



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

**DISEÑO DE UN PLAN DE SOCIOS PARA UN CLUB
PROFESIONAL DEL FÚTBOL CHILENO: CASO COLO COLO**

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

WALTER MAXIMILIANO GODOY LIRA

PROFESOR GUÍA:
MANUEL REYES JARA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
LUIS ABURTO LAFOURCADE
MAURICIO RAMÍREZ FLORES.

SANTIAGO DE CHILE
AGOSTO 2009

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: WALTER M. GODOY LIRA
FECHA: 25/08/09
PROF. GUIA: SR. MANUEL REYES JARA

DISEÑO DE UN PLAN DE SOCIOS PARA UN CLUB PROFESIONAL DEL FÚTBOL CHILENO: CASO COLO COLO

El siguiente trabajo de título tuvo como objetivo diseñar un nuevo plan de socios para Colo Colo, a través de la búsqueda de atributos valorados por los hinchas del club.

En el marco teórico se abordó la técnica de Análisis Conjunto y su aplicación en la búsqueda de atributos relevantes. Además, se muestra la técnica de Brand Price Trade Off que busca determinar a través de subastas el precio óptimo de un producto o marca.

La metodología se basó, primero, en definir los atributos y niveles relevantes que esperan los hinchas de un plan de socios, para luego, a través de subastas, determinar los planes óptimos, tanto desde el punto de vista económico, como del total de personas que se logren captar. Luego, se presentó una nueva forma de adquirir los tickets, y se evaluó el impacto bajo esta nueva modalidad. Posteriormente, se realizó una comparación de los nuevos planes con el sistema actual de socios y lo que gasta un hincha regular en distintos escenarios.

Al inicio de la investigación, se definió como atributos relevantes en un plan de socios, al precio anual con su respectivo descuento en el ticket de cada partido, un regalo distintivo del club, y por último, la forma de adquirir los boletos. En la primera parte de la subasta el sistema para adquirir un ticket fue el mismo que el de la actualidad, es decir, comprar sólo en el estadio Monumental. Dado lo anterior, se determinaron 2 planes, que en conjunto, generan los mayores ingresos. El primer plan tiene 100% de descuento en los boletos de cada partido y precio anual de \$115.000, mientras que el segundo, tiene un valor anual de \$95.000 y 75% de descuento en el ticket de los partidos. El ingreso promedio anual de este conjunto de planes, supera en más del doble el del plan actual y logra captar al 91% de los encuestados.

Al cambiar el modo de compra del boleto a Feriaticket, un 86% continuó la subasta, valorando en promedio, en \$6.650 el cambio. Por otra parte, el plan de 100% de descuento amplía su participación de mercado de 23% a 27% pese a aumentar en \$5.000 su precio, mientras que el plan de 75% de descuento mantuvo su valor y número de personas. El beneficio para los socios, también es considerablemente mejor, pues el ticket promedio para los 3 planes, es inferior en más de \$3.360 al del socio actual, bajo distintos escenarios de asistencia, y sólo es más alto que el de un hincha regular, para escenarios de asistencia baja.

Como recomendación, sería oportuno determinar la demanda potencial de los set de planes, junto a un análisis de otras localidades del estadio como competidores.

Índice

I. Antecedentes Generales.....	4
I.1 La Industria de entretenimiento y medios	4
I.2 La Industria del deporte.....	4
I.3 La Industria del deporte en Chile.....	5
I.4 La Industria del fútbol en el mundo	6
I.5 La Industria del fútbol en Chile.....	7
I.6 Sistemas de socios y abonados.....	8
II. Descripción del Proyecto y Justificación.....	11
III. Objetivos.....	12
III.1 Objetivo General:	12
III.2 Objetivos Específicos:.....	12
IV. Marco Conceptual	13
IV.1 Situación actual del Socio Colocolino.....	13
IV.2 Análisis Conjunto	13
IV.3 Brand Price Trade Off	16
V. Metodología	17
VI. Alcances	18
VII. Resultados Esperados.....	18
VIII. Plan de Trabajo.....	19
IX. Desarrollo de la Metodología.....	20
IX.I Determinación de atributos a evaluar.....	20
IX.I.1 Determinación atributos preliminares.....	20
IX.I.2 Creación encuestas	22
IX.I.3 Realización y proceso de encuestas.....	22
IX.I.4 Resultados de la encuesta.....	23
IX.I.5 Conclusiones de la encuesta.....	27
IX.II Determinación Plan Óptimo	28
IX.II.1 Creación planes a evaluar	28
IX.II.2 Creación Subasta.....	29
IX.II.3 Realización y proceso de Subasta	31
IX.II.4 Análisis de los entrevistados	32
IX.II.5 Resultados de Subasta con modo de compra Actual.....	37
IX.II.6 Resultados de Subasta al cambiar modo de compra a Feriaticket	43
IX.II.7 Comparación de resultados entre detenciones	51
IX.II.8 Comparación Planes nuevos versus No socio y Plan actual	53
X. Conclusiones	55

XI. Bibliografía.....	57
XII. Anexos	58
Anexo A: Precios por categoría y por tribuna de los partidos de local del FC Barcelona 2008-2009	58
Anexo B: Estudio Mercado del fútbol chileno	59
Anexo C: Estadio Monumental	60
Anexo D: Encuesta análisis conjunto CVA	61
Anexo E: Resultados de encuesta análisis conjunto en SPSS	65
Anexo F: Subasta	72
Anexo G: Tarjetas Subasta	75
Anexo H: Detenciones por estado Socio	79
Anexo I: Set de planes de la segunda parte de la subasta no incluidos	80
Anexo J: Escenarios comparación Plan actual y No socio versus Nuevos	81

I. Antecedentes Generales

I.1 La Industria de entretenición y medios

La industria de la entretenición y medios congrega al conjunto de empresas e instituciones cuya principal actividad económica es la producción y comunicación de actividades de entretenimiento.

Según un estudio de PriceWaterhouseCoopers, la industria mundial de la entretenición y medios¹ alcanzará ingresos por US\$ 1.800 billones para el año 2009 (US\$ 1.300 billones en 2004), lo que representará un crecimiento anual compuesto del 6,7%. Este crecimiento es mayor que el de la economía mundial proyectado para el período.

Las principales tendencias que ha mostrado la industria del entretenimiento son:

- La mayor oferta de entretenición ha generado una mayor competencia por captar las preferencias de los consumidores, incrementando la calidad de los servicios ofrecidos.
- El aumento en el ingreso per cápita se ha traducido en un mayor gasto en entretenimiento. Esto debido a que en la medida que aumenta el nivel de ingresos y se resuelven las necesidades básicas, aumenta también la porción del gasto que se destina a entretenimiento.

En la actualidad, la industria del entretenimiento representa sólo un 3% del producto mundial, mientras que en países desarrollados, el gasto alcanza niveles del 6% del producto. Esto demuestra el gran potencial de crecimiento de esta industria en países menos desarrollados.

I.2 La Industria del deporte

A nivel mundial, la industria del deporte representa aproximadamente un 6% de la industria total del entretenimiento y medios².

Dentro de la industria del entretenimiento y medios, la del deporte es la que ha presentado el mayor dinamismo, principalmente debido al cambio observado en los hábitos de las personas, sobre todo en los países más desarrollados, hacia una vida más saludable, donde el deporte es parte de la vida cotidiana.

¹ La Industria de Entretenición y Medios está compuesta por: TV Abierta y Pagada, Internet Publicidad y Acceso, Prensa y Revistas, Música, Cine, Casinos y Otros Juegos Regulares, Parques Temáticos y de Atracción, Consumo y Publicación de Libros Masivos, Video Juegos y Deportes.

² Fuente: PriceWaterhouseCoopers "Global Entertainment and Media Outlook: 2008 – 2012"

I.3 La Industria del deporte en Chile

De acuerdo al INE, el gasto en entretenimiento y medios alcanza a un 5,2% del gasto de las familias. La industria del deporte es, asimismo, una de las de mayor dinamismo en Chile, mostrando tasas de crecimiento superiores a las del PIB.

A diferencia de otros países, en Chile el negocio del deporte y, en particular del fútbol, no se ha desarrollado de la manera como lo han hecho otras áreas dentro de la industria de la entretenimiento. Como consecuencia de lo anterior, los espectáculos deportivos, en general, se han empobrecido, lo cual, además, ha hecho mermar su público asistente. Lo anterior, se explica por varias causas entre las que se cuentan las siguientes: sensación de inseguridad, por la existencia de barras agresivas, lo que además dificulta la asistencia de la familia al estadio, falta de estacionamientos, deficiencias en la infraestructura, Campeonato Nacional con programación tardía y confusa, escasa oferta de alimentación y falta de competitividad internacional.

A contar de 2004, y gracias a la aprobación de la ley 20.019 de Sociedades Deportivas Profesionales (conocida como S.A.D.P), que permitió la profesionalización de los clubes deportivos y las aperturas en Bolsa de Colo Colo (Blanco y Negro) el año 2005 y de Universidad de Chile (Azul Azul) el año 2008, se observa un cambio en la tendencia anterior, lo cual está refrendado por los mejores índices de asistencia a los estadios y de recaudación.

Como consecuencia de la llegada de las sociedades anónimas deportivas, se han implementado políticas que han logrado reducir paulatinamente la violencia en los estadios, así como aumentar la seguridad, mejorar la infraestructura y enriquecer el espectáculo como un todo. Lo anterior está motivando la vuelta de las familias al estadio.

El espectáculo se ha hecho más atractivo y el producto fútbol se ha revalorizado. De hecho, la asistencia de público del año 2007 es más del doble y la recaudación un 143% superior a la del año 2004³.

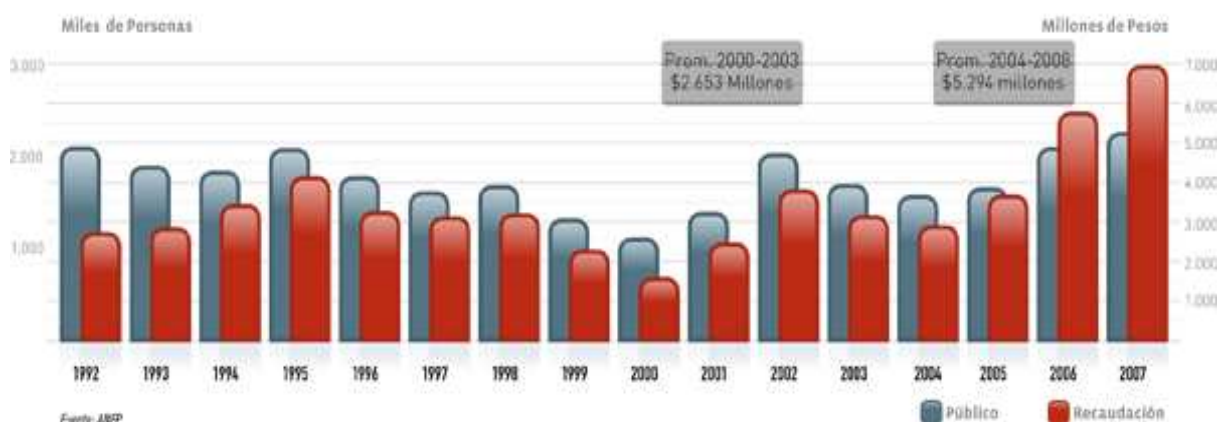


Gráfico N°1

³ Fuente: ANFP

Por otro lado, los equipos han sido capaces de atraer la atención de auspiciadores, firmando contratos en mejores condiciones que antes, y captadores de talentos de todo el mundo se han interesado en jugadores nacionales, generando ventas de jugadores en cifras millonarias, nunca antes vistas en el medio local.

I.4 La Industria del fútbol en el mundo

Existe una diferencia fundamental en materia de constitución de las entidades de fútbol, ya que en los países europeos los clubes son en su mayoría sociedades anónimas, mientras que en Latinoamérica, a excepción de Chile, son entidades sin fines de lucro y no fiscalizadas.

Como se puede apreciar en el gráfico, los ingresos de la liga chilena están lejos de los niveles de ingresos de las ligas de países desarrollados futbolísticamente, tanto en monto como en porcentaje del producto interno bruto. En países desarrollados, el fútbol representa en promedio un 0,06% del PIB, mientras que en Chile sólo representa el 0,02%, lo que demuestra el potencial de crecimiento de esta industria en nuestro país.



Fuente: PricewaterhouseCoopers (Global Entertainment and Media Outlook) y Fondo Monetario Internacional.

Gráfico N°2

A nivel mundial, las principales partidas de ingresos de los clubes de fútbol son las siguientes:

Ingresos por Partidos: Incluyen venta de abonos, venta de palcos a personas y/o empresas, venta de entradas por partido, ventas de bebidas y comida en el estadio, y premios por participaciones en torneos, entre otros.

Ingresos Comerciales: Ingresos por concepto de auspiciadores, *royalties* por venta e ingresos asociado a la imagen y marca del club. Representan el creciente interés de grandes compañías de llegar a sus clientes a través de la asociación de sus productos y de su marca al deporte.

Derechos de Medios: Ingresos percibidos por contratos de transmisión, principalmente por televisión. Representan la creciente necesidad que tiene la televisión de atraer a una audiencia, cada vez más exigente, a través de contenidos exclusivos. Se espera una relevancia aún mayor de esta fuente de ingresos con el desarrollo de la TV Digital.

Ingresos por Venta de Jugadores: El fútbol europeo es un importador neto de jugadores de todo el mundo. Por el contrario, los clubes sudamericanos son exportadores netos de jugadores, siendo esta línea de ingresos una de las más relevantes y, en muchos casos, la que entrega las mayores utilidades a sus inversionistas.

El informe anual Football Money League, desarrollado por Sport Business Group de Deloitte en febrero de 2006, realiza un ranking de los 20 clubes europeos con mayores ingresos. “De este estudio se desprende que, en promedio, los ingresos de estos clubes provienen en un 34% de los ingresos por partidos, un 38% de los ingresos por derechos de medios, y un 28% de ingresos comerciales”.

El peso relativo de cada una de las áreas de negocio varía de país en país y depende principalmente del modelo de negocios de que se trate. Los grandes clubes de la liga inglesa de fútbol (Premier League) cuentan con el apoyo fiel de su hinchada, que llena el estadio partido tras partido.

El modelo inglés se funda en una “vida de estadio”, donde el estadio es un lugar de reunión de la comunidad. Esto se refleja en los altos ingresos por partidos que muestran los equipos ingleses, representando estos el 34% de los ingresos totales de los clubes. Italia es de los pocos países donde los derechos de transmisión son negociados individualmente por cada uno de los clubes, y los grandes clubes se benefician de ello.

En el caso del fútbol español, existen algunos equipos que concentran la mayor parte de su recaudación en los ingresos comerciales, lo cual se explica por haber invertido en el desarrollo de una marca a nivel internacional

I.5 La Industria del fútbol en Chile

El fútbol en Chile está regido por las reglas y normativas impuestas por la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP), organismo encargado de establecer las bases del campeonato oficial y resguardar el buen desempeño de la selección nacional en torneos internacionales.

En la ANFP se reúnen todas las instituciones que participan profesionalmente de la actividad. En la actualidad, el fútbol profesional se divide en dos categorías: Primera A, que cuenta con 19 equipos en competencia, y Primera B, que cuenta con 12 equipos en competencia.

El fútbol profesional chileno se estructuró tradicionalmente sobre la base de corporaciones de derecho privado sin fines de lucro. En el año 2002, los estatutos de la ANFP fueron modificados y permitieron la incorporación de las sociedades anónimas.

El 7 de noviembre de 2006, un año y medio después de la promulgación de la ley 20.019 sobre Organizaciones Deportivas Profesionales (Ley SADP), venció el plazo para modificar los estatutos de los 32 clubes afiliados a la ANFP y convertirlos en Organizaciones Deportivas Profesionales.

Actualmente, todos los clubes de primera y segunda división han tomado alguno de los caminos que ofrece la normativa. Veintiuno optaron por transformarse en sociedades anónimas (tres de ellos, Colo Colo, Universidad de Chile y Santiago Wanderers a través de una concesión), diez eligieron continuar como corporaciones (formando un fondo separado) y uno (Universidad Católica) optó por una fundación, formando también un fondo.

La entrada en vigor de la ley de SADP, que posibilitó el cambio en la estructura societaria y en la manera de administración de los clubes de fútbol, ha traído un interés generalizado por participar del negocio del fútbol, lo que ha hecho posible la capitalización y profesionalización de los principales clubes. El interés por participar en este sector no se restringe sólo a los grandes clubes del fútbol nacional; clubes más pequeños también han sido capaces de hacerlo.

I.6 Sistemas de socios y abonados

La palabra socio proviene del latín socius y se refiere a la persona que se asocia con otra u otras para cumplir con algún objetivo. En este sentido, se conoce como socio al integrante de una sociedad o agrupación de individuos.

Los primeros clubes de fútbol fueron formados por grupos de personas que buscando un fin deportivo, se unieron y comenzaron a participar en competencias amateur. Con la popularización de la actividad en los años posteriores, dichas asociaciones se transformaron en agrupaciones profesionales, en donde los fundadores quedaron como sostenedores de los clubes pagando una mensualidad que les permitía tener voz y voto en las elecciones de las directivas, y además, ingresar a un precio menor a los encuentros de local y visita que disputara el equipo.

De esta forma nace el “socio” en la industria del fútbol, condición que ha perdurado en el tiempo, aunque, con un menor grado de importancia producto de los nuevos negocios que se han ido creando alrededor de la actividad y que fueron mencionados anteriormente en el punto I.4.

Por otra parte, en los últimos tiempos ha surgido una nueva modalidad de afiliación entre los clubes y las personas, el abonado. La característica principal de él, es que pagando una anualidad puede ingresar sin costo a los encuentros de local que dispute el equipo, en la ubicación que haya contratado.

En el mundo, la figura utilizada es el abonado, el cual es ofrecido en una amplia variedad de alternativas, tales como abonos para todo el campeonato local, abonos para fase de grupos de copas internacionales, e incluso, abonos para un número limitado de partidos.

Un ejemplo de lo anterior, es el club Barcelona de la liga española de fútbol, que ofrece distintos paquetes a sus seguidores, tales como abonos por 3 y 10 partidos o un abono por todos los partidos de la liga local. En la Tabla N°1 se aprecia el detalle de los abonos ofrecidos.

Tipo Abono	Beneficios	Distribución Partidos	Rango de Precios (€)
Abono 3 partidos	Con este abono se puede elegir 3 partidos de la liga local que se desee presenciar en el Camp Nou y se obtiene hasta un 30% de descuento respecto al precio de las entradas. Es un abono exclusivo para socios sin abono Completo o abono Liga.	Categoría A/B: 1 partido Categoría C: 1 partido Categoría D: 1 partido	Tribuna: 179-191 Lateral: 148-127 GOL: 106-89 General: 69
Abono 10 partidos	Este abono esta orientado a socios sin abono Completo o abono Liga y da derecho a asistir a 10 de los 19 partidos de Liga, con un descuento de hasta un 30% respecto al precio de las entradas.	Categoría A/B: 3 partidos Categoría C: 4 partidos Categoría D: 3 partidos	Tribuna: 625-581 Lateral: 450-387 GOL: 314-291 General: 173-84
Abono Liga (Copa del Rey)	Este abono incluye los 19 partidos de Liga española que se juegan esta temporada y los partidos de la Copa del Rey disputados en el Camp Nou. Con el abono Liga se puede ahorrar un 25% sobre el precio del abono Completo.	No posee	Tribuna: 711-588 Lateral: 480-412 GOL: 347-288 General: 220
Abono Fase Grupos Champions	Este abono incluye los 3 partidos de la fase de grupos de UEFA Champions League. Tiene un descuento de hasta un 30% sobre el precio de las entradas.	No posee	Sin Información

Tabla N°1

El que exista un rango de precios para cada ubicación, se debe a que el estadio del Barcelona, Camp Nou, posee 3 niveles⁴.

Una particularidad importante que ofrece el equipo Culé⁵, es que antes de cada temporada se conoce la lista de precios de todos los partidos que disputará el equipo, lo que sirve de referencia al momento de optar por un plan de abonados.

Otro ejemplo importante a nivel mundial, es el de Boca Juniors de Argentina que posee un sistema mixto de abonados y socios. En la actualidad, el número de personas afiliadas a la institución está por sobre las 50 mil y existe una lista de espera para poder

⁴ Ver Anexo A. Contiene un diagrama del estadio y la lista de precios por ubicación y categoría de los 19 partidos del campeonato nacional.

⁵ Denominación del Barcelona.

asociarse a ella en cualquiera de las dos alternativas.

El abonado de Boca Juniors tiene como beneficios, entrar gratis a los partidos del campeonato nacional y pagar alrededor de un tercio del precio del ticket en los partidos internacionales, además tiene beneficios de atención médica y dental. En la Tabla N°2 se aprecia el valor del abono para las distintas plateas del estadio “La Bombonera” de Boca Juniors, ajustado a moneda nacional⁶.

	Sector	Precio anual \$	Tipo de cambio	Precio anual \$
		argentino	\$ch/\$ar	chileno
Abonado	Platea preferencial	2.208	142,01	313.558
	Platea alta	1600	142,01	227.216
	Platea media	990	142,01	140.590
	Platea baja	800	142,01	113.608

Tabla N°2

Por otra parte, el socio del club paga una mensualidad que le permite tener una entrada asegurada hasta 1 día antes de cada cotejo, con descuento de un tercio en el precio del ticket de los partidos internacionales y un descuento de \$20 argentinos en partidos del campeonato nacional.

En la Tabla N°3 se encuentra el detalle de precios del socio, ajustado a moneda nacional, de acuerdo a las 5 categorías establecidas en la actualidad.

	Tipo socio	Precio mensual \$	Tipo de cambio	Precio mensual
		argentino	\$ch/\$ar	\$ chileno
Socio	Activo >18 años	45	142,01	6.390
	Dama	43	142,01	6.106
	Cadete >14 años	38	142,01	5.396
	Menores >4 años	36	142,01	5.112
	Interior	27	142,01	3.834

Tabla N°3

En el ámbito nacional, el club que lleva la delantera respecto a socios y abonados es la Universidad de Chile, que posee alrededor de 6 mil personas adheridas a la institución⁷.

Las características del abonado de la Universidad de Chile aparecen en la Tabla N°4, y en ella se puede apreciar que para cada sector del estadio Nacional de Chile, existen diferentes precios de acuerdo a la condición del abonado, ya sea estudiante, familiar directo del titular, entre otros.

⁶ Tipo de cambio promedio del mes de julio de 2009, Fuente: Banco Central de Chile

⁷ Fuente: Diario El Mercurio, edición jueves 13 de agosto de 2009

	Sector	Beneficios	Precio anual (\$)
Abonado	Galería	Este abono incluye todos los partidos que la U. de Chile juegue de local	Adulto \$49.500 Estudiante \$39.500 Familiar directo \$39.500
	Andes		Adulto \$84.500 Estudiante \$64.000 Familiar directo \$64.000
	Fuera Marquesina		Adulto \$169.500
	Bajo Marquesina		Adulto \$249.500 Coyuge \$124.500

Tabla N°4

Por otra parte, está el socio Galería cuyo único beneficio es adquirir el ticket de los partidos de local a \$3.000. En la Tabla N°5 se aprecian los valores del plan para distintos tipos de personas.

	Sector	Beneficios	Precio anual (\$)
Socio	Galería	Precio partidos de local nacionales e internacionales a \$3.000	Adulto \$14.900 Estudiante \$9.500 Infante (simbólico) \$3.000

Tabla N°5

II. Descripción del Proyecto y Justificación

En la actualidad el Club Social y Deportivo Colo Colo es administrado por Blanco & Negro S.A., quien se adjudicó en marzo del 2005, la concesión del club hasta el año 2035, condición que es renovable por otros 30 años más en caso de que el principal acreedor, en este caso el Fisco chileno, no alcance a recaudar lo adeudado. El objetivo de esta concesión es reducir a cero los pasivos por más de MMUS\$ 54 que tenía el Club Social y generar ganancias para los accionistas.

Uno de los ingresos clave para de la Concesionaria es el aporte generado por la venta y recaudación de entradas a los partidos del Equipo de Fútbol Profesional. Este ítem, representa alrededor del 30% de ingresos totales, sin considerar la venta de jugadores, de Blanco y Negro S.A.

La asistencia promedio del club, considerando todas las competencias tanto nacionales como internacionales, es de aproximadamente 19 mil personas por partido, mientras que el ticket promedio es de \$6.000.

Dentro del público que asiste regularmente a los partidos, está el socio del club que representa en promedio, menos del 5% de la asistencia de cada partido. Cada

socio tiene como privilegio principal, un descuento en el valor del ticket de cada partido dependiendo de la locación a la que asista. Además, tiene beneficios en otros lugares como shoperías, lugares de comida rápida, etc.

En la actualidad, el número aproximado de socios es de 3.500 personas y la tasa promedio de captación mensual es de sólo 50 personas. Por otra parte, el promedio de asistencia anual de los socios en el año 2008 fue de 3 partidos, lo que corresponde al 11,1% de los partidos disputados por Colo Colo en calidad de local.

Blanco & Negro considera que la cantidad de socios actual es muy baja, si se toma en cuenta que la mayoría de las encuestas sitúan al Equipo de Fútbol Profesional como el equipo más popular del país, con una identificación aproximada del 45%⁸. Además, no asisten con tanta regularidad como esperan, lo que se traduce en una merma importante de ingresos para ellos.

Dado lo anterior, es necesario realizar un análisis profundo del plan de socios actual, investigar qué variables son relevantes para los hinchas al momento de hacerse socio, encontrar un precio óptimo a cobrar y diseñar un nuevo sistema de socios que asegure y eleve un ingreso importante para la Concesionaria.

III. Objetivos

III.1 Objetivo General:

Diseñar un plan de socios para la tribuna Océano del Estadio Monumental, que aumente, tanto el número actual de socios como los ingresos para Blanco & Negro S.A., a través de la búsqueda de atributos valorados por los hinchas del club.

III.2 Objetivos Específicos:

- Determinar los atributos relevantes que motiven a los hinchas a afiliarse al club.
- Determinar el precio óptimo del nuevo plan o set de planes.
- Determinar si ante cambios en algún atributo del plan de socios, se producen modificaciones en las preferencias de las personas.
- Comparar el o los nuevos planes versus lo que paga el socio actual y los hinchas normales.

⁸ Fuente: Mediática, Investigación Aplicada año 2008, Anexo B y Radiografía al fútbol Chileno, Adimark año 2009

IV. Marco Conceptual

IV.1 Situación actual del Socio Colocolino

En la actualidad, el plan de socios en Colo Colo tiene un precio de \$42.890 y con él, se puede ingresar a un precio menor a las tribunas Océano y Cordillera del Estadio Monumental⁹. Cada socio que se afilia al club, recibe como regalo un busto de cerámica con la figura del cacique de la insignia.

El descuento por ingresar a la tribuna Océano es de \$3.000 por partido, y si lo hace a la tribuna Cordillera, el ticket tiene un valor igual al precio de la localidad más barata, es decir, Galería¹⁰. Por otra parte, posee convenios con Help, Tronwell y la empresa de equipamiento automotriz Fibrasport, con descuentos menores al 10% en la compra de sus servicios o productos.

La compra de los tickets para los socios, sólo se puede realizar en el Estadio Monumental, en una locación especial ubicada fuera de la Tribuna Océano.

El costo total de haber asistido a la Tribuna Océano, como hincha regular, en los 27 partidos, tanto nacionales como internacionales, que Colo Colo jugó de local durante el año 2008, fue de \$277.000, y por ende, el precio promedio de un ticket de la tribuna Océano fue de \$10.259.

Un socio que asistió a los 27 partidos del año, pagó por concepto de entradas la suma de \$196.000. Si a esto se suma los \$42.890 del precio anual del plan, se tiene que el costo total anual asciende a \$238.890.

Dado lo anterior, el ahorro anual neto por concepto de descuento en el ticket de un socio que asistió a la tribuna Océano en los 27 partidos oficiales del año 2008, es de \$38.110. Además, se tiene que el número de asistencias al estadio que debe realizar un hincha para que el beneficio anual neto sea \$0, es de 14 partidos.

IV.2 Análisis Conjunto

Para poder determinar un buen plan de socios, primero se debe entender que es lo que los clientes, en este caso hinchas, desean, y para ello el Análisis Conjunto resulta adecuado. Esta herramienta es llamada también modelo composicional multiatributo y es una técnica estadística que se originó en la psicología matemática. Hoy se utiliza en muchas de las ciencias sociales y ciencias aplicadas incluyendo el

⁹ Anexo C: Estadio Monumental de Colo Colo

¹⁰ En ambas tribunas, las rebajas son tanto para partidos nacionales como internacionales.

marketing, la administración del producto y la investigación operativa.

El objetivo del análisis conjunto es determinar qué combinación de un número limitado de atributos es el preferido por los encuestados. Se utiliza con frecuencia para comprobar la aceptación de diseños nuevos de producto por parte del cliente y valorar el atractivo de anuncios. Se ha utilizado en el posicionamiento de producto, pero hay algunos problemas con la aplicación de la técnica.

Los pasos básicos son:

- Selección de las características que deben ser probadas
- Muestra de las combinaciones del producto a clientes potenciales
- Los encuestados categorizan las combinaciones
- Se analizan los datos de una muestra representativa de clientes potenciales en conjunto con un profesional de la estadística. El análisis producirá las características más preferidas por los potenciales clientes.
- Incorporación de las características más preferidas en un nuevo producto o anuncio

A los encuestados se les muestra un conjunto de productos, prototipos, maquetas o retratos. Cada ejemplo es suficientemente semejante al otro como para que los consumidores lo vean como sustitutivo, pero suficientemente diferente para que puedan determinar claramente una preferencia. Cada ejemplo se compone de una combinación extraordinaria de características de producto. Se obtienen un rango de preferencias. Las respuestas se codifican y se introducen en un programa estadístico como SPSS o SAS.

El ordenador utiliza el análisis de varianza o técnicas de programación lineal para crear las funciones de utilidad para cada característica. Estas funciones de utilidad indican el valor que se ha percibido de la característica y lo sensibles que son las percepciones y preferencias del consumidor en relación a los cambios en las características de producto.

Ventajas

- Es posible utilizar objetos físicos
- Mide la preferencia en un nivel individual

Desventajas

- Sólo un conjunto limitado de características se puede utilizar porque el número de combinaciones aumenta muy rápidamente cuantas más características se agregan.
- La etapa de la recogida de información es compleja

- Es difícil de utilizar para investigación de posicionamiento de producto porque no hay procedimiento para convertir percepciones sobre características reales en percepciones acerca de un conjunto reducido de características fundamentales.

El Análisis Conjunto posee 3 herramientas muy importantes que se detallan a continuación:

- CVA. El Conjoint Value Analysis, es un método tradicional. Las comparaciones se hacen en una escala de intervalo, en donde al entrevistado se le pide que diga el grado de preferencia entre dos perfiles o por un producto completo. Las calibraciones de las preferencias se hacen en base a regresiones.
- CBC. El Choice-Based Conjoint, es una técnica utilizada principalmente para probar nuevos productos o servicios, midiendo las valoraciones que ponen los consumidores en ellos, en particular en los atributos que poseen. El análisis CBC obliga a la persona que responde a elegir una sola opción de producto o servicio, que está representado por un set de atributos. Asimismo, se le puede dar la opción de no escoger ninguna. El fin de esta estrategia es que al momento de responder, la persona se concentre en los atributos que realmente aprecia, esto se logra luego de enfrentar en varias ocasiones los niveles de atributos.
- ACA. En el Adaptive Conjoint Analysis, en una primera etapa se rankean los atributos a evaluar y luego se realizan las comparaciones, para lo cual se necesita la interacción con una persona que aplique la encuesta directamente. Dentro de la encuesta, cada concepto muestra perfiles de no más de 5 atributos (Casi siempre, son 2 ó 3). Es fácilmente realizable en un software, aunque no hay muchos. Es buena para muestras pequeñas.

De las diversas técnicas disponibles para aplicar el Análisis Conjunto, se eligió utilizar el método llamado CVA o Conjoint Value Analysis, a efectos del estudio que se está realizando. La mayor ventaja de utilizar el CVA o análisis de perfil completo, es que el entrevistado evalúa cada perfil holísticamente y en el contexto de todos los demás estímulos. Otra ventaja de este método reside en que no requiere del apoyo del ordenador, ya que sus resultados pueden procesarse manualmente.

Una vez aplicadas las encuestas del Análisis Conjunto se pueden analizar con los procedimientos estadísticos tradicionales, tales como el análisis de varianza (ANOVA) y los análisis de regresión lineal. Desde el punto de vista matemático se puede describir el análisis conjunto como un modelo de dependencia expresado por la siguiente ecuación:

$$Y_j = a_o + a_1 X_{j1} + a_2 X_{j2} \dots + a_p X_{jp} + e_j$$

Que corresponde al análisis de regresión múltiple.

Las variables $X_{j1}, X_{j2}, \dots, X_{jp}$ son los valores de los niveles de los atributos que definen los perfiles. Y_j es la preferencia que muestra el encuestado por dicho perfil. Los a_0, a_1, \dots, a_p son los coeficientes obtenidos de la regresión y e_j el residuo asociado al perfil.

IV.3 Brand Price Trade Off

El conjunto de atributos se describe, generalmente, utilizando categorías como "alto", "mediano" y "bajo". Tales atributos a menudo no proporcionan suficiente detalle para las interacciones que se detecten. Sin embargo, para los atributos con implicaciones financieras, tales como el precio, la situación es diferente. En un estudio de precios, el cliente puede querer saber cómo responde el mercado frente a aumentos de precios de, por ejemplo, 5% a 10%. En estudios de fijación de precios, el nivel de precisión deseada es a menudo mucho mayor que en otras aplicaciones, y se debe ser muy específico acerca de los niveles de precios. Por esta razón, la interacción es más probable que ocurra en los estudios de fijación de precios que en muchas otras aplicaciones.

Para esta investigación, determinar el precio óptimo del plan de socios resulta de vital importancia, y por ende, realizar un estudio de Pricing es lo más adecuado. Existe una técnica llamada Brand Price Trade Off (BPTO), que permite determinar tanto el precio óptimo como los atributos para un producto a través de subastas.

El BPTO, se basa en una simulación de distintas combinaciones de marcas o productos y precios, con el fin de que el consumidor las ordene según sus preferencias. Las respuestas de cada individuo se analizan obteniendo un coeficiente de utilidad para cada marca o producto, la importancia que dan a los factores marca y precio, así como una medida precisa de la sensibilidad al precio, de cada individuo, para cada marca.

Para llevar a cabo BPTO se utiliza la herramienta Excel de Office basándose en el software PriceBoard, en el cual, para cada producto se entregan distintos precios, de tal forma que al encuestado se le muestran los paquetes con los precios mínimos y él debe elegir entre uno de los planes. Al hacer esto, automáticamente el precio de ese plan cambia al precio que le sigue, manteniendo fijos los otros y se anota correlativamente cual fue el ganador en ese paso de la subasta. Este proceso puede continuar hasta que todas las tarjetas hayan sido seleccionadas, o puede terminar si el demandado afirma que ya no desea comprar ninguno de los productos, o si todas las tarjetas de los productos de interés se han seleccionado.

Entregada una matriz de marcas o productos, cada una a un precio determinado, así como el orden de preferencia del encuestado para todas las combinaciones, se puede predecir qué marca o producto es probable se elija. Al especificar una constante agrupación competitiva, se puede describir cómo muchos de los encuestados prefieren el producto de interés en los diferentes niveles de precios.

V. Metodología

La metodología que se utilizará para cumplir el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo de investigación, es la siguiente:

1- Determinación de atributos preliminares

- a. Búsqueda de información en la gerencia de Blanco & Negro S.A.
- b. Búsqueda de información Focus Group a hinchas
- c. Definición atributos preliminares

2- Creación encuesta atributos preliminares utilizando análisis conjunto CVA

- a. Creación de encuesta para determinar atributos relevantes preliminar
- b. Testeo de encuesta para determinar atributos relevantes preliminar
- c. Definición encuesta para determinar atributos relevantes

3- Realización encuesta para determinación atributos relevantes plan de socios

- a. Realización encuesta en la tribuna Océano estadio Monumental

4- Procesamiento encuesta atributos preliminares

- a. Procesamiento de la encuesta en software SPSS

5- Análisis encuesta atributos preliminares

- a. Validación de la encuesta
- b. Análisis de importancia relativa de los atributos
- c. Análisis de utilidades de lo niveles de cada atributo
- d. Definición de atributos y niveles relevantes

6- Definición de planes a evaluar a través de subastas

- a. Determinación precios máximo y mínimo de cada plan
- b. Determinación de la variación en pesos entre cada nivel de los planes

7- Creación subasta

- a. Determinación de información a recolectar
- b. Creación de cuestionario subasta
- c. Creación de tarjetas de subasta
- d. Testeo de subasta
- e. Definición subasta

8- Realización y Procesamiento subasta

- a. Realización de subasta
- b. Procesamiento subasta en Excel

9- Análisis encuesta atributos preliminares

- a. Análisis de los entrevistados
- b. Análisis de subasta con modo de compra ticket Actual
- c. Determinación set de planes óptimo con modo de compra ticket Actual
- d. Análisis de la subasta al cambiar modo de compra ticket a Feriaticket
- e. Determinación set de planes óptimo al cambiar modo de compra ticket a Feriaticket
- f. Comparación de resultados de la subasta entre los dos modos de adquirir un ticket
- g. Comparación set de planes de ambas partes de la subasta versus un no socio y plan actual

VI. Alcances

En este trabajo de investigación no se determinará la demanda potencial, es decir, cuanto aumenta la cantidad de socios, debido al tiempo limitado que se tiene para realizar el estudio completo. Dado lo anterior, tampoco se estimaran las utilidades del nuevo plan de socios.

Además, la implementación del nuevo plan de socios no será abordado en este trabajo, debido a su magnitud y el tiempo que requeriría dicho trabajo como capacitación de vendedores, todo el plan operacional, cambios en la página web del club, entre otros.

VII.Resultados Esperados

Diseñar un plan de socios que aumente, tanto el número actual de socios, como el ingreso promedio por socio para Blanco & Negro S.A.

Encontrar variables relevantes que induzcan a los hinchas a afiliarse al club.

Determinar el impacto de modificar un atributo del plan, posterior a la subasta, determinando cambios en las preferencias de los hinchas y midiendo si este cambio es económicamente rentable para la concesionaria del club.

Determinar el precio óptimo o los precios óptimos, en caso de que resulte rentable ofrecer más de un plan

VIII. Plan de Trabajo

El proyecto se desarrollará en las siguientes etapas

1. Definición del proyecto

Se definirán los elementos claves que serán analizados y la información que será entregada, con la cual se podrán tomar las decisiones adecuadas. En esta etapa se entrevistará a los gerentes de la organización con el objeto de determinar el camino que tomará el proyecto. También se entrevistará al encargado de socios de la concesionaria con el fin de determinar el tipo de información necesaria para mejorar el plan de socios.

2. Análisis de la situación actual

- a.** Levantamiento de situación actual: Se realizará un análisis de la situación actual y el funcionamiento del plan de socios, determinando el número de socios e ingresos promedio que estos dejan a la concesionaria
- b.** La información se recabará a través del jefe de socios y el jefe de venta de ticket del club
- c.** Una vez que se tiene la información relevante se procederá a determinar el ingreso promedio que dejan los socios al año, como base económica de evaluación para los planes a diseñar.

3. Determinación de atributos relevantes

Por medio de encuestas se determinarán los atributos relevantes que hacen que un simpatizante se convierta en socio del club.

4. Determinación de precio óptimo

A través de los atributos relevantes a encontrar, se crearán paquetes que serán evaluados por medio de encuestas con la metodología BPTO.

5. Determinación del nuevo plan de socios

Con la información del punto anterior, se encontrará el o los mejores planes para la concesionaria.

6. Analizar el impacto del cambio en un atributo del plan

Realizar un análisis del impacto de cambiar un atributo de plan de socios desde un punto de vista económico y global.

7. Conclusiones

IX. Desarrollo de la Metodología

IX.I Determinación de atributos a evaluar

IX.I.1 Determinación atributos preliminares

La búsqueda de atributos en una primera etapa se concentró en la opinión experta de los gerentes de Blanco & Negro S.A., quienes están a cargo del sistema de socios del club. De ellos se recolectaron los siguientes atributos:

- Precio + Descuento en el ticket de cada partido
- Regalo
- Descuentos

El Precio + Descuento en el ticket de cada partido consiste en el precio que paga el hincha para afiliarse al club, junto al descuento en el ticket que obtiene en cada partido de local que juegue el equipo. Los niveles señalados fueron:

- \$60.000 + 30% Dcto.
- \$80.000 + 50% Dcto.
- \$100.000 + 75% Dcto.
- \$120.000 + 100% Dcto.

El atributo Regalo contiene los siguientes niveles:

- Camiseta Oficial
- Camiseta entrenamiento
- Busto cerámica Cacique

Mientras que el atributo Descuentos posee los niveles señalados a continuación:

- Cinemark, precio de miércoles
- Fibrasport, 8%
- Tronwell, 5%

La segunda etapa consistió en la búsqueda de más información que permitiera obtener los atributos deseados por los hinchas y que no estuvieran contemplados en el plan actual de socios. Para ello, se realizó un focus group a 6 hinchas colocolinos, mayores de 26 años con un ingreso per cápita superior a \$500.000. Dos de los participantes eran socios, por lo que su opinión fue muy importante para interactuar con los demás.

La entrevista arrojó que la totalidad de los participantes desean ser socios y que también están disconformes con el plan actual, por encontrar que no entrega beneficios concretos para el hincha. Además, la mayoría señaló que la forma de adquirir un ticket no es adecuada por sus horarios de trabajo y que es inseguro hacerlo por la delincuencia que muchas veces ronda los alrededores del Estadio Monumental.

También se evaluaron los atributos propuestos por la concesionaria, siendo bien acogidos los atributos Precio y Regalo. En el primero, la mayoría planteó que les acomoda un sistema donde no tengan que adquirir el ticket para los partidos y cuestionaron, en menor medida, los precios. Mientras que en el segundo, todos se manifestaron a favor de los niveles escogidos. En el caso del atributo Descuento, la gran parte de los entrevistados se mostró en desacuerdo con los niveles descuento Fibrasport y descuento Tronwell.

De los atributos y niveles propiamente tal, se señalaron e infirieron de la conversación, los siguientes:

- Compra de tickets
- Descuento estacionamiento estadio
- Acceso preferencial en entrenamientos

En el caso de la compra de tickets, la totalidad propuso un cambio radical de cómo adquirirlos, señalando que podrían hacerlo en Feriaticket al igual que el hincha común, pagando la prima adicional que la empresa cobra. Por lo tanto, se infiere que es importante evaluar como atributo la compra de los tickets, con los siguientes niveles:

- Sistema actual, compra sólo en boleterías del estadio.
- Compra a través de Feriaticket
- Otro sistema que no incluya la compra sólo en boleterías

A este atributo, como es lógico, lo llamaremos Compra ticket.

Respecto a Descuento estacionamiento estadio y Acceso preferencial a entrenamientos, sólo serán considerados niveles ya que no son tan robustos como para considerarlos atributos. Por otra parte, dado que en el atributo Descuento, dos niveles fueron rechazados por casi la totalidad de los hinchas del focus group, se opta por cambiar el nombre del atributo por Beneficio y se intercambian por estos nuevos niveles.

Se debe tener en cuenta que se seleccionaron niveles de cada atributo que fueran mutuamente excluyentes y exhaustivos, de modo que cada producto incluido en el análisis pueda describirse con uno y sólo un nivel de cada atributo.

IX.1.2 Creación encuestas

Una vez definidos los atributos y niveles primarios, se procede a diseñar la encuesta en formato CVA, que permite calibrar las preferencias.

En la selección de los niveles se tomó en cuenta en primer lugar la necesidad de limitar su número, dado que el número mínimo de tarjetas a generar se verá directamente relacionado con el número de atributos y niveles, según la siguiente relación:

$$NC = NL - NA + 1$$

Donde NL es el número total de niveles de atributos en el estudio y NA es el número total de atributos.

En el caso en estudio, cada uno de los atributos posee tres niveles, excepto en el caso del precio, en el cual se decidió tomar 4 alternativas para cubrir de la mejor forma el espectro de posibilidades. Entonces, el número mínimo de tarjetas en este estudio es 10, pero para tener margen se definió crear 16 tarjetas. No se utilizó Orthoplan de SPSS, pues el software entregó planes poco reales.

Respecto al tamaño de la muestra, el Análisis Conjunto no especifica un número de encuestas a realizar, lo que se recomienda es que se realicen encuestas hasta que los resultados converjan. Además, se procuro repartir equitativamente los atributos y niveles.

La encuesta se puede apreciar en el Anexo D: Encuesta análisis conjunto CVA.

IX.1.3 Realización y proceso de encuestas

Las encuestas fueron realizadas en la Tribuna Océano del estadio Monumental durante 3 partidos oficiales del Torneo de apertura 2009. El total de personas encuestadas fue de 60, todas mayores de 18 años.

Respecto a las características de los encuestados, 15 poseían la calidad de socio y la distribución porcentual entre hombres y mujeres fue de 78% y 22% respectivamente. La proporción de mujeres se explica porque la Tribuna Océano es un sector familiar y los hombres, generalmente, son acompañados por sus hijas o parejas.

Del total de encuestas, se eliminaron 10 por estar incompletas o por tener más de una calificación por tarjeta. Respecto a la cantidad de socios y no socios que quedaron en la muestra final, se tiene que 13 socios contestaron correctamente la encuesta, mientras que 37 no socios hicieron lo mismo, mientras que el porcentaje de hombres y mujeres quedó en 82% y 18% respectivamente.

Las encuestas fueron realizadas por un agente antes del comienzo de los partidos y durante el entretiempo de ellos, con un tiempo promedio de 6 minutos por

entrevistado.

Posteriormente, las encuestas fueron ingresadas al Software SPSS versión 15 para su respectivo procesamiento.

IX.I.4 Resultados de la encuesta

Para determinar la fiabilidad o significancia estadística en SPSS, se utilizó el coeficiente R de Pearson y el Tau de Kendall, usados para medir niveles de correlación entre variables, valores mayores a 0,9 indican una muy alta correlación entre los datos de entrada y los calculados por el análisis conjunto, siendo además a esos niveles, generalmente, significativos ($P < 0,05$)¹¹.

Si observamos los coeficientes arrojados por el software, notamos que el R de Pearson es 0.951 y el Tau de Kendall es muy cercano a 0.9 con un valor de 0.879. Además, ambos poseen un nivel de significancia de 0.0. Por lo tanto, se puede concluir que los datos de la muestra son fiables.

1- Importancia relativa de los atributos

El rango de los valores de utilidad (de mayor a menor) para cada factor proporciona una medida de lo importante que es un determinado factor respecto a la preferencia global. Los factores que presentan mayores rangos de utilidad desempeñan un papel más importante que los que tienen rangos menores.

La Tabla N°6 ofrece una medida de la importancia relativa de cada factor denominado valor o puntuación de importancia. Los valores se calcularon tomando el rango de utilidad para cada factor por separado y dividiéndolo por la suma de los rangos de utilidad de todos los factores. Por lo tanto, los valores representan porcentajes y tienen la propiedad de que suman 100. Es importante resaltar que los cálculos se realizaron por separado para cada sujeto y, a continuación, los resultados se promediaron respecto a todos los sujetos.

Atributos	Importancia Relativa
Precio + Dcto. Ticket	35,061
Beneficio	18,68
Regalo	24,778
Compra_ticket	21,48

Tabla N°6

¹¹ Anexo E: Resultados de encuesta análisis conjunto en SPSS.

Al analizar la importancia de los atributos se encuentra que el factor más importante, como era lógico, fue el Precio anual del plan más el descuento en el ticket en cada partido, con un 35,06% de importancia. El segundo atributo relevante es el regalo que se obtiene al contratar el plan con 24,78%, seguido de cerca por el Modo de pago y obtención de los tickets con 21,48%. El factor menos importante resultó ser Beneficio, con un 18,68% de importancia.

1- Atributo Precio + Dcto. ticket

El análisis en detalle del atributo Precio anual del plan más descuento ticket, arroja que el nivel que representa al plan actual de socios, es decir, \$60.000 con un 30% de descuento en el ticket de cada partido, es el menos preferido por los entrevistados. Esto podría ser el indicio de la baja cantidad de socios que tiene el club en la actualidad, considerando que este atributo es el de mayor importancia.

En el Gráfico N°3, se puede observar que existe una clara preferencia por los niveles más costosos y que poseen un mayor descuento en el ticket de cada partido. Esto se debe a que a pesar de poseer valores más altos, los descuentos por ticket logran compensar el costo de la anualidad, produciendo la sensación de gratuidad en los tickets.

Resumen de utilidades

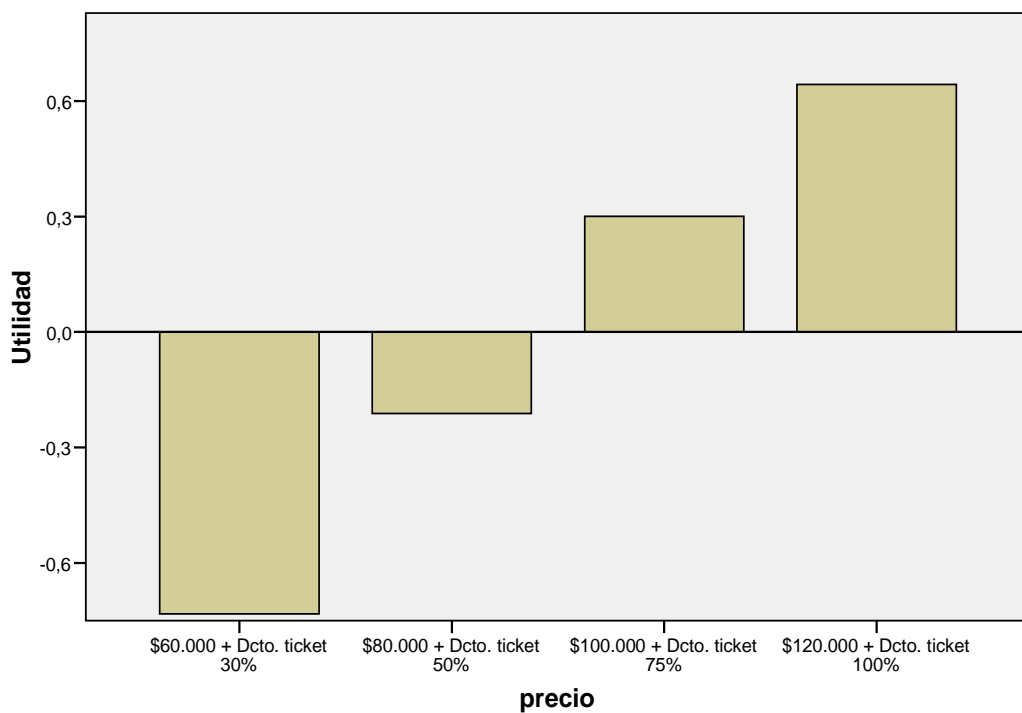


Gráfico N°3

2- Atributo Regalo

En el atributo Regalo se tiene que el nivel Camiseta oficial es el de mayor preferencia con 0.528 de utilidad, seguido más atrás por camiseta de entrenamiento, con 0.219 de utilidad relativa. El nivel más bajo es Busto de cerámica cacique, que pertenece al plan actual que ofrece el club. Esto puede deberse a que la valoración monetaria del Busto de cerámica es mucho menor a los otros niveles, y por ende, es natural que la gente no lo prefiera.

Resumen de utilidades

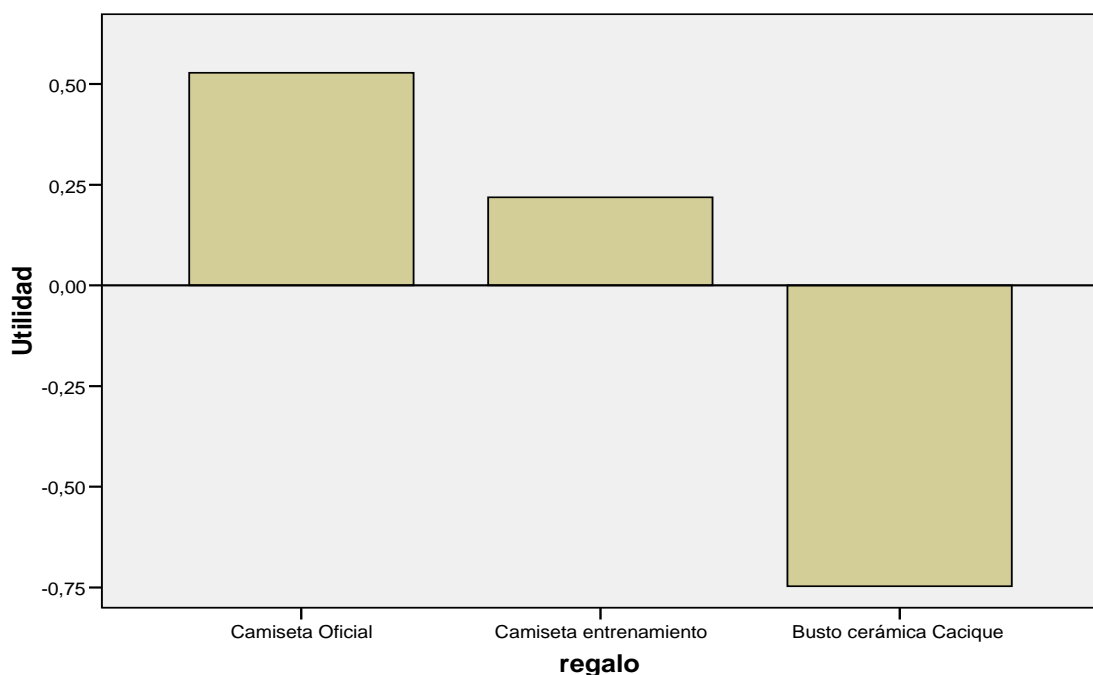


Gráfico N°4

3- Atributo Modo de compra ticket

Para el tercer atributo en preferencias, Modo de compra ticket, se tiene que el nivel con mayor utilidad, por lejos, es Estilo Transantiago con 0.241 de utilidad relativa. Lo anterior puede deberse a que la oferta de lugares donde realizar la recarga de la tarjeta socio es muy amplia, lo que asegura mayor comodidad a las personas.

Contrapuesto a lo anterior, es el sistema que opera en la actualidad, pues posee la peor utilidad tal como se aprecia en el Gráfico N°5.

Se puede concluir entonces, que existe un rechazo generalizado a la forma actual de adquirir los tickets para los socios. Esto se explica, por lo inseguro que es ir al

estadio Monumental, aparejado con la pérdida de tiempo que significa ir un día de semana a dicho lugar.

Resumen de utilidades

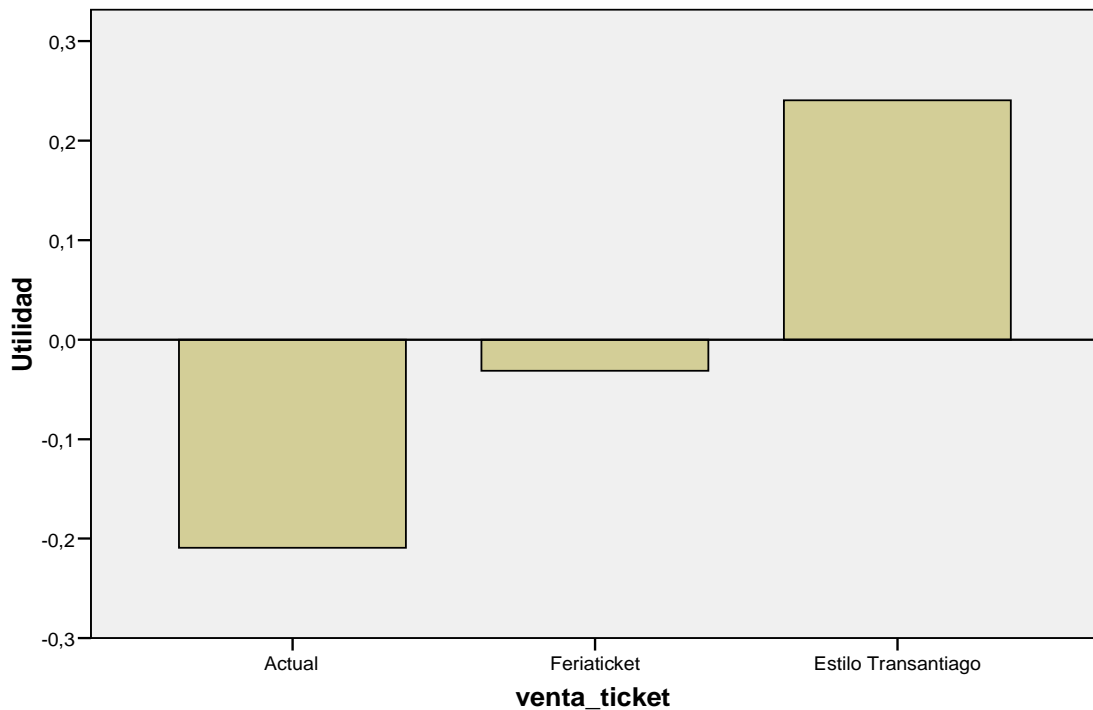


Gráfico N°5

4- Atributo Beneficio

El último atributo, desde el punto de vista de las preferencias, es Beneficio. De los resultados de importancia de atributos, se puede interpretar que para los hinchas no es tan relevante tener beneficios con el plan, y por lo tanto, podría ser eliminado en un nuevo plan de socios.

Al analizar los niveles del factor, se tiene que existe una clara valoración por Descuento en el estacionamiento del estadio, por sobre Cine a precio de Miércoles (alternativa que hoy es un beneficio de compañías de celulares, diarios, entre otros) y Espacio preferente en los entrenamientos del primer equipo.

Resumen de utilidades

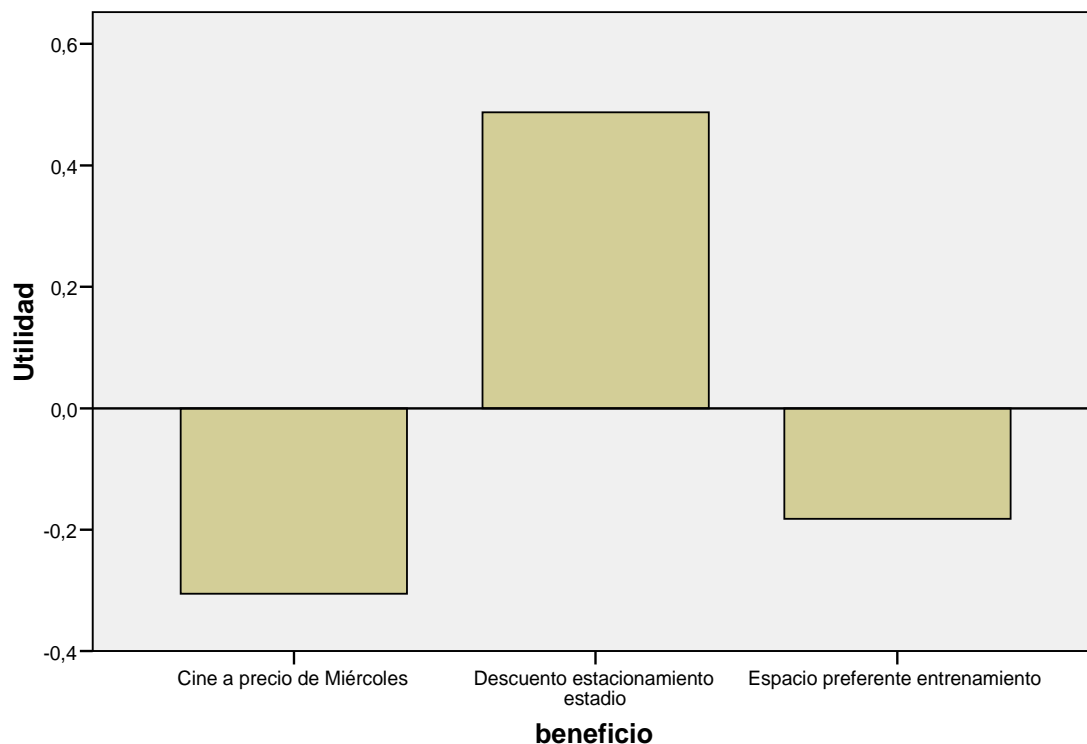


Gráfico N°6

IX.1.5 Conclusiones de la encuesta

El único atributo que será desechado en la segunda etapa de estudio es Beneficio, ya que es el de menor relevancia y además, presenta sólo un nivel con utilidad para los hinchas. Podría estudiarse la inclusión de nuevos beneficios para ver si la baja importancia se debe a una mala elección de los niveles o porque simplemente, no es un atributo relevante para los hinchas, pero eso sería materia de otro estudio.

Por otra parte, se elimina el nivel Transantiago de Modo de compra ticket, ya que, a pesar de ser el más valorado por los entrevistados, tiene un complejo proceso de operación, al tener que implementar un sistema de carga de las tarjetas, crear alianzas con terceros para ejecutar lo anterior y construir un sistema de monitoreo de los tickets en los ingresos al estadio Monumental, que Blanco & Negro no está dispuesto a realizar. Pese a lo anterior, su inclusión en la encuesta se justifica plenamente, ya que permitió corroborar la hipótesis de que los hinchas desean un plan de socios que tenga una amplia variedad de lugares donde adquirir los tickets y mostrar la debilidad del plan actual de socios.

En resumen, para encontrar el plan óptimo a través de subastas, se utilizarán los atributos y niveles de la Tabla N°7.

Precio + Dcto. Ticket	Regalo	Ticket
\$80.000 + Dcto. ticket 50%	Camiseta Oficial	Actual
\$100.000 + Dcto. ticket 75%		Feriaticket
\$120.000 + Dcto. ticket 100%		

Tabla N°7

IX.II Determinación Plan Óptimo

IX.II.1 Creación planes a evaluar

Para formar los planes finales a evaluar en la segunda parte del trabajo de investigación, se tomaron en cuenta los precios definidos en la etapa anterior para los 3 tipos de descuentos, considerándolos como precios promedios en torno a los cuales deberían estar los valores óptimos de cada plan. Se consideraron rangos bajo y sobre estos precios, tomando el resguardo de que niveles muy bajos podrían repercutir en el resultado final al crear la sensación de que precios cercanos a los promedios son elevados, y por ende, no considerados por las personas en la subasta.

Para los 3 diferentes descuentos en el ticket, se consideraron los rangos de valores que aparecen en la Tabla N°8.

	Precio 1 (\$)	Precio 2 (\$)	Precio 3 (\$)	Precio 4 (\$)	Precio 5 (\$)	Precio 6 (\$)	Precio 7 (\$)
Plan 50%	70.000	75.000	80.000	85.000	90.000	95.000	100.000
Plan 75%	90.000	95.000	100.000	105.000	110.000	115.000	120.000
Plan 100%	110.000	115.000	120.000	125.000	130.000	135.000	140.000

Tabla N°8

Los precios asociados a cada plan de descuento varían en \$5.000 entre cada nivel pues se consideró que es un rango amplio en el que los hinchas pueden hacer estimaciones del beneficio que entrega cada plan, y de este modo, logran hacer comparaciones, tanto con los precios de los otros descuentos, como así también, del precio del mismo plan pero a un precio \$5.000 más barato, eligiendo la alternativa que le retorne mayor utilidad.

Respecto a las cotas máximas de precio de cada nivel de descuento, en primera

instancia se tomaron los precios mínimos del plan inmediatamente superior en rebaja¹², pues se supone que las personas son racionales y por lo tanto, ante planes que valen lo mismo, prefieren aquel que ofrece mayor descuento en el ticket de cada partido. Sin embargo, para posibles casos no racionales se agregaron 2 niveles a cada descuento, aumentando en \$10.000 el nivel máximo de cada plan.

IX.II.2 Creación Subasta

Una vez definidos los precios máximos y mínimos para cada descuento se procede a crear la subasta que permite encontrar el plan y precio óptimo para la tribuna Océano¹³.

Como es lógico, en cada encuesta, una parte fundamental es conocer quienes son los entrevistados, si a esto sumamos que a la tribuna Océano asisten, dado el precio de un ticket en ese sector, personas con un nivel socio económico alto, resulta natural querer determinar si esta hipótesis es correcta para una buena determinación de los individuos y una posible segmentación de ellos.

Dado lo anterior, se definió al comienzo de la entrevista, un set de preguntas para determinar la condición socio-económica de los entrevistados. Tales preguntas abarcan diversos ámbitos, como nivel de estudios, ingreso mensual, comuna de residencia, y puede apreciarse a continuación.

Educación:	<input type="checkbox"/> Básica Incompleta	<input type="checkbox"/> Básica Completa
	<input type="checkbox"/> Media Incompleta	<input type="checkbox"/> Media Completa
	<input type="checkbox"/> Superior Incompleta	<input type="checkbox"/> Superior Completa
	<input type="checkbox"/> Postgrado	
Ingreso:	<input type="checkbox"/> Menor a \$250.000	
	<input type="checkbox"/> Entre \$250.000 y \$500.000	
	<input type="checkbox"/> Entre \$500.000 y \$1.000.000	
	<input type="checkbox"/> Sobre \$1.000.000	
Comuna:	<input type="text"/>	

Otro elemento importante a determinar, es el número de asistencias anuales de cada individuo, a fin de estimar posteriormente, que tan relacionada esta su elección de plan óptimo respecto del número de veces promedio que asiste al estadio Monumental. Para ello, el entrevistado tiene la posibilidad de elegir entre 5 alternativas donde se

¹² Por ejemplo, para el plan de 75% de descuento se tomó como precio máximo, el menor precio del plan de 100% de descuento, es decir, \$110.000.

¹³ Anexo F: Subasta.

pregunta por el número aproximado de veces al año, que asiste a ver a Colo Colo de local, tal como se aprecia a continuación.

Número aproximado de veces al año que asistes al Estadio Monumental:

Menos de 5

Entre 6 y 10

Entre 9 y 15

Entre 16 y 20

Más de 20

Además, se incluyen preguntas para determinar la edad, sexo y condición de socio del entrevistado, es decir, ser o no socio del club.

Socio Si No

Sexo: M F

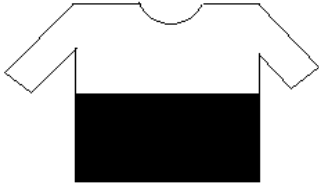
Edad:

Posteriormente, se crearon las tarjetas de la subasta definiendo el orden de los atributos de plan¹⁴. Descuento quedó ubicado en la parte superior, mientras que en el centro se ubicó un dibujo de la camiseta oficial de color blanco y negro donde el porcentaje del color negro representa el descuento asociado al plan. En la parte inferior quedó el precio anual del plan. Esto se debe a que el atributo Precio engloba a los otros dos, y por lo tanto, visualmente debe ser lo último que el entrevistado debe observar.

A continuación se presentan algunos ejemplos de tarjetas de la subasta para los tres niveles de descuento.

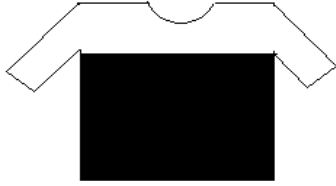
¹⁴ Anexo G: Tarjetas subasta

Descuento 50% en el ticket de cada partido




Precio anual de \$70.000

Descuento 75% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$90.000

Descuento 100% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$110.000

Además, al final de la entrevista se hace una pregunta abierta para determinar que elementos incluiría el entrevistado en un plan de socios para la tribuna Océano.

IX.II.3 Realización y proceso de Subasta

Las encuestas fueron realizadas a 100 personas mayores a 18 años, que asisten con regularidad al Estadio Monumental, específicamente a la Tribuna Océano. Las entrevistas fueron realizadas en los hogares y lugares de trabajo de los encuestados, pues la fecha de las entrevistas coincidió con el inicio de los Play Offs del campeonato nacional, instancia a la cual Colo Colo no clasificó.

Una parte de la muestra fue seleccionada de la base de datos de socios de Blanco & Negro S.A., mientras que la parte restante fue contactada a través de personas cercanas al memorista y otras contactadas en la página Web www.dalealbo.cl.

Un agente se encargó de entrevistar a los hinchas previo acuerdo de fecha y hora entre las partes.

IX.II.4 Análisis de los entrevistados

Al analizar en detalle a los encuestados, se obtiene que del total de personas, la razón entre hombres y mujeres es de 4 a 1, tal como se aprecia en el Gráfico N°7.

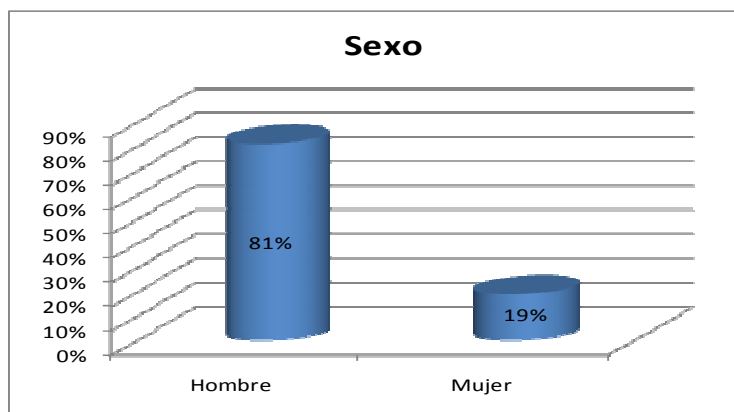


Gráfico N°7

Por otra parte, se trató de que la distribución entre socios y no socios, fuera pareja, para así estimar las posibles diferencias entre las elecciones de unos y otros.

En el Gráfico N°8 se aprecia que los porcentajes de socios y no socios son casi idénticos.

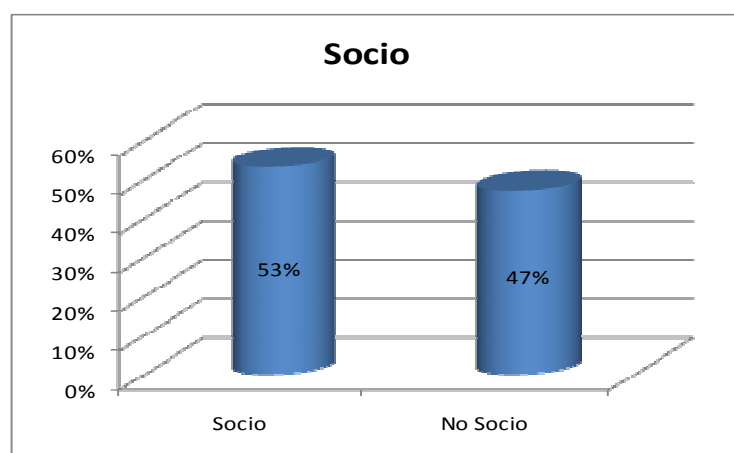


Gráfico N°8

Respecto a las edades, en el Gráfico N°9 que está a continuación, se aprecia que la mayoría está situado entre los 26 y 45 años. Esto puede estar correlacionado con el nivel de identificación que Colo Colo posee en este rango de edad. Según el estudio de

la empresa Mediática de la Universidad del Desarrollo en el tramo 35-44 años, la popularidad del club llega a 50,01%¹⁵.

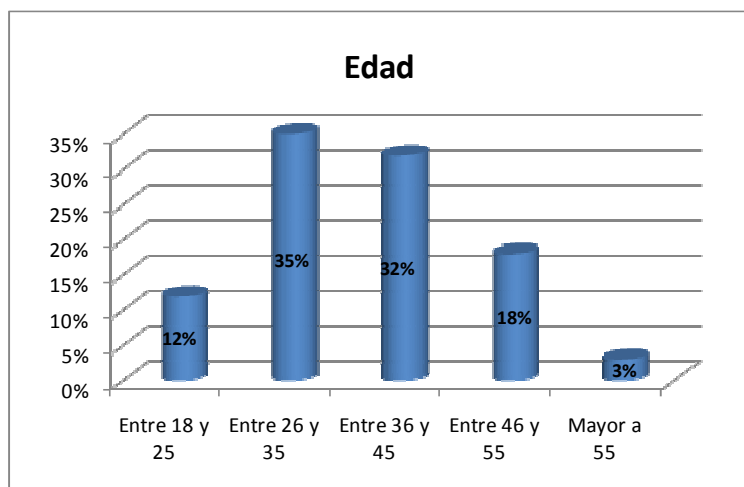


Gráfico N°9

El 12% de personas entre 18 y 25 años son estudiantes de educación superior y casi la totalidad asiste en compañía de su padre o algún familiar.

Si se analiza el nivel de educación de los encuestados se encuentra que el 97% completo estudios de enseñanza media y un 36% posee estudios superiores. El Gráfico N°10 contiene el detalle de este ítem.

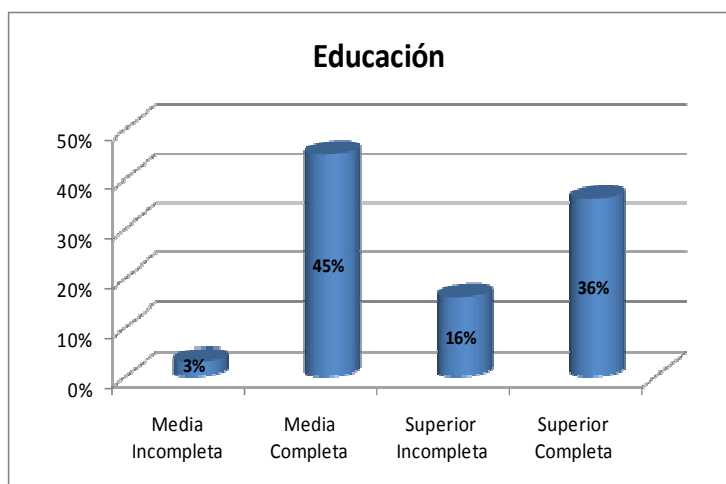


Gráfico N°10

Resulta razonable pensar que personas con mayor nivel de escolaridad posean un nivel de ingresos mayor que aquellos de menor nivel de estudios. En el caso de los entrevistados, esto se cumple, el 55% de las personas tiene ingresos sobre \$1.000.000 mensuales y un 33% sobre \$500.000.

¹⁵ Ver Anexo B, Estudio Mercado del fútbol chileno.

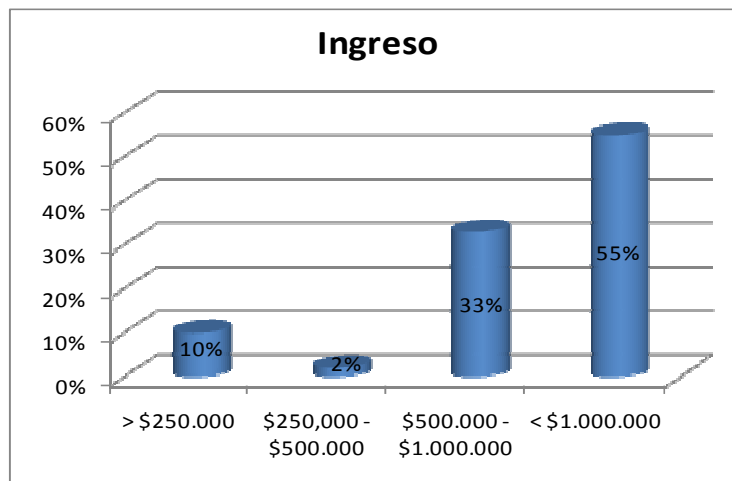


Gráfico N°11

En el Gráfico N°11 se advierte a un 12% de los entrevistados con ingresos menores a \$500.000, esto se explica porque pertenecen al grupo de estudiantes universitarios, los que en general subsisten con una mesada de los padres o realizan trabajos en forma part time.

Comuna	Nº personas
La Florida	10
Santiago	9
Maipú	8
Peñalolen	8
Puente Alto	8
Las Condes	7
Ñuñoa	6
San Miguel	6
La Cisterna	5
Providencia	5
Huechuraba	4
La Reina	4
Recoleta	4
Estación Central	3
Independencia	2
Macul	2
Pudahuel	2
Vitacura	2
La Granja	1
Quilicura	1
Quinta Normal	1
San Bernardo	1
San Ramón	1

Tabla N°9

La Tabla N°9 contiene el número de personas, detallado por comuna, que fueron entrevistadas en la subasta. Se puede apreciar que un grupo importante pertenece a comunas de una alta densidad población y que están compuestas mayoritariamente por niveles socioeconómicos ABC1, C2 y C3.

El nivel de ingresos, escolaridad y comuna de residencia permiten estimar el nivel socioeconómico de los individuos. Para realizar esto, se utilizaron los siguientes criterios:

- Persona con nivel de estudios Superior completa o incompleta, nivel de ingreso sobre \$1.000.000 y comuna de residencia compuesta altamente por sectores ABC1 Y C2, serán consideradas ABC1¹⁶.
- Persona con nivel de estudios Superior incompleta, nivel de ingreso menor a \$250.000 y comuna de residencia compuesta altamente por sectores ABC1 Y C2, serán consideradas ABC1.
- Persona con nivel de estudios Media completa, nivel de ingreso sobre \$1.000.000 y comuna de residencia compuesta altamente por sectores C2 y C3 serán consideradas C2.
- Persona con nivel de estudios Superior incompleta, nivel de ingreso menor a \$250.000 y comuna de residencia compuesta altamente por sectores C2 y C3 serán consideradas C2.
- Persona con nivel de estudios Superior incompleta, nivel de ingreso entre \$500.000 y \$1.000.000 y comuna de residencia compuesta altamente por sectores C2 y C3 serán consideradas C2.
- Persona con nivel de estudios Media completa, nivel de ingreso entre \$500.000 y \$1.000.000 y comuna de residencia compuesta altamente por sectores C2 y C3 serán consideradas C3.
- Persona con nivel de estudios Media completa, nivel de ingreso entre \$500.000 y \$1.000.000 y comuna de residencia compuesta altamente por sectores C2 y C3 serán consideradas C3.
- Persona con nivel de estudios Media incompleta, nivel de ingreso entre \$500.000 y \$1.000.000 y comuna de residencia compuesta altamente por sectores C2, C3 y D serán consideradas C3.
- Persona con nivel de estudios Superior incompleta, nivel de ingreso entre \$250.000 y \$500.000 y comuna de residencia compuesta altamente por sectores C3 y D serán consideradas D.

¹⁶ Se tomo en cuenta la distribución socio-económica por comuna realizada por Adimark en su estudio "Mapa Socioeconómico de Chile".

El Gráfico N°12 muestra la distribución de los entrevistados por nivel socioeconómico, destacando el alto porcentaje de personas del segmento ABC1 con 42%.

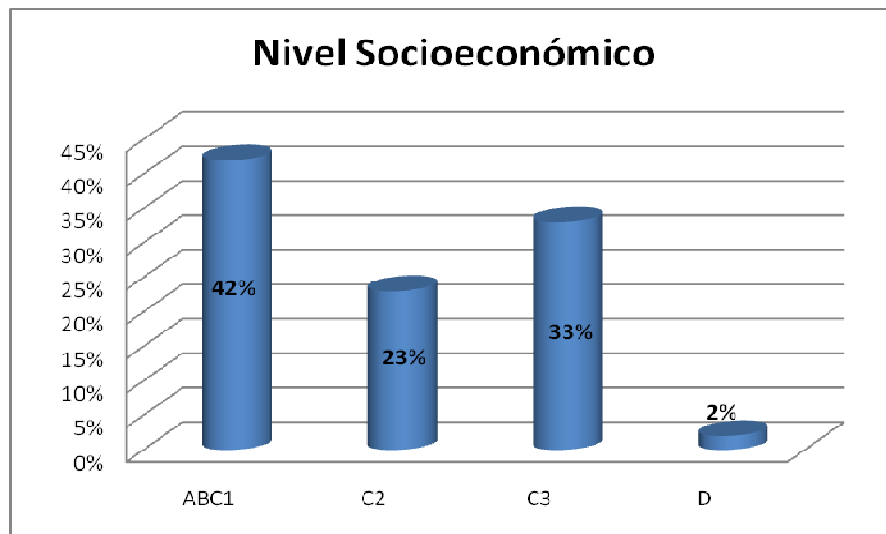


Gráfico N°12

En relación a las asistencias anuales a los partidos de local de Colo Colo, un 41% señaló asistir entre 6 y 10 partidos. De este grupo el 61% no es socio, lo que justifica la baja asistencia a los partidos.

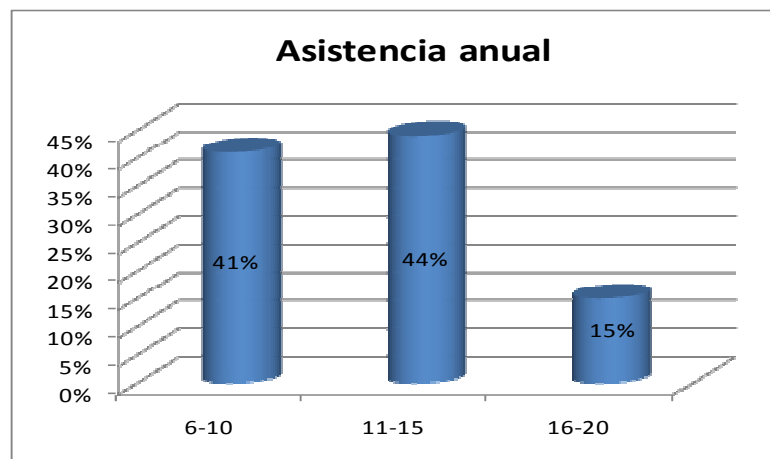


Gráfico N°13

Para el siguiente tramo, un 44% asegura asistir entre 11 y 15 partidos, siendo pareja la distribución entre socios y no socios. Aquí, existe un elevado potencial de personas que podría afiliarse al club con un plan de socios que satisfaga sus necesidades.

Donde si hay una clara tendencia entre los no socios y socios, es en el grupo que afirma asistir entre 16 y 20 partidos anuales, pues el 100% tiene la característica de ser

socio. Esto tiene una explicación lógica en el nivel de ingreso de este grupo y en el hecho de que asistir a muchos partidos hace económicamente rentable ser socio. Según se explica en la justificación del tema de memoria, el beneficio neto de ser socio es de \$0 asistiendo a alrededor de 14 partidos.

IX.II.5 Resultados de Subasta con modo de compra Actual

En esta etapa, los planes de socio estaban constituidos por el descuento en el ticket de cada partido, la camiseta oficial del club como regalo y los precios que el encuestado debía ir eligiendo de acuerdo a sus preferencias y posibilidades económicas. Además, la forma de adquirir un ticket era la misma que en la actualidad, es decir, comprar los boletos sólo en el estadio Monumental.

Los resultados globales muestran que los encuestados se inclinan por planes con descuentos altos en la entrada de cada partido, agrupándose en torno a \$100.000 para el descuento de 75% y en \$110.000 para el descuento de 100%.

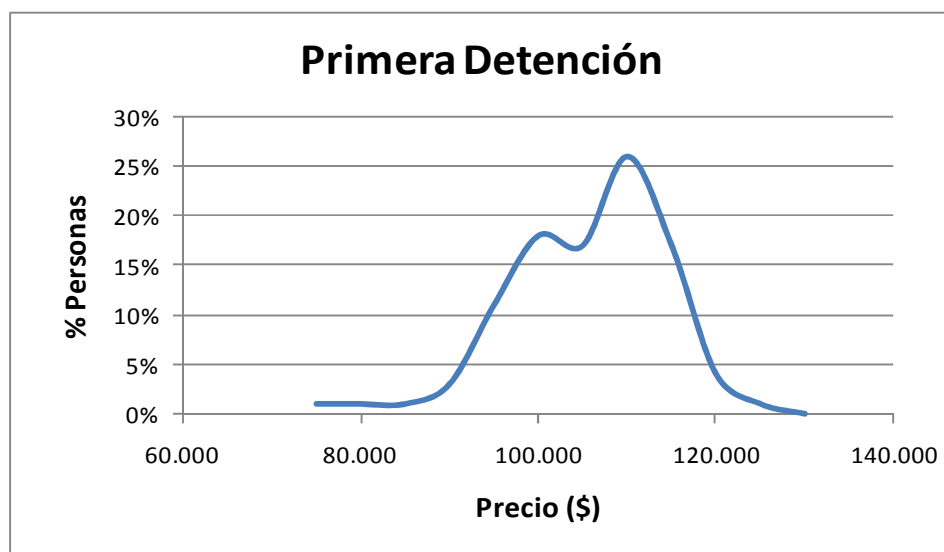


Gráfico N°14

Bajo este escenario, lo aconsejable es que Blanco & Negro S.A. ofrezca 2 planes con esos niveles de descuento, pues logra satisfacer la demanda de personas que quieren un 100% de descuento, y también, de aquellos que se inclinan por un plan con descuento de 75%.

Para determinar el set de precios óptimos se debe analizar qué pasa en los valores próximos a los precios de aglutinación, respecto del porcentaje de personas que pueden captar y cuantificar económicamente que es lo más conveniente para la concesionaria.

A continuación se analizan 5 Sets de planes de socio posibles, donde cada componente de él, está compuesta por el par precio-descuento de la siguiente forma (Precio anual del plan, descuento en el ticket de cada partido).

1- Set (\$110.000, 100%), (\$100.000, 75%)

El plan (\$110.000, 100%) agrupa al 26% de personas que en la subasta se detienen en él, más del 17% que lo hace en \$115.000 y el 3% que lo hace en \$120.000, y que previamente pasaron por este par precio-descuento. Dado lo anterior, el total de personas que fueron entrevistadas y que capta este plan, es 46%.

El otro componente del set, el plan (\$100.000, 75%) logra congregarse al 18% que para en él, más el 17% de personas que habiéndose detenido en \$105.000, pasaron previamente por este par precio-descuento. La Tabla N°10 muestra la distribución de estas personas, respecto al rango de partidos de asistencia anual, por plan de detención.

Personas que se detienen en el plan \$100.000-75%			
Rango Partidos	Planes		Total
	\$105.000-75%	\$100.000-75%	
6-10	11	11	22
11-15	6	7	13
16-20	-	-	-

Tabla N°10

Para determinar los ingresos que deja el plan (\$110.000, 100%), basta con multiplicar el número de personas que se inclinan por él, en este caso 46, por el precio del plan. El valor de este monto es de \$5.060.000.

La metodología anterior, es repetible para el descuento de 75%, sólo en una parte, ya que además, se debe ponderar cuanto es lo que dejan los hinchas por el 25% del ticket que no es cubierto por el plan. Para determinar esto, se utiliza el supuesto de que un hincha asistirá, en calidad de socio, al máximo número de encuentros del rango de partidos que dijo asistir al comienzo de la entrevista. Es decir, si un hincha afirmó asistir entre 11 y 15 partidos al año, se estima que ahora lo hará en 15 partidos. Por otra parte, el precio del ticket que deben cancelar, será un cuarto del ticket promedio de la tribuna Océano el año 2008, que corresponde a \$2.565.

Dado lo anterior, se tiene que por concepto de entradas a los partidos, el ingreso es \$1.064.475, tal como se precia en la Tabla N°11. A lo anterior, se deben sumar \$3.500.00 correspondiente al monto anual del plan. En resumen, las personas que prefieren este plan dejan a B&N \$ 4.564.475.

N° personas	Partidos	Total Partidos	Precio 25% ticket	Total
22	10	220	\$2.565	1.064.475
13	15	195		

Tabla N°11

Por consiguiente, se tiene que el set compuesto por los planes, 75% descuento ticket a \$100.000 y 100% de descuento ticket a \$110.000, dejan a la concesionaria \$9.624.475, con un ingreso promedio por persona de \$118.821.

2- Set (\$115.000, 100%), (\$100.000, 75%)

Otra alternativa, es que la primera componente del set este compuesto por el plan de 100% de descuento a un precio anual de \$115.000, manteniendo el plan (\$100.000,75%). Aplicando lo realizado para el set anterior, se tiene que el ingreso por el plan (\$115.000,100%) es \$2.530.000, consecuencia de los 22 encuestados que se detuvieron o pasaron por ese precio.

El plan (\$100.000, 75%) está compuesto por el 18% de personas que se detuvo en \$100.000, más el 17% que se estancó en el plan (\$105.000, 75%) y el 17% que lo hizo en (\$110.000, 100%) y que previamente pasó por él. En total, este plan está constituido por el 52% de los encuestados.

La Tabla N°11 muestra la distribución de las personas de acuerdo a los rangos de partidos anuales a los que asisten, detallado por plan de detención. En este escenario, B&N S.A. obtiene \$1.718.550 por concepto de venta de tickets, que sumados a los \$ 5.200.000 por el concepto precio anual del plan, arroja ingresos por \$6.918.550.

Personas que se detienen en el plan \$100.000-75%				
Rango Partidos	Planes			Total
	\$110.000-100%	\$105.000-75%	\$100.000-75%	
6-10	4	11	11	26
11-15	9	6	7	22
16-20	4	0	0	4

Tabla N°11

En suma, el set compuesto por los planes, 100% descuento ticket a \$115.000 y 75% de descuento a \$100.000, deja a la concesionaria \$9.448.550, y como ingreso promedio, \$127.683.

3- Set (\$115.000, 100%), (\$105.000, 75%)

El plan (\$105.000, 75%), capta al 17% de los encuestados de la subasta que se deciden por él como plan de socios, más el 6% que eligiendo el plan de \$110.000 anuales con 100% de descuento en el ticket de cada partido, en algún momento de la subasta se inclinó por este plan de socios. De esta forma, el porcentaje de personas entrevistadas que agrupa este plan, es 23% y puede apreciarse en la tabla N°12 que está a continuación.

Personas que se detienen en el plan \$105.000-75%			
Rango Partidos	Planes		Total
	\$110.000-100%	\$105.000-75%	
6-10	2	11	13
11-15	1	6	7
16-20	3	-	3

Tabla N°12

Dada la distribución de los encuestados que se inclinan por este plan, el ingreso por concepto de venta de tickets es \$756.675, mientras que por el pago anual se generan \$2.415.000. Por lo tanto, el ingreso total del plan este plan corresponde a \$3.171.675.

Del set anterior se tiene que los ingresos por el plan (\$115.000,100%), equivalen a \$2.530.000. Por consiguiente, los ingresos totales por este par de planes son \$5.701.675. Además, se obtiene que el ingreso promedio por socio es de \$126.704.

4- Set (\$115.000, 100%), (\$95.000, 75%)

El par (\$95.000, 75%) agrupa a las personas que pasaron previamente por él y se detuvieron en los precios \$100.000 y \$105.000 con un descuento de 75% en el ticket de cada partido, y en \$110.000 asociado al 100% de descuento. Este porcentaje corresponde a 58% y se complementa con el 11% que en la subasta llegó hasta el nivel (\$95.000, 75%), totalizando al 69% de los encuestados.

La Tabla N°13 muestra la distribución de personas respecto a los rangos de partidos anuales a los que asisten, por plan de detención. Bajo este escenario se tiene que el ingreso por el 25% del ticket que no cubre el plan, es \$2.295.675, y además, que el ingreso por la anualidad de ser socio corresponde a \$6.555.000.

Personas que se detienen en el plan \$95.000-75%					
Rango Partidos	Planes				Total
	\$110.000-100%	\$105.000-75%	\$100.000-75%	\$95.000-75%	
6-10	6	11	11	6	34
11-15	11	6	7	5	29
16-20	6	-	-	-	6

Tabla N°13

De los dos set anteriores, conocemos que el ingreso por la anualidad del plan (\$115.000, 100%) es \$2.530.000, y por lo tanto, se tiene que para este set de planes, el ingreso para B&N S.A. es \$11.380.675, con un ingreso promedio de \$125.062.

5- Set (\$110.000, 100%), (\$95.000, 75%)

El par (\$95.000, 75%) agrupa a las personas que pasaron previamente por él, y se detuvieron en los precios \$100.000 y \$105.000 con un descuento de 75% en el ticket de cada partido. Este porcentaje corresponde a 35% y se complementa con el 11% que en la subasta llegó hasta el nivel (\$95.000, 75%).

En la Tabla N°14 se muestra la distribución de las personas respecto a los rangos de partidos anuales a los que asisten, detallado por plan de detención. En este escenario se tiene que el ingreso por el 25% del ticket que no es cubierto por el plan, es \$1.410.750. Por otra parte, el ingreso por la anualidad de ser socio corresponde a \$4.370.000.

Personas que se detienen en el plan \$95.000-75%				
Rango Partidos	Planes			Total
	\$105.000-75%	\$100.000-75%	\$95.000-75%	
6-10	11	11	6	28
11-15	6	7	5	18
16-20	-	-	-	-

Tabla N°14

Del Set 1 sabemos que los ingresos para el plan de 100% de descuento en el ticket y precio anual de \$110.000, es \$5.060.000. En consecuencia, el ingreso total generado por este set es \$10.840.750. Dado lo anterior, se obtiene el ingreso promedio por persona, que en este caso corresponde a \$117.834.

En resumen, se tiene que el set que reporta mayores ingresos para B&N S.A. es el compuesto por los planes 100% de descuento ticket a \$115.000 y 75% de descuento ticket a \$95.000. La explicación de esto radica en que el plan de 75% de descuento, es el que agrupa mayor cantidad de personas entre los distintos planes, lo que se traduce en altos ingresos por la anualidad que deben pagar para ser socios. Además, poseen la particular de asistir frecuentemente al estadio, generando los mayores recursos por el concepto pago de ticket. La Tabla N°15 contiene el detalle de personas e ingresos de cada plan y el ingreso promedio para cada set.

Set ([Plan 100%], [Plan 75%])	N°Personas Plan 75% Dcto.	Ingreso Plan 75% (\$)	N°Personas Plan 100% Dcto.	Ingreso Plan 100% (\$)	N° Personas Set	Ingreso Total (\$)	Ingreso Promedio por persona (\$)
(\$110.000, 100%) (\$100.000, 75%)	35	4.564.475	46	5.060.000	81	9.624.475	118.821
(\$110.000, 100%) (\$95.000, 75%)	46	5.780.750	46	5.060.000	92	10.840.750	117.834
(\$115.000, 100%) (\$100.000, 75%)	52	6.918.550	22	2.530.000	74	9.448.550	127.683
(\$115.000, 100%) (\$105.000, 75%)	23	3.171.675	22	2.530.000	45	5.701.675	126.704
(\$115.000, 100%) (\$95.000, 75%)	69	8.850.675	22	2.530.000	91	11.380.675	125.062

Tabla N°15

Por otra parte, se tiene que este set logra satisfacer el objetivo de aumentar el número de socios, ya que agrupa al 91% de los encuestados. Además, los \$125.062 de ingreso promedio por persona, es muy superior a los cerca de \$60.000 que deja cada socio en la actualidad.

Si se realiza un análisis de los entrevistados por socio y no socio, se encuentra que existe una valoración distinta en la subasta¹⁷. En el Gráfico N°15, puede observarse que los socios actuales llegan a niveles, en términos de precio, superiores a los no socios, en alrededor de \$10.000¹⁸. Esto se explica en que los socios actuales conocen de mejor forma los beneficios económicos de un plan de socios y también porque ellos, en general, poseen un nivel de fanatismo superior al resto.

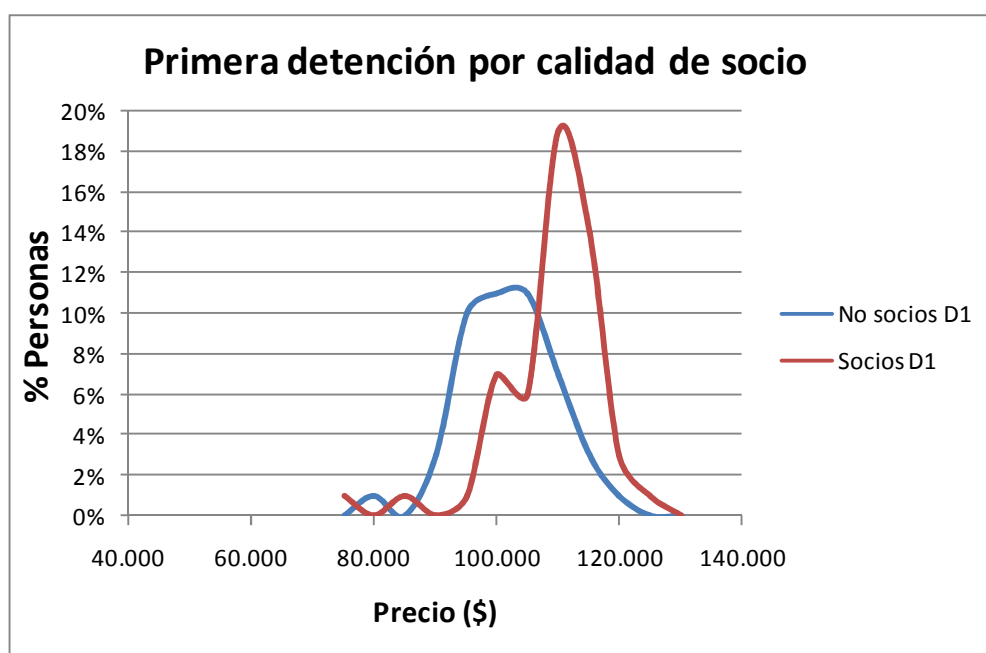


Gráfico N°15

Además, en el set de planes elegido, los socios se inclinan por el plan de 100%, ya que 18 de los 22 encuestados que se quedan con este plan poseen esta característica. A diferencia de lo anterior, en el plan de 75% de descuento, la distribución de personas es un poco más pareja respecto a la condición de socio al tener un 44% de los encuestados con esta característica.

Por otra parte, si se analiza el nivel socioeconómico del grupo, se tiene que para el plan de 75% de descuento, el segmento con mayor participación es el C3 con un 43%, seguido por el ABC1 con el 35%. En la Tabla N°16 se aprecia el detalle de los entrevistados por detención y nivel socioeconómico que se agrupan en el plan. Un dato relevante que puede observarse, es que la mayoría del segmento ABC1 proviene de personas que se detuvieron en el plan de descuento total, mientras que la composición

¹⁷ Anexo H: Detenciones por estado Socio.

¹⁸ D1, significa que se trata de la detención de la primera parte de la subasta. En la segunda parte de la subasta aparece D2 que se refiere a la segunda detención.

del segmento C3, emana casi en su totalidad de los planes de 75% de descuento.

Condición Socioeconómica de las personas que se agrupan en el plan \$95.000-75%						
NSE	Planes				Total	
	\$110.000-100%	\$105.000-75%	\$100.000-75%	\$95.000-75%		
ABC1	13	6	3	2	24	
C2	5	2	5	1	13	
C3	5	9	8	8	30	
D	-	-	2	-	2	

Tabla N°16

La Tabla N°17 contiene el detalle de personas que se agrupan en el plan de descuento total a \$115.000 anuales. Se observa que el conjunto de personas agrupadas en este plan pertenece a niveles socioeconómicos altos, lo que hace pensar que un plan de descuento total debería estar abocado a personas de este segmento social.

Condición Socioeconómica de las personas que se agrupan en el plan \$115.000-100%				
NSE	Planes			Total
	\$125.000-100%	\$120.000-100%	\$115.000-100%	
ABC1	1	4	9	14
C2	-	-	8	8
C3	-	-	-	-
D	-	-	-	-

Tabla N°17

Como conclusión general, se puede afirmar que si se quiere segmentar a las personas para utilizar de mejor forma los esfuerzos de marketing, el plan de 100% de descuento a \$115.000 anuales, debe ser ofrecido como primera opción a los actuales socios y a personas con nivel socioeconómico ABC1 y C2, y en caso de que esto no fructifique, ofrecerles el plan de 75% de descuento a \$95.000. Por otra parte, este último plan debe estar abocado al segmento C3, con énfasis en personas que no son socios.

IX.II.6 Resultados de Subasta al cambiar modo de compra a Feriaticket

Una vez que los encuestados ya no estuvieron interesados en ningún plan de la subasta, se les propuso un cambio en uno de los atributos. En esta nueva condición podrían adquirir el ticket de cada partido a través del sistema Feriaticket, lo que entrega más opciones para adquirir un boleto. Luego de ello, se les preguntaba si estaban dispuestos a seguir con la subasta bajo este nuevo escenario.

Los resultados de esta etapa muestran que la mayoría de los encuestados se

detiene en el plan de 100% de descuento a un precio de \$115.000, tal como se puede apreciar en el Gráfico N°16. A priori, lo aconsejable sería ofrecer un plan con estas características, sin embargo puede que exista un set de 2 planes, compuesto por este par precio-descuento y uno que contenga el descuento de 75%, que maximice los ingresos para Blanco & Negro S.A.

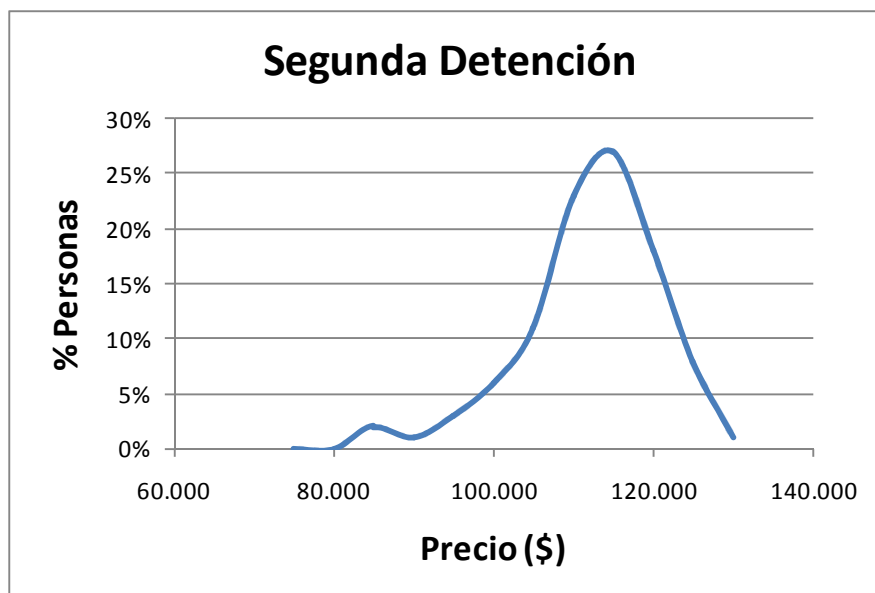


Gráfico N°16

A continuación se analizan los 6 mejores set de planes¹⁹, en términos económicos, donde, al igual que en la primera detención, cada componente del set, está compuesta por el par precio-descuento.

1- Set (\$110.000, 100%), (\$100.000, 75%)

El mix (100.000, 75%) congrega a los encuestados que se detienen en este par precio-descuento, junto a las personas que habiendo preferido los mix (105.000, 75%) y (110.000, 75%) pasaron previamente por él. Dado lo anterior, se tiene que el porcentaje de personas de la subasta que contratarían este plan es 17%.

Respecto a la distribución de estas personas en los rangos de asistencia a los partidos, en la Tabla N°16 se aprecia que la gran mayoría afirma hacerlo entre 6 y 10 veces al año. Esto está correlacionado con la condición de socio de este grupo, pues 14 de los 17 entrevistados no lo es.

¹⁹ Otros cinco set se encuentran en el Anexo I.

Personas que se detienen en el plan \$100.000-75%			
Rango Partidos	Planes		Total
	\$105.000-75%	\$100.000-75%	
6-10	10	5	15
11-15	1	1	2
16-20	-	-	-

Tabla N°16

Como consecuencia de lo anterior, el ingreso que dejan estos hinchas por el concepto pago de ticket, es \$461.700, mientras que por el pago anual del plan generan \$1.700.000.

El plan de \$110.000 con descuento total en los tickets, agrupa al 22% de personas que en la subasta se detiene en ese par precio-descuento, más el 27, 18 y 7 por ciento que lo hace en los planes de \$115 mil, 120 mil y 125 mil respectivamente, y que en algún momento de la subasta pasaron por él. Este 74% deja a la concesionaria la suma de \$8.140.000 por el pago anual del plan.

En resumen, el set (\$110.000, 100%), (\$100.000, 75%) deja ingresos por \$10.301.700 a B&N S.A. El ingreso promedio de las 91 personas que componen este set es \$113.205.

2- Set (\$115.000, 100%), (\$100.000, 75%)

El mix (100.000, 75%) agrupa al 17% del set anterior, más el 18% de personas que pasaron previamente por él y que posteriormente se detuvieron en el plan de \$110.000 con descuentos de 100 y 75 por ciento en las entradas.

La Tabla N°17 muestra la distribución de las personas de acuerdo a los niveles de asistencia anual a los partidos, por plan de detención. En ella, se puede apreciar que más del 60% asiste a menos de la mitad de los partidos del año. Si se analiza la condición de socios de ellos, se encuentra que sólo 10 poseen esta característica, lo que explica su baja asistencia.

Personas que se detienen en el plan \$100.000-75%					
Rango Partidos	Planes				Total
	\$110.000-100%	\$110.000-75%	\$105.000-75%	\$100.000-75%	
6-10	7	1	10	5	23
11-15	10	0	1	1	12
16-20	-	-	-	-	-

Tabla N°17

El análisis económico muestra que este plan aporta con \$1.051.650 por venta de ticket y \$3.500.000 por el pago anual, lo que en total corresponde a \$4.551.650.

El plan de descuento total en los tickets a \$115.000, aglomera al 53% de

personas que en la subasta se detuvieron o pasaron por él. Los ingresos que deja a la concesionaria ascienden a \$6.095.000

En total, el set (\$115.000, 100%), (\$100.000, 75%) deja a la concesionaria ingresos por \$10.646.650. El ingreso promedio por persona es de este set es \$120.985.

3- Set (\$120.000, 100%), (\$100.000, 75%)

El mix (\$100.000, 75%) agrupa al 35% del set anterior, más el 21% de las personas que se detuvieron en el plan de \$115.000 con descuento de 100% en las entradas, y que, previamente pasaron por él.

La distribución de estas personas de acuerdo a los rangos de asistencia a los partidos, detallado por plan de detención se puede apreciar en la Tabla N°18. De las 56 personas que componen este grupo, 33 no son socios, lo que muestra cierta correlación entre los partidos de asistencia y la condición de socio.

Personas que se detienen en el plan \$100.000-75%							Total
Rango Partidos	Planes					Total	
	\$115.000-100%	\$110.000-100%	\$110.000-75%	\$105.000-75%	\$100.000-75%		
6-10	4	7	1	10	5	27	
11-15	13	10	0	1	1	25	
16-20	4	-	-	-	-	4	

Tabla N°18

Este plan, deja ingresos totales de \$7.459.625, desglosados en \$1.859.625 por concepto de pago de ticket y \$5.600.000 por el pago anual. El otro componente del set, plan de 100% de descuento ticket a \$120.000, logra agrupar al 27% de los encuestados, lo que económicamente corresponde a \$3.240.000.

En resumen, los ingresos de los 2 planes del set generan para Blanco & Negro \$10.699.625, mientras que el ingreso promedio por las 83 personas de este plan corresponde a \$128.911.

4- Set (\$115.000, 100%), (\$95.000, 75%)

El segundo plan de socios del set, (\$95.000, 75%), agrupa a las personas que habiéndose detenido en los mix (\$110.000, 100%), (\$110.000, 75%), (\$105.000, 75%), (\$100.000, 75%) en alguna parte de la subasta pasaron por él. Además, convoca al 3% de personas que lo eligen como su plan de socios.

Este grupo corresponde al 42% de los encuestados y sus distribuciones de acuerdo al rango de partidos de asistencia, es el que se aprecia en la Tabla N°22.

Personas que se detienen en el plan \$95.000-75%							
Rango Partidos	Planes					Total	
	\$110.000-100%	\$110.000-75%	\$105.000-75%	\$100.000-75%	\$95.000-75%		
6-10	8	1	10	5	2	26	
11-15	13	0	1	1	0	15	
16-20	0	-	-	-	1	1	

Tabla N°22

El ingreso correspondiente al pago del 25% del ticket no cubierto por el este plan, es \$1.295.325. Mientras que por el pago anual del plan, se obtienen \$3.990.000.

Por otra parte, el plan de precio anual \$115.000 y descuento total en los tickets de los partidos, agrupa al 53% de las personas y entrega \$6.095.000 de ingreso.

En consecuencia, el set (\$115.000, 100%), (\$95.000, 75%) deja a la concesionaria de Colo Colo, ingresos por \$11.380.325. Por otra parte, el ingreso promedio por persona de este set corresponde a \$119.793.

5- Set (\$120.000, 100%), (\$95.000, 75%)

El plan de \$95.000 anuales con descuento de 75% en los tickets de cada partido, agrupa al 42% de personas descrito para el segundo par precio-descuento del set anterior, más el 27% que se detuvo en el mix (\$115.000, 100%) y que previamente paso por él.

En la Tabla N°23 se aprecia la distribución del 69% de personas que agrupa este mix, distribuido por el rango de asistencia a los partidos y por plan de detención.

Personas que se detienen en el plan \$95.000-75%							
Rango Partidos	Planes						Total
	\$115.000-100%	\$110.000-100%	\$110.000-75%	\$105.000-75%	\$100.000-75%	\$95.000-75%	
6-10	9	8	1	10	5	2	35
11-15	12	13	0	1	1	0	27
16-20	6	0	-	-	-	1	7

Tabla N°23

Este mix arroja ingresos totales por \$8.850.675, correspondientes a \$2.295.675 por el 25% del ticket no cubierto y \$6.555.000 por el pago anual.

Además, del set 3 se conoce que los ingresos generados por el mix (\$120.000, 100%) corresponden a \$3.240.000.

Dado lo anterior, se tiene que los ingresos generados para B&N por el set (\$120.000, 100%), (\$95.000, 75%) son \$12.090.675 y el ingreso promedio por las 95 personas que lo componen es \$125.945.

6- Set (\$125.000, 100%), (\$100.000, 75%)

El mix (100.000, 75%) agrupa al 56% del set 3, más el 7% de personas que en la subasta pasaron preliminarmente por él y que posteriormente se detuvieron en el plan de \$120.000 con descuento de 100% en las entradas.

La Tabla N°20 muestra la distribución de las personas de acuerdo al rango de asistencias anuales, detallado por plan de detención.

Personas que se detienen en el plan \$100.000-75%								
Rango	Planes						Total	
Partidos	\$120.000-100%	\$115.000-100%	\$110.000-100%	\$110.000-75%	\$105.000-75%	\$100.000-75%		
6-10	1	4	7	1	10	5	28	
11-15	6	13	10	0	1	1	31	
16-20	0	4	0	0	0	0	4	

Tabla N°20

Respecto a los ingresos generados en este plan, por el 25% del ticket que no es cubierto, se obtienen \$2.116.125, mientras que por el pago anual se obtienen \$6.300.000. En total se generan \$8.416.125 para la concesionaria.

Por otra parte, el plan (\$125.000, 100%) agrupa al 8% de personas que lo eligio como plan de socios, más el 1% que lo hizo en el plan (\$130.000, 100%) y que en el nivel previo paso por él. Dado lo anterior, se tiene que este 9% de personas genera \$1.125.000.

Por lo tanto, la suma de los ingresos de ambos planes, corresponde a \$9.541.125, mientras que el ingreso promedio, por las 72 personas de este plan es \$132.516.

En resumen, se tiene que el Set que reporta mayores ingresos para B&N S.A. es el compuesto por los planes 100% de descuento ticket a \$120.00 y 75% de descuento ticket a \$95.000.

Al igual que en la primera detención, es el plan de 75% de descuento, el que agrupa la mayor cantidad de personas entre los distintos planes, lo que se traduce en altos ingresos por el 25% del ticket que los socios deben cancelar en cada partido, y en especial, por la anualidad que deben pagar para ser socios. Algo que ratifica la elección de este plan, es que el supuesto de que una persona, que afirma asistir anualmente en un rango X de partidos, ahora lo haga en el máximo de partidos del rango, es un supuesto conservador, incluso, se podría esperar que las personas cambien al rango inmediatamente superior, situándose, en promedio, en el centro del nuevo rango, lo que aumentaría aún más los ingresos por este concepto.

Además, es uno de los planes que tiene el ingreso por persona más alto, a pesar de aglutinar mucha gente, ubicándose en el tercer lugar entre los 6 set evaluados. En este sentido, satisface una de las condiciones de la concesionaria, aumentar en número de socios en forma sustancial.

Set ([\$,Plan 100%], [\$,Plan 75%])	N° Personas Plan 75% Dcto.	Ingreso Plan 75% (\$)	N° Personas Plan 100% Dcto.	Ingreso Plan 100% (\$)	N° Personas Set	Ingreso Total (\$) Set	Ingreso Promedio (\$) Set
(\$110.000, 100%) (\$100.000, 75%)	17	2.161.700	74	8.140.000	91	10.301.700	113.205
(\$115.000, 100%) (\$100.000, 75%)	35	4.551.650	53	6.095.000	88	10.646.650	120.985
(\$120.000, 100%) (\$100.000, 75%)	56	7.459.625	27	3.240.000	83	10.699.625	128.911
(\$115.000, 100%) (\$95.000, 75%)	42	5.285.325	53	6.095.000	95	11.380.325	119.793
(\$120.000, 100%) (\$95.000, 75%)	69	8.850.675	27	3.240.000	96	12.090.675	125.945
(\$125.000, 100%) (\$100.000, 75%)	63	8.416.125	9	1.125.000	72	9.541.125	132.516

Tabla N°24

Por otra parte, al comparar el ingreso promedio de este set con el del plan actual, se tiene que es más del doble de los \$60.000 que actualmente dejan los socios del club.

Si se realiza un análisis por condición de socio, nuevamente se aprecia una diferencia entre los socios y no socios. El Gráfico N°17 muestra el porcentaje de personas que se detienen en un precio cualquiera de la subasta. En él, se puede apreciar que los socios, en promedio, valoran en \$10.000 más los planes. La causa de esto, es que ellos conocen mejor los precios de cada partido, y por ende, pueden estimar de mejor forma el impacto de los descuentos.

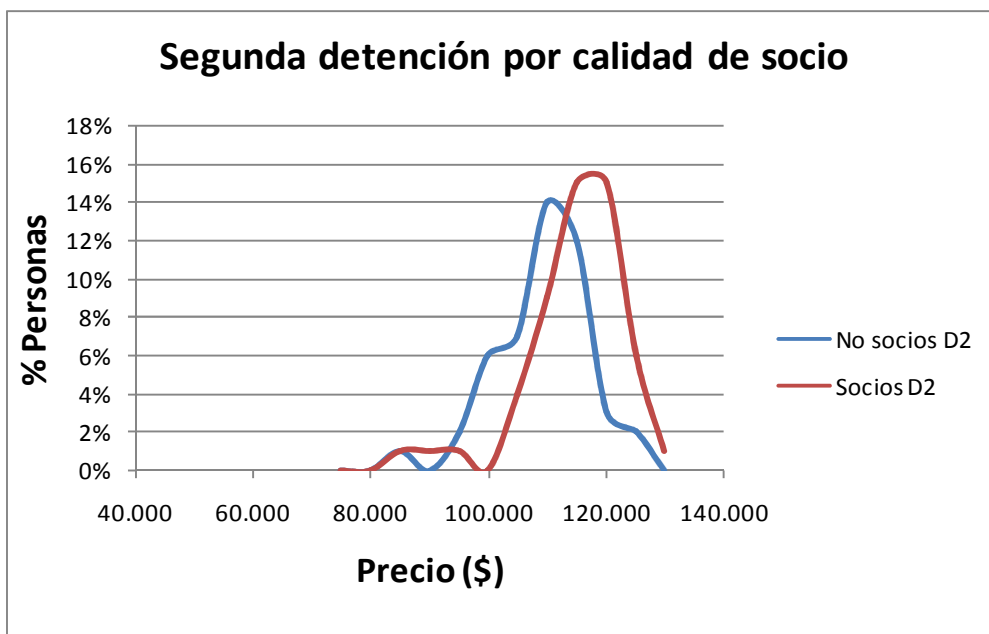


Gráfico N°17

Por otra parte, si se analiza el nivel socioeconómico del grupo, se tiene que para el plan de 75% de descuento, el segmento con mayor participación es, al igual que en la primera detención, el C3 con un 46% de las personas, seguido por el ABC1 con el 31%. En la Tabla N°25 se aprecia el detalle de los entrevistados por detención y nivel socioeconómico que se agrupan en el plan. En ella se distingue que la mayoría del segmento ABC1 del det está compuesto por personas que se detuvieron en los planes de 100% descuento.

Condición Socioeconómica de las personas que se detienen en el plan \$95.000-75%							
NSE	Planes						Total
	\$115.000-100%	\$110.000-100%	\$110.000-75%	\$105.000-75%	\$100.000-75%	\$95.000-75%	
ABC1	13	5	1	2	-	1	22
C2	3	7	0	2	1	-	13
C3	11	8	0	7	4	2	32
D	0	1	0	-	1	-	2

Tabla N°25

La Tabla N°16 contiene el detalle de personas que se agrupan en el plan de 100% de descuento a \$120.000 anuales. Se observa, al igual que en el set de la primera detención, que el conjunto de personas agrupadas en este plan pertenece a niveles socioeconómicos altos, lo que ratifica que un plan de descuento total debe estar abocado a personas de este segmento social.

Condición Socioeconómica de las personas que se detienen en el plan				
NSE	Planes			Total
	\$130.000-100%	\$125.000-100%	\$120.000-100%	
ABC1	1	6	11	18
C2	-	2	7	9
C3	-	-	-	-
D	-	-	-	-

Tabla N°26

Como conclusión, se puede afirmar que si se quiere segmentar a las personas para utilizar de mejor forma los esfuerzos de marketing, el plan de 100% de descuento a \$120.000 anuales, debe ser ofrecido a los actuales socios y a personas con nivel socioeconómico ABC1 y C2. En caso de que la persona no este interesada en este plan, se le debe ofrecer el plan de 75% de descuento a \$95.000. Por otra parte, este último plan debe estar abocado al segmento C3, con énfasis en personas que no son socios.

IX.II.7 Comparación de resultados entre detenciones

El análisis de lo que ocurre al cambiar el modo de adquirir un ticket, muestra que un 86% de las personas modifica su elección a un plan y/o precio mayor. El orden de este cambio, respecto al total de los encuestados, es de \$6.650²⁰, y de \$7.733²¹ si sólo se considera a las 86 personas que modifican su elección.

Diferencia (\$)	N° Personas
0	14
5.000	49
10.000	29
15.000	6
20.000	2

Tabla N°26

En la Tabla N°26, se aprecia el número de personas por cada cambio, en pesos, entre la primera y segunda detención. Estos cambios pueden interpretarse como la valoración, en términos económicos, que hacen los encuestados de pasar de comprar los tickets en el container del Estadio Monumental, a hacerlo en Feriaticket, que posee 52 locales a lo largo del país.

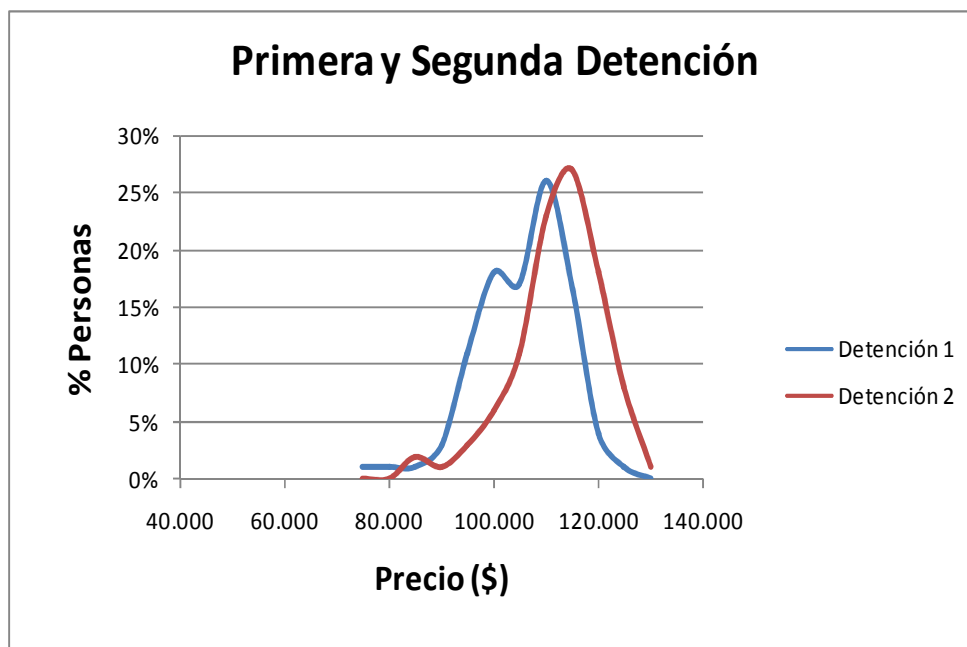


Gráfico N°18

²⁰ Este valor se calculó como la suma de las diferencias entre la primera y segunda detención para cada individuo, dividido por el total de personas, es decir, 100.

²¹ Este valor se calculó como la suma de las diferencias entre la primera y segunda detención para cada individuo que modificó su elección, dividido por el total de personas en esta condición, es decir, 86.

En el Gráfico N°18 puede apreciarse el desplazamiento de los encuestados hacia precios más altos luego de producir una modificación en la forma de adquirir un ticket. Esta variación es similar tanto para los socios como los no socios, lo que reafirma la idea de que para todo tipo de persona, el poseer más alternativas, es algo que está dispuesto a pagar.

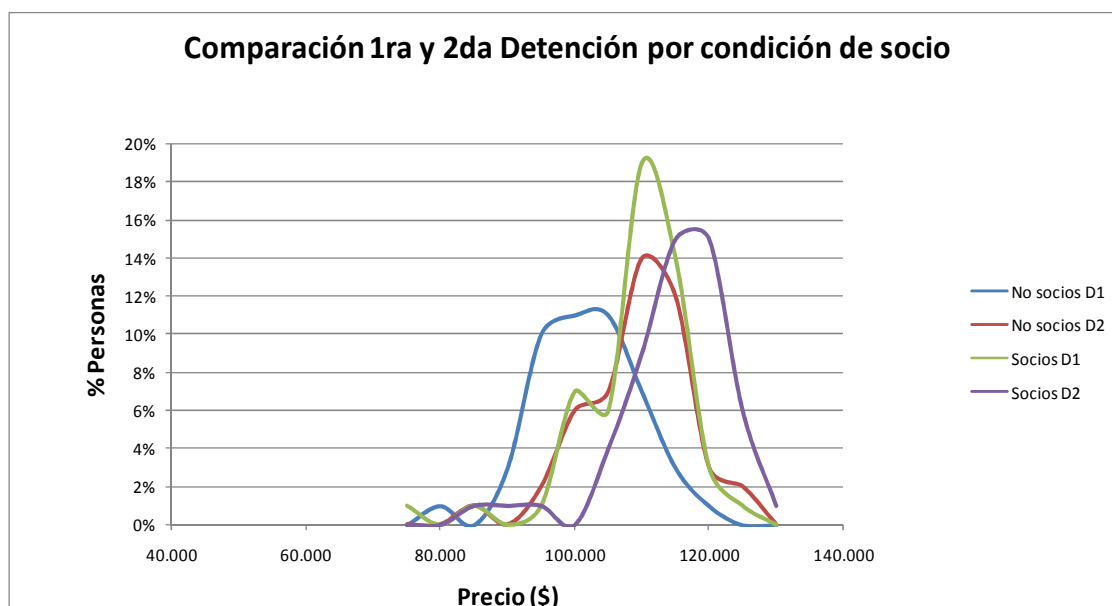


Gráfico N°1

La Tabla N°27 muestra los mejores set de cada parte de la subasta. Si se comparan ambos set, se observa que poseen más similitudes que diferencias, sin embargo, el set de la segunda parte, cumple mejor dos requisitos clave para Blanco & Negro S.A. y para el tema de investigación, entregar los ingresos más altos y aumentar el número de socios, respecto a las personas que fueron encuestadas, y por lo tanto, debería optarse por él. En términos porcentuales, estos aumentos corresponden a 6,2% en los ingresos y 5,5% en el número de personas.

Set ([\$,Plan 100%], [\$,Plan 75%])	N° Personas Plan 75% Dcto.	Ingreso Plan 75% (\$)	N° Personas Plan 100% Dcto.	Ingreso Plan 100% (\$)	N° Personas Set	Ingreso Total (\$) Set	Ingreso Promedio (\$)
(\$115.000, 100%) (\$95.000, 75%)	69	8.850.675	22	2.530.000	91	11.380.675	125.062
(\$120.000, 100%) (\$95.000, 75%)	69	8.850.675	27	3.240.000	96	12.090.675	125.945

Tabla N°27

Por otra parte, el resultado anterior demuestra que una subasta puede medir correctamente las variaciones de precio y preferencia de los consumidores, al cambiar algún atributo de el o los productos a evaluar.

IX.II.8 Comparación Planes nuevos versus No socio y Plan actual

Una parte de la investigación es conocer, una vez determinados los planes en las dos partes de la subasta, el beneficio económico que ellos le reportan a los hinchas, comparándolos entre sí y el plan actual. Para ello, se crearon cinco escenarios posibles de acuerdo al número de partidos de asistencia²².

La base de partidos a evaluar está compuesta por los 27 partidos disputados por Colo Colo en 2008, los cuales fueron agrupados en 4 tipos, dependiendo de la relevancia de los cotejos y los precios que se cobraron por ellos. En la Tabla N°28 está la descripción por clase y número de partidos en el año.

Clase partido	Equipo rival / Relevancia partido	Precio (\$)	N°Partidos
A	Clásico U. de Chile, Boca Juniors de Argentina, Atlas de Mexico, Finales de torneos Apertura y Clausura	15.000	5
B	Semifinales torneos de Apertura y Clausura, Clásico UC y Caracas FC	12.000	4
C	Cuartos de final Torneos de Apertura y Clausura, Cobreloa, Audax Italiano, UE	11.000	5
D	Otros equipos Campeonato Nacional	8.000	13

Tabla N°28

Los cinco escenarios a evaluar se pueden representar de acuerdo al número y tipo de partidos a los que asiste un hincha. Por ejemplo una persona que asiste a todos los partidos del año es descrito como Ultra fanático, mientras que uno que lo hace solo a los partidos importantes o clase A, es llamado Clasiquero.

En la Tabla N°29 está el detalle de los cinco escenarios de acuerdo al tipo de partidos que lo componen.

Clase partido	Ultra Fanático	Fanático	Buen Hincha	Dejado	Clasiquero
	N°Partidos	N°Partidos	N°Partidos	N°Partidos	N°Partidos
D	13	8	5	0	0
C	5	3	2	0	0
B	4	4	3	4	0
A	5	5	4	5	5
Total	27	20	14	9	5

Tabla N°29

Para realizar una correcta comparación de los planes, se utiliza el supuesto de que lo hinchas, al analizar un plan, internalizan el precio del regalo, descontándolo a valor de mercado, del precio total a pagar. El valor de la camiseta oficial en el mercado es de \$32.990, mientras que el busto de cerámica tiene una valoración de \$4.990.

²² Anexo J: Escenarios comparación Plan actual y No socio versus Nuevos.

En la Tabla N°30 están los resultados de comparar los precios promedios de los planes, de los dos set de la subasta, versus lo que pagaría un hincha normal. Se puede observar que los nuevos planes son absolutamente favorables para cuatro de los cinco escenarios, siendo el plan de \$115.000 con 75% de descuento ticket el mejor de todos. La excepción es “Clasiquero”, ya que la cantidad de partidos en este escenario es tan baja, que la anualidad de los planes supera el costo total de los 5 partidos.

	Escenario	No socio (\$)	Actual: Dcto. \$3.000 ticket partido	\$95.000 + Dcto. 75% ticket partido	\$115.000 + Dcto. 100% ticket partido	\$120.000 + Dcto. 100% ticket partido
Costo Promedio Partido efectivo	Ultra Fanático	10.259	8.667	4.861	3.037	3.223
Diferencia Plan vs No socio		-	1.593	- 5.398	- 7.222	- 7.037
Diferencia Plan vs Socio Actual			-	3.805	- 5.629	- 5.444
Costo Promedio Partido efectivo	Fanático	10.850	9.750	5.813	4.101	4.351
Diferencia Plan vs No socio		-	1.100	- 5.037	- 6.750	- 6.500
Diferencia Plan vs Socio Actual			-	3.937	- 5.650	- 5.400
Costo Promedio Partido efectivo	Buen hincha	11.143	10.857	7.215	5.858	6.215
Diferencia Plan vs No socio		-	286	- 3.928	- 5.285	- 4.928
Diferencia Plan vs Socio Actual			-	3.642	- 4.999	- 4.642
Costo Promedio Partido efectivo	Regular	13.667	14.889	10.307	9.112	9.668
Diferencia Plan vs No socio			1.222	- 3.360	- 4.554	- 3.999
Diferencia Plan vs Socio Actual			-	4.582	- 5.777	- 5.221
Costo Promedio Partido efectivo	Clasiquero	15.000	19.600	16.152	16.402	17.402
Diferencia Plan vs No socio			4.600	1.152	1.402	2.402
Diferencia Plan vs Socio Actual			-	3.448	- 3.198	- 2.198

Tabla N°30

Otro punto importante, es que en “Regular”, aún siendo un escenario con pocos partidos de asistencia, el beneficio económico de los 3 planes es muy atractivo, superando los \$3.360 en el peor de ellos, el plan de \$95.000 anuales y 75% de descuento en los tickets.

Si se compara el plan actual con lo que paga un hincha normal, se tiene que es beneficioso sólo en los 3 primeros escenarios y con diferencias mínimas. En “Ultra Fanático”, el escenario de asistencia total, llega apenas a \$1.593, lo que justifica el poco interés que tienen las personas por contratarlo.

Si ahora se analizan las diferencias entre el plan actual de socios versus los 3 planes elegidos en la subasta, se tiene que en todos los escenarios el plan actual es desfavorable, llegando incluso, a una diferencia de \$2.198 con el plan más caro (\$120.000, 100%) en el peor de los escenarios, Clasiquero.

Al comparar los set de las dos partes de la subasta, se tiene que el plan de 100% de descuento del primer set es mejor, debido a que el pago anual es \$5.000 más barato. Sin embargo, si toma en cuenta que las personas valoran en promedio, en \$6.650 el cambio en el modo de adquirir un ticket, se puede concluir que el segundo set, es mejor, tanto para las 69 personas que eligen el plan de 75%, como para aquellos que lo hacen por el plan de descuento total.

X. Conclusiones

La industria del fútbol a nivel nacional recién ha comenzado a profesionalizarse con la llegada de las sociedades anónimas. En este mismo orden, la Asociación Nacional de Fútbol Profesional, ANFP, organización a la cual pertenecen los clubes profesionales, está estructurando su orden interno y ha realizado innovadores cambios como la programación del fixture del campeonato nacional por parte del centro de Gestión de Operaciones de la Universidad de Chile. Todo lo anterior, hace que el futuro que se avizora, sea prometedor.

Con la profesionalización de la actividad, se han abierto espacios para generar nuevos negocios y mejorar los ya existentes. Un área de ingresos clave para cualquier club de fútbol, son los réditos obtenidos por la venta de entradas. En este ámbito se encuentra el Socio, condición que permite a los hinchas tener un vínculo más cercano, en términos afectivos, hacia el club, y que además, permite que puedan cancelar menos por el ticket de un partido.

Dado lo anterior, el conocimiento del cliente, en este caso hincha, es fundamental para poder ofrecer un plan atractivo a sus necesidades. Tratar de identificarlo y entender sus necesidades, son cosas que hasta ahora no se han hecho. En la actualidad, Blanco & Negro S.A. ofrece un producto que no ha logrado incorporar a muchos hinchas y tampoco tiene estudios que respalden su política de socios. Los resultados de la encuesta de análisis conjunto, muestran que el actual sistema de socios no es bien evaluado por los hinchas, ya que, la valoración que tienen de él, es baja. Esto ratifica la hipótesis de que el bajo número de socios que posee Colo Colo se debe en parte importante, a que no se les está ofreciendo un plan adecuado a sus pretensiones, más que a una falencia en los esfuerzos de venta.

Además, se puede concluir que las personas están interesadas en planes, que a pesar de ser más costosos, ofrecen un mayor descuento en el ticket de cada partido. Por otra parte, se estima que dar un regalo relacionado con el club es muy importante en la elección de un nuevo plan, pues es el segundo atributo de mayor relevancia, y por lo tanto, su inclusión en un futuro plan es un elemento a considerar. En particular, la camiseta oficial, resulta ser un muy buen presente, pues es el que reporta mayor utilidad a los hinchas. Respecto a la forma como adquirir un ticket para los partidos, se puede concluir que la gente prefiere un medio que ofrezca mayores alternativas y no sólo se remita a un lugar específico, como lo es en la actualidad, el container de la tribuna Océano del Estadio Monumental.

Una vez conocidos los atributos y niveles que un producto o set de productos tendrá, viene una parte importante que debe dilucidarse, a qué precio se venderá. Este proceso es complejo, y es aún más, si el precio va de la mano con un descuento y sólo se conocen estimaciones de cuánto podría costar. Los resultados de la subasta aplicada en la primera parte de este trabajo de investigación, muestran que no hay un plan que maximice los ingresos para la concesionaria del club, si no que, se trata de un

set de planes que lo hace. Este set tiene la característica que los precios de ambos planes están muy alejados y les permite aglutinar a mucha gente en torno a ellos. Otro aspecto importante, es que el plan que apalanca el set, es el de 75% de descuento ticket, debido a que cada socio deberá cancelar el 25% de la entrada que no cubre el plan.

Además, quiso medirse el impacto de cambiar la forma de adquirir los tickets, pasando del sistema actual, a uno que ofrece mayores alternativas, como lo es Feriaticket. Los resultados fueron importantes, tanto desde el punto monetario, donde, en promedio, la gente valoró en \$6.650 el cambio, como del impacto en el número de encuestados, ya que el 86% de ellos modificó su elección.

Además, al igual que en la primera parte de la subasta, el set que maximiza los ingresos de B&N S.A., tiene precios anuales alejados entre los planes que lo componen, en este caso la separación es de \$25.000 y nuevamente es el plan de 75% de descuento ticket quien empuja al set a ser el que retorna mayores ingresos.

Una conclusión importante es que se confirmó que el aumento en los precios de los planes, producto de cambiar el atributo modo compra ticket, elevó los ingresos de la concesionaria. La razón de ello, es que el plan de 100% de descuento captó más gente al transformarse en un plan más atractivo, incluso, aumentando su precio en \$5.000.

En términos generales, los nuevos planes de socio, sea con el set de la primera parte de la subasta o con el set de la segunda, logran mejorar sustancialmente los beneficios tanto de Blanco & Negro S.A. como de los hinchas. Para la concesionaria se satisfacen las dos condiciones que buscaba mejorar, pues con ambos set se logra captar mucha gente, y también, porque los beneficios económicos son altísimos al mejorar el ingreso promedio por socio desde \$60.000 aproximados en la actualidad a \$125.062 para el set de la primera subasta y \$125.945 de la segunda.

Por otra parte, los nuevos planes de la subasta, logran mejorar las condiciones para los hinchas que sean socios, ya que en los distintos escenarios analizados, el ticket promedio es más bajo que el del plan actual. Y si se compara con lo que paga un hincha que no es socio, el ticket promedio es más bajo en casi todos los escenarios, salvo en el que se asiste sólo a los partidos clase A.

Respecto a la forma de medir el impacto de modificar un atributo de un producto, se demostró que puede aplicarse a cualquier otra industria que desee ponerle precio a un producto nuevo, y además, quiera medir la disposición a pagar por una modificación, en especial si dicha modificación es costosa o compleja para la empresa.

XI. Bibliografía

1. Adimark. 2004. "Mapa Socioeconómico de Chile".
2. Corredora Larraín Vial. 2005. "Prospecto apertura a la bolsa Blanco & Negro S.A.".
3. Corredora Larraín Vial. 2007. "Prospecto apertura a la bolsa Azul Azul S.A.
4. Curry, J., "Profundizando en el Conjoint Analysis". Sawtooth Technology, 2005. Recuperado en <http://www.sawtooth.com>.
5. Green, P. and Srinivasan, V. 1978. "Conjoint analysis in consumer research: Issues and outlook", Journal of Consumer Research, vol 5, September 1978, pp 103-123.
6. Green, P. Carroll, J. and Goldberg, S. 1981. "A general approach to product design optimization via conjoint analysis", Journal of Marketing, vol 43, summer 1981, pp 17-35.
7. Parodi de Camargo V. 2006. "Aplicación del Análisis Conjunto a la Oferta Académica de Postgrado. Caso Universidad Metropolitana", Universidad Metropolitana, Caracas.
8. Pridal Hernández, Tomás. 2008 "Propuesta de una segmentación de clientes de una industria de servicios B2B: Caso Telefónica Empresas".
9. Sitio Web Real Madrid, <http://www.realmadrid.com>
10. Sitio Web FC Barcelona, <http://www.fcbarcelona.cat>
11. Sitio Web CA Boca Juniors, <http://www.bocajuniors.com.ar/>

XII. Anexos

Anexo A: Precios por categoría y por tribuna de los partidos de local del FC Barcelona 2008-2009

		Liga 08/09			
		Jornada	Fecha	Partido	Categoría
	2	13-14/09/08	FCB - Racing	B	
	4	23-24/09/08	FCB - Betis	C	
	6	04-05/10/08	FCB - At. Madrid	B	
	8	25-26/10/08	FCB - Almeria	D	
	10	08-09/11/08	FCB - Valladolid	D	
	12	22-23/11/08	FCB - Getafe	C	
	14	06-07/12/08	FCB - Valencia	B	
	15	13-14/12/08	FCB - R. Madrid	A+	
	17	03-04/01/09	FCB - Mallorca	C	
	19	17-18/01/09	FCB - Deportivo	C	
	20	24-25/01/09	FCB - Numancia	D	
	22	07-08/02/09	FCB - Sporting	D	
	24	21-22/02/09	FCB - Espanyol	A	
	26	07-08/03/09	FCB - Ath. Bilbao	C	
	28	21-22/03/09	FCB - Malaga	C	
	30	11-12/04/09	FCB - Recreativo	B	
	32	21-22/04/09	FCB - Sevilla	A	
35	09-10/05/09	FCB - Villarreal	A		
37	23-24/05/09	FCB - Osasuna	A		

Categorías	A+		A		B		C		D	
	PÚBLICO	SOCIOS	PÚBLICO	SOCIOS	PÚBLICO	SOCIOS	PÚBLICO	SOCIOS	PÚBLICO	SOCIOS
TRIBUNA										
1ª Y 2ª GRADERIA	170	162	124	99	110	88	88	70	61	49
3ª GRADERIA	153	145	117	94	100	80	82	66	56	45
LATERAL										
1ª Y 2ª GRADERIA	134	127	98	78	84	67	67	54	46	37
3ª GRADERIA	117	111	84	67	72	58	57	46	40	32
GOL										
1ª Y 2ª GRADERIA	94	89	71	57	62	50	48	38	33	26
3ª GRADERIA	84	80	61	49	52	42	40	32	26	21
GENERAL										
3ª GRADERIA	73	69	50	40	40	32	30	24	18	14
GOL	73	69	50	40	40	32	30	24	18	14
Descuento socios	5%		20%		20%		20%		20%	

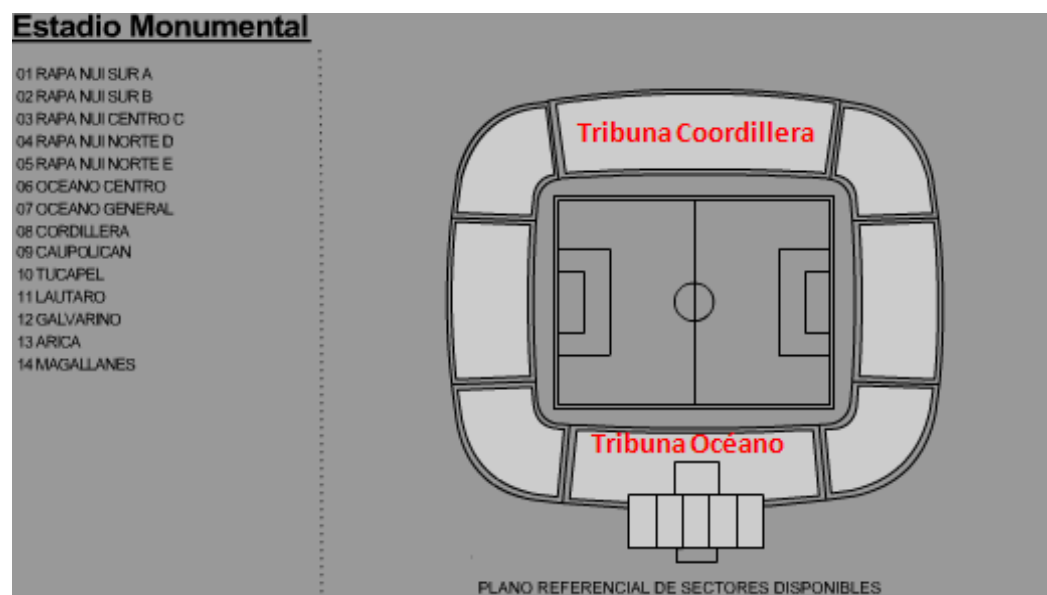
Precios público temporada 2008-2009

Anexo B: Estudio Mercado del fútbol chileno

Estudio realizado por la empresa Mediática de la Universidad del Desarrollo.

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

Anexo C: Estadio Monumental



Anexo D: Encuesta análisis conjunto CVA

Encuesta

Atributos Plan de Socio

Este cuestionario es para conocer los atributos que buscaría Usted al momento de hacerse socio del club. Son 16 preguntas, en donde tendrás que evaluar con nota de 1 a 7 tu interés de compra, donde 1 es ningún interés de comprarlo, y 7 todo el interés en comprarlo. No importa que las notas se repitan, porque lo que se pide es que indiques cuan interesante te resulta un plan de socios determinado.

Consideraciones:

- El primer atributo contiene el precio anual del plan y la rebaja aplicada al ticket de cada partido.
- El segundo atributo es el regalo que se obtiene al afiliarse al club.
- El tercer componente es un beneficio por ser socio del club.
- El último atributo es el modo de adquirir un ticket. Existen 3 posibilidades:
 1. Con el sistema actual, es decir, que el ticket se compre sólo en el container de la tribuna Océano.
 2. A través de Feriaticket mostrando la credencial del club.
 3. Estilo Transantiago, es decir, cargar una tarjeta con el valor del ticket del partido y luego pasar por un torniquete ubicado en la entrada que descontará el dinero.

No tardará más de 5 o 6 minutos

Walter Godoy Lira
Memorista Ingeniería Civil Industrial
Universidad de Chile

1 ¿Con qué nota evalúa este plan de socio?

\$60.000 + Dcto. ticket 30%
Camiseta entrenamiento
Espacio preferente entrenamiento
Actual

Ningún interés por el plan

Absoluto interés por el plan

1 2 3 4 5 6 7

2 ¿Con qué nota evalúa este plan de socio?

\$120.000 + Dcto. ticket 100%
Camiseta Oficial
Cine, a precio de miércoles
Feriaticket

Ningún interés por el plan

Absoluto interés por el plan

1 2 3 4 5 6 7

3 ¿Con qué nota evalúa este plan de socio?

\$80.000 + Dcto. ticket 50%
Camiseta Oficial
Espacio preferente entrenamiento
Estilo Transantiago

Ningún interés por el plan Absoluto interés por el plan

1 2 3 4 5 6 7

4 ¿Con qué nota evalúa este plan de socio?

\$100.000 + Dcto. ticket 75%
Busto cerámica Cacique
Descuento estacionamiento estadio
Actual

Ningún interés por el plan Absoluto interés por el plan

1 2 3 4 5 6 7

5 ¿Con qué nota evalúa este plan de socio?

\$80.000 + Dcto. ticket 50%
Camiseta Oficial
Cine, a precio de miércoles
Feriaticket

Ningún interés por el plan Absoluto interés por el plan

1 2 3 4 5 6 7

6 ¿Con qué nota evalúa este plan de socio?

\$120.000 + Dcto. ticket 100%
Busto cerámica Cacique
Espacio preferente entrenamiento
Estilo Transantiago

Ningún interés por el plan Absoluto interés por el plan

1 2 3 4 5 6 7

7 ¿Con qué nota evalúa este plan de socio?

\$100.000 + Dcto. ticket 75%
Camiseta entrenamiento
Cine, a precio de miércoles
Actual

Ningún interés por el plan Absoluto interés por el plan

1 2 3 4 5 6 7

8 ¿Con qué nota evalúa este plan de socio?

\$60.000 + Dcto. ticket 30%
Camiseta Oficial
Espacio preferente entrenamiento
Feriaticket

Ningún interés por el plan Absoluto interés por el plan

1 2 3 4 5 6 7

9 ¿Con qué nota evalúa este plan de socio?

\$100.000 + Dcto. ticket 75%
Camiseta entrenamiento
Cine, a precio de miércoles
Estilo Transantiago

Ningún interés por el plan Absoluto interés por el plan

1 2 3 4 5 6 7

10 ¿Con qué nota evalúa este plan de socio?

\$80.000 + Dcto. ticket 50%
Busto cerámica Cacique
Descuento estacionamiento estadio
Feriaticket

Ningún interés por el plan Absoluto interés por el plan

1 2 3 4 5 6 7

11 ¿Con qué nota evalúa este plan de socio?

\$60.000 + Dcto. ticket 30%
Camiseta Oficial
Cine, a precio de miércoles
Feriaticket

Ningún interés por el plan Absoluto interés por el plan

1 2 3 4 5 6 7

12 ¿Con qué nota evalúa este plan de socio?

\$120.000 + Dcto. ticket 100%
Busto cerámica Cacique
Descuento estacionamiento estadio
Actual

Ningún interés por el plan Absoluto interés por el plan

1 2 3 4 5 6 7

13 ¿Con qué nota evalúa este plan de socio?

\$120.000 + Dcto. ticket 100%
Busto cerámica Cacique
Cine, a precio de miércoles
Estilo Transantiago

Ningún interés por el plan Absoluto interés por el plan

1 2 3 4 5 6 7

14 ¿Con qué nota evalúa este plan de socio?

\$100.000 + Dcto. ticket 75%
Camiseta Oficial
Descuento estacionamiento estadio
Feriaticket

Ningún interés por el plan Absoluto interés por el plan

1 2 3 4 5 6 7

15 ¿Con qué nota evalúa este plan de socio?

\$80.000 + Dcto. ticket 50%
Camiseta Oficial
Espacio preferente entrenamiento
Actual

Ningún interés por el plan Absoluto interés por el plan

1 2 3 4 5 6 7

16 ¿Con qué nota evalúa este plan de socio?

\$60.000 + Dcto. ticket 30%
Camiseta entrenamiento
Descuento estacionamiento estadio
Feriticket

Ningún interés por el plan Absoluto interés por el plan

1 2 3 4 5 6 7

Anexo E: Resultados de encuesta análisis conjunto en SPSS

Descripción del modelo

	Nº de niveles	Relación con rangos o puntuaciones
precio	4	Discreto
beneficio	3	Discreto
regalo	3	Discreto
venta_ticket	3	Discreto

Estadísticos V de Cramer

	precio	beneficio	regalo	venta_ticket
precio	1	,329	,541	,361
beneficio	,329	1	,316	,332
regalo	,541	,316	1	,361
venta_ticket	,361	,332	,361	1

No todos los factores son ortogonales.

Utilidades

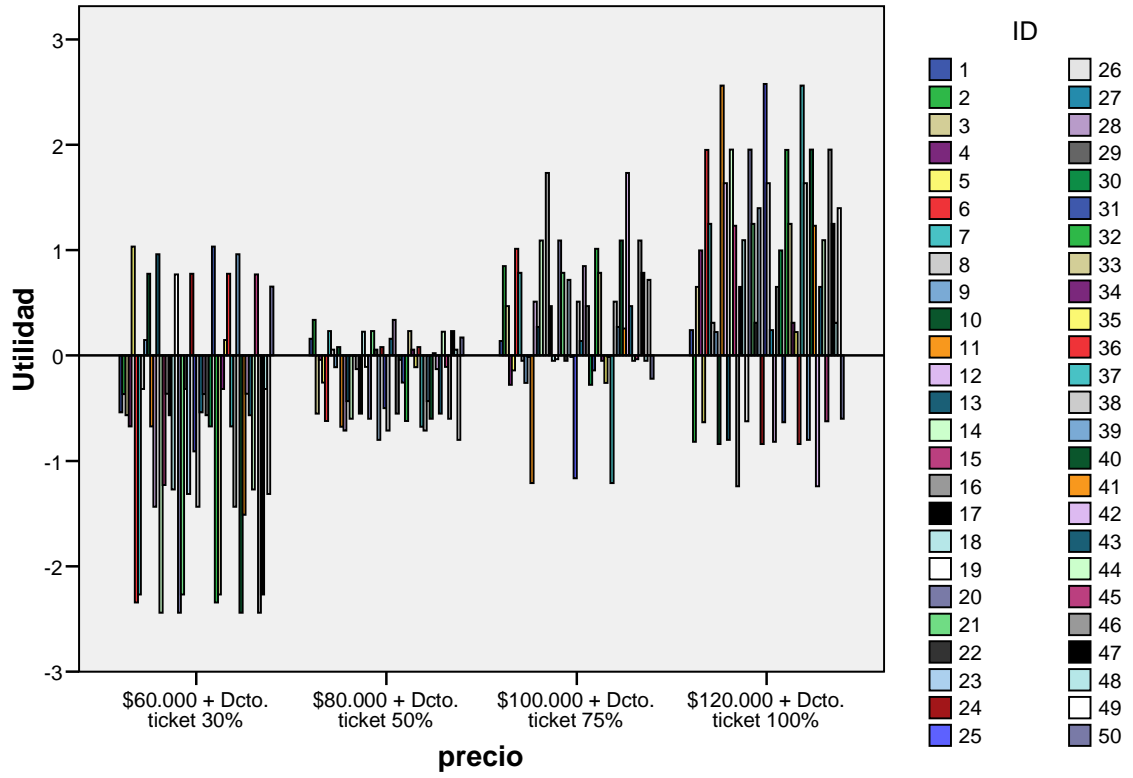
		Estimación de la utilidad	Error típico
precio	\$60.000 + Dcto. ticket 30%	-,733	,188
	\$80.000 + Dcto. ticket 50%	-,212	,135
	\$100.000 + Dcto. ticket 75%	,301	,165
	\$120.000 + Dcto. ticket 100%	,644	,171
	beneficio Cine a precio de Miércoles	-,305	,116
beneficio	Descuento estacionamiento estadio	,487	,175
	Espacio preferente entrenamiento	-,182	,176
	regalo Camiseta Oficial	,528	,155
regalo	Camiseta entrenamiento	,219	,153
	Busto cerámica	-,747	,170
	Cacique	-,747	,170
venta_ticket	Actual	-,209	,116
	Feriaticket	-,031	,188
	Estilo Transantiago	,241	,166
(Constante)		4,886	,074

Correlaciones(a)

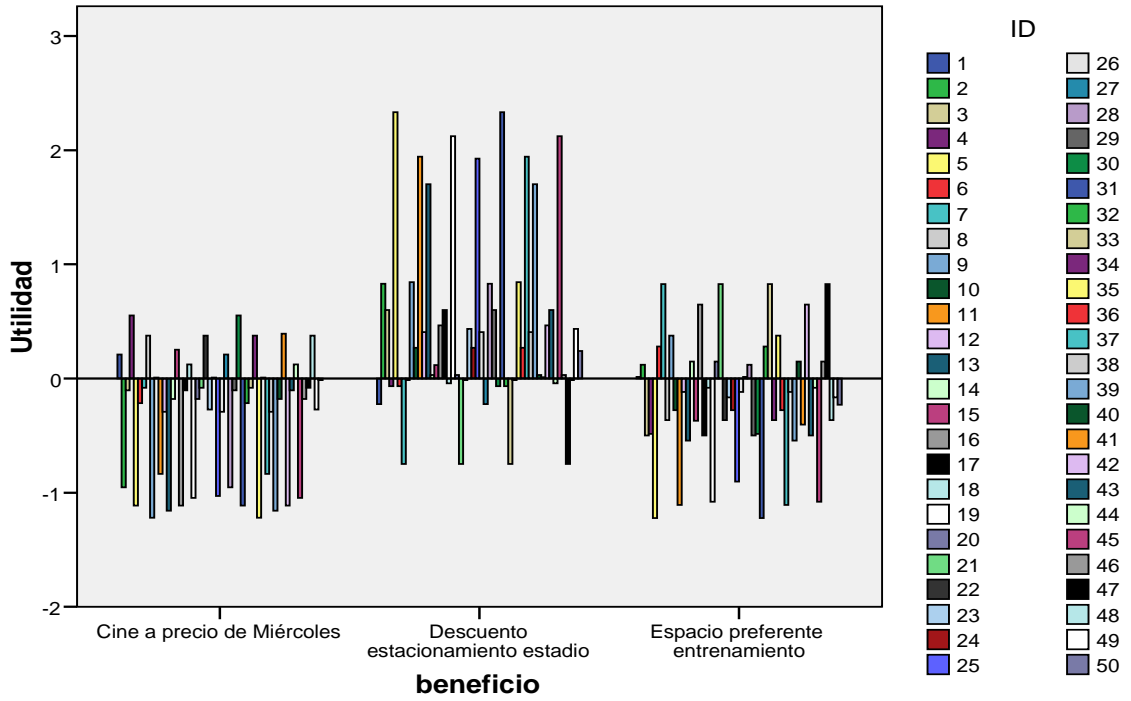
	Valor	Sig.
R de Pearson	,951	,000
Tau de Kendall	,879	,000

a Correlaciones entre las preferencias observadas y las estimadas

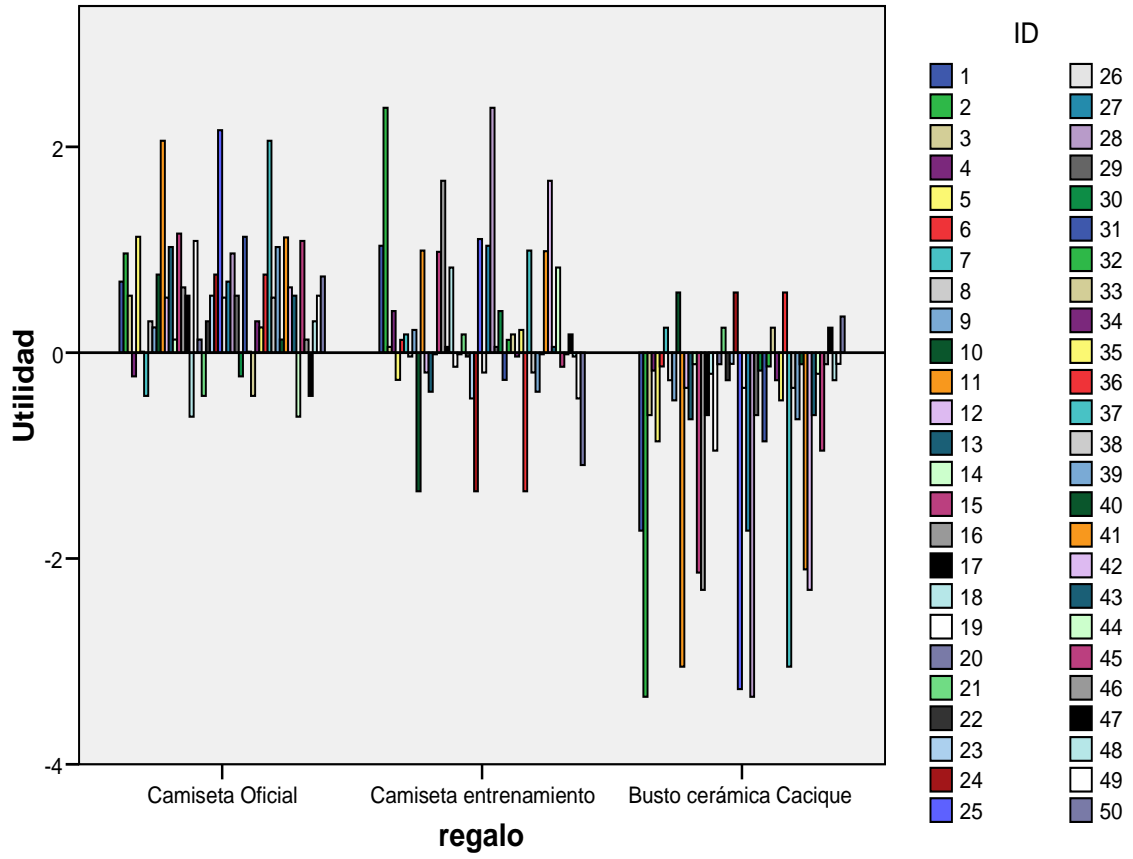
Utilidades de sujetos individuales



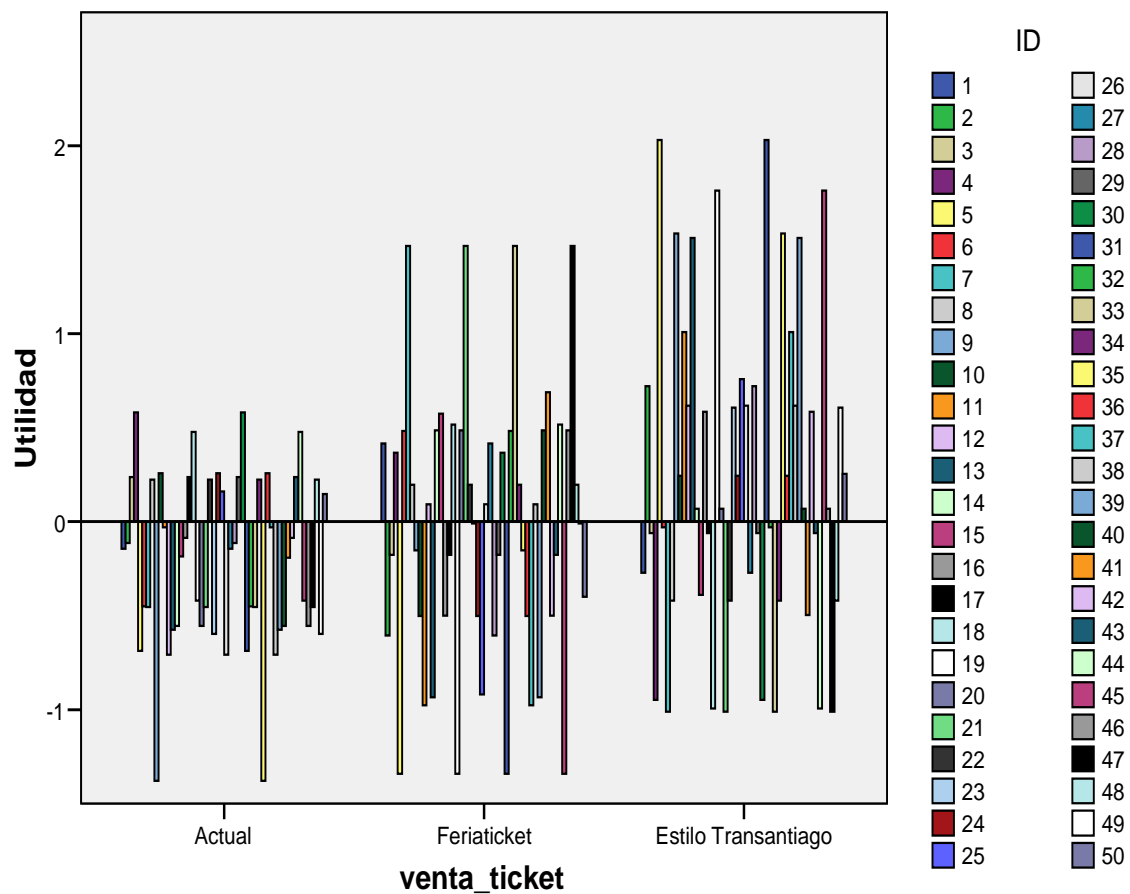
Utilidades de sujetos individuales



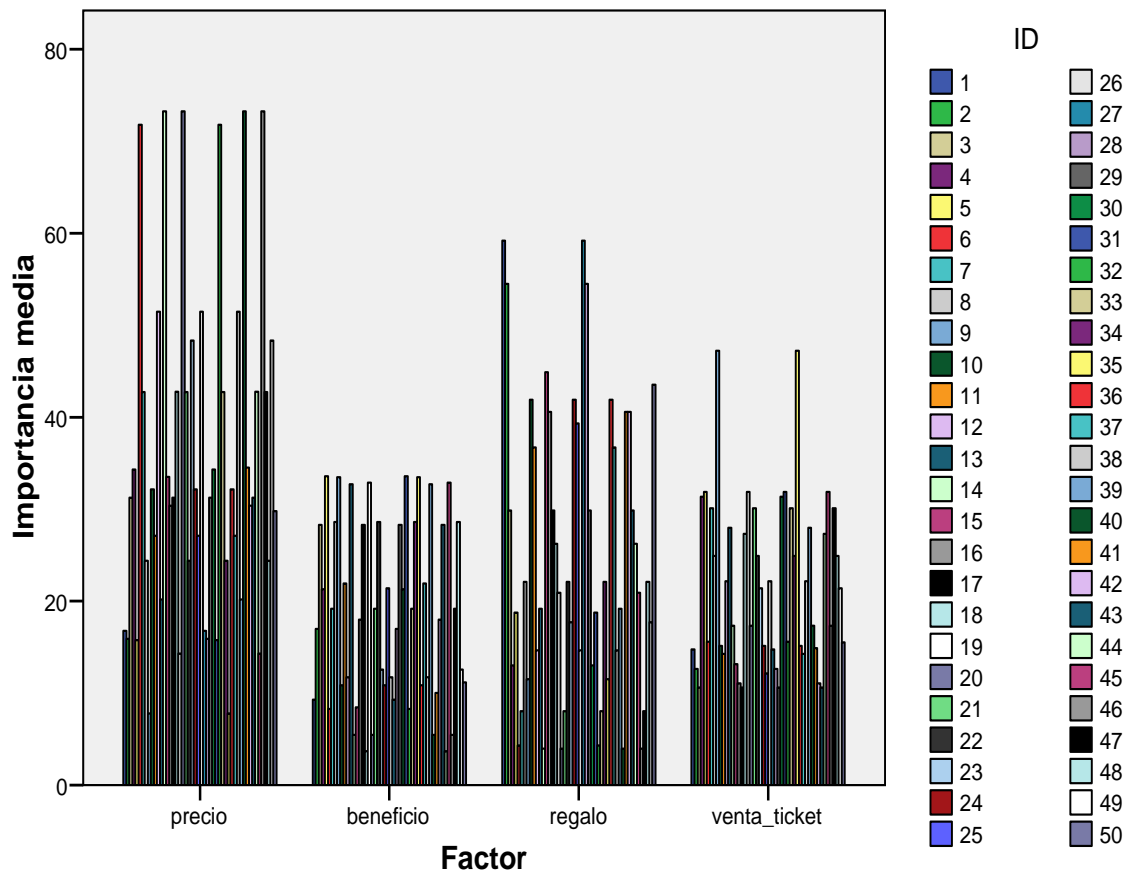
Utilidades de sujetos individuales



Utilidades de sujetos individuales



Importancia de sujetos individuales



Anexo F: Subasta

Encuesta Socio Tribuna Océano

N°

Socio	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
Sexo:	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> F
Edad:	<input type="text"/>	
Educación:	<input type="checkbox"/> Básica Incompleta	<input type="checkbox"/> Básica Completa
	<input type="checkbox"/> Media Incompleta	<input type="checkbox"/> Media Completa
	<input type="checkbox"/> Superior	<input type="checkbox"/> Superior
	<input type="checkbox"/> Postgrado	
Ingreso:	<input type="checkbox"/> Menor a \$250.000	<input type="checkbox"/> Entre \$250.000 y \$500.000
	<input type="checkbox"/> Entre \$500.000 y \$1.000.000	<input type="checkbox"/> Sobre \$1.000.000
Comuna:	<input type="text"/>	

Número aproximado de veces al año que asistes al Estadio Monumental:

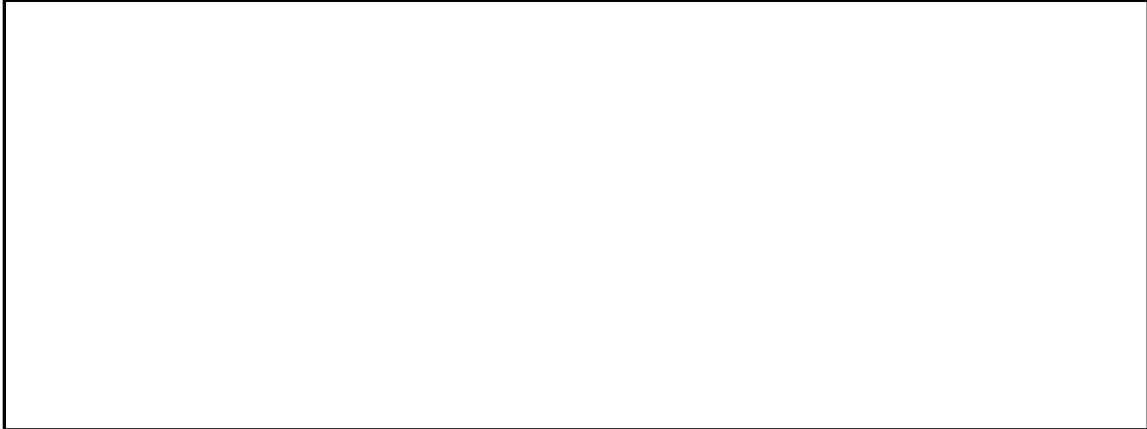
<input type="checkbox"/> Menos de 5
<input type="checkbox"/> Entre 6 y 10
<input type="checkbox"/> Entre 9 y 15
<input type="checkbox"/> Entre 16 y 20
<input type="checkbox"/> Más de 20

Nº

Paso	Elección	Detención
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		

N°


Si tuvieras la opción de crear un plan de socios para la tribuna Océano del estadio Monumental: ¿Qué cosas te gustaría incluir?



Muchas Gracias!

Anexo G: Tarjetas Subasta

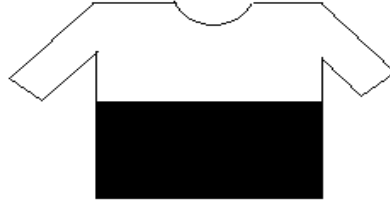
Descuento 50% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$70.000

A1


Descuento 50% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$75.000

A2

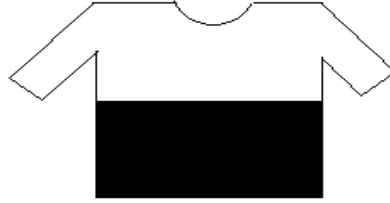
Descuento 50% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$80.000

A3


Descuento 50% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$85.000

A4

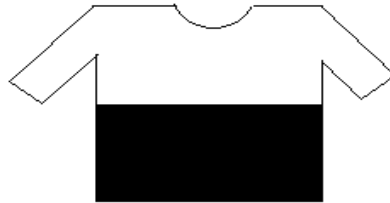
Descuento 50% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$90.000

A5

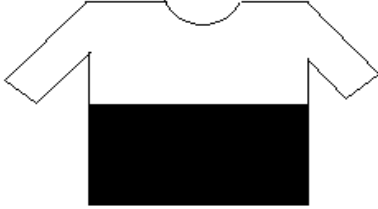
Descuento 50% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$95.000

A6

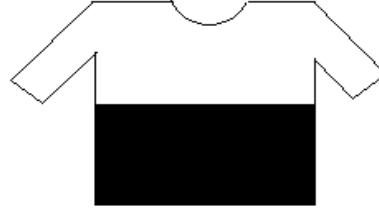
Descuento 50% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$100.000

A7

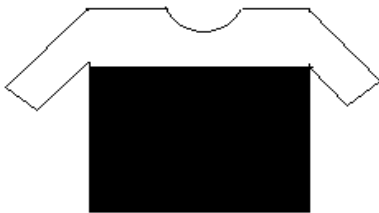
Descuento 50% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$105.000

A8

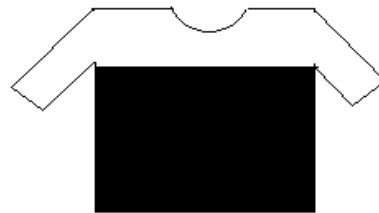
Descuento 75% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$90.000

B1

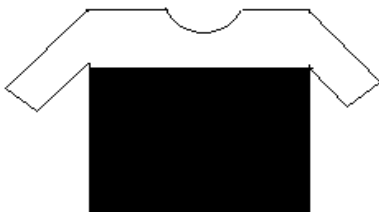
Descuento 75% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$95.000

B2

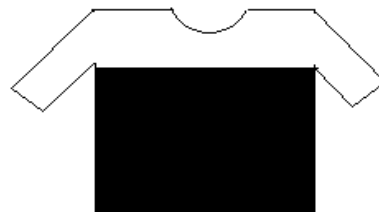
Descuento 75% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$100.000

B3

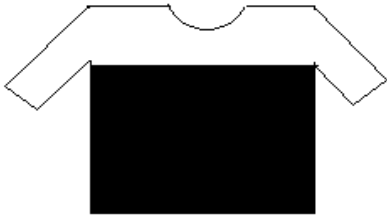
Descuento 75% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$105.000

B4

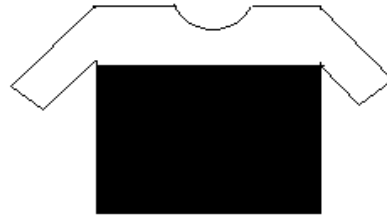
Descuento 75% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$110.000

B5

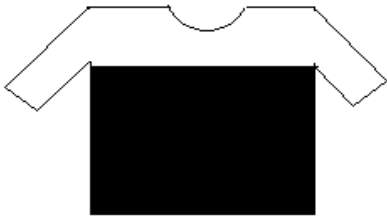
Descuento 75% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$115.000

B6

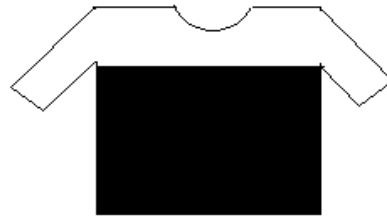
Descuento 75% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$120.000

B7

Descuento 75% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$125.000

B8

Descuento 100% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$110.000

C1

Descuento 100% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$115.000

C2

Descuento 100% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$120.000

C3

Descuento 100% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$125.000

C4

Descuento 100% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$130.000

C5

Descuento 100% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$135.000

C6

Descuento 100% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$140.000

C7

Descuento 100% en el ticket de cada partido



Precio anual de \$145.000

C8

Anexo H: Detenciones por estado Socio

D1: Detención 1

D2: Detención 2

Precio	No socios D1	Socios D1	Total
75.000	0	1	1
80.000	1	0	1
85.000	0	1	1
90.000	3	0	3
95.000	10	1	11
100.000	11	7	18
105.000	11	6	17
110.000	7	19	26
115.000	3	14	17
120.000	1	3	4
125.000	0	1	1
130.000	0	0	0

Precio	No socios D2	Socios D2	Total
75.000	0	0	0
80.000	0	0	0
85.000	1	1	2
90.000	0	1	1
95.000	2	1	3
100.000	6	0	6
105.000	7	4	11
110.000	14	9	23
115.000	12	15	27
120.000	3	15	18
125.000	2	6	8
130.000	0	1	1

Anexo I: Set de planes de la segunda parte de la subasta no incluidos

	A		B		
Set(Plan A, Plan B)	Total A	25% Entradas	Anual	Total Plan B	Total Set
Set (110.000, 100%), (\$105.000, 75%)	8.140.000	320.625	1.200.000	1.520.625	9.660.625
Set (115.000, 100%), (\$105.000, 75%)	6.095.000	628.425	2.310.000	2.938.425	9.033.425
Set (120.000, 100%), (\$105.000, 75%)	3.240.000	1.077.300	3.400.000	4.477.300	7.717.300
Set (125.000, 100%), (\$105.000, 75%)	1.125.000	1.077.300	3.400.000	4.477.300	5.602.300
Set (110.000, 100%), (\$95.000, 75%)	5.060.000	589.950	1.995.000	2.584.950	7.644.950

Anexo J: Escenarios comparación Plan actual y No socio versus Nuevos

Escenario 1: Ultra Fanático							
Clase partido	N° Partidos	Precios partido (\$)	No socio (\$)	Actual: Dcto. \$3.000 ticket partido	\$95.000 + Dcto. 75% ticket partido	\$115.000 + Dcto. 100% ticket partido	\$120.000 + Dcto. 100% ticket partido
D	13	8.000	104.000	65.000	26.000	-	-
C	5	10.000	50.000	35.000	12.500	-	-
B	4	12.000	48.000	36.000	12.000	-	-
A	5	15.000	75.000	60.000	18.750	-	-
Total	27		277.000	196.000	69.250	-	-
Costo Tickets			277.000	196.000	69.250	-	-
Costo anualidad efectivo			-	38.000	62.010	82.010	87.010
Costo Total efectivo			277.000	234.000	131.260	82.010	87.010
Costo Promedio Partido efectivo (A)			10.259	8.667	4.861	3.037	3.223
Diferencia (A) Plan vs No socio				- 1.593	- 5.398	- 7.222	- 7.037

Escenario 2: Fanático							
Clase partido	N° Partidos	Precios partido (\$)	No socio (\$)	Actual: Dcto. \$3.000 ticket partido	\$95.000 + Dcto. 75% ticket partido	\$115.000 + Dcto. 100% ticket partido	\$120.000 + Dcto. 100% ticket partido
D	8	8.000	64.000	40.000	16.000	-	-
C	3	10.000	30.000	21.000	7.500	-	-
B	4	12.000	48.000	36.000	12.000	-	-
A	5	15.000	75.000	60.000	18.750	-	-
Total	20		217.000	157.000	54.250	-	-
Costo Tickets			217.000	157.000	54.250	-	-
Costo anualidad efectivo			-	38.000	62.010	82.010	87.010
Costo Total efectivo			217.000	195.000	116.260	82.010	87.010
Costo Promedio Partido efectivo (A)			10.850	9.750	5.813	4.101	4.351
Diferencia (A) Plan vs No socio				- 1.100	- 5.037	- 6.750	- 6.500

Escenario 3: Normal							
Clase partido	N° Partidos	Precios partido (\$)	No socio (\$)	Actual: Dcto. \$3.000 ticket partido	\$95.000 + Dcto. 75% ticket partido	\$115.000 + Dcto. 100% ticket partido	\$120.000 + Dcto. 100% ticket partido
D	5	8.000	40.000	25.000	10.000	-	-
C	2	10.000	20.000	14.000	5.000	-	-
B	3	12.000	36.000	27.000	9.000	-	-
A	4	15.000	60.000	48.000	15.000	-	-
Total	14		156.000	114.000	39.000	-	-
Costo Tickets			156.000	114.000	39.000	-	-
Costo anualidad efectivo			-	38.000	62.010	82.010	87.010
Costo Total efectivo			156.000	152.000	101.010	82.010	87.010
Costo Promedio Partido efectivo (A)			11.143	10.857	7.215	5.858	6.215
Diferencia (A) Plan vs No socio				- 286	- 3.928	- 5.285	- 4.928

Escenario 4: Regular

Clase partido	N° Partidos	Precios partido (\$)	No socio (\$)	Actual: Dcto. \$3.000 ticket partido	\$95.000 + Dcto. 75% ticket partido	\$115.000 + Dcto. 100% ticket partido	\$120.000 + Dcto. 100% ticket partido
D	0	8.000	-	-	-	-	-
C	-	10.000	-	-	-	-	-
B	4	12.000	48.000	36.000	12.000	-	-
A	5	15.000	75.000	60.000	18.750	-	-
Total	9		123.000	96.000	30.750	-	-
Costo Tickets			123.000	96.000	30.750	-	-
Costo anualidad efectivo			-	38.000	62.010	82.010	87.010
Costo Total efectivo			123.000	134.000	92.760	82.010	87.010
Costo Promedio Partido efectivo (A)			13.667	14.889	10.307	9.112	9.668
Diferencia (A) Plan vs No socio				1.222 -	3.360 -	4.554 -	3.999

Escenario 5: Clasiqero

Clase partido	N° Partidos	Precios partido (\$)	No socio (\$)	Actual: Dcto. \$3.000 ticket partido	\$95.000 + Dcto. 75% ticket partido	\$115.000 + Dcto. 100% ticket partido	\$120.000 + Dcto. 100% ticket partido
D	0	8.000	-	-	-	-	-
C	-	10.000	-	-	-	-	-
B	-	12.000	-	-	-	-	-
A	5	15.000	75.000	60.000	18.750	-	-
Total	5		75.000	60.000	18.750	-	-
Costo Tickets			75.000	60.000	18.750	-	-
Costo anualidad efectivo			-	38.000	62.010	82.010	87.010
Costo Total efectivo			75.000	98.000	80.760	82.010	87.010
Costo Promedio Partido efectivo (A)			15.000	19.600	16.152	16.402	17.402
Diferencia (A) Plan vs No socio				4.600	1.152	1.402	2.402