuar para poder diseñar un producto acorde con sus expectativas y necesidades.

Se realizarán dos tipos de investigaciones para ello, a continuación se describen brevemente:

#### **2.2.3.1 Investigación Prospectiva Cuantitativa**

Se encuestará directamente a los socios del club, en distintos puntos del estadio de manera de reunir toda la información posible relevante a la experiencia de asistir a un partido de fútbol. Esta experiencia ayudará a definir los atributos del producto a ofrecer, con el fin de realizar una nueva propuesta de valor para el socio.

Además se medirán los atributos actuales, para reflejar claramente los puntos centrales y debilidades, buscando también oportunidades para crecer.

#### **2.2.3.2 Investigación Prospectiva Cualitativa**

La etapa cualitativa de la investigación contiene variados puntos de aprendizaje personal y la información recopilada va desde entrevistas y conversaciones privadas con dirigentes, personalidades del fútbol, socios antiguos y altos directivos de equipos extranjeros; hasta la lectura de revistas, periódicos, libros y sobretodo la experiencia personal del memorista que conlleva más de 25 años de vivencia en el fútbol nacional e internacional.

#### **2.2.4 Propuesta de estrategia genérica**

Para formular la estrategia genérica se realizará primero un análisis FODA<sup>3</sup> de la situación actual, con el objetivo de identificar los puntos centrales que deberá atacar dicha estrategia.

A continuación se realizará una propuesta de estrategia genérica de forma de sentar los lineamientos necesarios para definir una estrategia comercial con su consiguiente *marketing mix*. Esta estrategia además generará una nueva propuesta de valor hacia el cliente.

#### **2.2.5 Estrategia Comercial**

Lo primero que se realizará para diseñar la estrategia comercial es una definición del mercado total, potencial y objetivo. Una vez logrado esto, se procederá al diseño del *mix* comercial asociado a la estrategia.

La mezcla comercial será definida a partir de la información recopilada en la investigación prospectiva. De ese análisis se desprenderán los atributos relevantes y cuáles deben ser atacados con prioridad para poder satisfacer las necesidades del socio.

Luego de la propuesta de la estrategia comercial, se realizará un plan de implementación de los cambios y mejoras que ello implique, ajustado a la realidad del club y de su entorno. Esto será necesario a la hora de evaluar el éxito de la estrategia en cada una de sus etapas.

#### **2.2.6 Evaluación económica**

Finalmente, se realizará una evaluación económica de la estrategia propuesta para 3 escenarios distintos: optimista, neutro y pesimista. Esta evaluación permitirá medir económicamente el impacto de la propuesta y la viabilidad del proyecto en cuestión.

### **2.3 Alcances**

La estrategia a proponer se encargará de explotar los beneficios cualitativos y cuantitativos del sistema de socios fútbol y de los asistentes a los distintos encuentros del Club Deportivo Universidad Católica. Además destacará los distintos atributos necesarios para poder maximizar dichos beneficios desde los clientes.

El éxito de la propuesta depende de variables que pueden ser controladas así como algunas que no pueden serlo, entre ellas está el rendimiento deportivo del equipo de fútbol. Un alto rendimiento nacional e internacional seguramente conseguirá un éxito comercial para el club lo cual mostrará un éxito de la estrategia propuesta o quizás también ocultará el real peso de la estrategia versus el peso del rendimiento deportivo. Pero es importante tener presente que es una variable no manejable por la estrategia.

---

<sup>3</sup> FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

## **CAPÍTULO 3. Análisis del Entorno**

El Club Deportivo Universidad Católica está inmerso dentro de la industria deportiva y en particular su rama de fútbol, dentro de la actividad del fútbol profesional. Estas actividades deportivas compiten dentro de la industria de la entretención y desde el año 2005 el INE<sup>4</sup> lo incorpora al estudio anual de cultura y tiempo libre.

A continuación se analizarán ambas industrias (fútbol profesional y entretención) bajo la metodología de las 5 fuerzas de Porter y posteriormente se entregarán datos importantes del comportamiento de ellas en los últimos años.

### **3.1 El fútbol profesional dentro de la Industria de la entretención**

Se tomará como punto central de este análisis al fútbol profesional como conjunto dentro de la industria de la entretención.

#### **3.1.1 Amenaza de nuevos competidores**

El fútbol profesional tiene actualmente como principales competidores al cine, teatro, arriendo de películas y eventos musicales pero no se evidencian amenazas importantes de otras actividades que pudieran llegar a competir dentro de la industria de la entretención, debido a las altas barreras de entradas existentes.

#### **3.1.2 Rivalidad entre los competidores**

Este es el punto más difícil de analizar dentro de una industria tan amplia que da cabida a distintas formas de entretención. Tal vez sin quererlo, compiten dentro de ella actividades culturales como museos, zoológicos, galerías de arte y teatro con industrias muy desarrolladas a nivel mundial como lo es el cine, por ejemplo.

En el año 2006, el total de asistentes a espectáculos culturales<sup>5</sup> a nivel nacional fue de **4.780.771** espectadores, para el cine **11.129.784** y para los espectáculos deportivos un total de **10.202.285** teniendo este último grupo al fútbol profesional como principal actividad pagada con un total de **3.388.158** asistentes (3.010.330 pagados y 377.828 entradas gratuitas). Para más información ver Anexo B.

Se puede vislumbrar claramente que la principal competencia para el fútbol es el cine, y para pretender competir fuertemente con él se deben tratar de igualar las condiciones que ésta industria ofrece, como lo es la comodidad de sus localidades, estacionamientos, comida y baños, ya que en términos de precios son bastante cercanas al precio de la localidad más barata del fútbol.

---

<sup>4</sup> INE: Instituto Nacional de Estadística.

<sup>5</sup> Espectáculos culturales: se refiere a espectáculos de Teatro Infantil, Teatro Público en General, Ballet, Danza Moderna o Contemporánea, Danza Regional o Folclórica, Concierto música docta, Ópera, Conciertos de música popular, Circo, Recital de Poesía, Otros.

Además hay que tener claro que existen atributos propios de cada industria que hacen que ambas no se superpongan y que una no vaya a hacer desaparecer a la otra, pero hay una muy fuerte competencia entre ellas. El cine cuenta con economías de escala que no contiene el fútbol, mayores niveles de inversión de capital y una diferenciación que sí puede tener el fútbol pero que no se ha explotado.

### **3.1.3 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores que tiene el fútbol para sus espectáculos son básicamente entes gubernamentales y/o municipales como Carabineros de Chile, Intendencias Regionales y Estadios Municipales.

El poder de negociación de dichos proveedores es de nivel bajo, salvo por las Intendencias Regionales que tienen la potestad de cambiar horarios de partidos, validar estadios, restringir el número de espectadores o simplemente suspender el espectáculo. Al ser una autoridad, su poder de negociación es alto particularmente, pero en términos generales de la industria es medio-bajo.

### **3.1.4 Poder de negociación de los compradores**

Cómo se mencionó anteriormente, el fútbol tiene 4 clientes principales: Otros equipos que le compren jugadores, empresas que compren o arrienden espacios para publicidad, derechos de televisión y público asistente.

El poder de negociación que poseen los canales de televisión que compran sus derechos es bajo ya que se realiza la venta mediante licitación pública, los sponsors también tienen bajo poder de negociación debido a que existen diversas marcas dispuestas a hacerse con dichos espacios. Los equipos interesados en comprar los pases de jugadores tienen un alto poder de negociación debido a que el fútbol chileno no es una potencia a nivel mundial que pueda rechazar ofertas desde el extranjero. Finalmente los asistentes tienen un poder de negociación medio-bajo, ya que su única herramienta de negociación es la no-asistencia al estadio o la no-renovación de su membresía de socio.

En términos generales se puede decir que el poder de negociación de los compradores es medio-bajo.

### **3.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

En este caso se puede suponer que productos sustitutos a futuro podrían ser otros deportes profesionalizados, pero no se observa una real amenaza de ninguno de ellos dentro de las actividades de cultura y tiempo libre.

También se puede tomar en cuenta que los partidos transmitidos por televisión son en algunos casos productos sustitutos y con la entrada de la televisión digital se espera un crecimiento en esta competencia, pero para muchas personas no es un sustituto de la asistencia al estadio, sino un complemento para los amantes del fútbol.

## 3.2 El CDUC dentro de la Industria del Fútbol

Para este análisis se tomará como punto central al Club Deportivo Universidad Católica dentro de la industria del fútbol.

### 3.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Dentro de la industria del fútbol es muy difícil que lleguen competidores nuevos a la actividad, por las altas barreras de entradas. La principal barrera de entrada a nuevos actores dentro del profesionalismo es que estos nuevos equipos inician su carrera desde la tercera división, donde sólo asciende 1 anualmente a la segunda división.

Además existe un posicionamiento y una diferenciación que pesan mucho para equipos recién formados, podrían pasar muchos años para que un nuevo equipo logre ser competencia de uno de los tres grandes del país.

### 3.2.2 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los distintos clubes del fútbol chileno debe medirse de dos formas distintas, en términos deportivos y económicos.

Económicamente hablando, existen los llamados 3 grandes equipos del fútbol chileno: Colo-Colo, Universidad de Chile y Universidad Católica. Entre ellos existe una fuerte competencia en prácticamente todos los segmentos sociales del país, siendo Colo-Colo el que más adeptos posee en la actualidad, pero no lidera el segmento de mayores ingresos, donde la católica es líder. A continuación se presenta una tabla resumen con los porcentajes de hinchas según edad y NSE<sup>6</sup>.

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

Tabla 1. Simpatizantes por edad y NSE en la Región Metropolitana

La competencia económica dentro de la industria del fútbol, nos indica altos costos fijos y una baja competencia de precios, ya que no se espera que un hincha se cambie de equipo por un asunto de precios. Lo que marca esta competencia claramente son los logros deportivos y sus respectivas campañas

<sup>6</sup> NSE: Nivel Socio-Económico.

Deportivamente hablando, la competencia es fuerte, sobretodo por el sistema actual de campeonato que le da mayor oportunidades a equipos de menor gasto e inversión. Este sistema de campeonato ha visto llegar a la final a equipos de menor tradición como Universidad de Concepción, Palestino, Coquimbo Unido, Rangers de Talca, Audax Italiano, etc.

La historia además indica que Colo-Colo es el equipo con más títulos nacionales (28) y el único chileno que ha logrado obtener la Copa Libertadores de América. A continuación se ubica la Universidad de Chile (13 títulos nacionales) y la Universidad Católica (9 títulos nacionales y 1 internacional). El único club que podría entrar en esta fuerte competencia es Cobreloa, ya que en sus cortos años de vida (32) ostenta dos finales de copa libertadores y 8 títulos a nivel nacional.

### **3.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores**

Como se mencionó anteriormente los principales proveedores del CDUC para la producción de sus espectáculos son Carabineros de Chile y la Intendencia Metropolitana, además de la Ilustre Municipalidad de Las Condes, como entes públicos y gubernamentales.

En este caso particular, el CDUC posee un estadio propio y sólo debe negociar el arriendo de uno externo para los partidos contra Colo-Colo y Universidad de Chile, debido a que existe un preacuerdo firmado en los años 80 donde se señaló frente al alcalde de Las Condes que no se jugarán partidos frente a dichos rivales en el estadio San Carlos de Apoquindo. Es por esto que el poder de negociación que tiene dicha municipalidad es alto, ya que es prácticamente imposible que eso se cambie con el correr de los años.

Carabineros de Chile a su vez, posee un bajo poder de negociación ya que como institución pública su deber es prestar servicios a la comunidad y en este caso asegurar la seguridad de los asistentes.

La Intendencia Metropolitana tiene un poder de negociación alto, ya que actualmente restringió la capacidad del estadio a 14.000 espectadores siendo que su capacidad total es de 20.000. Además tiene la facultad de declarar partidos como de alta convocatoria o alto riesgo, incrementando los sistemas de seguridad del espectáculo, puede cambiar de horario partidos e incluso suspenderlos.

Por el lado privado, existen dos actores más que son empresas de seguridad y de ventas de entradas, en ambos casos el poder de negociación es bajo debido a que existen diversas alternativas en el tema.

En último término, se debe señalar como proveedores deportivos a otros clubes nacionales e internacionales que proveen jugadores al CDUC. En ambos casos el poder de negociación es medio, ya que básicamente se remite a negociar el valor de cada jugador.

### 3.2.4 Poder de negociación de los compradores

Como se dijo anteriormente los grupos de compradores son 4, y su respectivo poder de negociación se detalla a continuación:

- **Clubes Deportivos:** Aquí existen 2 familias, los nacionales e internacionales. Los clubes nacionales interesados en jugadores del CDUC tienen un bajo poder de negociación ya que en general no cuentan con recursos suficientes para poder forzar un traspaso. En cambio, los clubes internacionales sí poseen un poder de negociación medio-alto debido a que cuentan, generalmente, con recursos importantes que son prácticamente imposibles de rechazar para el mercado local.
- **Sponsors:** En términos generales tienen un bajo poder de negociación, debido a que existen muchas empresas dispuestas a comprar o arrendar los espacios publicitarios disponibles.
- **Canales de Televisión:** La retransmisión de los partidos corresponde al CDF y sus utilidades se reparten entre los clubes de primera y segunda división. Aquí el poder de negociación del canal es bajo. Los resúmenes de partidos se licitan públicamente a un canal de televisión abierta, y por tratarse de una licitación su capacidad de negociación también es baja.
- **Espectadores:** No existe una organización sólida de los espectadores, salvo por la barra oficial. Estos últimos tienen un poder de negociación medio y en algunos casos imponen algunos beneficios para ellos, el público general y los socios del club tienen un bajo poder de negociación ya que carecen de organización alguna y su única herramienta es la inasistencia al estadio.

### 3.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En términos deportivos no existe una real amenaza de productos sustitutos para la católica, ya que en primer término es muy reducida la entrada de nuevos competidores que ofrezcan un producto similar, y más reducida aún es en el segmento que está posicionado el club.

Lo que sí puede suceder es que equipos que actualmente no son competencia directa, comercialmente hablando, lleguen a posicionarse y a competir sectorialmente con la católica. Como ejemplo se podría poner Palestino, equipo que logra posicionarse en el mismo sector de la católica, pero que no es una competencia fuerte en términos económicos.

Como otros productos sustitutos potenciales se podría nombrar a otros deportes colectivos que logren entrar en competencia con el fútbol, ofreciendo las mismas sensaciones y productos. También hay que mencionar a los medios que transmiten el

partido ya que permiten mantener informado al simpatizante sin la necesidad de asistir al estadio, en algunos casos sí constituye una amenaza fuerte para el club.

### 3.3 Principales oportunidades y amenazas

Del análisis realizado bajo las 5 fuerzas de Porter tanto para la industria del fútbol como para la entretención se detectan las siguientes amenazas y oportunidades para el Club Deportivo Universidad Católica:

- Amenazas:
  1. Productos sustitutos: Los productos sustitutos constituyen la principal amenaza para el CDUC. Éstos pueden ser otros deportes colectivos o la transmisión en directo de los partidos de fútbol, tanto en radio como en televisión o internet. Esta amenaza aumenta a medida que el nivel del espectáculo ofrecido decrece ya que los espectadores podrían preferir disfrutar del encuentro deportivo por otras vías que le brinden mayor satisfacción.
  
- Oportunidades:
  1. Potencial de crecimiento: En términos de oportunidades, el potencial de crecimiento de la Católica dentro de la industria del fútbol y a su vez el de ésta actividad dentro de la industria de la entretención, son las principales oportunidades detectadas. El fútbol, como lo ha mostrado la selección nacional, posee un gran potencial de crecimiento que aún no ha sido aprovechado. A su vez, el CDUC también tiene un gran potencial de crecimiento dentro de la industria del fútbol, tanto en términos económicos como deportivos.

En conclusión, el CDUC posee un alto **potencial de rentabilidad** debido principalmente a sus grandes oportunidades de crecimiento y a la baja probabilidad de aparición de nuevas amenazas.

### 3.4 Benchmarking

A continuación se presentarán casos emblemáticos en que una apropiada estrategia comercial ha conllevado al éxito económico y en algunos casos también deportivos, de las instituciones que la aplicaron.

#### 3.4.1 Caso Selección Nacional de Chile

El primer caso emblemático que se quiere mostrar es la actualidad de la selección nacional chilena. La actual administración de la Asociación Nacional de Fútbol Profesional, liderada por su presidente Harold Mayne-Nicholls, nos ha mostrado que con profesionalismo en todas sus líneas, seriedad, y apropiados proyectos de inversión

se puede lograr grandes niveles de rentabilidad acompañado también de excepcionales resultados deportivos.

Esta administración ha potenciado distintas áreas de la actividad futbolística nacional como el fútbol joven y el femenino, pero sin dudas el caso más importante corresponde a la selección adulta de varones.

Luego del fracaso de la Copa América del año 2007, donde se continuó con el proceso anterior, se decidió dar un vuelco. Como principal medida se apostó por un proyecto deportivo liderado por Marcelo Bielsa, un connotado entrenador argentino con gran reconocimiento internacional. Su llegada no sólo contemplaba el alto costo referente al sueldo de su cuerpo técnico (1,5 millones de dólares anuales), el cual fue criticado en primera instancia por los medios de comunicación; sino que las exigencias del mismo entrenador abarcaban la inversión en complejos deportivos para el entrenamiento y concentración del equipo, nuevos métodos de trabajo, hasta la integración de series menores en el trabajo de la selección nacional.

Esta inversión trajo por consiguiente una ganancia de **40 millones de dólares** sólo por concepto de derechos de televisión y bonos incluidos en dichos contratos. Además del tremendo éxito en las recaudaciones de los distintos partidos de local donde fue la selección sudamericana que promedió mayor cantidad de asistentes en toda la clasificatoria pese a tener las entradas más caras del continente.

Este proceso que aún no culmina por completo, ya que queda la etapa más importante que es la participación en la próxima Copa del Mundo en Sudáfrica el año 2010, espera concretar una ganancia cercana a los **75 millones de dólares**.

Además de las ganancias percibidas y esperadas por la ANFP, que en parte se han traspasado directamente a los clubes nacionales, se ha generado una gran **externalidad positiva** para la industria del fútbol nacional ya que ha permitido la venta de jugadores al extranjero, inversión estatal en recintos deportivos y en general un sentimiento optimista para los distintos agentes participantes de este deporte a nivel nacional.

### **3.4.2 Caso Boca Juniors**

El Club Atlético Boca Juniors, más conocido como Boca, es sin dudas el club más popular de la República Argentina con más de un 40% de simpatizantes a nivel nacional y uno de los más populares de Sudamérica y el mundo.

A inicios de los años 90 el club presenciaba una notoria crisis económica y deportiva con 11 años sin títulos nacionales (último en 1981) y 15 sin logros internacionales (último en 1977). Luego del campeonato logrado en 1992, el club siguió navegando por la irregularidad deportiva y sus deudas económicas se incrementaron.

En 1996 se produjo un hecho que marcará la historia de Boca hasta la fecha, y es la llegada a la presidencia del club del **Ingeniero Mauricio Macri**. En principio fue muy criticada la llegada de una persona de profesión ajena a la actividad deportiva.

Como primer término decidió poner orden en el tema económico, tratando de no gastar más dinero del que podían generar, algo que parece lógico en una empresa pero que en el fútbol argentino de la época no lo era. Además decidió remodelar el estadio "La Bombonera", construyendo también un nuevo sector de palcos VIP.

En 1997 y como parte de su política contrató a Bernardo Griffa como director general de las divisiones inferiores, decisión que le trajo cuantiosos réditos deportivos y económicos.

En 1998 contrató como entrenador del equipo a Carlos Bianchi y comenzó una época dorada para el club.

Todas estas decisiones que formaban parte de una estrategia de modernización del club, implicaban altos niveles de inversión con un alto riesgo involucrado. También se decidió cambiar la cara comercial del club, apuntando a segmentos de mayores ingresos y encargando todo el marketing deportivo del club a una conocida empresa multinacional. También se realizó un trabajo comunicacional marcado para el club

En definitiva, la llegada de Macri y una nueva estrategia tanto comercial como deportiva produjo numerosos logros económicos y deportivos. A continuación se nombran los hechos más relevantes:

- 4 Copas Libertadores de América, 2 Copas Sudamericana y 2 Copas Intercontinental.
- 8 títulos nacionales
- Ventas de jugadores por más de **100 millones de dólares**.
- En 2005 se cerró la venta de abonos por falta de capacidad del estadio.
- En 2007 debido a la alta demanda de entradas para partidos de visitante se decidió crear un ranking de socios.
- Se remodeló el estadio, renovando los camarines, creando también nuevas salas de prensa y sectores exclusivos.
- En el año 2005, Boca se transformó en el club con más títulos internacionales del mundo.
- Se establecieron records deportivos como la mayor cantidad de partidos invictos y otros.

Todos estos logros señalan que la incorporación de nuevas herramientas y métodos de administración deportiva a un club con tanto potencial como lo era Boca Juniors, fueron de gran importancia para generar el mayor crecimiento de un club a nivel sudamericano en las últimas 3 décadas.

Existen muchos casos más en el fútbol europeo, pero se trató de presentar casos me mayor cercanía a la realidad de nuestro fútbol y de nuestras personas.

## **CAPÍTULO 4. Análisis Interno**

A continuación se realizará un análisis interno del Club Deportivo Universidad Católica que comenzará con un breve resumen de su historia, seguirá con un análisis del actual sistema de socios y culminará incorporando el concepto de cadena de valor para los socios fútbol.

### **4.1 Historia del Club Deportivo Universidad Católica**

El 21 de abril de 1937 es un día que debe permanecer enraizado en lo profundo de los corazones de la familia cruzada. En esa noche de abril, una veintena de jóvenes estudiantes de la Universidad Católica se reunían en una céntrica residencial de Santiago, en la calle Villavicencio #229 esquina de la Alameda, para fundar una de las instituciones más prestigiosas de nuestro país, el Club Deportivo Universidad Católica. Aunque en estricto rigor antes de esa fecha histórica, ya el club funcionaba por intermedio de entusiastas universitarios y el decidido apoyo de las autoridades académicas de la Pontificia.

Los primeros antecedentes se remontan a 1908 cuando la Universidad Católica Football Club jugaba sus primeros clásicos con su tradicional rival: la Universidad de Chile y se desarrollaban actividades regulares en las disciplinas de tenis, boxeo y atletismo. Sin embargo, la falta de una estructura organizativa, impedía que el club se desarrollara y alcanzara el nivel institucional con el que hoy en día se destaca. Un rol fundamental le tocó a Raúl Agüero de la Vega, presidente del Centro Deportivo de alumnos de la Universidad Católica quien, en 1925, visionariamente llamó la atención de las autoridades universitarias para impulsar la creación del Club Deportivo. “Nuestra organización debería ser –expone preocupado de la Vega- a la manera de las Universidades inglesas y norteamericanas. Allá la educación física es complemento principalísimo de la educación intelectual”.

La inquietud del joven dirigente estudiantil fue rápidamente aglutinada por la Escuela de Leyes de la Universidad en un proyecto, donde se comienza a germinar la idea de unir bajo una sola entidad a las dispersas actividades deportivas.

Es así que el 30 de agosto de 1927 y con el beneplácito del, en ese entonces, Rector de la Pontificia Monseñor Carlos Casanueva se constituye una especie de primera fundación del Club. En noviembre de ese mismo año se oficializa la sesión de los Campos de Sports de Nuñoa como escenario de las actividades deportivas de los alumnos de la UC.

Las primeras competencias en las que participa el club son en la Confederación Universitaria de Deportes -creada en 1928- compuesta además por la Universidad de Concepción, la U. Católica de Valparaíso y la Universidad de Chile. El grupo de Universidades convive unido hasta 1936, fecha en que se produce un quiebre y nuestra institución busca nuevos derroteros.

Desde ese momento, una idea comienza a florecer en el seno de los dirigentes cruzados; lograr la aceptación del club como socio de la Asociación Central de Fútbol la

cual se obtiene, finalmente, el 19 de abril de 1937. Esta iniciativa daría frutos muchos más amplios aún, como se señala al comienzo: el nacimiento legal, con la estructura que le permitiría afrontar los nuevos desafíos, del Club Deportivo Universidad Católica, aquella noche del 21 de abril de 1937.

La conformación como entidad institucional es celebrada tanto por los estudiantes de la Pontificia como por la prensa de la época. Un periodista, con respecto a la fundación del club, escribió “Hemos oído hablar de proyectos fantásticos y que, en caso de ser llevados a la práctica aunque sea en mínima parte, provocarán un indiscutible progreso en el deporte nacional”. Las palabras del profesional, sin duda, no se equivocaban ya que grandes figuras del deporte nacional serían formadas por este naciente Club.

La Católica debuta el 13 de junio de 1937 en la segunda división del fútbol profesional chileno, enfrentando a su tradicional rival: la Universidad de Chile. El encuentro, jugado en el Estadio Militar fue el inicio de un pletórico protagonismo en la historia del fútbol profesional chileno coronado con la obtención de 9 campeonatos nacionales (el último fue el Campeonato de Clausura 2005), un subcampeonato de la Libertadores y el desfile de innumerables figuras que derrocharon talento en los planteles cruzados y en selecciones nacionales.

En 1939 nace la sección cadetes de la UC, entidad formadora de grandes jugadores de nuestro plantel y para el fútbol nacional. Sólo por citar algunos: Rafael Eyzaguirre, “Mito” Vergara, Javier Mascaró, Hernán Carvallo, Andrés e Ignacio Prieto, Raimundo Tupper, y tantos otros nombres que engrandecieron y engrandecen los pastos de Chile y el extranjero.

Pero no sólo de fútbol vive la UC. Si bien es el deporte más popular del país, la Fundación tiene en igual importancia a las diferentes disciplinas practicadas en la Institución y por lo demás, le ha dado grandes triunfos no sólo al club sino también a Chile. Por ejemplo: ya en la década de los treinta el boxeo de la UC aportó con varios campeones nacionales, entre los que se cuenta a quien fuera más tarde presidente del club, Jimmy Rasmussen.

En el Básquetbol durante los años 40 se revolucionó los esquemas de juego de este deporte con la llegada del “gringo Davidson” lo que impulsó la supremacía de la UC, durante esos años, en la competencia local. Pero la época dorada de la UC es en la década de los ochenta cuando el quinteto cruzado arrasó en el torneo local (5 campeonatos seguidos de DIMAYOR) y tuvo una presencia destacada en competencias internacionales.

El Atletismo, el rugby, el tenis, el ski, y tantas otras ramas que fueron aceptadas en sus asociaciones correspondientes pronto tuvieron destacada participación y figuración nacional e internacional.

## 4.2 Socios UC

El sistema actual de socios de del C.D.U.C. contempla dos grandes familias de miembros: Socios generales, los cuales tienen derecho a disfrutar de todas las instalaciones y actividades del club; y los socios fútbol UC, que solamente tienen derecho a un descuento en el precio de las entradas de los partidos del equipo profesional.

Estos dos sistemas tienen objetivos bastante distintos, mientras uno está claramente encasillado dentro de un club social, el otro apunta a otorgar un pequeño beneficio económico para tener un registro de sus socios.

La estrategia comercial a diseñar, apunta a la segunda clase de socios, donde claramente se observan oportunidades de crecer, ya que además posee a priori un mercado potencial más amplio.

En la actualidad, el sistema de socios fútbol contempla el pago anual de una cuota, más el pago variable de la entrada correspondiente para cada partido. La siguiente tabla muestra los montos correspondientes a las anualidades.

Santiago	Incorporación	Renovación	Regiones	Incorporación	Renovación
<b>Adulto</b>	52.000	41.500	<b>Adulto</b>	22.900	17.900
<b>Cónyuge</b>	26.500	21.000	<b>Cónyuge</b>	12.900	9.900
<b>Estudiante</b>	31.000	26.000	<b>Estudiante</b>	13.900	10.900
<b>Sénior*</b>	26.500	21.000	<b>Sénior*</b>	12.900	9.900
<b>Revista</b>	4.500	4.500	<b>Revista</b>	4.500	4.500

\* Mayor de 65 años

Tabla 2. Valores Socios.

Si tomamos en cuenta el precio de las entradas por partido, podemos hacer un resumen de lo que ahorra un socio de Santiago en un año, sin contar partidos internacionales ni playoffs.

	Socio		Entradas No socios		Entradas Socios		Ahorro		Partidos
	1° Año	Renov.	Hincha	Campeones	Hincha	Campeones	Hincha	Campeones	
<b>Adulto</b>	52000	41500	4500	8000	1000	3000	<b>7500</b>	<b>43500</b>	<b>17</b>
					2do. Año ->		18000	54000	

Tabla 3. Ahorro anual para un socio de la RM

La tabla anterior nos muestra el ahorro mínimo que puede lograr un socio en un año, asistiendo a la totalidad de partidos programados (17). En caso de disputar playoffs o algún torneo internacional este ahorro puede verse incrementado.

Luego de este análisis surgen algunas interrogantes respectivas al sistema de socios como ¿Son tan homogéneos los socios de la UC de manera de cobrar a todos la misma cuota? ¿El socio que va al sector sur es el mismo que va al norte, a su vez estos son iguales a los que asisten regularmente a Tribuna Campeones?

Si recordamos la Tabla 1, la mayoría de los simpatizantes vienen del sector ABC1 pero a su vez el porcentaje de hinchas perteneciente al sector C2 no es despreciable, por lo que probablemente existan al menos dos segmentos distintos de socios y asistentes a cada partido, por lo que resulta coherente ofrecerles productos distintos de acuerdo a sus necesidades.

### 4.3 Cadena de Valor

A continuación se muestra la cadena de valor en la situación actual del club. En la figura, arriba se muestran las actividades auxiliares o complementarias y abajo se indican las actividades principales o soportes de la cadena de valor.



Figura 1. Cadena de Valor actual

## **CAPÍTULO 5. Investigación Prospectiva**

Una investigación prospectiva suele realizarse una vez hecho el **análisis retrospectivo**, en este último el investigador suele observar la manifestación de algún fenómeno (variable dependiente) e intenta identificar retrospectivamente sus antecedentes o causas (variables dependientes). Los estudios **prospectivos** se inician con la observación de ciertas causas presumibles y avanzan en el tiempo a fin de observar sus consecuencias.

En este caso, el fenómeno observado es la baja considerable del número de socios fútbol del club, la baja tasa de captación y la alta tasa de fuga.

La principal causa presumible para el estudio prospectivo es la baja calidad del espectáculo y para analizar de mejor manera ello se realizará un estudio cualitativo y otro cuantitativo, que se detallarán a continuación.

### **5.1 Investigación prospectiva cualitativa**

Cabe señalar como primer punto de la investigación cualitativa del fenómeno, que está basada principalmente en experiencias personales, conversaciones con dirigentes y personalidades del fútbol nacional e internacional. Esta información es de alta importancia ya que en general las encuestas y estudios cuantitativos en temas tan apasionados como el fútbol y sus hinchas siempre van a tener un grado de sesgo correspondiente al estado de aceptación por la campaña actual. Pueden encontrarse distintas respuestas si el equipo está realizando una buena campaña nacional e internacional o si está pasando por una crisis deportiva.

El fenómeno a estudiar, como se dijo anteriormente, es la baja en cantidad de socios del club y el principal punto de sospecha es la baja calidad del espectáculo. Dentro de lo que marca la experiencia, parece lógico suponer que el hincha decide hacerse socio cuando tiene planeado asistir a la mayoría de los partidos del año, esperando un ahorro económico importante además de sentirse más identificado con el club.

A su vez, se puede inferir que el hincha planea concurrir frecuentemente al estadio cuando su experiencia de asistir a un partido es satisfactoria. La satisfacción la puede encontrar en distintas formas según sea el hincha, pero en términos generales se pueden identificar algunos atributos como: la pasión y desahogo personal, comodidad, seguridad, desempeño futbolístico del equipo, compartir con amigos, y otros. En realidad para que la experiencia sea satisfactoria deben cumplirse en algún grado cada uno de ellos como un modelo no-compensatorio.

En caso de fallar en alguna de estas variables, el hincha va a comenzar a poner en evaluación cada decisión de asistir o no al estadio y cuando se encuentre con varios casos que concluyan de forma negativa, terminará desechando la opción de hacerse socio. Cuando esto le sucede a más de una persona se produce que son muchos más los que dejan de ser socio que los que entran por primera vez al sistema.

Con respecto a los hinchas, no se deben tratar como un grupo homogéneo de ellos ya que existen al menos 3 grupos muy dispares:

- En primer caso están los hinchas que tienen un gran poder adquisitivo y una alta tradición con el club, estos suelen tener un asiento propio con su nombre en la **Tribuna Fundadores**. Pertenecen por lo general a círculos cerrados y concurren al estadio de forma individual.
- A continuación están los hinchas asistentes a **Tribuna Campeones**, suelen asistir al estadio en familia y en un número mayor de personas debido principalmente al costo variable de las entradas adicionales, por lo general también son de alto poder adquisitivo pero viven el fútbol de otra manera que el grupo anterior.
- Por último están los simpatizantes que concurren al sector más económico del estadio que son las **Tribunas del Hincha** (sur y norte), aquí nos encontramos con el segmento más heterogéneo de los tres ya que se encuentran personas de bajos recursos, estudiantes, jóvenes y por lo general grupos de amigos que concurren de forma grupal al estadio.

Es importante separar estos tres grupos a la hora de analizar cuáles son las variables relevantes para cada uno de ellos ya que se podría decir por ejemplo que lo más importante para el primer grupo es la comodidad, mientras que para el segundo es la calidad del espectáculo deportivo y para el tercero es el precio junto con el compartir con sus amigos la pasión y desahogo.

Dentro de las variables anteriormente mencionadas existen algunas que son transversales a los 3 grupos como la calidad deportiva del equipo y la seguridad. Resultaría poco lógico pensar que los simpatizantes seguirán asistiendo continuamente y de igual forma si el equipo muestra posibilidades de ganar una gran cantidad de partidos y promueve una ilusión de campeón o si reiteradamente muestre un bajo desempeño. A su vez resulta lógico pensar que la inseguridad al interior o alrededores del estadio repercutirá de manera negativa en la experiencia de asistir al estadio.

Por lo tanto, correspondería analizar qué otras variables son relevantes para cada grupo de simpatizantes. A continuación se muestra un cuadro resumen que contiene las distintas preferencias identificadas.

	<b>Fundadores</b>	<b>Campeones</b>	<b>Hincha</b>
<b>1°</b>	<b>Estacionamiento</b>	<b>Estacionamiento</b>	<b>Precio</b>
<b>2°</b>	<b>Comida y servicios</b>	<b>Precio</b>	<b>Partido</b>
<b>3°</b>	<b>Precio</b>	<b>Comida y Servicios</b>	<b>Estacionamiento</b>
<b>4°</b>	<b>Partido</b>	<b>Partido</b>	<b>Comida y Servicios</b>

Tabla 4. Preferencias por sector del estadio

## 5.2 Investigación prospectiva cuantitativa

Para la investigación cuantitativa, se realizó una encuesta en el estadio en 3 partidos oficiales a comienzos de campeonato para tratar de rescatar información en un punto donde los ánimos del hincha están medianamente calmados.

Hay que mencionar también que no fue viable realizar la encuesta para lo 3 grupos distintos por un asunto de volumen ya que se necesita un gran número de encuestados para reducir el error muestral.

La encuesta cuenta con los siguientes objetivos:

- Medir la percepción de los usuarios por los atributos previamente expuestos ante él.
- Identificar los atributos mejor y peor evaluados de manera de plantear mejoras sobre los puntos más críticos.
- Respaldar la hipótesis de variables transversales como la seguridad.
- Entender el proceso del simpatizante para la toma de decisión de asistir o no a un partido en particular.

### 5.2.1 Resultados de la encuesta

Los resultados más relevantes rescatados de la encuesta se presentan a continuación con su respectivo análisis. (Para mayor información sobre dichos resultados y la encuesta en sí, consultar Anexos D y E)

- **FRECUENCIA:** Más de un tercio de los encuestados asiste al estado regularmente. (Siempre o casi siempre).

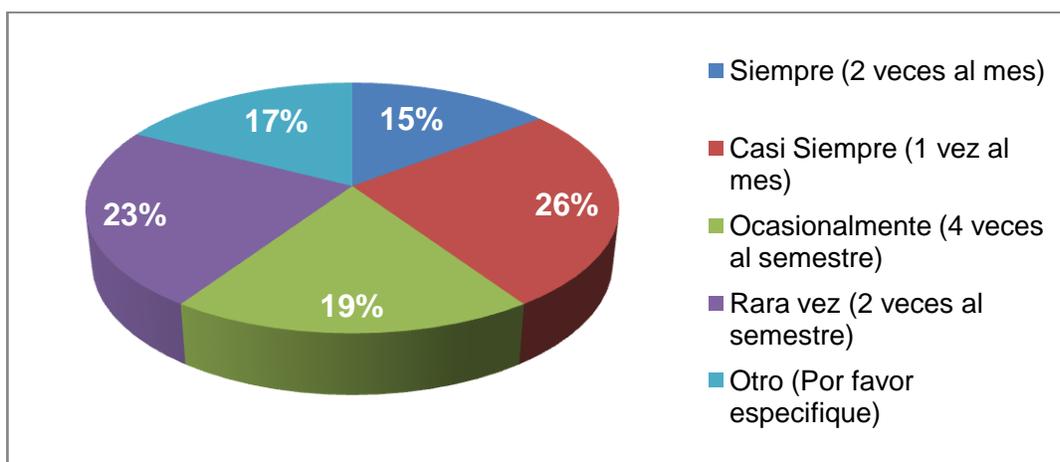


Gráfico 1. Frecuencia de asistencia al estadio

Del gráfico anterior se desprende que más del 40% de los encuestados asiste a lo menos una vez al mes y un 60% lo hace al menos una vez por torneo.

- **Descripción del tipo de Hincha:** El hincha encuestado mayoritariamente es **hombre** (96%), **no socio** (86%), asiste al estadio **acompañado** de algún amigo o familiar (75%), decide con al menos 3 días si va a ir o no (66%), se informa por **internet** (58%) y usa su **automóvil** para llegar al recinto (61%).

Esto nos indica que el mejor lugar para realizar marketing o entregar información directa a las personas que asisten al estadio es vía web.

Existe un alto potencial de personas que asisten regularmente al estadio y no son socios y si comparamos el porcentaje de **socios** (14%) con el de espectadores que declararon asistir **siempre** (13%), se puede validar la hipótesis de que son estos últimos los más interesados en asociarse.

- **Percepción de los hinchas:** A continuación se muestra la evaluación de los hinchas por los atributos expuestos.

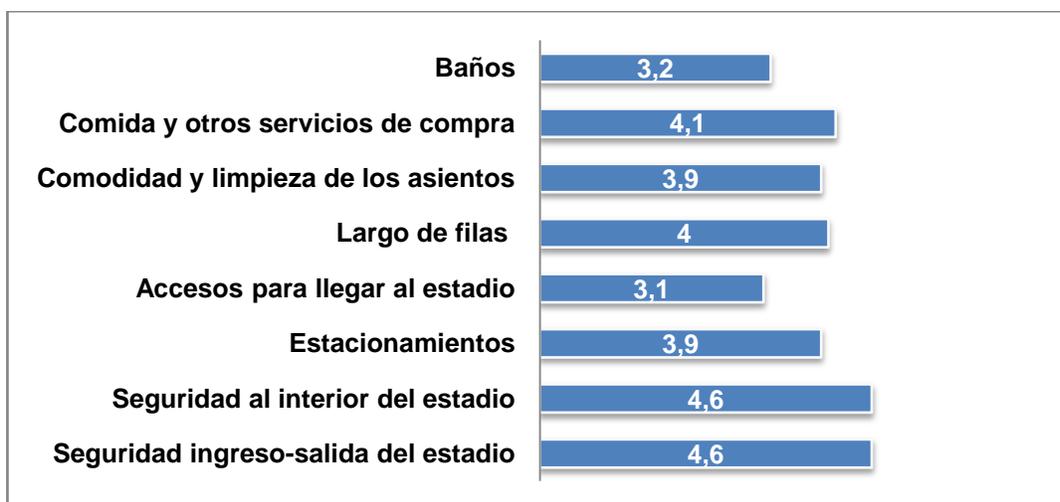


Gráfico 2. Valoración de los atributos por los encuestados

Estos datos muestran que en promedio los atributos expuestos no alcanzan la suficiencia para los hinchas (Promedio = 3,925) y sólo la mitad de ellos está por sobre el rango de aceptación.

Se detectan puntos muy deficientes como los accesos al estadio, y baños. El primero de ellos es muy difícil de solucionar debido la ubicación del recinto, pero los baños sí pueden ser mejorados tanto en número como en calidad.

- **Relevancia de los atributos:** La relevancia de los atributos en la experiencia de asistir al estadio está representada en el siguiente gráfico.

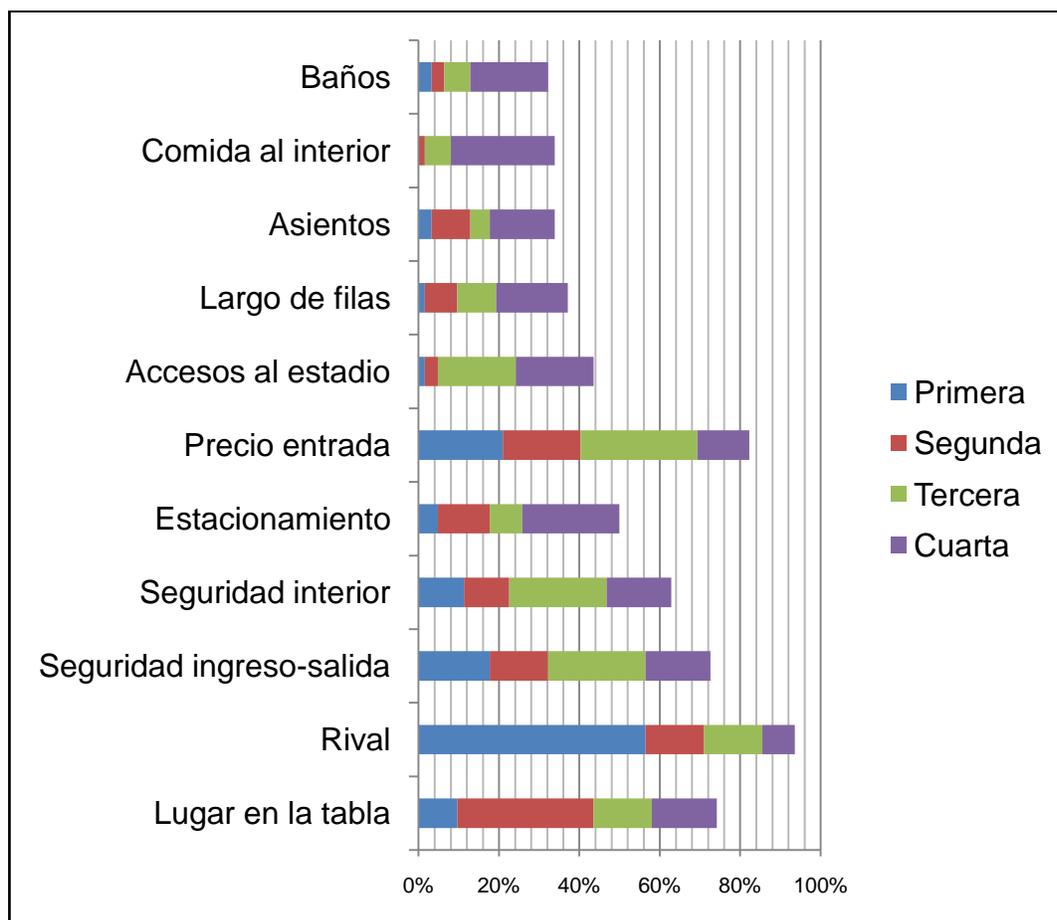
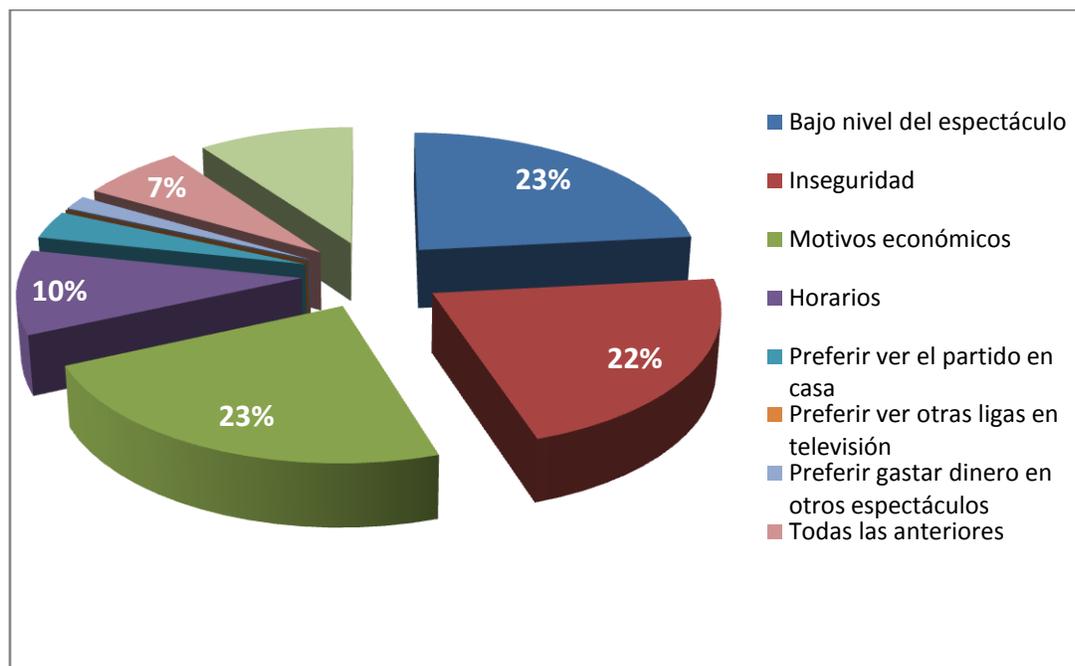


Gráfico 3. Relevancia de los atributos según los espectadores

La figura anterior ilustra que la mayoría de los encuestados señaló al **rival** como su variable más importante en la decisión de asistir al estadio, le siguen el **precio de la entrada**, la **campeña** del equipo y la **seguridad** al ingreso y salida del recinto.

El rival es una variable que no puede manejar el club ya que está establecido por el *fixture* definido a principio de año. La campaña por su parte es una variable acumulativa y tampoco es controlable directamente por las autoridades encargadas del espectáculo. En cambio el precio y la seguridad son atributos importantes que sí debe considerar el club en la oferta de valor del espectáculo.

- **Motivos de inasistencia:** Los principales motivos, declarados por los encuestados, que explican la inasistencia a los encuentros se muestran a continuación.



**Gráfico 4. Motivos de inasistencia de los encuestados**

Los principales motivos expuestos por los encuestados para justificar su inasistencia al estadio se encuentran en concentrados en 3: Un bajo nivel del espectáculo, razones económicas y la inseguridad.

Hay que remarcar que se preguntó por qué causas los encuestados no asisten al estadio o dejarían de asistir, es decir, estas son las principales variables que alejan a los espectadores del recinto deportivo.

También es importante analizar que ver el partido en su hogar, o preferir otras ligas de fútbol por televisión no obtienen un porcentaje significativo por lo que se podría inferir que no son productos sustitutos directamente.

Hay que señalar que la encuesta anteriormente exhibida fue realizada a un universo de 96 personas con un error muestral de un 10%. Mayores detalles de este estudio serán expuestos en el anexo respectivo.

Finalmente, se puede resumir del estudio cuantitativo que si bien la variable de seguridad aún está evaluada de forma aceptable por los simpatizantes, se encuentra en serio riesgo de ser una amenaza para el espectáculo por su peso específico. A su vez, existe un conjunto de variables mal evaluadas por los encuestados que tienden a calificar dicho espectáculo de manera deficiente y el peso de la calidad del espectáculo como conjunto se refleja en los principales motivos de inasistencia.

## CAPÍTULO 6. Diseño de la Estrategia

En este capítulo se comenzará a diseñar la estrategia comercial a proponer, primero se realizará un análisis FODA de la situación actual que servirá para identificar los puntos centrales en que se basará la estrategia de forma genérica que finalmente generará una nueva propuesta de valor para el socio.

### 6.1 Análisis FODA

Con la información rescatada del análisis de la industria de la entretención y particularmente del fútbol más la investigación prospectiva, se procederá a definir las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

#### 6.1.1 Fortalezas

A continuación se presentan las principales fortalezas identificadas del CDUC:

- 1. Posicionamiento:** El club en la actualidad tiene un acentuado posicionamiento de su marca en el segmento ABC1 que corresponde al de mayor ingresos del país, lidera este segmento a nivel metropolitano con aproximadamente un cuarto de las preferencias.
- 2. Recinto privado:** El Club Deportivo Universidad Católica cuenta con un recinto propio tanto para el desarrollo de la actividad en el día a día como para sus partidos de local correspondientes. Esta es una fortaleza y ventaja a nivel nacional ya que en primera división sólo existen 4 equipos que cuentan con esta cualidad. El hecho de contar con un recinto propio otorga la ventaja de tomar decisiones respecto de su uso sin tener que consultarlo con agentes externos, además disminuye el poder de negociación de los proveedores.
- 3. Socios y espectadores:** Actualmente es el club que mayor cantidad de socios posee en la región metropolitana y está dentro de los 3 clubes que mayor asistencia promedia a nivel nacional.

#### 6.1.2 Oportunidades

A continuación se presentan las principales oportunidades identificadas para el CDUC:

- 1. Potencial de crecimiento:** El mercado del fútbol en Chile está lejos de alcanzar su máximo potencial, los partidos del campeonato nacional rara vez se encuentran con estadios llenos y el nivel del fútbol local no se acerca para nada a lo exhibido por la selección de nuestro país. Es por estas observaciones que se puede concluir que al menos existe un gran potencial de crecimiento para la actividad, tanto a nivel económico como deportivo.

- 2. Inversión en el estadio:** Está latente la oportunidad de invertir en el estadio San Carlos de Apoquindo, que pertenece íntegramente al club, con el objetivo de mejorar la calidad del espectáculo y así incentivar a los espectadores en caso de considerarlo necesario.
- 3. Selección Chilena:** La selección nacional y su reciente clasificación a la copa mundial de fútbol a realizarse el 2010 en Sudáfrica abre la oportunidad de aprovechar el ambiente de triunfalismo reinante entre los hinchas de este deporte.

### 6.1.3 Debilidades

A continuación se presentan las principales debilidades identificadas del CDUC:

- 1. Baja calidad del espectáculo:** Los simpatizantes del club señalan como una de las principales razones de inasistencia al estadio a la calidad del espectáculo, la cual califican con nota deficiente en el promedio de sus atributos.
- 2. Administración:** La actual administración del club, en comparación con sus principales competidores, se encuentra en desventaja debido a la carencia de grandes capitales para invertir que sí posee tanto Azul Azul S.A. como Blanco y Negro S.A.D.P. Se espera solucionar esto con la próxima salida a la bolsa de CRUZADOS S.A.D.P. pero aún así los principales competidores llevarán una brecha de tiempo ganada que se equiparará con los años.

### 6.1.4 Amenazas

A continuación se presentan las principales amenazas identificadas para el CDUC:

- 1. Inseguridad:** Si bien los hinchas del club todavía catalogan el ítem seguridad con un nivel de aceptación, este está cerca de ser deficiente. Además, por el peso específico que la seguridad tiene para la percepción de los espectadores, se convierte en una amenaza latente que sino se controla a tiempo puede significar un alejamiento definitivo de sus simpatizantes.
- 2. Productos sustitutos:** Si bien se contempla que para los hinchas del club no existen productos sustitutos comparables con la experiencia de ir al estadio, no se puede despreciar la presencia de ellos. Tanto el cine como el teatro, museos y otras actividades culturales o la misma retransmisión del partido en diferentes medios de comunicación constituyen una amenaza para el club, siempre y cuando éste no sepa satisfacer las necesidades del cliente. Por ejemplo, de forma notoria se observa que los hinchas del club asisten en menor cantidad a los partidos clásicos contra Colo-Colo y Universidad de Chile; esto se debe principalmente a la seguridad, por lo que prefieren verlo por televisión.

## **6.2 Estrategia genérica**

La estrategia genérica que se propone en realidad es una combinación de dos principios: **Diferenciación** y **Enfoque**.

### **6.2.1 Diferenciación**

Esta estrategia consiste básicamente en ofrecer un producto único, que logre distinguirse de la competencia y que no sea fácilmente imitable por esta. En este caso, el producto que ofrece la católica debe contener atributos que marquen una distancia frente a sus competidores ya sea en la marca, calidad del espectáculo, servicio y atención al socio, servicios adicionales y beneficios otorgados.

A través de la estrategia de diferenciación, el club busca la preferencia de los espectadores; pudiendo incluso aumentar los precios, una vez que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

Se recomienda utilizar esta estrategia genérica cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios y se cree que en una porción de la curva de precio demanda, el simpatizante del fútbol es insensible al precio, ya que se presentan curvas inelásticas en algunos tramos.

Las desventajas de esta estrategia radican en que la competencia puede llegar a imitar fácilmente las cualidades diferenciadoras del producto, por lo que dichas características deben ser difíciles o imposibles de imitar por parte de la competencia.

### **6.2.2 El Enfoque**

Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en ofrecer productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

Le estrategia de enfoque busca que el club se especialice en un determinado grupo de consumidor y, por tanto, logre ser más eficiente, al ofrecer productos enfocados en sus requerimientos específicos o al diseñar estrategias que aprovechen sus características.

Se recomienda utilizar esta estrategia de enfoque cuando el mercado es muy amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, o cuando los principales clubes competidores no tienen puesta la mira en el mismo segmento del mercado. En este caso se cree que los hinchas de la católica buscan características distintas en el club que sus principales rivales, y a su vez estos clubes ofrecen productos distintos y enfocados para otro segmento de simpatizantes del fútbol.

Por otro lado, se observa que la decisión de ser hincha de uno u otro club se realiza previo a la etapa de consumo, es decir, que por o general se decide seguir a un

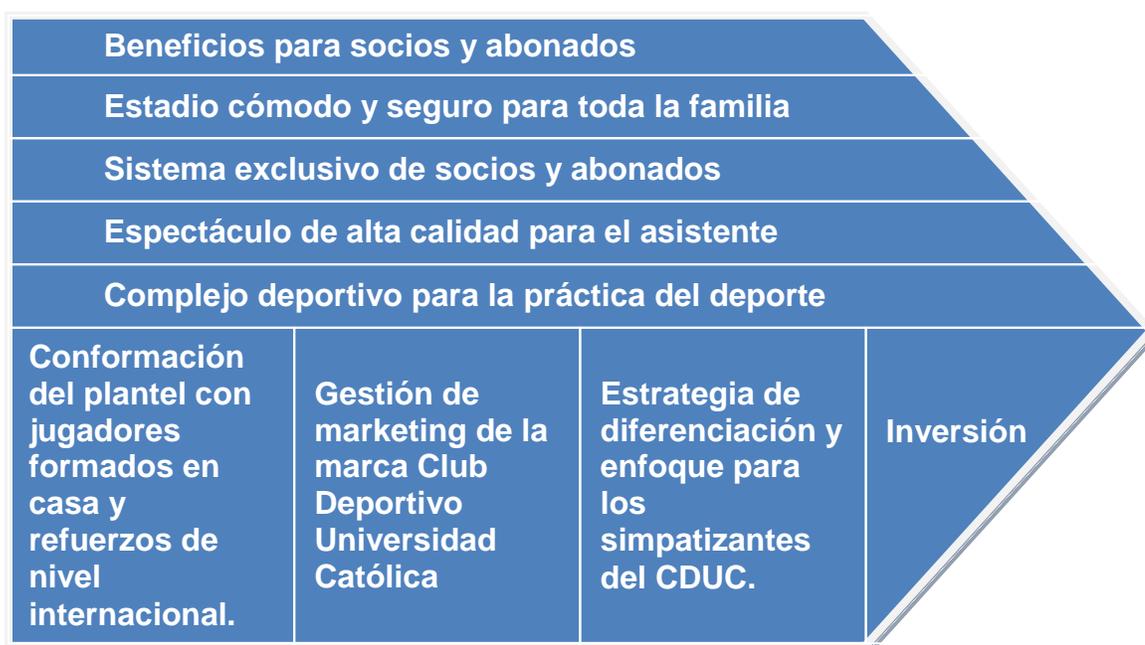
equipo mucho antes de que ésta persona se transforme en un consumidor que destina parte de sus gastos en tiempo libre y entretenimiento. La etapa en que un simpatizante define su postura suele ser entre los 5 y 15 años, y comienza a ser un consumidor después de los 15 años mayormente, por esto resulta coherente tratar de enfocarse en las personas que con antelación decidieron ser hinchas del club, tratando de satisfacer sus respectivas necesidades.

La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que los competidores pueden identificar las ventajas del segmento al cual el club se está dirigiendo, y decidir imitarla; que las preferencias de los simpatizantes se dirijan a características del producto que desea el mercado en general, que se haya realizado una mala segmentación, y que se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otro grupo de hinchas.

Es por ello que se enfocará la estrategia en distintos grupos de simpatizantes, tratando de crear elementos diferenciadores para cada uno de los grupos, de forma que el hincha autoseleccione el segmento al cual pertenece. De esta forma se buscará unir las dos estrategias genéricas planteadas de manera de tratar de aprovechar sus cualidades y mitigar sus desventajas. La diferenciación tanto como el enfoque necesitan de una revisión constante del producto, o de ofrecer nuevos productos que vayan acomodándose a la evolución de las necesidades del cliente, esto va a hacer muy difícil la imitación por parte de la competencia además de satisfacer mejor a los simpatizantes.

### 6.3 Propuesta de valor

La nueva propuesta de valor para el hincha debe agregar a la actual, una administración sólida con capacidad de inversión, una estrategia bien definida y con ello los consiguientes servicios auxiliares o complementarios determinados por la estrategia comercial.



## CAPÍTULO 7. Estrategia Comercial

En este capítulo se procederá a definir la estrategia comercial, tratando de cumplir lo objetivos planteado bajo la los lineamientos propuestos por la estrategia genérica previamente definida.

### 7.1 Mercado

Para iniciar la definición de la estrategia comercial es importante conocer el tamaño de nuestro mercado, se comenzará por definir, bajo ciertos supuestos, el mercado total; a continuación el mercado potencial y finalmente el mercado meta o mercado objetivo.

#### 7.1.1 Mercado total

Es importante sentar los supuestos que nos permitirán tratar de definir el mercado de simpatizantes en cada una de sus etapas.

Para el mercado total se supondrá que el mercado está compuesto por los simpatizantes del fútbol en la región metropolitana, debido a que si bien existe un gran número de hinchas fuera de esta región, no entran en el mercado de consumidores habituales por lo que es preferible no enfocarse en ellos.

Se tomará como base el estudio de simpatizantes de la región metropolitana expuesto anteriormente en la Tabla 1, el cual señala que sólo un 21% de la población no tiene preferencias por ningún club.

Además, se hará una proyección de la población al año 2015 basada en los estudios de población del INE, lo que entregará finalmente el mercado total del fútbol a nivel regional.

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Población	6.538.896	6.664.909	6.793.351	6.924.268	7.057.708	7.193.719
Mercado Total (79%)	5.165.728	5.265.278	5.366.747	5.470.172	5.575.589	5.683.038

Tabla 5. Mercado Total de simpatizantes en RM

#### 7.1.2 Mercado potencial

El mercado potencial de hinchas de la católica está definido por la cantidad de simpatizantes que tiene el club en la región metropolitana, este valor fue definido previamente como un 8,2% de la población de esta región.

A continuación se muestra la proyección del mercado potencial de hinchas de la católica.

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Población Mercado Potencial (79%)	6.538.896	6.664.909	6.793.351	6.924.268	7.057.708	7.193.719
	536.189	546.523	557.055	567.790	578.732	589.885

Tabla 6. Mercado Potencial de hinchas del CDUC en RM

### 7.1.3 Mercado objetivo

El mercado objetivo se define como la cantidad de hinchas con un alto grado de futbolización, que además son hinchas del CDUC. Se apunta directamente a este grupo y no a los menos futbolizados porque se espera que sea más fácil atraerlos al estadio que a los grupos con menor grado de futbolización ya que habría que producir un cambio en sus hábitos de consumo previo a su captura.

A continuación se muestra un cuadro que indica los grados de futbolización en la región metropolitana, este estudio fue desarrollado por la empresa Mediática, perteneciente a la Universidad de Desarrollo.

Equipo	Grado de Futbolización			
	TOTAL	Bajo	Medio	Alto
Colo-Colo	43,4%	11,8%	23,0%	28,8%
U de Chile	21,1%	18,8%	52,8%	50,3%
U. Católica	8,2%	4,9%	7,4%	14,8%
Unión Española	1,1%	1,1%	0,8%	1,8%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>21,3%</b>	<b>60,2%</b>	<b>18,5%</b>

Tabla 7. Grado de Futbolización en RM

Por lo tanto, el **8,2%** de simpatizantes a nivel metropolitano se desglosa en **1,75%** de hinchas con bajo nivel de futbolización, **4,94%** medio y **1,52%** de alto grado.

Esto nos permite definir finamente el **mercado objetivo** a cual se apunta.

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Población Mercado Objetivo (1,52%)	6.538.896	6.664.909	6.793.351	6.924.268	7.057.708	7.193.719
	99.391	101.307	103.259	105.249	107.277	109.345

Tabla 8. Mercado Objetivo

## **7.2 Mix Comercial**

A continuación se detallan los elementos del *marketing* que definen la estrategia comercial, se definirá la estrategia de producto, tarificación, distribución y campaña.

Estas estrategias apuntan a capturar el mercado objetivo bajo las líneas definidas por la estrategia genérica: el enfoque y la diferenciación.

### **7.2.1 Estrategia de producto**

Se ofrecerán distintos productos para los simpatizantes del CDUC de manera de que por un método de autoselección cada uno de ellos escoja aquel que satisfaga de mejor forma sus necesidades.

Cada producto ofrecido está enfocado en un público específico y poseerá atributos que lo diferencien de la competencia aunque se espera que una vez que el hincha definió su equipo no se cambiará a la competencia. Por ende el atributo mayormente diferenciador en este caso es el club mismo.

El simpatizante tendrá básicamente 3 opciones para asistir al estadio, y se detallará a continuación cada una de ellas.

#### **7.2.1.1 Socios**

Los simpatizantes del club podrán ser socios de la rama de fútbol mediante el pago anual de una cuota, la cual será renovada automáticamente salvo que este manifieste formalmente su baja o se encuentre moroso por más de 3 meses.

La membrecía de socio le permitirá obtener los siguientes beneficios:

- Descuento en el valor de las entradas para los partidos de local.
- Descuentos en los productos oficiales del club, tanto en la tienda virtual como en las tiendas oficiales.
- Prioridad en venta de entradas para partidos no programados a principio de año como copas internacionales y playoffs.
- Exclusividad para compra de entradas en partidos de visitante.
- Estacionamiento privado en sector exclusivo para socios.
- Descuento en el arriendo de canchas de futbolito en el complejo San Carlos de Apoquindo.
- Opción de ser abonado del CDUC.

### 7.2.1.2 Abonados

Los socios del club a su vez tendrán la opción de ser abonados del club en cualquiera de las siguientes dos versiones:

- **Abono:** Este abono contempla la asistencia a los 17 partidos programados del campeonato nacional en la localidad seleccionada. Además tiene la mayor prioridad para la compra de entradas en los partidos no programados con un importante descuento.
- **Abono VIP:** Esta modalidad contempla la totalidad de partidos que el equipo juegue como local en cualquier competición.

Los abonos serán libremente transferibles a cualquier persona, sin necesidad que ésta sea socio de club. Por supuesto, el abonado deberá estar al día en el pago.

Además, el abonado podrá anunciar vía telefónica o web en caso de decidir no asistir a algún partido. Con eso, se liberará un cupo en el estadio. Si el abonado comunica su decisión al club al menos 48 horas antes del encuentro, se le descontará en el pago el equivalente a un 20% del precio de la entrada de dicha localidad, en caso de que esta entrada sea vendida finalmente, se le reembolsará un 35% de dicho valor.

El socio podrá acumular reembolsos con un tope del 100% del valor del abono.

El abono será renovado automáticamente salvo que el beneficiario se dé de baja por escrito.

### 7.2.1.3 Venta de entradas

El remanente de entradas que quede libre entre la capacidad del estadio y venta de abonos, será puesto a disposición primero para los socios del club y posteriormente para todo público hasta la hora del encuentro.

Todos los espectadores al interior del estadio contarán con los mismos beneficios además de un producto de alta calidad de espectáculo con un número de baños acorde a la capacidad de cada localidad, servicio de comida de buen nivel, asientos cómodos y limpios y un estadio seguro.

### 7.2.2 Estrategia de tarificación

La estrategia de tarificación tiene directa relación con el grado de diferenciación percibido por los clientes. Si el cliente percibe los atributos diferenciadores del producto generará una mayor demanda por él, y esto naturalmente permitirá un aumento de precios por parte del club de manera de rescatar la mayor cantidad de excedentes.

Es por esto que se propondrán 3 escenarios distintos de tarificación y el nivel máximo de ahorro para los distintos productos. Se presentará a continuación el escenario base o neutro (ver Anexos para el caso optimista y pesimista)

### 7.2.2.1 Tarificación caso neutro

El caso neutro muestra un reajuste del orden del **10%** anual para los dos primeros períodos, uno cercano al **5%** para el tercer y cuarto año, finalmente un reajuste del orden del **3%**.

		Producto				
Año	Sector	Abono	Abono VIP	Entrada	Ent. Socio	Socio
2010	T. Fundadores	\$ 250.000	\$ 300.000	\$ 20.000	\$ 15.000	
	T. Campeones	\$ 100.000	\$ 120.000	\$ 8.000	\$ 5.000	\$ 15.000
	T. del Hincha	\$ 45.000	\$ 55.000	\$ 5.000	\$ 3.500	
2011	T. Fundadores	\$ 275.000	\$ 330.000	\$ 22.000	\$ 16.500	
	T. Campeones	\$ 110.000	\$ 132.000	\$ 8.500	\$ 5.500	\$ 16.500
	T. del Hincha	\$ 49.500	\$ 60.500	\$ 5.500	\$ 4.000	
2012	T. Fundadores	\$ 300.000	\$ 360.000	\$ 24.000	\$ 18.000	
	T. Campeones	\$ 121.000	\$ 145.000	\$ 9.000	\$ 6.000	\$ 18.000
	T. del Hincha	\$ 54.500	\$ 66.500	\$ 6.000	\$ 4.500	
2013	T. Fundadores	\$ 315.000	\$ 375.000	\$ 25.000	\$ 19.000	
	T. Campeones	\$ 127.000	\$ 152.000	\$ 95.000	\$ 6.300	\$ 20.000
	T. del Hincha	\$ 57.000	\$ 70.000	\$ 6.300	\$ 4.700	
2014	T. Fundadores	\$ 330.000	\$ 390.000	\$ 26.250	\$ 19.950	
	T. Campeones	\$ 132.500	\$ 160.000	\$ 99.750	\$ 6.500	\$ 22.000
	T. del Hincha	\$ 60.000	\$ 73.500	\$ 6.500	\$ 5.000	
2015	T. Fundadores	\$ 340.000	\$ 400.000	\$ 27.000	\$ 20.500	
	T. Campeones	\$ 136.000	\$ 165.000	\$ 102.750	\$ 7.000	\$ 25.000
	T. del Hincha	\$ 61.800	\$ 75.000	\$ 7.000	\$ 5.000	

Tabla 9. Tabla de precios, caso neutro.

Se tomará como escenario neutro un año en que sólo se juegan 2 partidos oficiales como local además de los 17 programados, estos dos partidos se enmarcan dentro del formato de playoffs o copa internacional.

		Ahorro por producto		
Sector	Abonados	Abonados VIP	Socios	
T. Fundadores	\$ 92.333 (19%)	\$ 63.416 (13%)	\$ 83.166 (17%)	
T. Campeones	\$ 28.883 (15%)	\$ 14.500 (8%)	\$ 55.933 (29%)	
T. del Hincha	\$ 28.566 (25%)	\$ 24.650 (21%)	\$ 9.066 (8%)	

Tabla 10. Ahorro promedio por producto

La tabla de ahorros promedio muestra claramente que en términos monetarios el abono corriente es más conveniente que el abono VIP, esto tiene sentido en un caso neutro ya que se espera aprovechar las bondades del abono VIP en casos optimistas donde el número de partidos no programados marca la diferencia en términos económicos y de confort.

A su vez, se observa una marcada diferencia en los ahorros para los socios no abonados para las distintas localidades. Esta diferencia intenta sacar a los socios del sector más barato del estadio atrayéndolos a sectores más cómodos y seguros.

Dentro de la tarificación cabe mencionar que los abonados (en sus dos versiones), recibirán un descuento equivalente a la proporción de partidos ya efectuados, en caso solicitar el producto una vez comenzado el campeonato.

### **7.2.3 Estrategia de distribución**

Con la tecnología que se dispone en el mundo actualmente, resulta difícil imaginar un negocio en el que no se pueda pagar con tarjetas de crédito o vía web y sólo valga el efectivo o el casi retirado cheque. Bueno, pues hoy en día estas dos últimas alternativas son las únicas que acepta el club. El nuevo sistema de socios deberá contemplar estos puntos ya que le otorgan un alto grado de confort al cliente sin necesidad de gastar mucho; ya que por lo general la tecnología la otorga el proveedor, al menos en el caso de las tarjetas de crédito.

El producto de socio o abonado UC podrá contratarse mediante la misma página del club, enviando una fotografía o scanner del carnet de identidad y tarjeta de crédito respectiva y también podrá ser renovado por la misma vía. En caso de que el asociado no confíe en dicho sistema, también podrá solicitar un vendedor a su domicilio o lugar de trabajo, el cual asistirá con una máquina inalámbrica para tarjetas de crédito. En caso de querer comprar entradas adicionales para algún partido, el socio también podrá hacerlo en línea retirando sus tickets en boleterías del recinto sólo presentando su carnet.

Además también estarán disponibles las oficinas de socios en el complejo deportivo del club y los respectivos stands al interior del estadio, los cuales también contarán con el servicio de tarjetas de crédito.

Se implementará además una campaña de captación y renovación de socios en puntos de venta de gran atracción para el público objetivo de la católica.

Esta simple ampliación en la distribución, otorgará un radio de acción mucho mayor y un gran sentimiento de comodidad para el socio o abonado ya que literalmente no necesitará moverse de su escritorio para incorporarse, renovar o comprar boletos.

Finalmente, se puede decir que está totalmente alineado con el objetivo de diferenciación, ya que busca ir directamente al segmento objetivo, otorgando comodidades y una sensación de calidad al nuevo asociado.

## 7.2.4 Estrategia de campaña

Dentro de lo que enmarca la campaña de publicidad de este nuevo sistema, se ofrecen distintas formas de promover los variados productos para el cliente. Estas campañas tendrán como fin informar a la comunidad de la nueva estrategia comercial y aprovechar períodos importantes donde se espere mayor afluencia de personas a contratar un servicio.

La estrategia de campaña contempla los siguientes puntos:

- **Publicidad Inicial:** Será muy importante una campaña de publicidad para informar a la comunidad de este nuevo sistema de socios y abonados, con el fin de captar nuevos clientes y acercar a antiguos socios que por alguna razón dejaron de seguir siéndolo.
- **Captación y Renovación:** Existen fechas importantes donde se marca una tendencia en captación y renovación de socios, y también períodos donde se produce un marcado estancamiento en dichos productos. A inicios o fin de campeonatos por ejemplo, y debido a los resultados deportivos anteriores, se espera una mayor demanda que debe ser aprovechada. Para ello se ampliarán las plazas de obtención de productos, instalando stands en centros comerciales con el fin de intensificar la campaña de renovación y captación.
- **Espectáculo seguro y comfortable:** No existe una mejor estrategia de campaña que ofrecer un producto satisfactorio para el cliente, ya que este propaga sus cualidades por sí solo. Esto será reforzado bajo una completa campaña de promoción de un espectáculo seguro y comfortable para el hincha y su familia.

## 7.3 Plan de implementación

El plan de implementación, está concebido dentro de un ciclo de 4 etapas y distintos niveles (según se requiera) que comienza con una inversión, a continuación ésta debiera generar una mayor demanda que en la tercera etapa se debería aprovechar con una tarificación y finalmente se evaluará la rentabilidad de dicha inversión y sus beneficios cualitativos para dar el salto a una segunda etapa.

Como se puede observar de este ciclo, existen dos períodos de acción y dos de observación de la reacción de los clientes ante dichas medidas. Siendo el período de evaluación el más extenso en tiempo, ya que debe contemplar un plazo significativo para la recuperación de la inversión inicial. En este caso particular el horizonte de evaluación será de años debido a que hay que realizar una fuerte inversión en infraestructura. Año a año a su vez, se evaluará el impacto evidenciado versus el esperado de manera de determinar si se está en un marco neutro, optimista o pesimista. En caso de presenciarse un escenario optimista se reinvertirá un 20% de las utilidades anuales agregadas por esta nueva estrategia, en mejoras de infraestructura.

Los puntos centrales de este primer ciclo se detallan a continuación:

- **Inversión en infraestructura:** Se realizará una fuerte inversión en la infraestructura del estadio con el fin de mejorar la calidad del espectáculo para sus asistentes, esta inversión inicial se basa en los siguientes atributos:
  - Recambio de la totalidad de asientos del estadio por butacas individuales con estándar FIFA<sup>7</sup>.
  - Incorporación de tecnología para el control de asistentes al estadio.
  - Creación de nuevos sectores de baños en todas las localidades y mejoramiento de los ya existentes.
  - Recambio de rejas por acrílicos que permitan una mejor visión por parte del espectador.
- **Inversión en plantel profesional:** Se realizará un aumento en la inversión del plantel profesional, tanto para la compra de jugadores como para el mantenimiento de la planilla de sueldos. Esta inversión además de pretender mejorar el nivel del espectáculo y su consiguiente aumento de demanda, tiene como principal objetivo incrementar el rendimiento deportivo para lograr idealmente clasificar a torneos internacionales.
- **Nuevo sistema de socios y abonados:** Este nuevo sistema de socios debe implementarse de manera que entre a participar una vez que esté completa la inversión inicial, de manera de comenzar a aprovechar los aumentos de demanda que ésta pueda producir.

A continuación, en ciclos posteriores se recomienda aumentar los niveles de inversión y evaluar los siguientes puntos:

- Ampliar la capacidad del recinto o construcción de uno nuevo.
- Brindar de un techo a todas las localidades del estadio.
- Instalar sistemas de calefacción para los espectadores.
- Instalar una pantalla gigante de alta tecnología.
- Construir estacionamientos subterráneos exclusivos para socios.
- Mejorar los sistemas de iluminación y audio del recinto.
- Asfaltar los sectores aledaños al estadio de fútbol.
- Construcción de restaurantes y servicios de comida.

---

<sup>7</sup> FIFA: Federación Internacional de Fútbol Asociado.

## CAPÍTULO 8. Evaluación

A continuación se llevará a cabo una evaluación económica de los escenarios previamente propuestos. En este capítulo se presentarán sólo los resultados para los indicadores de valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR), para mayor detalle de los flujos de caja se recomienda revisar el anexo correspondiente.

### 8.1 Evaluación económica

Para concretar una evaluación económica con su consiguiente flujo de caja, primero se deben identificar las diferentes fuentes de ingresos, costos e inversión. Así como la determinación de la tasa de descuento relativa al proyecto.

#### 8.1.1 Inversión

A continuación se detalla la inversión inicial que consiste en el cambio de la totalidad de asientos por butacas, remodelación y creación de baños, incorporación de tecnología al control de acceso de espectadores y potenciamiento del plantel.

Inversión		
Hincha	7000	
asientos	\$ 23.000	\$ 161.000.000
accesos	8	\$ 24.000.000
Baños	8	\$ 40.000.000
Campeones	5500	
asientos	\$ 27.000	\$ 148.500.000
accesos	8	\$ 24.000.000
Baños	8	\$ 40.000.000
Fundadores	1500	
asientos	\$ 35.000	\$ 52.500.000
accesos	4	\$ 12.000.000
Baños	4	\$ 20.000.000
Otros		\$ 48.000.000
<b>Subtotal</b>		<b>\$ 502.000.000</b>
Inversión inicial en plantel		\$ 1.100.000.000
Inversión estadio		\$ 550.000.000
<b>TOTAL INVERSION</b>		<b>\$ 1.650.000.000</b>

Tabla 11. Inversión inicial

#### 8.1.2 Costos

Respecto a los costos, el diferencial de costos propuesto por esta estrategia comercial, consta de un nivel base de **85.000.000** de pesos con un reajuste de un 5% anual. Además contempla un aumento progresivo del gasto mensual en plantel de un 15% año tras año. Hay que remarcar que es un diferencial respecto del funcionamiento actual.

### 8.1.3 Ingresos

A continuación se detallan las fuentes de ingresos esperadas para la estrategia comercial propuesta:

- **Socios:** En este ítem se contemplan todas las membrecías de socio que se suscriban año a año, el número esperado de socios y su evolución es el siguiente:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
No. de socios	5000	7000	9000	11000	13000	15000

Tabla 12. Evolución esperada del número de socios

- **Abonos:** Aquí se cuentan todos los abonos y abonos VIP vendidos año a año, el número de abonos que se pronostica vender varía según el escenario, sobretodo entre una categoría y otra, pero su distribución respecto de la localidad se considerará constante.

		2010	2011	2012	2013	2014	2015
No. de abonados		<b>2500</b>	<b>4000</b>	<b>6000</b>	<b>8000</b>	<b>10000</b>	<b>12000</b>
fundadores	10%	250	400	600	800	1000	1200
campeones	55%	1375	2200	3300	4400	5500	6600
hinchas	35%	875	1400	2100	2800	3500	4200

Tabla 13. Evolución esperada del número total de abonados

- **Entradas:** Las recaudación por entradas tendrá dos etapas, primero las entradas (corrientes y de socio) vendidas en los partidos programados, y las entradas vendidas en partidos no programados que además contemplarán a los abonados corrientes que deseen asistir a dichos encuentros. Hay que recalcar que para los partidos programados, sólo se dispondrá del diferencial entre la capacidad del recinto y el total de abonados en sus respectivas localidades.

En definitiva, se presenta a continuación el total de ingresos proyectado año a año:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Socios	\$ 75.000.000	\$ 122.500.000	\$ 180.000.000	\$ 247.500.000	\$ 325.000.000	\$ 420.000.000
Total ingresos abonados	\$ 258.875.000	\$ 474.720.000	\$ 810.690.000	\$ 1.183.840.000	\$ 1.551.100.000	\$ 1.948.800.000
Entradas						
Partidos programados	\$ 582.195.500	\$ 566.625.000	\$ 475.387.500	\$ 356.985.000	\$ 425.025.000	\$ 421.462.500
Partidos no programados	\$ 570.500.000	\$ 642.250.000	\$ 707.000.000	\$ 777.700.000	\$ 817.250.000	\$ 843.500.000
<b>TOTAL Ingresos</b>	<b>\$ 1.486.570.500</b>	<b>\$ 1.806.095.000</b>	<b>\$ 2.173.077.500</b>	<b>\$ 2.566.025.000</b>	<b>\$ 3.118.375.000</b>	<b>\$ 3.633.762.500</b>

Tabla 14. Ingresos esperados caso neutro

### 8.1.4 Indicadores

A continuación se muestran los indicadores TIR y VAN para los 3 escenarios descritos anteriormente:

Indicador	Escenario		
	Optimista	Neutro	Pesimista
VAN (17%)	\$ 736.219.379	\$ 408.502.618	-\$ 713.743.516
TIR	33%	25%	-1%

Tabla 15. Indicadores de rentabilidad según escenario

Se observa una marcada diferencia entre los 3 casos, pero dada la actualidad del club y su rendimiento deportivo histórico la probabilidad de encontrarse en un escenario pesimista, que no contempla participación en competiciones internacionales durante 6 años, es más bien baja. Aún así, el escenario pesimista muestra resultados negativos básicamente debido a la inversión inicial y al aumento de gastos respecto de la situación actual, pero el nivel de ingresos se ve incrementado.

La tasa de descuento escogida para el cálculo del valor actual neto fue designada en un 17% debido al alto riesgo involucrado y el tamaño de la inversión que se está tratando. Cabe señalar que este dicho nivel de inversión no asegura un éxito deportivo, sino que solamente mejora las expectativas de rentabilidad por parte del club.

Como los logros deportivos no van necesariamente de la mano de una inversión inicial, no se tomará en cuenta los posibles ingresos otorgados por la CONMEBOL<sup>8</sup> u otros organismos internacionales de fútbol. Así tampoco se analizarán las posibles ventas de jugadores ni el alza de los contratos de televisión y publicidad producidos por una valoración de la imagen del club.

Es por esto que la ganancia esperada puede verse fuertemente incrementada por los puntos expuestos recientemente y los resultados son sólo una estimación a priori del impacto de la propuesta comercial sobre los clientes y su comportamiento.

El caso optimista difiere del neutro principalmente en la proporción de abonados VIP respecto de los abonados normales, esta diferencia resulta lógica debido a que en un escenario optimista es más conveniente estar en el grupo selecto que en el corriente. Además contempla una mayor asistencia promedio de público para los partidos y un total de socio y abonados mayor, junto con un aumento de las expectativas de partidos no programados por copas internacionales o playoffs.

El caso pesimista difiere del neutro en una menor cantidad de abonados y socios además de un pequeño porcentaje de abonados VIP ya que los beneficios de este grupo se explotan en escenarios más optimistas. También contempla una menor asistencia promedio de público a los partidos y menor cantidad de partidos oficiales no programados en el año.

<sup>8</sup> CONMEBOL: Confederación Sudamericana de Fútbol

## 8.2 Beneficios no cuantitativos

Como se planteó en los objetivos respectivos de este trabajo, no sólo se espera extraer beneficios monetarios o cuantificables por parte de los hinchas, sino que también se espera maximizar aquellos beneficios intangibles que impactan de manera muy fuerte a las expectativas del club.

Se procederá a detallar los principales beneficios detectados, y en qué grado se esperan lograr, de manera de que de alguna forma se vea revelado numéricamente tanto en los distintos escenarios como en el impacto económico.

- **Seguridad:** La seguridad es el principal punto en cuestión si hablamos de beneficios no cuantitativos. La estrategia planteada apunta directamente a segmentos de la población que rechaza de sobremanera los actos delictuales, vandalismo, matonismo, etc. Si se pretende acercar a la familia a los estadios de fútbol, se debe alejar a los mal llamados hinchas que asisten al estadio con otros objetivos que no sean apoyar a su equipo y disfrutar de un espectáculo deportivo. Se espera que la implementación de esta estrategia comercial con todo lo que conlleva, aumente la seguridad de los asistentes, debido principalmente a que se espera un estadio con un alto porcentaje de socios del club que además contarán con su abono anual.
- **Orden:** Se pretende lograr un orden tanto en lo económico para el club, como al interior del recinto deportivo debido a la identificación de cada uno de los asistentes. El sistema de abonos ayudará a crear un mayor orden en la entrada de los simpatizantes que ya no tendrán que hacer fila para comprar su ticket de entrada y entrarán simplemente validando su credencial de socio en una máquina.
- **Comodidad:** La comodidad de los asientos, baños, sistema de abonos, y otros ofrecerá al socio un mayor confort en su experiencia de asistir al estadio. Esto se reflejará de manera positiva en su evaluación del espectáculo y servirá finalmente para su mayor asistencia personal como para el contagio positivo a sus cercanos.
- **Cantidad de Público:** Se espera además que una mayor cantidad de público en el estadio produzca un espectáculo más atractivo a la vista tanto para auspiciadores como para la televisión. Esto puede repercutir directamente en mayores ingresos por estos conceptos, principalmente porque habrán más espectadores consumiendo dicha publicidad en el estadio y por televisión.

## **CAPÍTULO 9. Conclusiones y Recomendaciones**

A continuación se presentan las principales conclusiones acerca de este trabajo y recomendaciones a futuro tanto en la implementación como en la toma de decisiones respectivas a la propuesta realizada.

### **9.1 Conclusiones**

- Se concluye principalmente que el Club Deportivo Universidad Católica posee un gran potencial de rentabilidad que no ha sido aprovechado en los últimos tiempos sin mostrar indicios tampoco de su explotación.
- El número de socios ha decrecido constantemente en los últimos 10 años lo que muestra algún descontento por parte de ellos o simplemente no se están satisfaciendo sus requerimientos como consumidor. El resultado de la investigación prospectiva muestra que existen diversos atributos que juegan en contra a la hora de evaluar satisfactoriamente el nivel del espectáculo ofrecido, y se cree que esta es la principal razón que explica el alejamiento de socios e hinchas de los estadios de fútbol.
- Se debe ofrecer un sistema de socios potente, que incluya variados productos para el hincha de la católica de manera que este autoseleccione su ubicación dentro del club de acuerdo a sus necesidades y disposición a pagar, además de tener una batería de opciones distintas debe percibir un alto grado de diferenciación por ser hincha del club y un sentimiento de agrado y satisfacción por lo que está consumiendo.
- La infraestructura del estadio debe mejorarse considerablemente tanto para mejorar la calidad del espectáculo como para incrementar la seguridad al interior de él. Además, la modernización de gran parte de los estadios a nivel nacional obliga a hacer mejoras para poder competir directamente, sobretodo si se plantea una estrategia de diferenciación.

### **9.2 Recomendaciones**

- Se recomienda fuertemente revisar la estrategia de tarificación año a año, idealmente con un estudio de la disposición a pagar por parte de los simpatizantes. Esta estrategia de tarificación se realizó bajo 3 escenarios hipotéticos, pero en ningún caso se analizó la posibilidad de combinarlos para los distintos años, por lo que por ejemplo si para el año 3 se encuentra en un escenario optimista, no tiene porque seguir siéndolo para el cuarto, pudiendo bajar a neutro, etc. Se deben revisar los precios en cada período además con el objeto de aprovechar al máximo la disposición a pagar de los distintos grupos de hinchas. La estrategia genérica de diferenciación nos indica que se puede llegar a cobrar mucho más del valor real del producto siempre y cuando el cliente logre percibir los atributos diferenciadores, creándole una necesidad de adquirir el producto más allá del precio que este tenga.

- También se recomienda la evaluación de ampliación o remodelación completa del estadio San Carlos de Apoquindo como una eventual construcción de otro recinto. Esta recomendación se hace debido a que son muchos los estadios nacionales que están siendo remodelados o reinaugurados y constituyen una amenaza sino se logra competir con sus estándares de calidad ofrecidos.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- Club Deportivo Universidad Católica, Sitio web <[www.lacatolica.cl](http://www.lacatolica.cl)>.
- CONCA BINFA, MARIO. 2008. Diseño de una estrategia comercial para Azul Azul S.A.
- Empresa Mediática de la Universidad del Desarrollo, Índice de percepción del fútbol profesional en Chile año 2007.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Anuario cultura y tiempo libre 2003.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Anuario cultura y tiempo libre 2004.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Informe cultura y tiempo libre 2005.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Informe cultura y tiempo libre 2006.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Informe cultura y tiempo libre 2007.

## ANEXO A: Clubes Profesionales Chilenos

A continuación se muestran los clubes asociados a la ANFP en sus dos divisiones profesionales.

▪ Primera División:

- Audax Italiano La Florida S.A.D.P.
- Club de Deportes Cobreloa S.A.D.P.
- Club de Deportes Cobresal
- Club Social y Deportivo Colo Colo<sup>9</sup>
- Club de Deportes Provincial Curicó Unido
- Club de Deportes La Serena S.A.D.P.
- Everton de Viña del Mar S.A.D.P.
- Club Deportivo Huachipato<sup>10</sup>
- Club Deportivo Municipal Iquique S.A.D.P.
- Club Deportivo O'Higgins S.A.D.P.
- Club Deportivo Palestino S.A.D.P.
- Club Social de Deportes Rangers
- Club de Deportes Santiago Morning S.A.D.P.
- Deportivo Ñublense S.A.D.P.
- Unión Española S.A.D.P.
- Club Deportivo Universidad Católica
- Club de Fútbol Profesional de la Universidad de Chile<sup>11</sup>
- Corporación Deportiva Universidad de Concepción

▪ Primera B:

- Club de Deportes Coquimbo Unido S.A.D.P.
- Club de Deportes Antofagasta S.A.D.P.
- Club Deportes Concepción
- Club de Deportes Copiapó S.A.D.P.
- Club de Deportes Melipilla
- Lota Schwager S.A.D.P.
- Club Deportes Naval S.A.
- Club Deportivo Provincial Osorno S.A.D.P.
- Club de Deportes Puerto Montt
- Club Deportivo San Luis S.A.D.P.
- Club Deportivo San Marcos de Arica
- Club de Deportes Santiago Wanderers S.A.D.P.
- Deportes Unión La Calera S.A.D.P.
- Club de Deportes Unión San Felipe S.A.D.P.

---

<sup>9</sup> Administrado por Blanco y Negro S.A.

<sup>10</sup> Perteneciente a la Compañía Siderúrgica Huachipato S.A.

<sup>11</sup> Administrado por Azul Azul S.A.

## ANEXO B: Informe de cultura y tiempo libre 2006

**TABLA 1: NÚMERO TOTAL DE ASISTENTES A CINE<sup>1</sup> Y FUNCIONES DE VIDEO<sup>2</sup>, 2005 - 2006**

REGIÓN	2005			2006			2005 - 2006
	Total	Participación Regional	Tasa por cien habitantes	Total	Participación Regional	Tasa por cien habitantes	Variación (%)
<b>Total País</b>	<b>11.129.784</b>	<b>100</b>	<b>68,4</b>	<b>11.216.414</b>	<b>100</b>	<b>68,3</b>	<b>0,8</b>
I de Tarapacá	284.624	2,6	60,6	274.447	2,4	57,7	-3,6
II de Antofagasta	464.324	4,2	85,8	496.544	4,4	90,6	6,9
III de Atacama <sup>3</sup>	36.700	0,3	13,6	14.582	0,1	5,4	-60,3
IV de Coquimbo	290.927	2,6	43,6	261.178	2,3	38,6	-10,2
V de Valparaíso	1.035.881	9,3	62,3	1.045.763	9,3	62,2	1,0
VI de O'Higgins	223.716	2,0	26,6	214.764	1,9	25,3	-4,0
VII del Maule	165.209	1,5	17,1	174.994	1,6	17,9	5,9
VIII del Bío-Bío	793.212	7,1	40,3	809.455	7,2	40,8	2,0
IX de La Araucanía	279.708	2,5	30,1	295.818	2,6	31,6	5,8
X de Los Lagos	372.795	3,3	32,2	370.967	3,3	31,8	-0,5
XI Aysen <sup>3</sup>	2.570	0,0	2,6	4.413	0,0	4,4	71,7
XII de Magallanes y Antártica	8.135	0,1	5,2	38.712	0,3	24,7	375,9
Metropolitana de Santiago	7.171.983	64,4	109,7	7.214.777	64,3	109,2	0,6

1 Fuente Cámara de Distribuidores Cinematográficos CADIC

2 Fuente: Encuesta Espectáculos Públicos INE

3 En las regiones III y XI, se recibió respuesta de un cine y solamente referida a un mes en todo el año.

**TABLA 3: NÚMERO DE ASISTENTES A ESPECTÁCULOS CULTURALES<sup>1</sup> ENTRADA PAGADA<sup>2</sup>, 2005 - 2006**

REGIÓN	2005			2006			2005 - 2006
	Total	Participación Regional	Tasa por cien habitantes	Total	Participación Regional	Tasa por cien habitantes	Variación %
<b>Total</b>	<b>2.466.685</b>	<b>100,0</b>	<b>15,2</b>	<b>2.691.332</b>	<b>100</b>	<b>16,4</b>	<b>9,1</b>
I de Tarapacá	36.320	1,5	7,7	50.234	1,9	10,6	38,3
II de Antofagasta	74.103	3,0	13,7	55.343	2,1	10,1	-25,3
III de Atacama	36.990	1,5	13,7	37.012	1,4	13,6	0,1
IV de Coquimbo	86.780	3,5	13,0	57.140	2,1	8,4	-34,2
V de Valparaíso	281.953	11,4	17,0	335.236	12,5	19,9	18,9
VI de O'Higgins	29.187	1,2	3,5	20.928	0,8	2,5	-28,3
VII del Maule	79.795	3,2	8,3	78.461	2,9	8,0	-1,7
VIII del Bío-Bío	179.031	7,3	9,1	154.112	5,7	7,8	-13,9
IX de La Araucanía	95.200	3,9	10,2	139.267	5,2	14,9	46,3
X de Los Lagos	112.433	4,6	9,7	86.297	3,2	7,4	-23,2
XI Aysen	88.380	3,6	89,0	5.880	0,2	5,9	-93,3
XII de Magallanes y Antártica	28.755	1,2	18,4	29.090	1,1	18,6	1,2
Metropolitana de Santiago	1.337.758	54,2	20,5	1.642.332	61,0	24,9	22,8

1 Espectáculos Culturales: se refiere a espectáculos de Teatro Infantil, Teatro Público en General, Ballet, Danza Moderna o Contemporánea, Danza Regional o Folclórica, Concierto Música Docta, Opera, Concierto Música Popular, Circo, Recital de Poesía, Otros.

2 FUENTE: Cuadro 22 Anuario de Cultura

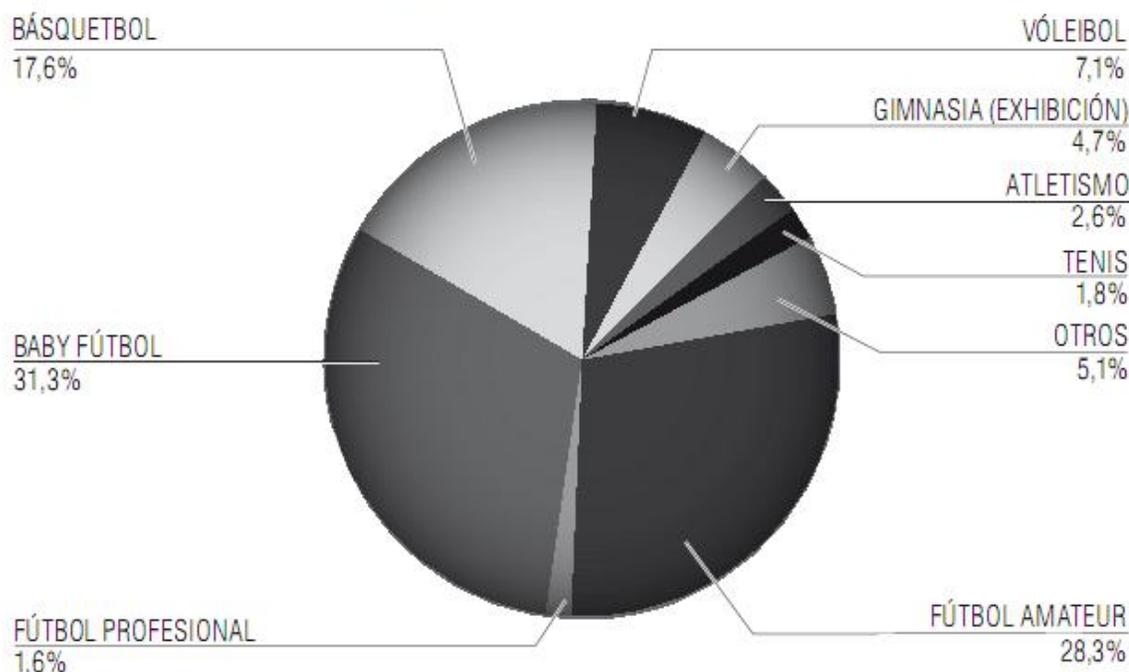
#### 74. NÚMERO DE FUNCIONES DE ESPECTÁCULOS DEPORTIVOS, POR TIPO DE DEPORTE, SEGÚN REGIÓN, 2006

REGIÓN	Funciones <sup>1</sup>									
	Tipo de espectáculo									
	Total	Fútbol amateur	Fútbol profesional	Babyfútbol	Básquetbol	Vóleibol	Gimnasia (exhibición)	Atletismo	Tenis	Otros
<b>Total</b>	<b>78.496</b>	<b>22.246</b>	<b>1.232</b>	<b>24.549</b>	<b>13.791</b>	<b>5.600</b>	<b>3.664</b>	<b>2.030</b>	<b>1.395</b>	<b>3.989</b>
Arica y Parinacota	1.458	527	16	192	273	0	0	31	0	419
Tarapacá	857	431	0	112	80	61	22	102	0	49
Antofagasta	4.349	1.004	70	2.131	378	360	216	69	0	121
Atacama	1.849	478	52	411	445	176	73	118	66	30
Coquimbo	2.728	788	60	733	556	197	99	72	22	201
Valparaíso	9.449	5.170	170	862	1.900	592	157	171	116	311
O'Higgins	7.250	2.422	94	1.835	1.041	809	60	318	146	525
Maule	6.766	724	55	3.028	1.552	996	230	4	81	96
Bío-Bío	9.452	2.002	114	3.776	1.690	1.026	178	221	291	154
La Araucanía	13.911	3.153	274	6.178	2.735	404	372	145	75	575
Los Ríos	1.283	305	21	569	277	37	15	23	30	6
Los Lagos	4.881	939	38	1.452	1.312	104	517	0	74	445
Aysen	690	161	0	296	89	23	97	5	0	19
Magallanes	1.661	654	0	310	236	57	7	212	0	185
Metropolitana	11.912	3.488	268	2.664	1.227	758	1.621	539	494	853

<sup>1</sup> Los datos se refieren exclusivamente al movimiento registrado por los estados, gimnasios, complejos deportivos y similares, que respondieron la Encuesta INE, declarando haber presentado espectáculos deportivos con control de entrada de público por lo menos una vez en el año.

FUENTE: Encuesta de Espectáculos Públicos, INE

#### Distribución (%) funciones de espectáculos deportivos, por tipo de espectáculo, 2006



**75. NÚMERO DE ASISTENTES A ESPECTÁCULOS DEPORTIVOS, PAGANDO ENTRADA, POR TIPO DE ESPECTÁCULO, SEGÚN REGIÓN, 2006**

REGIÓN	Asistentes <sup>1/</sup>									
	Total	Tipo de espectáculo								
		Fútbol amateur	Fútbol profesional	Babyfútbol	Básquetbol	Vóleibol	Gimnasia (exhibición)	Atletismo	Tenis	Otros
<b>Total</b>	<b>5.353.674</b>	<b>1.265.082</b>	<b>3.010.330</b>	<b>375.456</b>	<b>405.945</b>	<b>30.394</b>	<b>19.553</b>	<b>10.739</b>	<b>18.197</b>	<b>217.978</b>
Arica y Parinacota	93.935	59.700	32.000	0	2.235	0	0	0	0	0
Tarapacá	60.006	59.516	0	0	335	155	0	0	0	0
Antofagasta	287.358	29.254	197.124	33.885	16.364	8.336	2.395	0	0	0
Atacama	50.524	7.290	31.014	3.175	8.192	543	310	0	0	0
Coquimbo	265.329	83.031	159.035	7.370	15.095	415	80	3	0	300
Valparaíso	496.997	151.068	275.916	5.684	49.354	9.461	2.367	1.320	57	1.770
O'Higgins	444.317	227.670	153.068	41.713	13.792	5.270	500	0	64	2.240
Maule	320.228	61.407	189.330	50.486	14.405	0	1.200	0	580	2.820
Bío-Bío	826.010	205.470	521.606	32.371	54.263	4.700	0	0	4.800	2.800
La Araucanía	307.626	99.306	101.070	57.257	40.493	400	3.800	300	0	5.000
Los Ríos	151.509	41.978	12.749	62.084	33.948	364	0	0	386	0
Los Lagos	346.562	60.979	77.070	30.590	110.329	0	3.321	0	10.200	54.073
Aysen	25.940	1.190	0	13.400	8.950	0	0	0	0	2.400
Magallanes	67.085	48.470	0	4.420	14.115	80	0	0	0	0
Metropolitana	1.610.248	128.753	1.260.348	33.021	24.075	670	5.580	9.116	2.110	146.575

<sup>1/</sup> Los datos se refieren exclusivamente al movimiento registrado por los estadios, gimnasios, complejos deportivos y similares, que respondieron la Encuesta INE, declarando haber presentado espectáculos deportivos con control de entrada de público por lo menos una vez en el año.

FUENTE: Encuesta de Espectáculos Públicos, INE

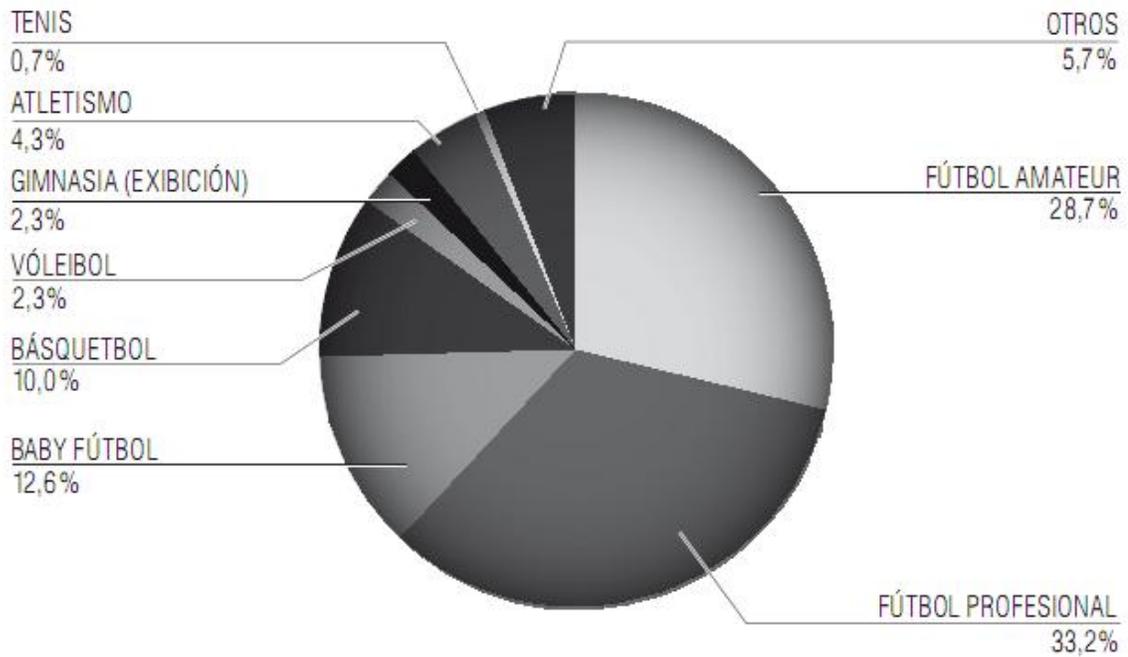
**77. NÚMERO DE ASISTENTES A ESPECTÁCULOS DEPORTIVOS CON ENTRADA GRATUITA Y/O PAGADA, POR MESES, SEGÚN REGIÓN, 2006**

REGION	Total	Asistentes											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Total</b>	<b>10.202.285</b>	<b>657.889</b>	<b>712.938</b>	<b>828.236</b>	<b>867.913</b>	<b>770.933</b>	<b>780.738</b>	<b>828.014</b>	<b>915.513</b>	<b>940.237</b>	<b>1.107.226</b>	<b>980.485</b>	<b>812.163</b>
Arica y Parinacota	221.392	7.290	9.780	12.000	15.348	15.570	13.912	28.115	27.715	27.057	28.425	18.840	17.340
Tarapacá	130.631	9.906	9.110	5.970	8.890	7.565	8.010	9.830	11.530	13.490	11.280	12.675	22.375
Antofagasta	414.555	23.438	33.111	39.090	33.307	45.470	27.480	38.226	27.164	32.212	49.039	24.153	41.865
Atacama	163.238	11.750	4.907	12.767	12.081	9.863	7.247	19.398	19.386	21.383	17.302	16.578	10.576
Coquimbo	374.511	19.918	54.191	22.390	34.597	33.060	22.698	27.448	35.377	40.174	36.743	37.805	10.110
Valparaíso	953.119	95.686	64.531	75.091	84.917	106.897	61.468	80.621	71.872	89.284	96.103	77.529	49.120
O'Higgins	709.060	72.501	61.321	59.259	67.828	68.708	36.144	43.133	55.937	71.588	53.905	58.417	60.319
Maule	513.435	15.980	38.286	45.462	37.550	39.017	35.070	57.776	53.605	52.000	56.925	55.154	26.610
Bío-Bío	1.564.880	107.310	130.958	132.969	128.241	121.118	127.014	128.900	145.368	123.995	155.709	165.185	98.113
La Araucanía	1.192.144	76.371	115.736	94.561	87.864	107.838	92.813	98.254	108.095	116.090	106.892	101.510	86.120
Los Ríos	213.721	8.009	6.107	5.916	18.176	21.263	17.830	7.071	29.144	39.352	29.526	15.786	15.541
Los Lagos	598.219	46.793	46.012	35.165	32.875	39.296	37.576	53.028	69.468	50.768	52.876	60.391	73.971
Aysen	133.669	5.600	3.800	3.284	3.175	8.200	8.670	16.880	17.630	34.770	10.510	8.550	12.600
Magallanes	148.558	25.870	16.843	18.843	15.241	13.839	13.112	8.984	11.584	6.790	7.150	6.772	3.530
Metropolitana	2.871.153	131.467	118.245	265.469	287.823	133.229	271.694	210.350	231.638	221.284	394.841	321.140	283.973

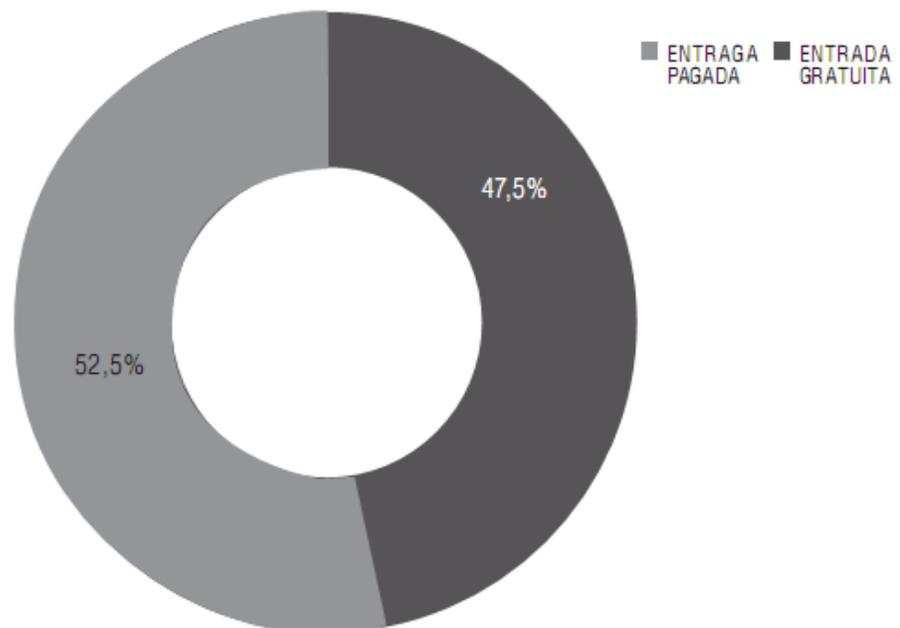
<sup>1/</sup> Los datos se refieren exclusivamente al movimiento registrado por los estadios, gimnasios, complejos deportivos y similares, que respondieron la Encuesta INE, declarando haber presentado espectáculos deportivos con control de entrada de público por lo menos una vez en el año.

FUENTE: Encuesta de Espectáculos Públicos, INE

### Distribución (%) de asistentes a espectáculos deportivos, 2006



### Distribución (%) de asistentes a espectáculos deportivos, por tipo de entrada, 2006





## ANEXO D: Encuesta

Nombre: \_\_\_\_\_ Sexo: M \_\_\_\_ F \_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_

Comuna: \_\_\_\_\_ Estudios: \_\_\_\_\_ Correo: \_\_\_\_\_

Socio: Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Desde: \_\_\_\_\_

1.- ¿Con que frecuencia asiste usted al estadio cuando la UC juega de local?

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

2.- ¿Con quien asiste usted al estadio?

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

3.- ¿Con cuanta anticipación usted decide ir al estadio?

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

4.- ¿Mediante qué medio se informa del partido de la UC?

- . Por el diario
- . Por la radio
- . Por Internet
- . Televisión
- . Por un amigo
- . Otro (Por favor especifique) \_\_\_\_\_

5.- ¿Que medio de transporte utiliza usted para asistir al estadio?

- . Automóvil
- . Taxi
- . Transantiago
- . Caminando
- . Otro (Por favor especifique) \_\_\_\_\_

6.- A continuación se le presentan distintos elementos que tienen relación con el espectáculo y su experiencia en el estadio. Nos gustaría saber cuáles son los más influyentes en su decisión de asistir al estadio o en su experiencia en él. Para contestar, primero lea cada uno de ellos y luego seleccione el más importante, a continuación el segundo, tercero y cuarto.

	1° Lugar	2° Lugar	3° Lugar	4° Lugar
1.- Lugar en la tabla	1	1	1	1
2.- Rival	2	2	2	2
3.- Seguridad ingreso y salida	3	3	3	3
4.- Seguridad al interior	4	4	4	4
5.- Estacionamiento privado	5	5	5	5
6.- Precio entrada	6	6	6	6
7.- Accesos estadio y largo de fila	7	7	7	7
8.- Asientos	8	8	8	8
9.- Comida al interior	9	9	9	9
10.- Baños	10	10	10	10

7.- Nos gustaría saber su evaluación sobre los siguientes aspectos relacionados con el espectáculo y su experiencia de asistir al estadio. Para responder califique con nota de 1 a 7, donde 1 es "muy malo" y 7 "excelente", utilice números enteros.

- Seguridad al ingreso y salida del estadio
- Seguridad al interior del estadio
- Estacionamiento
- Accesos para ingresar al estadio
- Largo de la (s) fila (s)
- Comodidad y limpieza de los asientos
- Comida y sus alrededores
- Baños

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

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

9.- Cuanto estaría usted dispuesto a pagar por un estacionamiento al interior del Estadio?

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

## ANEXO E: RESULTADOS ENCUESTA

SEXO:

Masculino	96%
Femenino	4%

Es socio UC?

NO	86%
SI, hace cuanto?	14%

¿Con qué frecuencia asiste usted al estadio cuando juega la UC de local?

Siempre (2 veces al mes)	13%
Casi Siempre (1 vez al mes)	24%
Ocasionalmente (4 veces al semestre)	17%
Rara vez (2 veces al semestre)	21%
Otro (Por favor especifique)	16%

¿Con quién asiste usted al estadio?

Solo	9%
Con sus Hijos(as)	1%
Con su señora e hijos(as)	0%
Otro familiar	14%
Amigos	61%
Otro (Por favor especifique)	8%

¿Con cuanta anticipación usted decide ir al estadio?

1 semana antes	30%
3 o 4 días antes	36%
El día anterior	18%
El mismo día	9%

¿Por qué medio se informa del partido de la UC?

Diario	16%
Radio	1%
Internet	58%
Televisión	14%
Amigos	3%
Otro (Por favor especifique)	1%

¿Qué medio de transporte utiliza usted para asistir al estadio?

Automóvil	61%
Taxi	1%
Transantiago	24%
Caminando	4%
Otro (Por favor especifique)	4%

A continuación se le presentan distintos elementos que tienen relación con el espectáculo y su experiencia en el estadio. Nos gustaría saber cuáles son los más influyentes en su decisión de asistir al estadio o en su experiencia en él. Para contestar, primero lea cada uno de ellos y luego seleccione el más importante, a continuación el segundo, tercero y cuarto.

	1°	2°	3°	4°
Lugar en la tabla	10%	34%	15%	16%
Rival	56%	15%	15%	8%
Seguridad ingreso y salida del estadio	18%	15%	24%	16%
Seguridad al interior del estadio	11%	11%	24%	16%
Estacionamiento	5%	13%	8%	24%
Precio Entrada	21%	19%	29%	13%
Accesos al estadio	2%	3%	19%	19%
Largo de fila para comprar y entrar	2%	8%	10%	18%
Asientos	3%	10%	5%	16%
Comida al interior	0%	2%	6%	26%
Baños	3%	3%	6%	19%

Nos gustaría saber su evaluación sobre los siguientes aspectos relacionados con el espectáculo y su experiencia de asistir al estadio. Para responder califique con nota de 1 a 7, donde 1 es "muy malo" y 7 "excelente", utilice números enteros.

									N
									ota F
									4
Seguridad ingreso-salida del estadio	%	%	5%	9%	9%	8%	%		,6
									4
Seguridad al interior del estadio	%	%	3%	1%	2%	6%	%		,6
									3
Estacionamientos	%	1%	3%	1%	7%	%	%		,9
									3
Accesos para llegar al estadio	8%	6%	9%	5%	9%	%	%		,1
									4
Largo de filas	%	%	8%	5%	3%	0%	%		4
									3
Comodidad y limpieza de los asientos	0%	%	8%	6%	9%	%	%		,9
									4
Comida y otros servicios de compra									4

	%	%	6%	4%	9%	%	%	,1
								3
Baños	5%	9%	4%	9%	8%	%	%	,2

¿Cuál es el principal motivo por el cual usted no asiste al estadio o dejaría de asistir?

Bajo nivel del espectáculo	23%
Inseguridad	22%
Motivos económicos	23%
Horarios	10%
Preferir ver el partido en casa	3%
Preferir ver otras ligas en televisión	0%
Preferir gastar dinero en otros espectáculos	2%
Todas las anteriores	7%
Otro (Por favor especifique)	10%

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar usted por un estacionamiento privado en el estadio?

Más de \$3.000 pesos	3%
Entre \$2.000 y \$3.000	15%
Entre \$1.000 y \$2.000	48%
Menos de \$1.000	21%
0 pesos	13%

Esta encuesta se aplicó a 96 personas.

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

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

Donde:

N: Cantidad de personas a encuestar

Z: Nivel de confianza

$\sigma$ : Desviación estándar de la muestra

EM: Error muestral

Para una desviación estándar de 0,5 y un intervalo de confianza de 10%, se llega a N=96. Para reducir este intervalo de confianza a un 5% se debía llegar a 384 encuestados lo que era una cifra inalcanzable para este trabajo, el cuál se hizo de forma manual y sólo en 3 partidos del campeonato nacional.

## ANEXO F: Flujo de Caja caso neutro

		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos	Socios	\$ 75.000.000	\$ 122.500.000	\$ 180.000.000	\$ 247.500.000	\$ 325.000.000	\$ 420.000.000
	Abonados	\$ 258.875.000	\$ 474.720.000	\$ 810.690.000	\$ 1.183.840.000	\$ 1.551.100.000	\$ 1.948.800.000
	Entradas	\$ 1.230.321.000	\$ 1.284.425.000	\$ 1.245.772.500	\$ 1.182.283.000	\$ 1.298.945.000	\$ 1.321.157.500
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 1.564.196.000</b>	<b>\$ 1.881.645.000</b>	<b>\$ 2.236.462.500</b>	<b>\$ 2.613.623.000</b>	<b>\$ 3.175.045.000</b>	<b>\$ 3.689.957.500</b>
	Plan actual	\$ 1.042.824.900	\$ 1.094.966.145	\$ 1.149.714.452	\$ 1.207.200.175	\$ 1.267.560.184	\$ 1.330.938.193
	Valor agregado	\$ 521.371.100	\$ 786.678.855	\$ 1.086.748.048	\$ 1.406.422.825	\$ 1.907.484.816	\$ 2.359.019.307
Costos							
	Partido	\$ 85.000.000	\$ 89.250.000	\$ 93.712.500	\$ 98.398.125	\$ 103.318.031	\$ 108.483.933
	Plantel	\$ 180.000.000	\$ 207.000.000	\$ 238.050.000	\$ 273.757.500	\$ 314.821.125	\$ 362.044.294
PEA			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Costos</b>		<b>\$ 265.000.000</b>	<b>\$ 296.250.000</b>	<b>\$ 331.762.500</b>	<b>\$ 372.155.625</b>	<b>\$ 418.139.156</b>	<b>\$ 470.528.227</b>
<b>UAI</b>		<b>\$ 256.371.100</b>	<b>\$ 490.428.855</b>	<b>\$ 754.985.548</b>	<b>\$ 1.034.267.200</b>	<b>\$ 1.489.345.660</b>	<b>\$ 1.888.491.081</b>
Impuestos	17%	\$ 43.583.087	\$ 83.372.905	\$ 128.347.543	\$ 175.825.424	\$ 253.188.762	\$ 321.043.484
<b>Utilidades</b>		<b>\$ 212.788.013</b>	<b>\$ 407.055.950</b>	<b>\$ 626.638.005</b>	<b>\$ 858.441.776</b>	<b>\$ 1.236.156.898</b>	<b>\$ 1.567.447.597</b>
Inversión							
	15% utilidades	-\$ 31.918.202	-\$ 61.058.392	-\$ 93.995.701	-\$ 128.766.266	-\$ 185.423.535	-\$ 235.117.140
	Inicial	-\$ 1.650.000.000					
<b>Flujo Neto</b>		<b>-\$ 1.650.000.000</b>	<b>\$ 180.869.811</b>	<b>\$ 345.997.557</b>	<b>\$ 532.642.304</b>	<b>\$ 1.050.733.363</b>	<b>\$ 1.332.330.457</b>
<b>VPN (17%)</b>	<b>\$ 408.502.618</b>						
TIR	25%						

## ANEXO G: Flujo de Caja caso optimista

		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos	Socios	\$ 75.000.000	\$ 122.500.000	\$ 180.000.000	\$ 247.500.000	\$ 325.000.000	\$ 420.000.000
	Abonados	\$ 273.500.000	\$ 502.260.000	\$ 857.895.000	\$ 1.249.720.000	\$ 1.801.167.500	\$ 2.410.100.000
	Entradas	\$ 1.596.967.000	\$ 1.620.230.000	\$ 1.502.312.500	\$ 1.340.045.000	\$ 1.005.285.000	\$ 620.332.500
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 1.945.467.000</b>	<b>\$ 2.244.990.000</b>	<b>\$ 2.540.207.500</b>	<b>\$ 2.837.265.000</b>	<b>\$ 3.131.452.500</b>	<b>\$ 3.450.432.500</b>
	Plan actual	<b>\$ 1.042.824.900</b>	<b>\$ 1.094.966.145</b>	<b>\$ 1.149.714.452</b>	<b>\$ 1.207.200.175</b>	<b>\$ 1.267.560.184</b>	<b>\$ 1.330.938.193</b>
	Valor agregado	\$ 902.642.100	\$ 1.150.023.855	\$ 1.390.493.048	\$ 1.630.064.825	\$ 1.863.892.316	\$ 2.119.494.307
Costos	Partido	\$ 85.000.000	\$ 89.250.000	\$ 93.712.500	\$ 98.398.125	\$ 103.318.031	\$ 108.483.933
	Plantel	\$ 180.000.000	\$ 225.000.000	\$ 281.250.000	\$ 351.562.500	\$ 439.453.125	\$ 549.316.406
<b>Total Costos</b>		<b>\$ 265.000.000</b>	<b>\$ 314.250.000</b>	<b>\$ 374.962.500</b>	<b>\$ 449.960.625</b>	<b>\$ 542.771.156</b>	<b>\$ 657.800.339</b>
<b>UAI</b>		<b>\$ 637.642.100</b>	<b>\$ 835.773.855</b>	<b>\$ 1.015.530.548</b>	<b>\$ 1.180.104.200</b>	<b>\$ 1.321.121.160</b>	<b>\$ 1.461.693.968</b>
Impuestos	17%	\$ 108.399.157	\$ 142.081.555	\$ 172.640.193	\$ 200.617.714	\$ 224.590.597	\$ 248.487.975
<b>Utilidades</b>		<b>\$ 529.242.943</b>	<b>\$ 693.692.300</b>	<b>\$ 842.890.355</b>	<b>\$ 979.486.486</b>	<b>\$ 1.096.530.563</b>	<b>\$ 1.213.205.994</b>
Inversión	20% utilidades Inicial	-\$ 1.650.000.000	-\$ 105.848.589	-\$ 104.053.845	-\$ 126.433.553	-\$ 146.922.973	-\$ 164.479.584
<b>Flujo Neto</b>		<b>-\$ 1.650.000.000</b>	<b>\$ 423.394.354</b>	<b>\$ 589.638.455</b>	<b>\$ 716.456.801</b>	<b>\$ 832.563.513</b>	<b>\$ 932.050.978</b>
<b>VPN (17%)</b>	<b>\$ 736.219.379</b>						
TIR	33%						

## ANEXO H: Flujo de caja caso pesimista

			2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos	Socios		\$ 75.000.000	\$ 105.000.000	\$ 140.000.000	\$ 180.000.000	\$ 225.000.000	\$ 280.000.000
	Abonados		\$ 249.125.000	\$ 456.360.000	\$ 714.285.000	\$ 926.185.000	\$ 1.045.485.000	\$ 1.169.250.000
	Entradas		\$ 1.052.640.000	\$ 895.025.000	\$ 1.011.086.000	\$ 1.018.138.900	\$ 1.040.890.000	\$ 1.047.130.000
	<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 1.376.765.000</b>	<b>\$ 1.456.385.000</b>	<b>\$ 1.865.371.000</b>	<b>\$ 2.124.323.900</b>	<b>\$ 2.311.375.000</b>	<b>\$ 2.496.380.000</b>
	Plan actual		\$ 1.042.824.900	\$ 1.094.966.145	\$ 1.149.714.452	\$ 1.207.200.175	\$ 1.267.560.184	\$ 1.330.938.193
	Valor agregado		\$ 333.940.100	\$ 361.418.855	\$ 715.656.548	\$ 917.123.725	\$ 1.043.814.816	\$ 1.165.441.807
Costos	Partido Plantel		\$ 85.000.000	\$ 89.250.000	\$ 93.712.500	\$ 98.398.125	\$ 103.318.031	\$ 108.483.933
			\$ 180.000.000	\$ 225.000.000	\$ 281.250.000	\$ 351.562.500	\$ 439.453.125	\$ 549.316.406
PEA			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Total Costos</b>			<b>\$ 265.000.000</b>	<b>\$ 314.250.000</b>	<b>\$ 374.962.500</b>	<b>\$ 449.960.625</b>	<b>\$ 542.771.156</b>	<b>\$ 657.800.339</b>
UAI			\$ 68.940.100	\$ 47.168.855	\$ 340.694.048	\$ 467.163.100	\$ 501.043.660	\$ 507.641.468
Impuestos	17%		\$ 11.719.817	\$ 8.018.705	\$ 57.917.988	\$ 79.417.727	\$ 85.177.422	\$ 86.299.050
<b>Utilidades</b>			<b>\$ 57.220.283</b>	<b>\$ 39.150.150</b>	<b>\$ 282.776.060</b>	<b>\$ 387.745.373</b>	<b>\$ 415.866.238</b>	<b>\$ 421.342.419</b>
Inversión	20% utilidades Inicial	-\$ 1.650.000.000						
<b>Flujo Neto</b>		<b>-\$ 1.650.000.000</b>	<b>\$ 57.220.283</b>	<b>\$ 39.150.150</b>	<b>\$ 282.776.060</b>	<b>\$ 387.745.373</b>	<b>\$ 415.866.238</b>	<b>\$ 421.342.419</b>
<b>VPN (17%)</b>	<b>-\$ 713.743.516</b>							
TIR	-1%							