



PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA BLANCO Y NEGRO S.A.

PROYECTO PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN

ALEJANDRO RIVERA FERNÁNDEZ

PROFESOR GUÍA: RODRIGO VILLALOBOS CHANDÍA

SANTIAGO, OCTUBRE 2023

En lo que respecta a las medias, tradicionalmente se ha señalado que dicho modelo fue adoptado como homenaje a la Armada de Chile, sin embargo, aquella elección estuvo relacionada en realidad al hecho de que Guillermo Cáceres, quien propuso este diseño, conocía vendedores clandestinos de productos de la Marina en Valparaíso.

CONTENIDO

1. Introducción.....	1
1.1. Justificación del proyecto	2
1.2. Objetivos del proyecto.....	4
1.3. Metodología	6
1.4. Alcances y limitaciones	8
1.5. Organización del documento	9
2. Contexto empresa, negocio y UEN.....	11
2.1. Descripción de la organización	11
2.1.1. Objetivos de la sociedad.....	12
2.1.2. Estructura accionaria	12
2.1.3. Empresas subsidiarias.....	13
2.2. Descripción de la UEN.	19
2.3. Caracterización del negocio	20
3. Declaraciones estratégicas	25
3.1. Análisis y definición Misión de la UEN	25
3.2. Análisis y definición Visión de la UEN.....	27
3.3. Definición de creencias	29
4. Análisis estratégico	33

4.1. Análisis del Macroentorno:.....	33
4.1.1. Político	34
4.1.2. Económico	34
4.1.3. Social	36
4.1.4. Tecnología	36
4.1.5. Legal	37
4.2. Análisis del Microentorno	40
4.2.1. Poder de negociación de los clientes	41
4.2.2. Poder de negociación de los proveedores	41
4.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes	42
4.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....	42
4.2.5. Rivalidad entre competidores	43
4.2.6. Resultado del análisis de las 5 Fuerzas de Porter	44
4.3. Análisis interno.....	44
4.3.1. Popularidad.....	45
4.3.2. Historia deportiva	46
4.3.3. Plantilla de jugadores	48
4.3.4. Instalaciones propias	50
4.3.5. Capacidad directiva de Blanco y Negro S.A.....	51
4.3.6. Resultados de Análisis V.R.I.O.....	53

4.4. FODA cuantitativo	55
4.4.1. Análisis interno	56
4.4.2. Análisis del Macroentorno mediante el método P.E.S.T.L.	63
4.4.3. Análisis FODA Cuantitativo	66
5. Formulación estratégica	71
5.1. Análisis de la curva de valor	71
5.2. Selección de atributos clave	76
5.3. Declaración de la propuesta de valor.....	78
5.4. Descripción de la estrategia de la empresa	80
5.4.1. Definición de la Estrategia	81
5.4.2. Objetivos principales.....	82
5.4.3. Ventajas competitivas.....	82
5.4.4. Recursos y capacidades.....	83
6. Modelo de negocio	85
6.1. Definición del modelo de negocio.....	85
6.2. Análisis del modelo de negocio.....	89
6.3. Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio.....	94
6.3.1. Mejor servicio - Diferenciación de Producto	95
6.3.2. Redefinir la experiencia del hincha.....	95
7. Definición de los objetivos estratégicos de la UEN.....	97

7.1. Perspectivas del Mapa Estratégico	97
7.1.1. Perspectiva Financiera	98
7.1.2. Perspectiva del Cliente	98
7.1.3. Perspectiva Interna	98
7.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	99
7.2. Temas Estratégicos	99
7.2.1. Potenciar la marca de cada jugador	99
7.2.2. Excelencia en la formación deportiva.	100
7.3. Definición de los objetivos del Mapa Estratégico	105
7.4. Iniciativas estratégicas.	108
7.4.1. Descripción de las iniciativas.	108
7.4.1.1. Plan formativo desde Divisiones inferiores hasta llegar al Primer Equipo.	108
7.4.1.2. Capacitación de habilidades y competencias.	108
7.4.1.3. Difusión de la estrategia a toda la organización e hinchas.	108
8. Diseño del sistema de medición del desempeño de la UEN.	111
8.1. Importancia de Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación y control de gestión.	111
8.2. Cuadro de Mando Integral	112
8.2.1. Descripción de fórmulas	117

9. Despliegue de la Estrategia.....	123
9.1. Explicación de las funciones de la UEN.....	124
9.2. Flujo de actividades	125
9.3. Selección de las funciones a analizar	128
9.4. Definición de los desempeños de las unidades funcionales y diseño del sistema de medición de las unidades.	129
9.5. Justificación del sistema de medición de desempeño.	135
10. Evaluación del desempeño y esquema de incentivos.....	136
10.1. Descripción del instrumento de evaluación y compensación del desempeño	137
10.2. Propuesta del instrumento de evaluación y compensación del desempeño	137
10.2.1. Identificación de los desempeños claves a recompensar	138
10.2.2. Propuesta de esquema de incentivos.....	143
10.3. Justificación del esquema de incentivos	154
11. CONCLUSIONES.....	159
11.1. Recomendaciones para que el proyecto tenga éxito en una eventual implementación	162
Bibliografía.....	164

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas del sistema ciclo cerrado.....	6
Figura 2. Mayores accionistas de Blanco y Negro S.A	13
Figura 3. Empresas relacionadas a Blanco y Negro S.A.	13
Figura 4. Distribución total de los ingresos ordinarios.....	16
Figura 5. Distribución total de los egresos totales ordinarios.....	16
Figura 6. Correlación entre el tamaño de la industria del fútbol y el PIB del país.....	18
Figura 7. Organigrama de Empresa Blanco y Negro S.A	20
Figura 8. Ingresos Ordinarios de Colo-Colo	21
Figura 9. Distribución de Ingresos Ordinarios de Colo-Colo	22
Figura 10. Distribución de Egresos del Colo-Colo	23
Figura 11. Evolución del Pasivo/Exigible/Patrimonio.....	61
Figura 12. Curva de Valor	75
Figura 13. Círculo virtuoso del jugador como cliente.....	79
Figura 14: Modelo Delta	95
Figura 15. Temas Estratégicos	101
Figura 16. Mapa Estratégico Excelencia en la formación deportiva	102
Figura 17. Tema Estratégico Potenciar la marca de cada jugador.....	103
Figura 18. Tema Estratégico Creación de valor.....	104
Figura 19. Mapa Estratégico.....	105
Figura 20. Flujo de Actividades	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Directorio Blanco y Negro en la actualidad.	14
Tabla 2. Identificación de los factores análisis P.E.S.T.L.....	39
Tabla 3. Análisis atractivo de la industria según las 5 Fuerzas de Porter	44
Tabla 4. Análisis V.R.I.O.	53
Tabla 5. Tabla resumen de Fortalezas y Debilidades	62
Tabla 6. Identificación de Oportunidades y Amenazas	63
Tabla 7. Tabla de Likert para evaluación de notas.	66
Tabla 8. Detalle Análisis FODA.....	67
Tabla 9. Matriz FODA Cuantitativo.....	67
Tabla 10. Análisis comparativo por cada competidor	75
Tabla 11. Modelo CANVAS.....	88
Tabla 12. Descripción de los objetivos de aprendizaje y crecimiento.	106
Tabla 13. Descripción de los objetivos de procesos internos.	106
Tabla 14. Descripción de los objetivos del cliente.....	107
Tabla 15. Descripción de los objetivos financieros	107
Tabla 16. Iniciativas Excelencia en la formación deportiva.....	109
Tabla 17. Iniciativas Potenciar la marca de cada jugador.....	110
Tabla 18. Iniciativas para la Creación de Valor.....	110
Tabla 19. CMI Tema Estratégico: Potenciar la marca de cada jugador	114
Tabla 20. CMI Tema Estratégico: Excelencia en la formación deportiva.....	115
Tabla 21.CMI Tema Estratégico: Creación de valor.....	116

Tabla 22. Descripción de Objetivos Estratégicos para potenciar la marca de cada jugador.....	117
Tabla 23. Descripción de Objetivos Estratégicos para la Excelencia en la formación deportiva.....	118
Tabla 24. Descripción de Objetivos Estratégicos para la Creación de Valor.....	119
Tabla 25. Gerencias o áreas existentes en la empresa	124
Tabla 26. Tablero de control de gerencia deportiva.....	131
Tabla 27. Tablero de control de gerencia general.....	132
Tabla 28. Competencias y desempeño esperado de la Gerencia Deportiva.....	140
Tabla 29. Competencias y desempeño esperado de la Gerencia Comercial.....	141
Tabla 30. Competencias y desempeño esperado de la Gerencia de Comunicaciones.	142
Tabla 31. Competencias y desempeño esperado de la Gerencia de Finanzas y Administración.....	142
Tabla 32. Competencias y desempeño esperado de la Gerencia de Operaciones.....	143
Tabla 33. Detalle de esquema de incentivos propuestos.....	145
Tabla 34. Esquema de incentivos para la Gerencia Deportiva.....	147
Tabla 35. Desglose de incentivos para la Gerencia Deportiva.....	148
Tabla 36. Esquema de incentivos para la Gerencia Comercial.....	149
Tabla 37. Desglose de incentivos para la Gerencia Comercial.....	150
Tabla 38. Esquema de incentivos para la Gerencia de Comunicaciones.....	151
Tabla 39. Desglose de incentivos para la Gerencia de Comunicaciones.....	151
Tabla 40. Esquema de incentivos para la Gerencia de Finanzas y Administración.....	152

Tabla 41. Desglose de incentivos para la Gerencia Finanzas y Administración	152
Tabla 42. Esquema de incentivos para la Gerencia de Operaciones.	153
Tabla 43. Desglose de incentivos para la Gerencia de Operaciones.	154
Tabla 44. Consideraciones para KPI de Gerencia Deportiva.....	156
Tabla 45. Consideraciones para KPI de Gerencia Comercial.....	156
Tabla 46. Consideraciones para KPI de Gerencia de Comunicaciones.....	157
Tabla 47. Consideraciones para KPI de Gerencia de Finanzas y Administración.....	158
Tabla 48. Consideraciones para KPI de Gerencia de Operaciones.....	158

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto de titulación, para optar al grado académico de Magister en Control de Gestión, se enfocó en una propuesta de sistema de control de gestión para la empresa Blanco y Negro S.A., actual controladora del club de fútbol profesional Colo-Colo. Esta empresa es regulada por la Ley 20.019, la cual norma las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (S.A.D.P.)

Actualmente, la empresa Blanco y Negro S.A. no posee un sistema de control de gestión. Es por esta razón que se determinó elaborar la propuesta de uno, acorde a los problemas detectados durante el desarrollo del trabajo. Para la materialización del citado sistema, se efectuaron tres etapas: desarrollo de la estrategia, planificación estratégica y alineamiento de las unidades funcionales.

Durante la etapa de desarrollo de la estrategia, se proponen la Misión, Visión y Valores de la empresa. Posteriormente, se efectuó el análisis estratégico empleando las herramientas del análisis P.E.S.T.L., para el macroentorno, y las 5 Fuerzas de Porter y V.R.I.O. para la evaluación del microentorno. Una vez obtenidos los resultados para ambos entornos evaluados, se establecieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales fueron calificadas numéricamente bajo el procedimiento del FODA cuantitativo. A continuación, se plantearon los atributos valorados por los clientes pudiendo definir el modelo de negocios

En la segunda etapa de planificación estratégica, se formuló un mapa estratégico en tres temas estratégicos de: Excelencia en la formación estratégica; Potenciar la marca del jugador y Creación de Valor. Además, se establecieron los objetivos estratégicos y su correspondiente relación.

Con el propósito de medir el desempeño, se diseñó un CMI que permite cuantificar la ejecución de la estrategia.

Durante la tercera etapa (alineamiento de las unidades funcionales) se indican las unidades funcionales vitales, las cuales son la Gerencia Deportiva y la Gerencia General (Directorio). A continuación, se propusieron los respectivos CMI para lograr el alineamiento vertical entre estas dos unidades. Finalmente, se describieron los esquemas de incentivos propuestos para cada una de las gerencias existentes en la empresa, con el fin de asegurar los desempeños esperados para alcanzar los objetivos estratégicos.

Como resultado se obtiene un sistema de control de gestión enfocado en los objetivos planteados al inicio del presente proyecto. Se proponen los lineamientos necesarios para el logro de estos, tanto a nivel global (empresa) como en cada una de sus gerencias.

La principal importancia de este trabajo radica en brindar a Blanco y Negro S.A. un sistema claro que defina la estrategia a seguir, con la correcta asignación de recursos y en concordancia a los objetivos planteados.

1. Introducción

Tras la promulgación de la Ley 20.019, la mayoría de los equipos de fútbol chileno comenzaron a ser administrados por las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (S.A.D.P.)

Durante la segunda mitad de la década del 2000, Colo-Colo, club de fútbol profesional perteneciente a la Primera División "A" de la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (A.N.F.P.), comenzó a ser administrado bajo esta nueva modalidad.

A partir de 2005, Colo-Colo comienza a ser dirigido por la concesionaria Blanco y Negro S.A. Desde la implementación de este tipo de administración, los resultados deportivos como económicos han sido dispares a lo largo del tiempo. A modo de ejemplificar esto último, el balance 2020 de la institución informó pérdidas durante el periodo 2019-2020, a pesar de que históricamente este club de fútbol ha sido el más popular y exitoso a nivel nacional. (Asociación Nacional de Fútbol Profesional [ANFP], 2019).

El objeto de la Sociedad y Deportivo es organizar, producir, comercializar y participar en espectáculos y actividades profesionales de entretenimiento y esparcimiento de carácter deportivo y recreacional, y en otras derivadas de estas, incluso la gestión y provisión de servicios, equipamiento y promoción. (Blanco y negro S.A., p. 42)

"En Chile, las Sociedades Anónimas Deportivas se presentaron hace 11 años como el remedio a los males que vivían los clubes del fútbol chileno, debido a que existía un desorden a nivel administrativo, en especial en el área de las finanzas de estas instituciones, lo que conllevó la quiebra de algunos clubes. Sin

embargo, hoy en día este modelo es duramente cuestionado por aplicar una lógica de mercado que está por encima de los logros deportivos, lo que se traduce en la poca inversión de refuerzos, el bajo rendimiento de los clubes tanto a nivel nacional como internacional y la casi nula representatividad de los hinchas en las decisiones de los clubes de fútbol.” (Morales, 2017, p. 1)

El presente proyecto se enfoca en un cuestionado modelo de organización (S.A.D.P.) por parte de los hinchas de las instituciones, quienes señalan que las decisiones económicas priman por sobre las deportivas. (Neira, 2020)

Posterior a la revisión de la orgánica interna; la información disponible en fuentes abiertas y entrevistas con uno de los gerentes de la empresa, se concluye que Blanco y Negro S.A. no posee una Misión, Visión ni un Sistema de Control de Gestión implementado.

En base a lo descrito en las líneas precedentes, se propone un Sistema de Control de Gestión capaz de cubrir las necesidades de la Unidad Estratégica de Negocios (en todas sus Gerencias) como las de sus clientes.

La realización de este trabajo se centra en analizar la totalidad de la empresa como una Unidad Estratégica de Negocios.

El principal objetivo de este proyecto consiste en la elaboración de un Sistema de Control de Gestión para la empresa Blanco y Negro S.A. válido para el periodo 2021-2025.

1.1. Justificación del proyecto

Públicamente, la empresa no ha detallado si posee o no un Sistema de Control de Gestión. A la luz de los últimos resultados financieros y deportivos alcanzados en el año

2020, la realización de una propuesta como esta cobra relevancia al presentar una alternativa concreta asociada a una estrategia y objetivos que le permitan a Blanco y Negro S.A. alcanzar puestos de privilegio en la industria del fútbol chileno y sudamericano. Lo anterior con el propósito de maximizar el valor de la empresa y satisfacer a sus clientes.

Olavarrieta (2002) afirma que:

Para lograr que estos “problemas de agencia” no ocurran es necesario que las formas de organización de los clubes de fútbol sean modificadas. Es necesario que los directivos respondan a los incentivos adecuados y operen controles naturales de los mercados. (p. 66)

Es importante que las entidades deportivas cuenten con organizaciones eficientes que apunten a la mayor creación de valor para ellas mismas, junto con satisfacer las necesidades de sus consumidores (jugadores e hinchas). Los directivos del fútbol chileno no se han caracterizado por la acertada toma de decisiones.

Los principales problemas que se buscan resolver con la presente propuesta de Sistema de Control de Gestión son los siguientes:

- Oscilantes resultados financieros en los últimos años: Si bien es cierto, Blanco y Negro S.A. cerró el año 2022 con buenos resultados en este ámbito (Villena, 2023), la realidad durante los últimos dos años no ha sido precisamente la misma. Como se detallará posteriormente, las finanzas de la empresa muestran una tendencia oscilante, plasmada de pérdidas monetarias que persisten en mayor o menor medida (Villena, 2022). La formulación de este Sistema de Control de

Gestión propone directrices y metas para superar esta condición poco favorable en el ámbito de las finanzas.

- Oscilantes resultados en el plano deportivo: La realidad de la empresa en este plano no dista mucho del ámbito financiero. Si bien es cierto que Colo-Colo logró coronarse campeón el último torneo nacional de fútbol profesional, lo hizo cinco años después de su penúltima corona. En ese lapso de tiempo disputó el partido para evitar el descenso a la categoría inferior. Otro episodio poco favorable han sido las participaciones en torneos internacionales, en los cuales no ha sido capaz de pasar la fase grupal. El presente trabajo establece objetivos y metas que buscan mejorar la formación técnica de los jugadores del club, con el fin de lograr campañas deportivas exitosas y sustentables en el transcurso de los años.

1.2. Objetivos del proyecto

Este trabajo presenta como su principal objetivo el proponer un Sistema de Control de Gestión para la empresa Blanco y Negro S.A.”, concesionaria del club de fútbol profesional Colo-Colo, con la finalidad de sentar directrices y metas financieras, administrativas y deportivas, bajo una estrategia definida, que permitan resolver los actuales problemas que presenta la empresa, los cuales son: discretos resultados financieros e irregulares participaciones deportivas en el plano nacional como internacional.

Los objetivos específicos del proyecto son los siguientes:

- Proponer declaraciones estratégicas acordes a la organización, mediante la ejecución de un análisis que entregue una Misión, Visión y Valores concordantes con los objetivos estratégicos.

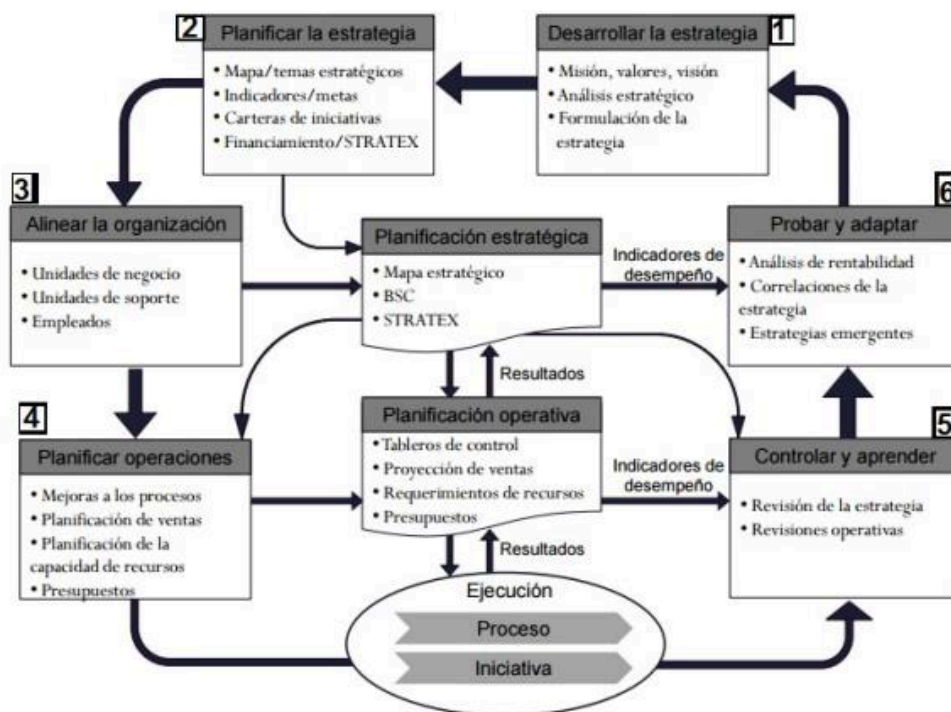
- Realizar el análisis del entorno (externo e interno) de la industria del fútbol nacional. Para el análisis externo se emplean las herramientas P.E.S.T.L. y las 5 Fuerzas de Porter. Para el análisis interno se realiza un análisis V.R.I.O. Lo anteriormente expuesto permite desarrollar el análisis FODA, que permite sentar los objetivos y estrategias a desplegar.
- Exponer la propuesta de valor sugerida para la empresa Blanco y Negro S.A., una vez se realizada la formulación estratégica, se establece la propuesta de valor y la definición de la estrategia. Finalmente, a través del modelo CANVAS, se define el modelo de negocios.
- Construir un mapa estratégico que detalle cómo se entrelazan los objetivos estratégicos, a través de sus indicadores localizados en las perspectivas. Este mapa permite dar a conocer los objetivos estratégicos a la totalidad de la empresa.
- Desarrollar el C.M.I. basado en el contenido del mapa estratégico. Los indicadores contenidos en el cuadro permiten medir y comparar los resultados obtenidos con el propósito de establecer si se logran o no los objetivos estratégicos.
- Efectuar el despliegue de la estrategia en los diferentes niveles de acción y responsabilidad al interior de la organización. Esto se materializa mediante el uso de tableros de control en las áreas relevantes y participan directamente en la entrega de la propuesta de valor al cliente. La estrategia se relaciona con la operación u trabajo diario de los miembros de la empresa.
- Proponer un esquema de incentivos que motive el cumplimiento de los objetivos trazados, en este trabajo, para todas las Gerencias de Blanco y Negro S.A.

1.3. Metodología

El diseño del Sistema de Control de Gestión propuesto en este trabajo se sustenta en el sistema de ciclo cerrado (Kaplan y Norton, 2012). Este tipo de sistema de gestión que entrelaza la formulación y planificación de la estrategia con su ejecución dentro del nivel operacional. Este trabajo sólo abarca las fases de desarrollo de la estrategia, planificación de ésta y el alineamiento de la organización.

En la figura 1 se detallan la totalidad de las etapas del modelo, no siendo consideradas, en la presente realización, las fases de planificar operaciones; controlar aprender; probar y adaptar.

Figura 1. Etapas del sistema ciclo cerrado



Fuente: Kaplan y Norton, 2012.

Piutrín (2022) describe las tres etapas de la siguiente forma:

Etapas 1: Desarrollo de la estrategia: en esta etapa se espera clarificar la misión, la visión y los valores de la compañía que permitan guiar a la organización a la consecución de estos objetivos estratégicos, el siguiente proceso a realizar es el análisis estratégico, el cual permite identificar el posicionamiento actual de la organización, esto se logra realizando análisis externo mediante un análisis PEST y 5 fuerzas de Porter y mediante la realización de un análisis interno el cual se realizará mediante cadena de valor y análisis de recursos y capacidades, de los resultados obtenidos de los análisis se realizará un FODA para resumir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que dan paso para el desarrollo de la estrategia. Por último, esta etapa contempla la formulación de la estrategia identificando a los clientes, propuesta de valor, procesos claves, capacidades de capital humano y los facilitadores tecnológicos.

Etapas 2 Planificar la estrategia: en esta etapa se busca definir los objetivos del posicionamiento futuro que aspira alcanzar la organización, para ello desarrollan los objetivos estratégicos, esto se realizará mediante un mapa estratégico que permite definir los objetivos estratégicos de manera interconectada y que ayuda a guiar la selección de la estrategia y se desarrollan indicadores, metas e iniciativas mediante un cuadro de mando integral que permite monitorear la ejecución de la estrategia por medio del uso de indicadores.

Etapas 3 Alinear la organización: en esta etapa se espera lograr los lineamientos entre las unidades funcionales, las unidades de soporte y los colaboradores con la estrategia de la organización. Aquí se relacionan los cuadros de mandos

integrales con los objetivos estratégicos enunciados en el mapa estratégico, además contempla el diseño de un esquema de incentivos, que busca generar las conductas y comportamientos deseados, de los gerentes clave de las unidades funcionales, con la finalidad de alinear los comportamientos con los objetivos estratégicos.

La estructura a seguir para el diseño del Sistema de Control de Gestión para la empresa Blanco y Negro será el siguiente:

- Analizar las declaraciones estratégicas de la empresa: efectuar un análisis del macroentorno donde se encuentra inmerso Blanco y Negro S.A., además de un análisis a la industria del fútbol chileno. Posteriormente, desarrollar un análisis interno con el propósito de revisar y proponer, si amerita, las declaraciones de Misión, Visión, Valores y Propuesta de Valor.
- Desarrollar un Mapa Estratégico con su correspondiente Cuadro de Mando Integral basado en la información obtenida en el punto anterior. Esto se materializa, primeramente, con el establecimiento de los objetivos estratégicos. Posteriormente, ya definido el C.M.I., se diseñan los tableros de control que contienen los desempeños claves a evaluar en el esquema de incentivos.
- Proponer un esquema de incentivos que genere un puente entre los objetivos de la empresa con los de sus empleados.

1.4. Alcances y limitaciones

El alcance de este proyecto se circunscribe a la propuesta de un Sistema de Control de Gestión para la empresa Blanco y Negro S.A. No se tiene considerada su aplicación dentro de citada compañía.

La principal limitante para la realización de esta propuesta es que no se tuvo un completo acceso a la organización interna. En base a lo anterior, la investigación se realizará, principalmente, sobre la base de fuentes abiertas, tales como las memorias de la empresa, trabajos académicos, artículos de prensa y la historia reciente de la empresa Blanco y Negro S.A. y el club Colo-Colo.

Otra limitante para considerar se refiere al empleo de los resultados deportivos del club hasta el año 2020 y la condición financiera de la empresa conocida hasta el primer semestre del año 2021.

1.5. Organización del documento

El presente trabajo se organizará en los siguientes capítulos:

- **Introducción:** en esta sección se describen los problemas que justifican la realización de este proyecto.
- **Contexto de la empresa:** se realiza una descripción de la organización a analizar.
- **Declaración estratégica:** a través de esta sección se analizan y proponen elementos tales como la Misión, Visión y Valores.
- **Análisis estratégico:** mediante el empleo de herramientas como el análisis P.E.S.T.L., 5 Fuerzas de Porter, V.R.I.O. y FODA se efectúa un análisis al micro y macroentorno donde la empresa está inmersa.
- **Formulación estratégica:** se plantea y analiza la curva de valor, con el fin de obtener la propuesta de valor asociada al cliente.
- **Modelo de negocio:** explicar cómo la empresa captura y crea valor para sí misma y sus clientes. Se aplica el método CANVAS con el fin de simplificar el análisis de esta sección.

- Definición de los objetivos estratégicos de la UEN: establecer los objetivos estratégicos con el fin de plasmarlos y entrelazarlos en un mapa estratégico.
- Diseño del C.M.I.: construcción de un Cuadro de Mando integral que permita el monitoreo de los objetivos a alcanzar y el desarrollo de las iniciativas estratégicas.
- Despliegue de la estrategia: se efectúa mediante la formulación de los tableros de control de las áreas más importantes del negocio. Lo anterior, con el propósito de bajar la estrategia hasta los miembros de la empresa.
- Definición de los desempeños de las unidades funcionales: en este capítulo, y sobre la base de los análisis precedentes, se deben definir y presentar los objetivos estratégicos y operacionales de las unidades seleccionadas, junto con los desempeños necesarios para lograrlos.
- Evaluación de desempeño y esquema de incentivos: se debe hacer una descripción y análisis crítico de la situación actual de la UEN, respecto a las políticas y sistemas de evaluación y compensación vigentes. Proponer y justificar mejoras al esquema de incentivos vigente.

2. Contexto empresa, negocio y UEN

A continuación, se presenta una reseña sobre el origen de la empresa, sus ámbitos de acción, junto a una breve descripción de la industria donde se encuentra inmersa.

La empresa Blanco y Negro S.A. nace con el propósito de administrar los activos y pasivos del Club Colo-Colo, tras su quiebra decretada a comienzos del año 2002.

La descripción de la Unidad de Negocios se establecerá como la base para la confección del Sistema de Control de Gestión, siendo el sustento para todos los análisis necesarios.

2.1. Descripción de la organización

Tras el remate de la sede Colo-Colo, uno de los activos más importantes, su presidente Cristián Varela, contactó al inversionista Sergio Guzmán. Este último llegaría a ser el vicepresidente del club, para hacer un proyecto que evitará el remate de todos los activos, de entre los cuales se encontraba el Estadio Monumental. Guzmán reunió a un equipo de profesionales, integrado en su inicio por el estudio de los abogados Guerrero, Olivos, Novoa y Errázuriz y Larraín Vial para la construcción, evaluación e implementación de este nuevo proyecto. (Olivarí, 2009, pp. 11; 12)

Olivarí también señala que: el grupo de profesionales trabajó arduamente en este nuevo plan de negocio durante tres meses a puertas cerradas, cuidando que reuniera los intereses de todas las partes involucradas. De esta forma nació el proyecto Blanco y Negro, siendo un exhaustivo modelo económico que logra, a través de la colocación de acciones del club en la bolsa, establecer una estrategia

de pago a los acreedores; destinar capital de inversión para la remodelación del estadio Monumental y el desarrollo deportivo del club. (p. 12)

Para desarrollar su objeto social, el 24 de junio de 2005, la Sociedad suscribió un contrato de concesión con la Corporación Social y Deportivo Colo-Colo, a fin de gestionar todos los activos de la misma. La Sociedad inició sus actividades operacionales el 1 de Julio de 2005 y con fecha 9 de Julio de 2007 se constituyó la filial Comercial Blanco y Negro Ltda., que tiene por objetivo operar los proyectos comerciales de la Compañía. (Blanco y Negro S.A., 2020, p. 10)

2.1.1. Objetivos de la sociedad

El objeto de la Sociedad y Deportivo es organizar, producir, comercializar y participar en espectáculos y actividades profesionales de entretenimiento y esparcimiento de carácter deportivo y recreacional, y en otras derivadas de estas, incluso la gestión y provisión de servicios, equipamiento y promoción. (Blanco y Negro S.A., 2020, p. 10).

2.1.2. Estructura accionaria

La estructura accionaria de Blanco y Negro S.A. se desglosa en dos series:

- Serie "A": equivale a una acción que le entrega el derecho al Club Social y Deportivo Colo-Colo a elegir a dos directores. Si por cualquier circunstancia enajena su acción de la Serie "A", esta se convierte en acción de la Serie "B" (en adelante única serie), perdiendo todos sus derechos dentro de la sociedad.
- Serie "B": equivale a 99.999.999 acciones, dando el derecho a elegir a 7 directores.

Durante el año 2021, el Directorio de la empresa se divide en dos bloques comandados por los principales accionistas: Yakob Aníbal Mosa y Gabriel Ruiz Tagle. Estas personas son los accionistas controladores de la empresa.

Figura 2. Mayores accionistas de Blanco y Negro S.A

Nombre Accionista/Nombre de Empresa	RUT	Comuna	Ciudad	Acciones	%
Yakob Aníbal Mosa Shmes	9.752.828-4				
<i>Parinacota Fondo de Inversión Privado</i>	<i>76.032.093-5</i>	<i>Las Condes</i>	<i>Santiago</i>	<i>34.761.338</i>	<i>34,76%</i>
Gabriel Ruiz Tagle Correa	6.370.738-k				
<i>Inversiones Triple I Limitada</i>	<i>80.498.800-9</i>	<i>Las Condes</i>	<i>Santiago</i>	<i>13.525.508</i>	<i>13,53%</i>

Fuente: Blanco y Negro S.A., 2021, p. 11

2.1.3. Empresas subsidiarias

Blanco y Negro S.A. tiene dos empresas subsidiarias asociadas al equipo de fútbol:

- Empresa Inmobiliaria Estadio Colo-Colo S.A., cuyo objetivo “es la habilitación, construcción, mantención y explotación de estadios y campos deportivos.” (Blanco y Negro S.A., 2020, p. 11)
- Organización Deportiva Colo-Colo Fútbol Joven: empresa sin fines de lucro. Su actividad primordial es la formación y promoción de jugadores provenientes de las Divisiones Inferiores, con el propósito de vender eventualmente sus pases a Colo-Colo, existiendo una alianza entre ambas partes. (Blanco y Negro S.A., 2021, p11)

Figura 3. Empresas relacionadas a Blanco y Negro S.A.

Nombre Empresa	RUT	Naturaleza Jurídica	Capital Suscrito y pagado M\$	Objeto Social	Directores	Amnistradores	Gerente General	Participación	Director o G. General	Principales
(1) Inmobiliaria Estadio Colo-Colo S.A.	91.694.000-9	Sociedad Anónima Abierta	12.000	Construcción, mantención y explotación de estadios y campos deportivos.	Yacob Aníbal Mosa José Daniel Morón Edison Marchant	Blanco y Negro S.A.	Alejandro Paul A.	Por Administración	Alejandro Paul A.	Gerente de Operaciones
Con Control										
(2) Organización Deportiva Colo-Colo Fútbol Joven	65.706.210-3	Corporación sin fines de lucro	No Aplica	Formar, promover, participar y desarrollar actividades deportivas	Eduardo Zarhi Hasbún	Colo-Colo Fútbol Joven	No Aplica	No Aplica	Eduardo Zarhi Hasbún	No Aplica
Sin control										

Fuente: Blanco y Negro S.A., 2021, p. 9

La relación entre ambas partes no ha estado exenta de fuertes disputas por el control del Directorio de la empresa, el cual actualmente se compone por las siguientes personas:

Tabla 1. Directorio Blanco y Negro en la actualidad.

NOMBRE	CARGO	FECHA NOMBRAMIENTO
Alfredo Stöhwing Leishner	Presidente	20-04-2021
Ángel Maúlen Ríos	Vicepresidente	20-04-2021
Yakob Mosa Shmes	Director	20-04-2021
Carlos Cortez Guzmán	Director	20-04-2021
Alejandro Zuñiga Droguett	Director	26-04-2022
Diego González Riedemann	Director	20-04-2021
Fernando Arab Verdugo	Director	26-04-2022
Javiera García Lizama	Director	25-04-2022
Azis Mosa Yousef	Director	25-04-2022

Fuente: CMF, s.f.

2.1.4. Estado de la industria del fútbol chileno

En esta sección se detallará el estado actual de la industria nacional del fútbol, dando hincapié en los aspectos deportivos y financieros de ésta.

Oportunidades y necesidades de la industria del fútbol en Chile.

En la actualidad, el fútbol chileno no se ha destacado por la aparición de nuevos talentos ni resultados favorables en el concierto internacional. De hecho, tras la fortuita aparición de la “Generación Dorada” que brindó los dos primeros títulos internacionales a la Selección de fútbol de Chile, la organización del fútbol nacional no ha entregado atisbos de un desarrollo estructurado que busque mantener los logros alcanzados. (Rivera, 2021, p. 5)

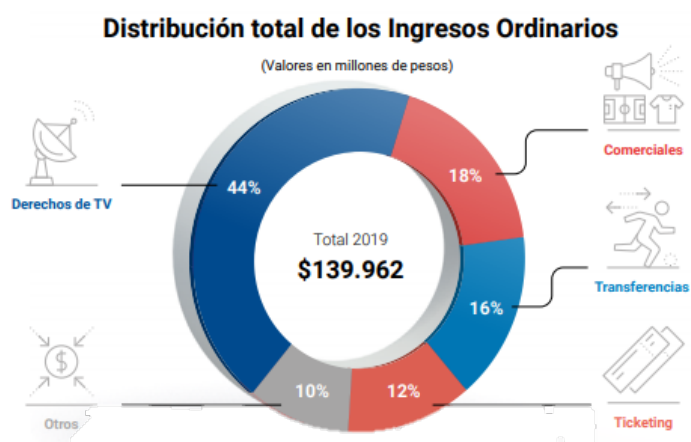
Ante lo cual, Siredey (2017) afirma que los clubes nacionales:

En lo deportivo, han tenido un bajo rendimiento en torneos continentales durante el último lustro: apenas un 22% de los equipos ha superado los octavos de final en Copa Libertadores y un 33% en la Copa Sudamericana. Estas cifras tienen a la liga chilena en el sexto lugar de Sudamérica, en evidente contradicción con el cuarto lugar mundial que ostenta la "Roja" en el ranking FIFA.

Por ello señalo que:

El último Anuario Financiero del Fútbol Chileno (Temporada 2019) publicado en diciembre del 2020 por la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP) indica que el fútbol nacional generó ingresos por USD 180 millones, pero, a la vez, presentó egresos de USD 186 millones. Actualmente, la distribución de los ingresos se desglosa entre los derechos de TV, comerciales, transferencias, *ticketing* y otras fuentes, como se muestra en el Gráfico 1. (Rivera, 2021, p. 5)

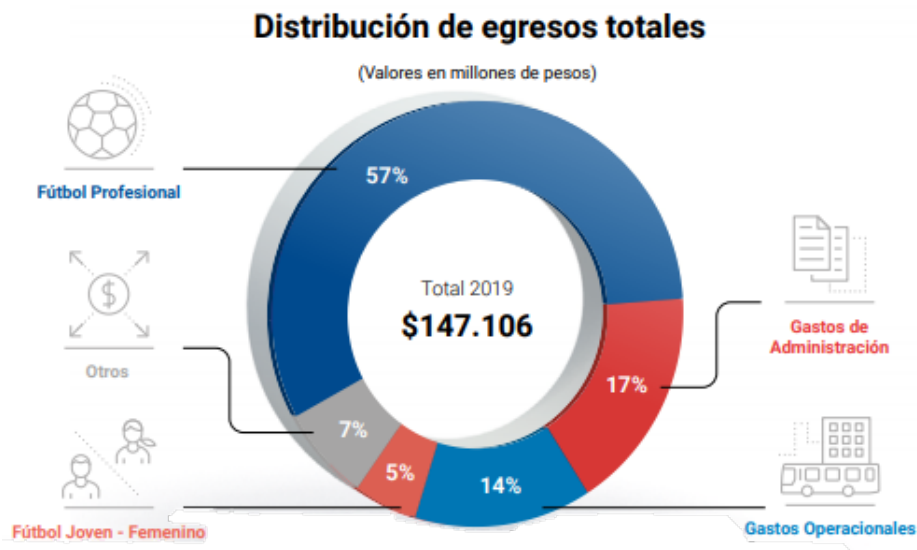
Figura 4. Distribución total de los ingresos ordinarios



Fuente: ANFP, 2020, p. 10

Por otra parte, los egresos totales están representados por los gastos en el fútbol profesional, gastos administrativos, gastos operaciones, gastos en la categoría de fútbol joven-femenino y otros costos, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 5. Distribución total de los egresos totales ordinarios.



Fuente: ANFP, 2020, p. 11

En promedio, los clubes chilenos siguen gastando más de lo que generan. Desde 2009, los ingresos han aumentado a una tasa de 11% (principalmente gracias al CDF), pero los costos lo han hecho a un 14%. De esta forma, el 88% de los clubes pierden dinero cada año. En cambio, en las cinco mejores ligas europeas (Inglaterra, España, Italia, Alemania y Francia), el porcentaje es mucho menor y un 43% no obtiene ganancias. “Los ingresos que tienen que ver con la gestión de los clubes están estancados, son planos. La U, Colo-Colo y la UC no ganan plata, salvo algunos buenos semestres en que se salvan con una buena exportación de jugadores”, acota Oksenberg. (Siredey, 2017)

Por lo tanto, el panorama para las empresas a cargo de los clubes deportivos no es muy favorable, tanto en el ámbito deportivo como en el administrativo, dado a que se puede establecer una paulatina pérdida en la creación de valor para este tipo de entidades. (Rivera, 2021, p. 6) Olavarrieta (2002) indica que: “La capacidad de creación de valor para las empresas depende de dos cosas: generación de valor para los clientes y posibilidad de capturar dicho valor o parte del mismo para la empresa”. (p. 63)

En este sentido, un punto de partida indispensable para los clubes deportivos es contar con organizaciones eficientes, en donde las decisiones que se tomen vayan en la dirección de la creación de valor para sus clubes y satisfacer las necesidades de los consumidores hinchas. Uno de los problemas en el fútbol nacional es que no siempre las decisiones tomadas por los directivos han ido en la dirección indicada. (Rivera, 2021, p. 6)

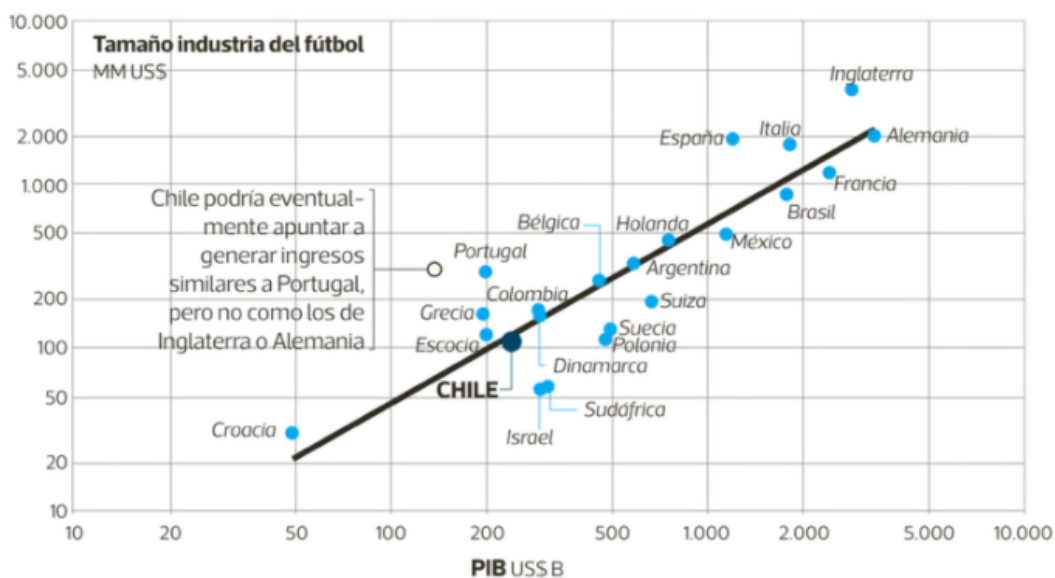
Olavarrieta (2002) afirma que:

Para lograr que estos “problemas de agencia” no ocurran es necesario que las formas de organización de los clubes de fútbol sean modificados. Es necesario que los directivos respondan a los incentivos adecuados y operen controles naturales de los mercados. (p. 66)

También se debe considerar el potencial que la industria del fútbol puede alcanzar dentro de la economía del país, pues podría llegar a generar los actuales ingresos producidos por la liga portuguesa, considerando el estudio hecho por la consultora Matrix realizado a petición de la ANFP, la cual encontró una correlación entre el PIB de los países y el tamaño de su correspondiente industria del fútbol, cuya información se puede observar en lo siguiente. (Rivera, 2021, p. 7)

Figura 6. Correlación entre el tamaño de la industria del fútbol y el PIB del país

Dentro de los países “futbolizados” analizados, existe una correlación entre el tamaño de la industria del fútbol y el PIB



Fuente: Matrix Consulting, s.f., como se citó en Siredey, 2017

Aunque la mayoría, como Chile, se mueve cerca de la línea promedio, varios países rinden muy por encima, como Portugal. "Chile podría eventualmente apuntar a generar ingresos similares a Portugal, pero no como los de Alemania o Inglaterra", dice la presentación. Esto significaría casi triplicar los ingresos en venta de entradas, auspicios, derechos televisivos y venta de jugadores, pues la industria del fútbol mueve anualmente US \$111 millones en Chile y US \$295 en Portugal. (Siredey, 2017)

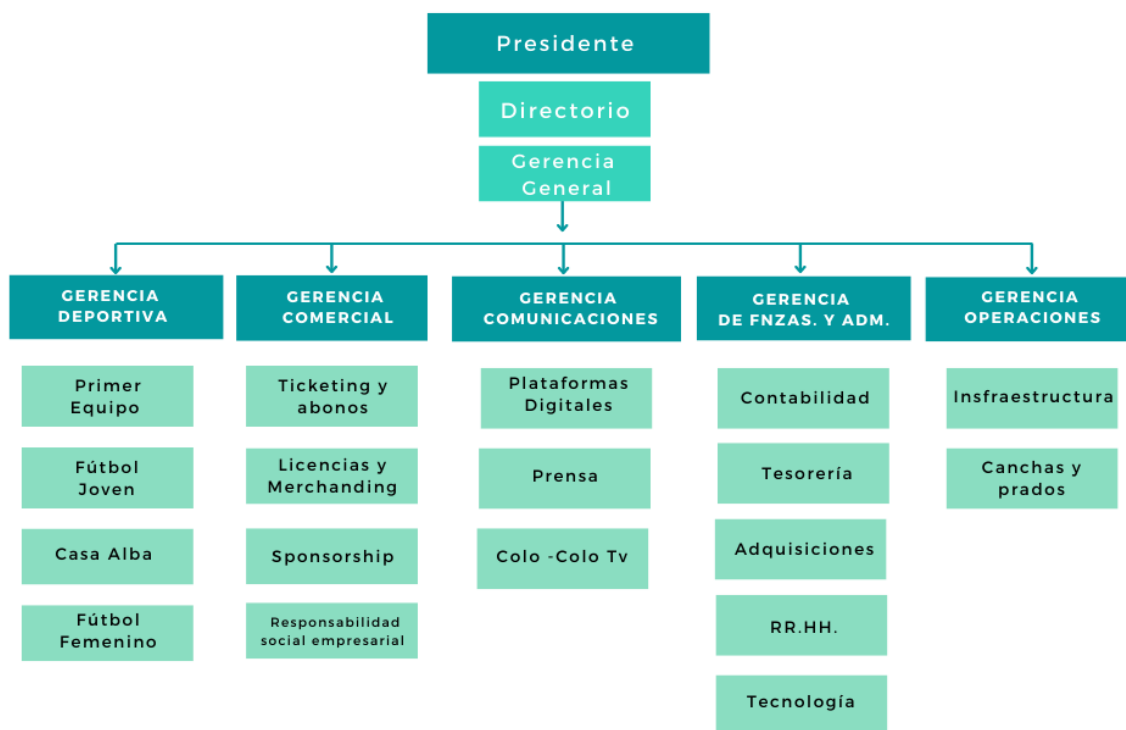
Por lo anteriormente expuesto, el planteamiento de estrategias para este tipo de organizaciones inmersas en el negocio del entretenimiento, deben ser enfocadas en mejorar la gestión dentro de la institución, ser una solución que otorgue márgenes positivos y lograr el cumplimiento de los objetivos de sus indicadores claves. (2021, p. 7)

2.2. Descripción de la UEN.

Para la realización del presente proyecto, se analizará a la totalidad de la empresa Blanco y Negro S.A. como una Unidad Estratégica de Negocios. En base a esta, se propondrá un Sistema de Control de Gestión aplicable durante el periodo 2021-2025. La descripción de la empresa se desarrolló en los párrafos precedentes.

A continuación, se detalla la organización interna de la empresa Blanco y Negro:

Figura 7. Organigrama de Empresa Blanco y Negro S.A



Fuente: Elaboración propia. Basado en Blanco y Negro S.A., 2020

2.3. Caracterización del negocio

A continuación, se explicará donde se desarrolla la industria del fútbol chileno, a nivel financiero. Se detallarán sus fuentes de ingresos y egresos.

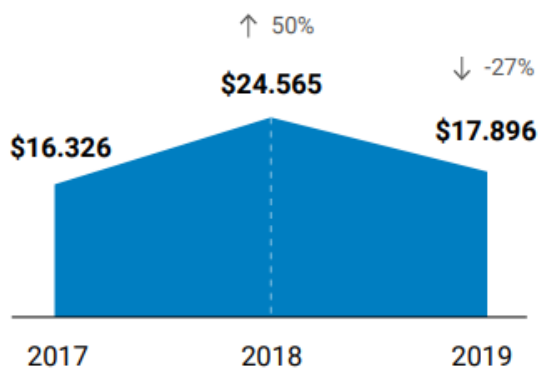
El Club Social y Deportivo Colo-Colo es administrado por la empresa Blanco y Negro S.A. desde el año 2005, bajo la modalidad de Sociedad Anónima Deportiva, según lo estipulado en la Ley N° 20.019. Actualmente, según la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP, 2020) el club de fútbol muestra

en 2019 una caída de 27% de sus ingresos ordinarios, como se observa en la siguiente figura. (Rivera, 2021, p. 8)

Figura 8. Ingresos Ordinarios de Colo-Colo

Ingresos Ordinarios

Valores en millones de pesos

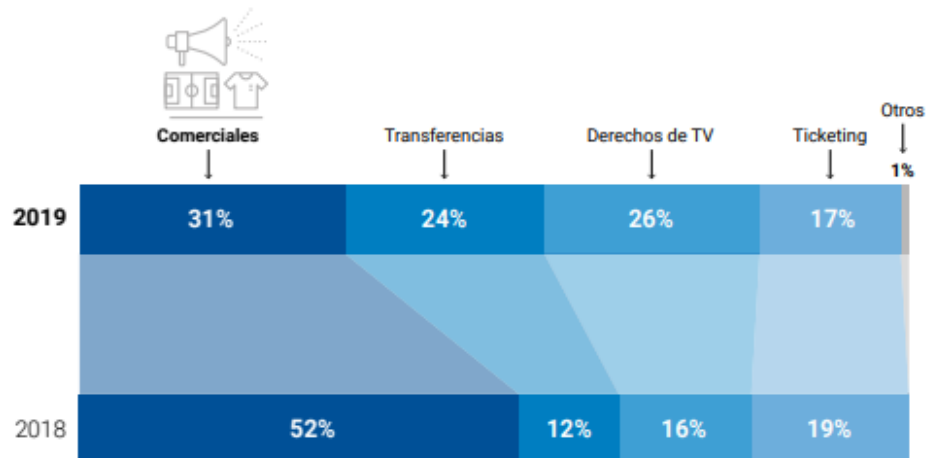


Fuente: ANFP, 2020, p. 29

Además, la ANFP (2020) señala cómo ha sido la distribución de los ingresos ordinarios entre 2018 y 2019. En el primero, la estructura señalaba que un 52% correspondía a comerciales, 12% a transferencias, 16% a derechos de TV y 19% al *ticketing*. En el segundo la distribución cambia, disminuyendo la proporción que corresponde de comerciales (31%), transferencias (24%) y *ticketing* (17%), pero aumentando los derechos de TV (26%) y agregándose otros tipos de ingresos (1%) como se puede observar en la Figura 8. (Rivera, 2021, p. 8)

Figura 9. Distribución de Ingresos Ordinarios de Colo-Colo

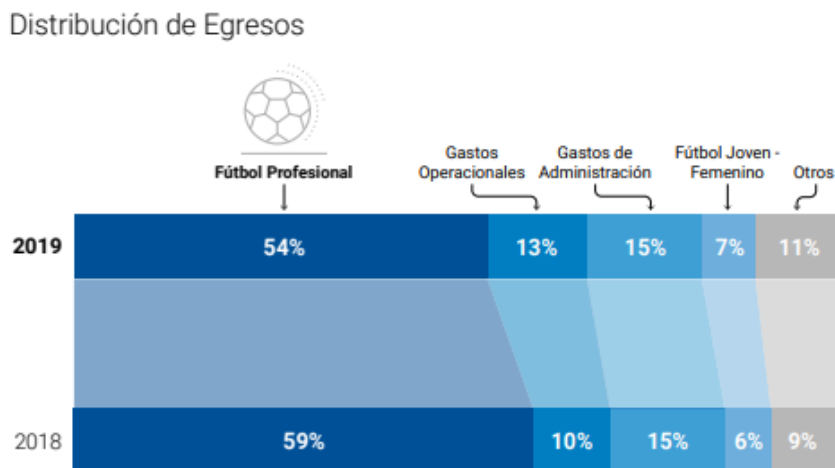
Distribución de Ingresos Ordinarios



Fuente: ANFP, 2020, p. 29

Por otro lado, la distribución de egresos de 2018 a 2019 indica una disminución en la distribución del gasto en fútbol profesional y gastos operacionales. Mientras que el gasto de administración se mantuvo igual, el gasto en fútbol joven-femenino y otros ha aumentado (ANFP, 2020) como se puede ver en la Figura 9. (Rivera, 2021, p. 09)

Figura 10. Distribución de Egresos del Colo-Colo



Fuente: ANFP, 2020, p. 29

Previamente (Rivera, 2021) he indicado que:

Según detalla la Memoria Anual de la concesionaria, enviada a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), en 2018 se registraron ingresos de actividades ordinarias por \$24.565.194 y en 2019 sólo por \$17.895.929 (Blanco y Negro S.A., 2020, p. 87), con lo cual entre estos dos años existió una caída del 27,15% en los ingresos operacionales del club (Blanco y Negro S.A., 2020, p. 79). Una de las razones que causó la merma se asocia “a una disminución por recaudaciones del 21,17% y también una baja de 41,73% en sus ingresos por publicidad”. (Cárdenas, 2020)

Ahora bien, entre los tres grandes clubes deportivos, es decir, Colo-Colo, U. de Chile y U. Católica, quien registra los pasivos totales más altos es Colo-Colo con \$35.713 millones (Cárdenas, 2020). Ante estos resultados, Blanco y Negro S.A. (2020) indica que: “Este incremento en los pasivos se asocia a la contratación

de nuevos jugadores e ingresos percibidos por adelantado debido a la firma de contratos publicitarios a largo plazo” (p. 81).

Al igual que los azules, Colo-Colo también cerró en rojo el año pasado con una pérdida de \$1.330 millones. Según dijo Mosa en su rueda de prensa en la última junta de accionistas, esto se debió a que no pudieron jugar ocho partidos debido al término anticipado del campeonato producto del estallido social, de los cuales cinco eran de local. “Si hubiésemos terminado el campeonato, no habríamos tenido esa pérdida”, aseguró. (Cárdenas, 2020)

Estos antecedentes indican una regular situación financiera para la empresa Blanco y Negro S.A. durante los últimos años. Por lo que, ante el adverso escenario, tanto en lo financiero como deportivo, la generación de nuevas propuestas para la gestión de la concesionaria cobra relevancia, con el propósito de aumentar el valor de esta para posicionarla. (Rivera, 2021, p. 10)

3. Declaraciones Estratégicas

Este capítulo detallará los lineamientos estratégicos propuestos para la UEN Blanco y Negro S.A.

Al no existir una Misión y Visión de carácter público, se procederá a establecer y analizar las propuestas bajo los parámetros de Cancino (2021). Estas serán de gran importancia para el posterior desarrollo del presente proyecto.

Finalmente, se propondrán los Valores que más se relacionen con la Misión y puedan dar cumplimiento a la Visión propuesta.

3.1. Análisis y definición Misión de la UEN

Como se mencionó en la Introducción, la empresa Blanco y Negro S.A. no posee una Misión, Visión y Valores de carácter público. A continuación, se procederá a formular una propuesta para las dos primeras Declaraciones Estratégicas, sometiéndolas a revisión bajo las preguntas dispuestas para tal efecto. Además, se propondrán los Valores que, a criterio del autor, debiesen regir a la organización.

Piutrín (2022) detalla que:

Según Thompson et al (2008) afirman que: “una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí. Una declaración de misión bien planteada debe emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía. Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para: 1. Identificar los productos o servicios de la compañía. 2. Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer. 3. Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender. 4.

Precisar su enfoque para agradar a los clientes. 5. Otorgar a la compañía su identidad propia”.

Misión

Según detalla la última Memoria Anual de la empresa, se establecen Misiones de carácter particular para casi todas las Gerencias de la organización. Se sugiere establecer una Misión única para toda la empresa, manteniendo de forma paralela las actuales Misiones (anteriormente mencionadas). Esta Misión debería tener énfasis en el plano deportivo, razón de ser del Club administrado por Blanco y Negro. La propuesta de Misión es la siguiente:

Desarrollamos nuestro proyecto deportivo con el propósito de seguir brindando a nuestros hinchas los triunfos deportivos que históricamente han distinguido a Colo-Colo. Lo anterior se sustenta en la conformación de planteles competitivos y una administración deportiva seria y responsable, comprometidos con los valores establecidos por su fundador David Arellano Moraga. (Rivera, 2021, p. 71)

De acuerdo a los parámetros de Cancino (2021), el análisis de la propuesta de Misión es el siguiente:

1. ¿Qué hacemos? La Misión define el desarrollo de un proyecto deportivo, actualmente basado en el fútbol profesional tanto masculino, femenino y divisiones inferiores, que busca entregar a los hinchas de Colo-Colo los triunfos deportivos que han distinguido al equipo.

2. ¿Cuáles son nuestros productos y servicios? Se expresa claramente: brindar triunfos deportivos, basados en la conformación de planteles competitivos y una administración deportiva seria y responsable.
3. ¿Quiénes son nuestros clientes? Se expresa tácitamente: hinchas del club Colo-Colo.
4. ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica? La cobertura geográfica no está definida en la propuesta de Misión, debido a que en un equipo de fútbol puede competir tanto en el plano local como internacional, y además, puede poseer simpatizantes a lo largo de todo el mundo. Es por lo anteriormente expuesto, que no se detalla explícitamente una cobertura geográfica en la propuesta de Misión.

3.2. Análisis y definición Visión de la UEN

Visión

Dos Santos (2017) detalla la importancia de la Visión, de la siguiente forma:

La visión de una empresa debería definir el futuro esperado de la organización, expresar dónde queremos estar, o qué se quiere lograr en el largo plazo, indicando las aspiraciones de la administración para con la organización.

Por lo que, para el caso de la visión, (Kaplan y Norton, 2008) señalan: “La declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar cómo quiere la empresa que el mundo la perciba.” Al igual que en la misión, en la definición de la visión ciertos autores sugieren algunas preguntas para definirla correctamente.

A continuación, se formula la propuesta de Visión para la empresa. Esta se enfocará en lo que deportivamente ha logrado Colo-Colo durante su historia, además de

incluir el compromiso por una gestión administrativa y financiera responsable. La propuesta es la siguiente:

Continuar, durante los próximos años, siendo el equipo de fútbol más importante y ganador de Chile, además de volver a posicionar el nombre de la Institución entre los mejores clubes de Sudamérica. Cumplir con las metas deportivas, administrativas y financieras apoyados por jugadores, hinchas y profesionales comprometidos con el quehacer de la Institución. (Rivera, 2021, p. 71)

De acuerdo con los parámetros propuestos por Cancino (2021), el análisis de la propuesta de Visión es el siguiente:

1. ¿Es medible? Sí, a través de la cantidad de títulos a nivel nacional e internacional que el equipo pueda obtener en el plazo de la ejecución del Plan Estratégico (en este caso son cinco años). También puede ser medido por los rankings que se realizan para evaluar el desempeño del club en los diferentes torneos en que participa. En el plano financiero es medible a través de los resultados expuestos en las Memorias anuales que detallan los Balances y EE.RR. de la empresa. La importancia puede ser medida con los rankings de asistencia de sus hinchas a los partidos y encuestas de popularidad entre la población.

2. ¿Se direcciona al futuro? Sí, pues menciona la intención de volver a posicionar al club entre los mejores equipos de Sudamérica.

3. ¿Es viable? Sí, puesto que existen varios ejemplos de equipos de fútbol que han desarrollado proyectos deportivos, administrativos y financieros que los han llevado a alcanzar el éxito, tanto en el plano local como internacional.

4. ¿Es fácil de recordar?: Sí, ya que no es extensa. Sus objetivos son concisos y determinantes.

5. ¿Es ambigua o incompleta? No es ambigua ni incompleta, pues plantea los ámbitos de acción en que se desea actuar (deporte, administración y finanzas) y donde en particular (Chile y Sudamérica).

6. ¿Su lenguaje es demasiado general? No, debido a que se circunscribe a ámbitos de acción específicos, solicitando el apoyo de tres actores definidos claramente (jugadores, hinchas y profesionales).

7. ¿Es poco inspiradora? No, pues busca el logro de objetivos añorados por los hinchas desde hace años.

8. ¿Es genérica? No, plantea metas concisas y determinantes asociados al quehacer de una institución ligada al fútbol.

9. ¿Es demasiado extensa? No, su extensión permite su lectura y comprensión de forma rápida.

La Visión propuesta se ajusta a los requerimientos que se formulan en las preguntas respondidas precedentemente.

3.3. Definición de creencias

Según lo indicado por Thompson (2012), los valores de una organización son el conjunto de creencias, características y normas que se esperan cumplir, por parte de los integrantes, al momento de buscar el cumplimiento de la Misión y Visión.

Formalmente, la empresa no indica valores a considerar. Por esta razón se procederá a proponerlos, basándose en el análisis que prosigue.

Marín (2020) señala lo siguiente:

Los valores de la empresa son la parte de la declaración estratégica donde se manifiesta la identidad de organización, las creencias de principios con la cual la empresa actúa y se desenvuelve en su negocio.

Según los autores Thompson et al. (2017), debe haber un vínculo entre la visión y misión con los valores organizacionales. Rasgos y normas de conducta que la administración ha determinado para guiar la visión y misión, estos valoran se relacionan con principios éticos, como, por ejemplo, integridad, servicio al cliente, sentido de innovación, trabajo en equipo, calidad y responsabilidad social. Se espera que los empleados exhiban estas normas conductuales al realizar el negocio de la organización y así perseguir su visión estratégica.

De acuerdo con lo señalado con los autores se establecen las siguientes preguntas como parámetros para evaluar los valores de la empresa:

1. ¿Estos valores están en línea con la visión y misión de la empresa?
2. ¿Se relacionan con principios éticos?
3. ¿Permiten estos valores ser medibles para la selección de talentos?

Anteriormente (Rivera, 2021, p. 71) he indicado que:

En la publicación de Colo-Colo blog1 (2010) se indica que, cuando David Arellano fundó Colo-Colo, estableció como norma básica el siguiente reglamento para todos los jugadores que se pusieran la blanca:

- Asistir sin aviso y sin necesidad de citación especial alguna a todos los entrenamientos, reuniones y compromisos del Club.

- Mantener un compromiso ejemplar en todos los lances, especialmente en lo que se refiere al árbitro y sus decisiones.
- Considerar siempre al contenedor como el más temible de los adversarios que se haya presentado y desarrollar ante él el *máximum* de juego.
- Cuidar en toda oportunidad de la correcta y uniforme presentación del equipo.
- Mantener en la fila una férrea disciplina, a la vez que una amistad sincera a toda prueba.
- Desterrar por completo el egoísmo tan funesto en los deportes colectivos y especialmente en el fútbol.
- Tener el ánimo completamente preparado para recibir victorias, empates o derrotas.

En consideración a lo expuesto precedentemente, se proponen los siguientes valores para la empresa:

1. Trabajo en equipo: la unión conlleva al éxito de la Institución.
2. Disciplina: cumplir con los ordenamientos dispuestos para cada área participativa del Club.
3. Integridad: demostrar una conducta honesta y transparente en todo orden de cosas.
4. Excelencia: que los resultados de nuestro trabajo alcancen una calidad superior.
5. Compromiso: apego a las tradiciones e historia del club.

A continuación, se dará respuesta a las preguntas establecidas por los autores previamente citados por Marín (2020), con el propósito de evaluar los valores propuestos:

¿Estos valores están en línea con la visión y misión de la empresa?

Sí, los valores se ajustan a las declaraciones estratégicas propuestas para Blanco y Negro S.A. El trabajo en equipo, integridad y el compromiso se relacionan con la Misión, la cual establece el brindar éxitos deportivos basados en plantales capaces y una administración responsable guiada por los valores fundacionales del club. Por otro lado, la Disciplina y la Excelencia están ligadas a la Visión de volver a ser un posicionarse a Colo-Colo entre los mejores equipos de fútbol del continente, además de encuadrarse en las metas administrativas y financieras.

¿Se relacionan con principios éticos?

Sí, los valores propuestos contienen principios éticos como la integridad y el compromiso.

¿Permiten estos valores ser medibles para la selección de talentos?

Sí, los valores propuestos establecen el comportamiento deseado para los miembros de la empresa y puede ayudar a distinguir a los posibles nuevos miembros de la organización. Los cinco valores pueden ser medibles, bajo criterios de evaluación preestablecidos.

Una vez formuladas las propuestas de Misión, Visión y Valores Corporativos se pretende entregar un derrotero que guíe y motive a los integrantes de la organización en su diario quehacer.

4. Análisis Estratégico

En el presente capítulo se realizará, mediante la utilización de diferentes herramientas, el establecimiento de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas existentes para la Unidad Estratégica de Negocios tanto en el Macroentorno como en el Microentorno.

El análisis estratégico implica el análisis de dos grandes campos en los cuales se desenvuelve la organización, estos son el macro y microentorno. En el macroentorno o ambiente externo se analizan las condiciones generales y competitivas de la industria en la que se encuentra inserta la empresa, y en el microentorno o ambiente interno se analizan los recursos y capacidades que posee la organización. Un correcto análisis estratégico es el puntapié inicial para el desarrollo de la estrategia a largo plazo de la organización, logrando identificar las fortalezas y debilidades que posee la organización y las oportunidades y amenazas que debe enfrentar (Piutrín, 2022, p.34)

Las herramientas para emplear serán las siguientes: P.E.S.T.L., 5 Fuerzas de Porter y el análisis V.R.I.O.

4.1. Análisis del Macroentorno:

Según (Hill y Jones, 2005), el propósito de este análisis es identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente en el que se desarrolla la organización, que influirán en la manera como se cumple con la Misión. Es por ello que se deben evaluar tres dimensiones: el ambiente de la industria en el que opera la organización, el ambiente nacional o del país, y el más amplio, el socioeconómico o macro ambiente (Dos Santos, 2027, p.13).

El presente análisis se centrará en el entorno donde la empresa Blanco y Negro se encuentra inmersa. Para lograr lo descrito precedentemente, se utilizará la herramienta P.E.S.T.L. (la cual abarcará las aristas Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal).

4.1.1. Político

En mi investigación anterior señaló que:

El actual escenario político del país puede seguir generando reacciones adversas para la continuidad del espectáculo del fútbol. En consecuencia, a las protestas comenzadas en octubre de 2019, que no permitieron finalizar las últimas fechas del Campeonato Nacional AFP Plan Vital 2019, y que incluso trasladaron hechos de violencia a las afueras de los estadios.

Además, el proceso de cambio de la Constitución Política de Chile que comenzó a fines del 2019, generó nuevas protestas que impidieron la normal realización de los encuentros deportivos, así como también surjan posibles cambios a la Ley N.º 20.019, una vez que se detalle la nueva Carta Magna. (Rivera, 2021, p. 45)

4.1.2. Económico

He indicado (Rivera, 2021, p. 45) lo siguiente:

Se debe considerar que el actual escenario económico está marcado en los últimos meses por las continuas protestas de carácter político-social que se vienen generando desde octubre del 2019.

Además, por la pandemia del COVID-19, la situación no ha sido favorable para la economía del país ni para la industria del fútbol chileno.

A modo de ejemplificar lo anterior, se destaca que los ingresos económicos por concepto de asistencia de público a los estadios, o sea los *ticketing*, se han visto fuertemente mermados por:

- Las protestas comenzadas en octubre 2019, no permitieron finalizar las últimas fechas del torneo de Primera División de Chile 2019.
- Los partidos de la temporada 2020 fueron jugados sin público debido a las restricciones sanitarias impuestas por la pandemia del Coronavirus.

Al respecto, en el resumen ejecutivo del Anuario Financiero del Fútbol Chileno, la ANFP (2020) indica que:

Un hecho relevante esta temporada fueron los ingresos por *ticketing*, los cuales se vieron mermados en \$2.500 millones, teniendo una estrecha relación el término anticipado de nuestros campeonatos. Este hecho, no solo impacto directamente en los ingresos generados por los clubes, sino también en la positiva tendencia que veníamos teniendo respecto de los asistentes a los estadios versus años anteriores, lo cual produjo una baja para la temporada 2019 de un 18% en relación con el año 2018. (p. 7)

A pesar de la situación económica vivida del 2020, las proyecciones económicas para el 2021 son más alentadoras. De hecho, “los expertos consultados por el Banco Central de Chile mejoraron sus proyecciones de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) para 2021 y estimaron que va a lograr un alza del 5 % interanual” (SWI swissinfo.ch, 2021). Junto con ello, se estima que para este 2021, los partidos del campeonato local vuelvan a permitir la asistencia de público a sus recintos (Márquez, 2020).

4.1.3. Social

En (Rivera, 2021, p. 46) he mostrado que:

Los hechos de violencia político-social que han marcado a la sociedad chilena desde el 18 de octubre del 2019, sumado a la pandemia por el COVID-19, han repercutido fuertemente a la industria del entretenimiento, en especial al fútbol chileno.

Junto con ello, las protestas se trasladaron a los estadios, y en consecuencia no fue posible finalizar varios encuentros deportivos. Así también, mientras estos se realizaban, en las inmediaciones se llevaban a cabo violentas manifestaciones por parte de hinchas de los clubes.

Sumado a lo anterior, desde hace varios años la hinchada de Colo-Colo no tiene una opinión favorable sobre la concesionaria Blanco y Negro S.A., basado en los dispares resultados deportivos obtenidos. Quienes han intentado canalizar este descontento han sido los miembros del Club Social y Deportivo Colo-Colo, entidad que se mantuvo vigente una vez que Blanco y Negro tomará el control de los activos del club en 2005, la cual abarca a los socios del equipo y administra las ramas deportivas de Colo-Colo no ligadas al fútbol.

4.1.4. Tecnología

Además, he indagado (Rivera, 2021, p. 47) que:

La implementación del Video arbitraje (VAR) en el fútbol chileno es una herramienta tecnológica que puede cambiar de forma importante el resultado de un juego. El apoyo de medios visuales para ayudar en las determinaciones del

juez, es una solución empleada por varias ligas de fútbol profesional a nivel mundial y que en Chile hizo su aparición el 2019.

Por otro lado, la explotación de las plataformas de redes sociales puede generar beneficios económicos, mediante el pago de anuncios publicitarios a las instituciones deportivas. Actualmente, existe una competencia entre los clubes por quienes poseen más seguidores en las RRSS, además de quién posee la mayor cantidad de interacciones en ellas.

4.1.5. Legal

Por otro lado, señalo (Rivera, 2021, p. 47):

Las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (S.A.D.P.) están reguladas por la Ley 20.019 vigente desde el año 2005. De acuerdo a lo publicado por la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN) bajo la asesoría de James Wilkins Binder (2014) indican que:

La Ley No. 20.019 estableció un marco legal para la constitución y operación de sociedades anónimas deportivas profesionales (indistintamente SADP). Éstas tienen por objeto exclusivo organizar, producir, comercializar y participar en actividades deportivas de carácter profesional [Ley N.º 20.019, 2005, Art. 1]. Están sometidas a una serie de reglas, destacando: la obligación de contar con un capital mínimo de 1.000 Unidades de Fomento [Ley N.º 20.019, 2005, Art. 13]; deben contar con una Comisión de Ética y una Comisión de Auditoría [Ley N.º 20.019, 2005, Art. 12]; sus accionistas no pueden participar en otras SADP; condiciona su participación en asociaciones y ligas deportivas al cumplimiento de ciertos requisitos; y obliga a la remuneración de sus jugadores bajo el régimen de

contratos de trabajo de deportistas profesionales [Ley N.º 20.019, 2005, Art. 1]. (p. 1)

En cuanto a su fiscalización, e [*i.e.* en] la Ley de SADP, estas sociedades someten a las SADP a un régimen de fiscalización y supervigilancia dual y complementario. Dual porque reconoce la actividad fiscalizadora de dos servicios públicos: de la Superintendencia de Valores y Seguros, por una parte, y del Instituto Nacional de Deportes, por otra; y complementario, por cuanto reconoce ámbitos de fiscalización distintos según el servicio de que se trate. (Wilkins, 2014, p. 1)

La competencia de la SVS abarca la fiscalización y supervigilancia de los presupuestos, estados financieros, balances y estados de cuentas de las organizaciones deportivas profesionales. Para permitir y facilitar la función fiscalizadora de la SVS, la Ley establece una serie de obligaciones para las SADP relativas, principalmente, a información y publicación de sus instrumentos financieros. (Wilkins, 2014, p. 1)

Es posible que, si logra materializarse una nueva Constitución para nuestro país, se produzcan cambios a la estructura y funcionamiento de las S.A.D.P. (Ley 20.019) basados en las nuevas directrices que contenga esa posible nueva Carta Magna. Lo anterior podría traducirse en la adopción de modelos de administración similares a los adoptados en países como Alemania, en donde, por ley, se requiere que el club (socios) posea al menos el 50% más una acción adicional que la empresa administradora. Esto permite que los hinchas tengan la mayoría de los derechos a voto (Bundesliga, 2023).

A continuación, se detalla el cuadro de identificación de las variables más importante de cada aspecto, con las posibles repercusiones en caso que se produzcan. (Rivera, 2021, p. 48):

Tabla 2. Identificación de los factores análisis P.E.S.T.L.

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES ANÁLISIS P.E.S.T.L.		
Factores	Fuerzas más importantes que pueden afectar a la empresa	Consecuencias de esas fuerzas
Políticos	Incertidumbre política generada por el cambio de la Constitución Política de Chile.	Impedimento de realizar espectáculos deportivos de manera normal.
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> - Impedimento de realizar espectáculos deportivos de manera normal. - Bajo crecimiento económico del país. 	<ul style="list-style-type: none"> - No recaudar fondos por concepto de venta de entradas (<i>ticketing</i>). - Percibir menores ingresos anuales.
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Continuación de protestas y limitaciones de aforo por COVID-19. - Deficiente relación con los hinchas. 	<ul style="list-style-type: none"> - No recaudar fondos por concepto de venta de entradas (<i>ticketing</i>). - Daño en la imagen corporativa.

Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Decisiones arbitrales que perjudiquen al equipo de fútbol. - Pérdida de seguidores en RR.SS. y bajas en las interacciones dentro de ellas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de partidos que conlleve el no acceder a puestos de privilegio en la tabla de posiciones del torneo local. - Baja en recaudación de ingresos por concepto de publicidad en RR.SS.
Legal	Posibles modificaciones a la Ley No. 20.019, tras promulgarse la nueva Constitución.	Cambios a las estructuras de las S.A.D.P.

Fuente: Rivera, 2021, p.49

4.2. Análisis del Microentorno

El presente análisis se realizará sobre la industria de los equipos de fútbol donde la empresa Blanco y Negro desarrolla sus actividades. Para lograr esto, se emplearán las 5 Fuerzas de Porter.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1982) evalúa el microentorno en 5 variables, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenazas de nuevos competidores, amenazas de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores. Esta herramienta sirve para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una de estas presiones (Piutrín, 2022, p.40).

4.2.1. Poder de negociación de los clientes

En Rivera (2021, p. 49) señalo que:

Los clientes de los equipos de fútbol son sus aficionados, quienes son los consumidores de los productos que ofrece el club, por ejemplo: camisetas, accesorios, partidos por tv, etc. Los hinchas, al ser un grupo numeroso, no pueden lograr una presión que pueda influir en los precios de los bienes y servicios ofrecidos por el club. Sumado a la nula capacidad de los clientes en lo que a “integración hacia atrás” de la empresa se refiere, se establece que el poder de negociación de ellos es BAJO.

4.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Por otro lado (Rivera, 2021, p.50) señalo que:

Se describen los siguientes proveedores y su correspondiente análisis:

- Jugadores de fútbol:

Los jugadores que pertenecen a otros equipos, tanto nacionales como internacionales, poseen un ALTO poder de negociación, asumiendo un valor único y diferenciado para cada uno de ellos. Un jugador que refuerce al equipo puede incrementar las victorias deportivas y posteriores éxitos económicos, tales como: alza en venta de productos, premios en dinero por participación en torneos, entre otros. A modo de ejemplo, en varias oportunidades instituciones no han llegado a acuerdo por el pase de un jugador debido a exigencias económicas por parte de quien ofrece a este último.

- Marcas comerciales:

Las marcas que auspician a los equipos y las empresas dueñas de los derechos televisivos de los partidos de fútbol poseen un ALTO poder de negociación, ya que poseen parte de los recursos económicos necesarios para el funcionamiento de las instituciones deportivas.

4.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Además, indico que (Rivera, 2021, p. 50):

Los costos de entrar al negocio del fútbol profesional y competir en igualdad de condiciones con los equipos ya existentes, es muy alto. Se debe contar con una plantilla de jugadores, centro de entrenamiento, estadio, auspiciadores, hinchas etc., lo cual no son recursos fáciles de conseguir. Es por estas barreras de entrada que este ítem presenta una amenaza BAJA.

4.2.4. Amenaza de productos sustitutos

En (Rivera, 2021, p. 50) indagué que:

El fútbol chileno al encontrarse inmerso en la industria del entretenimiento debe competir contra otros deportes, formas de pasatiempos (cine, música, lectura, etc.) y, últimamente, con diferentes ligas de fútbol extranjeras, como la española o inglesa. Como se aprecia, la variedad de sustitutos no es menor.

Con el propósito de analizar esta amenaza, se detalla lo siguiente:

- El 50% de la población se manifiesta interesada en el fútbol en general. (GfK, 2019, p. 8)
- “El 13% de los chilenos practica fútbol”. (GfK, 2019, p. 9)
- El 52% de la población chilena declara no tener preferencia por algún equipo extranjero en particular. (GfK, 2019, p. 26)

Por lo cual se puede establecer que los equipos internacionales no asoman como un producto sustituto potente, y la propensión a cambiar de equipo por parte de los hinchas, es baja ya que se asocia a una elección “para toda la vida”.

Quienes no declaran su preferencia por algún equipo de fútbol nacional se ha incrementado en 11 pp en los últimos cinco años, pasando de un 10% en 2015 al 21% al 2019 (GfK, 2019, p. 24). Ante esto, se podría asumir que la población ha encontrado otra forma de pasatiempo en la cual focalizarse.

Por consiguiente, los precedentes indican que la amenaza de productos sustitutos puede ser considerada como MEDIA.

4.2.5. Rivalidad entre competidores

He indico que (Rivera, 2021, p. 51):

La rivalidad entre los tres equipos más populares del país, o sea, Colo-Colo, Universidad de Chile y Universidad Católica, se ha mantenido fuertemente estos últimos años. En el plano deportivo, desde el año 2014 se han repartido entre ellos los títulos del torneo nacional, a excepción del Torneo Clausura 2015 ganado por Cobresal.

La rivalidad en el campo de juego se ha traspasado a las redes sociales, donde las instituciones luchan por la mayor cantidad de seguidores e interacciones en sus cuentas oficiales, y donde por ejemplo Colo-Colo es el equipo con más seguidores en las RRSS en 2019 (ANFP, 2020, p. 27), mientras que la Universidad de Chile consiguió el mayor número de interacciones en las principales redes durante el 2020 (T13, 2021).

Por consiguiente, esta amenaza puede ser considerada como ALTA.

4.2.6. Resultado del análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Asimismo, adjunto (Rivera, 2021, p. 51) la tabla que resume el impacto de las 5 Fuerzas de Porter para las concesionarias de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales de equipos de fútbol chileno. Los rangos evaluados se basan en las siguientes cifras: Alta: 5, Media: 3 y Baja: 1.

Tabla 3. Análisis atractivo de la industria según las 5 Fuerzas de Porter

5 FUERZAS DE PORTER	ATRACTIVO INDUSTRIA CONCESIONARIAS S.A.D.P.		
	BAJA	MEDIA	ALTA
Poder de Negociación con Clientes	X		
Poder de Negociación con Proveedores			X
Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	X		
Amenaza de Productos Sustitutos		X	
Rivalidad entre Competidores			X
ATRACTIVO DEL SECTOR		X	

Fuente: Rivera, 2021, p.52

4.3. Análisis interno.

El presente análisis se realizará sobre la interna de la empresa Blanco y Negro S.A. en base a la información provista por fuentes abiertas (Ej. Prensa) y la entregada por el Gerente de Administración y Finanzas de la empresa, Leonardo Pino Merino, a través de una entrevista.

Según (Hill y Jones, 2005), el análisis interno permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Considerando los recursos con los que cuenta la organización y las formas de generar ventajas competitivas, los recursos a los que se hace referencia pueden ser los sistemas internos de la organización como infraestructura gerencial, recursos humanos, tecnología, finanzas, logística, operaciones, comercialización y servicios de postventa, pilares de la cadena de valor de la empresa (Dos Santos, 2027, p.33).

Para materializar este acápite, se empleará la herramienta V.R.I.O., la cual analizará los recursos más importantes que, a juicio del autor posee la empresa y que fueron visados por el gerente de la concesionaria citado precedentemente; realizándoles cuatro preguntas que cuestionan si es Valioso, Raro, Imitable y explotado por la Organización.

En Rivera (2021, p. 52) señalo que:

Este análisis se basará en las siguientes competencias: Popularidad, Historia deportiva, Plantilla de jugadores, Instalaciones propias y Capacidad directiva de Blanco y Negro. Estas se estimaron como las más relevantes para proporcionarle a la empresa una determinada ventaja competitiva sostenible, es decir, brindarle una posición de superioridad ante sus competidores.

4.3.1. Popularidad

También indago en (Rivera, 2021, p. 52) lo siguiente:

Valor.

¿Es éste un recurso de valor?: Sí. Contar con la mayor cantidad de hinchas en el país es un recurso altamente valorable. Según la 7^a encuesta GfK del Fútbol

Chileno (GfK, 2019, p. 23), Colo-Colo es el equipo de fútbol más popular en el país, alcanzando un 42% de las preferencias. El competidor más cercano es la Universidad de Chile, con un 20% de adhesión.

¿Podemos explotar una oportunidad o neutralizar una amenaza externa con este recurso?: Se explota la oportunidad de ofrecer bienes y servicios a los hinchas del equipo.

Raro, de acceso reducido.

¿Está este recurso sólo en manos de unos pocos? ¿O por el contrario está al alcance de todos?: Sólo existe un equipo más popular que el resto, por lo tanto, no está al alcance de todos.

Imitable.

¿Este recurso es difícil de imitar? A un competidor que quisiera este recurso, ¿le sería costoso obtenerlo o desarrollarlo?: Es difícil de imitar, ya que desbancar al equipo con más seguidores, puede llegar a ser un trabajo de años que conlleve el empleo de variados recursos. Se asume una lealtad al equipo, por parte de quien es hincha.

Organización.

¿Está la compañía organizada para explotar este recurso al 100%?: Sí, la compañía está organizada para explotar este elemento. A modo de ejemplo: Colo-Colo lideró las RRSS como el equipo de fútbol chileno con más seguidores virtuales en 2019 (ANFP, 2020, p. 27).

4.3.2. Historia deportiva

En Rivera (2021, p. 53) señalo que:

Valor.

¿Es éste un recurso de valor?: Sí. Los logros deportivos del equipo que dan forma a la historia del equipo, a la fecha no han sido igualados por otra institución nacional.

¿Podemos explotar una oportunidad o neutralizar una amenaza externa con este recurso?: Se puede explotar la oportunidad de conseguir nuevos simpatizantes o fidelizar a los ya existentes, en base a las hazañas deportivas logradas por el equipo

Raro, de acceso reducido.

¿Está este recurso sólo en manos de unos pocos? ¿O por el contrario está al alcance de todos?: Cada equipo de fútbol posee una historia deportiva diferente y digna de ser conocida y/o admirada por el público. En este sentido, no es un recurso raro.

Imitable.

¿Este recurso es difícil de imitar? A un competidor que quisiera este recurso, ¿le sería costoso obtenerlo o desarrollarlo?: Como se señaló en el párrafo anterior, cada historia deportiva es distinta a las demás. Aunque la historia de Colo-Colo desde sus inicios ha suscitado el interés de la afición, ya que es el equipo con más títulos a nivel nacional e internacional del fútbol chileno¹ Su reconocimiento ha trascendido a otros países, convirtiéndolo en un referente a

¹De acuerdo con el recuento de Goal.com (2020), Colo-Colo posee una cantidad total de 32 torneos nacionales de Primera División y 3 copas internacionales. <https://www.goal.com/es-cl/noticias/cuantos-titulos-tiene-colo-colo/803xpzqc2wrl1qc4q1j5q7vhh>

nivel sudamericano A modo de ejemplo, una calle aledaña al Estadio Azteca de la Ciudad de México, D.F. lleva el nombre del club a modo de reconocimiento².

Organización.

¿Está la compañía organizada para explotar este recurso al 100%?: No, la concesionaria Blanco y Negro no está organizada para explotar al máximo este recurso. Dado que, a pesar de tener a cargo un museo donde se muestra la historia del club, no existen actividades organizadas por la empresa para darla a conocer de manera más masiva. De hecho, ese tipo de actividades son llevadas a cabo por el Club Social, el cual efectúa un proceso de inducción a los nuevos jugadores, dándoles a conocer la historia del equipo³.

4.3.3. Plantilla de jugadores

Anteriormente señalo (Rivera, 2021, p. 54):

Valor.

¿Es éste un recurso de valor?: No. Actualmente el equipo luchó por no descender de categoría, a pesar de ser una de las plantillas con los sueldos más altos del fútbol nacional (ANFP, 2019).

¿Podemos explotar una oportunidad o neutralizar una amenaza externa con este recurso?: En base a los actuales resultados deportivos, no es posible neutralizar una amenaza externa con este recurso, pues es probable bajar a Primera División B.

²Se decidió rendir homenaje a los equipos de fútbol más importantes del mundo, bautizando con sus nombres a las calles circundantes al Estadio Azteca, en el caso de Chile, se eligió tanto a Cobreloa como Colo-Colo. (Valenzuela, 2013)

³En la actualidad, los nuevos integrantes del Plantel y Cuerpo Técnico son “*Arellanizados*”, es decir, pasan por un proceso que consta del relato de los hitos más importantes de la historia del club. (TNT Sports, 2020)

Raro, de acceso reducido.

¿Está este recurso sólo en manos de unos pocos? ¿O por el contrario está al alcance de todos?: No es un recurso en manos de unos pocos, dado que, si se cuentan con los recursos económicos, se podría contratar figuras o jugadores con proyección desde otros equipos o ligas. Por ejemplo, se podría comprar jugadores que estén en el mercado del fútbol argentino o mexicano.

Imitable.

¿Este recurso es difícil de imitar? A un competidor que quisiera este recurso, ¿le sería costoso obtenerlo o desarrollarlo?: Sí, en base al costo mensual de los sueldos del plantel, sumado al currículum de algunos de sus jugadores, es un recurso difícil de imitar.

Organización.

¿Está la compañía organizada para explotar este recurso al 100%?: No, considerando que las últimas contrataciones no han sumado una cantidad apreciable de minutos jugados, goles y asistencias. Además, la disponibilidad de los jugadores se ha visto afectada por una seguidilla de lesiones⁴, las cuales impiden su normal desempeño deportivo, tales como Matías Fernández⁵, Jorge Valdivia⁶ y Matías Zaldívar⁷, entre otros. Tampoco existen jugadores provenientes

⁴ Durante la segunda rueda del Campeonato Nacional 2020, Óscar Opazo y Marcos Bolados sufrieron graves lesiones que les impidieron finalizar el resto del torneo (Quintana, 2020).

⁵ Desde su vuelta al club, Matías Fernández no estuvo disponible por causa de lesiones en 15 partidos (Transfermarkt, s.f.b).

⁶ Desde su vuelta al Club, Jorge Valdivia no estuvo disponible por causa de lesiones en 7 partidos (Transfermarkt, s.f.c).

⁷ Matías Zaldívar sufrió dos lesiones que lo tuvieron alejado de las canchas por un total de 208 días (Transfermarkt, s.f.d).

de las divisiones inferiores que se alcen dentro de los jugadores con mejor rendimiento o proyección en un futuro próximo.

4.3.4. Instalaciones propias

Por otro lado (Rivera, 2021, p. 55):

Valor.

¿Es éste un recurso de valor?: Sí, Colo-Colo posee su propio estadio, así como instalaciones de entrenamiento tanto para el plantel de Primera División, como para las categorías juveniles e infantiles.

¿Podemos explotar una oportunidad o neutralizar una amenaza externa con este recurso?: Sí, se puede explotar una oportunidad. En las mismas instalaciones existe la posibilidad de efectuar visitas guiadas a las instalaciones utilizadas por los jugadores como al museo del club⁸, donde se pueden adquirir artículos relacionados con el club (*merchandising*).

Raro, de acceso reducido.

¿Está este recurso sólo en manos de unos pocos? ¿O por el contrario está al alcance de todos?: Sí, es un recurso raro, ya que son pocas las instituciones que poseen estadio propio. Actualmente las instituciones que poseen estadio propio son Universidad Católica, Unión Española, Huachipato y Colo-Colo. La mayoría de los clubes sólo se limitan a poseer instalaciones para entrenar, las cuales son de su propiedad.

⁸El tour Paseo Monumental ofrece la oportunidad de recorrer las instalaciones usadas por los jugadores en el Estadio Monumental, además de una visita al museo del club. (AIAireLibre.cl, 2020)

Imitable.

¿Este recurso es difícil de imitar? A un competidor que quisiera este recurso, ¿le sería costoso obtenerlo o desarrollarlo?: Sí, es difícil de imitar, ya que se requiere de una inversión económica importante para materializar la infraestructura, además de depender de otros factores. Por ejemplo, uno de los grandes clubes nacionales, la Universidad de Chile, desde 1973 ha intentado tener un estadio propio y hasta la fecha se han contabilizado 7 proyectos para construir el estadio pero que ninguno prosperó (Antúnez, 2020).

Organización.

¿Está la compañía organizada para explotar este recurso al 100%?: Sí, Blanco y Negro S.A. ha promovido campañas de abono para los partidos que juegue el equipo, con el propósito de incentivar la asistencia de hinchas a las instalaciones. Además, cuenta con la posibilidad de efectuar visitas guiadas a las instalaciones utilizadas por los jugadores y al museo del club, donde se pueden adquirir artículos relacionados con el club (*merchandising*).

4.3.5. Capacidad directiva de Blanco y Negro S.A.

Además, señalo (Rivera, 2021, p. 56) que:

Valor.

¿Es éste un recurso de valor?: La gestión de Blanco y Negro no ha otorgado valor a la empresa. A modo de ejemplo, el precio de la acción de la compañía ha sido volátil en el tiempo, de hecho, actualmente el precio de cada acción es menor al costo al momento de su ingreso al mercado de valores, ocurrido el año 2005. (González, 2020; Investing, s.f.)

¿Podemos explotar una oportunidad o neutralizar una amenaza externa con este recurso?: Con la actual administración no se avizora la posibilidad de explotar una oportunidad ni neutralizar amenazas. La concesionaria no se ha destacado por su buena gestión administrativa a cargo del equipo⁹. Desde su creación, la sociedad ha debido enfrentar fuertes pugnas de poder entre sus bloques controladores, entre ellos esta los problemas con los jugadores¹⁰ y la tensa relación con el Club Social y Deportivo Colo-Colo¹¹. Estas situaciones han generado una mala imagen de Blanco y Negro S.A. en los hinchas, quienes ven con ojos críticos la actual gestión administrativa y deportiva del club¹².

Raro, de acceso reducido.

¿Está este recurso sólo en manos de unos pocos? ¿O por el contrario está al alcance de todos?: El modelo de S.A.D.P. (Sociedad Anónima Deportiva Profesional) está vigente desde la promulgación de la Ley 20.019. Por lo cual, el modelo de dirección empleado por Blanco y Negro S.A. puede ser replicado por cualquier otra entidad deportiva.

⁹ Blanco y Negro tuvo problemas para pagar a la Tesorería General de la República, una cuota por 540 millones de pesos relacionada con la quiebra del club (Barrera y González, 2020). Por otra parte, debido a deficiencias administrativas, debió suspender un partido por un caso positivo de Coronavirus dentro del club (AS.COM, 2020).

¹⁰ La concesionaria se vio envuelta en una polémica al no querer asumir los costos económicos por el tratamiento de la lesión de Matías Zaldívar (Poblete y González, 2020). Otro conflicto con los jugadores se produjo al no querer pagar sus remuneraciones y decidir acogerse a la Ley de Protección del Empleo, en el marco de la inactividad suscitada por la pandemia COVID-19 (Vega, 2020; Olea, 2020).

¹¹ El bloque de Leónidas Vial, uno de los mayores accionistas de Blanco y Negro, planteó la posibilidad de quitar los dos cupos que el Club Social posee en la mesa directiva de la empresa. (Ávila, 2020)

¹² Se han producido diversas protestas por parte de la hinchada de Colo-Colo, donde se plantean amenazas a los miembros del Directorio de Blanco y Negro, junto al término de la concesión por parte de esta. (Dávila, 2020; La Tercera, 2020)

Imitable.

¿Este recurso es difícil de imitar? A un competidor que quisiera este recurso, ¿le sería costoso obtenerlo o desarrollarlo?: En base a lo detallado precedentemente, no es difícil de imitar.

Organización.

¿Está la compañía organizada para explotar este recurso al 100%?: No, actualmente la composición del directorio de Blanco y Negro está dividida en dos bloques divergentes entre sí, liderados por Leónidas Vial y Aníbal Mosa respectivamente. Esta situación no es ideal para una normal dirección de la empresa.

4.3.6. Resultados de Análisis V.R.I.O.

En base a lo detallado precedentemente en (Rivera, 2021, p. 57), se confeccionó el Análisis V.R.I.O., cuyo resultado se encuentra en la Tabla 4.

Tabla 4. Análisis VRIO

Recursos	Valor	Raro	Difícil de imitar	Organización	Implicación estratégica
Popularidad	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
Historia deportiva	SI	NO	SI	NO	IGUALDAD COMPETITIVA
Plantilla de jugadores	NO	NO	SI	NO	DESVENTAJA COMPETITIVA

Instalaciones propias	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
Capacidad directiva	NO	NO	NO	NO	DESVENTAJA COMPETITIVA

Fuente: Rivera, 2021, p.58

Las Ventajas Competitivas Sostenibles son la Popularidad y las Instalaciones propias. Estos recursos pueden ser empleados para obtener mayores beneficios económicos frente a la competencia. La Popularidad puede crear relaciones de largo plazo con los hinchas y las Instalaciones Propias entregan la posibilidad de entregar una experiencia única a los clientes, tales como visitas al museo, camarines y cancha. Esto último permite la creación de un sentido de pertenencia hacia el club, por parte del fanático.

Una Desventaja Competitiva viene entregada por la Capacidad Directiva de Blanco y Negro S.A. Por lo tanto, es un elemento que se debe corregir si se desea obtener una ventaja frente a los competidores y una imagen positiva en los aficionados. No poseer una directiva que tome buenas decisiones en el ámbito deportivo, administrativo y económico es perjudicial para los destinos de la empresa.

La actual capacidad de la Plantilla de Jugadores es otra fuente de Desventaja Competitiva altamente nociva. A pesar de efectuar contrataciones ligadas a altos costos y sueldos, los éxitos deportivos no han sido los esperados. Tampoco se han alzado nuevas figuras provenientes de las divisiones inferiores.

Este tipo de desventaja puede influir negativamente en los cuatro recursos restantes, al ser un condicionante de los éxitos deportivos de la empresa.

La Igualdad Competitiva producida por la Historia del Club puede transformarse en una Ventaja Competitiva Sostenible, si se logran nuevos éxitos deportivos que lo distinga de las otras instituciones futbolísticas. Esto va de la mano de la mejora en los recursos de Plantilla de jugadores y Capacidad directiva de Blanco y Negro.

Por lo pronto, Blanco y Negro deberá centrar sus esfuerzos en mantener su Ventaja Competitiva y revertir aquellos que le generan una Desventaja frente a sus competidores. (Rivera, 2021, p. 57-58)

4.4. FODA cuantitativo

Se realizará esta etapa, tomando como referencia los resultados obtenidos previamente en los Análisis P.E.S.T.L., 5 Fuerzas de Porter y V.R.I.O. Lo anterior, permitirá establecer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización, para luego plasmar citados argumentos en una Matriz FODA Cuantitativa que nos ayudará a sentar los objetivos y estrategias a desplegar.

El FODA es una herramienta altamente utilizada en las organizaciones para lograr determinar las ventajas competitivas de una organización y establecer estrategias en consecuencia de los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas). Según el documento docente Matriz de análisis FODA cuantitativo (Cancino, 2012) el añadir una técnica cuantitativa al análisis FODA ha mostrado ser de gran valor para las organizaciones, en

particular en la información que entrega para realizar una planificación estratégica institucional (Piutrín, 2022, p.55).

4.4.1. Análisis interno

El análisis considerado para esta etapa se efectuará sobre los recursos tangibles como los intangibles que se pueden destacar dentro del funcionamiento de la empresa.

Análisis de recursos y capacidades.

Recursos tangibles.

Instalaciones propias:

Colo-Colo posee su propio estadio, así como instalaciones de entrenamiento tanto para el plantel de Primera División, como para las categorías juveniles e infantiles.

En las mismas instalaciones existe la posibilidad de efectuar visitas guiadas a las instalaciones utilizadas por los jugadores como al museo del club¹³, donde se pueden adquirir artículos relacionados con el club (*merchandising*).

Actualmente, las instituciones que poseen estadio propio son Universidad Católica, Unión Española, Huachipato y Colo-Colo. La mayoría de los clubes sólo se limitan a poseer instalaciones para entrenar, las cuales son de su propiedad.

Este recurso es difícil de imitar, un competidor que quisiera este recurso requeriría de una inversión económica importante para materializar la infraestructura, además de depender de otros factores. Por ejemplo, uno de los grandes clubes nacionales, la Universidad de Chile: desde 1973 ha intentado tener un estadio propio y hasta la fecha

¹³El tour Paseo Monumental ofrece la oportunidad de recorrer las instalaciones usadas por los jugadores en el Estadio Monumental, además de una visita al museo del club. (AIAireLibre.cl, 2020)

se han contabilizado 7 proyectos para construir el estadio pero que ninguno prosperó. (Antúnez, 2020)

Recursos económicos.

Este factor se traduce en los ingresos y gastos económicos en que la empresa incurre. El balance 2019 de la institución informó pérdidas durante el periodo 2018-2019, En la actualidad, según la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP, 2020), el club de fútbol muestra en 2019 una caída de 27% de sus ingresos ordinarios. Además, según detalla la Memoria Anual de la concesionaria, enviada a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), en 2018 se registraron ingresos de actividades ordinarias por \$24.565.194 y en 2019 sólo por \$17.895.929 (Blanco y Negro S.A., 2020, p. 87), con lo cual entre estos dos años existió una caída del 27,15% en los ingresos operacionales del club (p. 79). Una de las razones que causó la merma se asocia “a una disminución por recaudaciones del 21,17% y también una baja de 41,73% en sus ingresos por publicidad” (Cárdenas, 2020, párr. 6).

Otro factor importante que afecta el ámbito económico de la empresa es la proliferación de productos falsificados relacionados con el club, como camisetas, que son comercializados principalmente en la vía pública, bajo la modalidad de comercio ambulante o ferias comerciales establecidas. (Olivares, 2019)

Recursos intangibles.

Plantilla de jugadores.

Durante la temporada 2020, el equipo luchó por no descender de categoría, a pesar de ser una de las plantillas con los sueldos más altos del fútbol nacional. (ANFP, 2019)

Este recurso no está en manos de unos pocos, dado que, si se cuentan con los recursos económicos, se podría contratar figuras o jugadores con proyección desde otros equipos o ligas. Por ejemplo, se podría comprar jugadores que estén en el mercado del fútbol argentino o mexicano.

Lamentablemente, en la temporada 2020 no fue posible explotar este recurso al 100%, pues las contrataciones no sumaron una cantidad apreciable de minutos jugados, goles y asistencias. Además, la disponibilidad de los jugadores se vio afectada por una seguidilla de lesiones¹⁴, las cuales impiden su normal desempeño deportivo, tales como Matías Fernández¹⁵, Jorge Valdivia¹⁶ y Matías Zaldívar¹⁷, entre otros. Tampoco existen jugadores provenientes de las divisiones inferiores que se alcen dentro de los jugadores con mejor rendimiento o proyección en un futuro próximo.

Popularidad.

Este sí es un recurso de valor, ya que contar con la mayor cantidad de hinchas en el país es altamente valorable. Según la 7ª encuesta GfK del Fútbol Chileno (GfK, 2019, p. 23), Colo-Colo es el equipo de fútbol más popular en el país, alcanzando un 42% de las preferencias. El competidor más cercano es la Universidad de Chile, con un 20% de adhesión.

Aprovechando este recurso, es posible ofrecer bienes y servicios a los hinchas del equipo.

¹⁴Durante la segunda rueda del Campeonato Nacional 2020, Óscar Opazo y Marcos Bolados sufrieron graves lesiones que les impidieron finalizar el resto del torneo (Quintana, 2020).

¹⁵Desde su vuelta al club, Matías Fernández no estuvo disponible por causa de lesiones en 15 partidos (Transfermarkt, s.f.a).

¹⁶Desde su vuelta al Club, Jorge Valdivia no estuvo disponible por causa de lesiones en 7 partidos (Transfermarkt, s.f.b).

¹⁷Matías Zaldívar sufrió dos lesiones que lo tuvieron alejado de las canchas por un total de 208 días (Transfermarkt, s.f.c).

Es difícil de imitar, ya que desbancar al equipo con más seguidores, puede llegar a ser un trabajo de años que conlleve el empleo de variados recursos. Se asume una lealtad al equipo, por parte de quien es hincha.

Por otra parte, la empresa explota este recurso, a través de nuevos canales de difusión. A modo de ejemplo: Colo-Colo lideró las RR.SS. como el equipo de fútbol chileno con más seguidores virtuales en 2019. (ANFP, 2020, p. 27)

Historia deportiva.

Los logros deportivos que dan forma a la historia del equipo, a la fecha no han sido igualados por otra institución nacional. Es posible explotar la oportunidad de conseguir nuevos simpatizantes o fidelizar a los ya existentes, en base a las hazañas deportivas logradas por el equipo.

Como he mencionado previamente cada historia deportiva es distinta a las demás. Aunque desde sus inicios, la historia de Colo-Colo ha suscitado el interés de la afición, ya que es el equipo con más títulos a nivel nacional e internacional del fútbol chileno¹⁸; su reconocimiento ha trascendido a otros países, convirtiéndolo en un referente a nivel sudamericano. Por ejemplo, una calle aledaña al Estadio Azteca de la Ciudad de México, D.F. lleva el nombre del club a modo de reconocimiento¹⁹ (Rivera, 2021, p. 53).

La concesionaria Blanco y Negro no está organizada para explotar al máximo este recurso. Dado que, a pesar de tener a cargo un museo donde se muestra la historia del

¹⁸ De acuerdo con el recuento de Goal.com (2020), Colo-Colo posee una cantidad total de 32 torneos nacionales de Primera División y 3 copas internacionales.

¹⁹ Se decidió rendir homenaje a los equipos de fútbol más importantes del mundo, bautizando con sus nombres a las calles circundantes al Estadio Azteca, en el caso de Chile, se eligió tanto a Cobreloa como Colo-Colo (Valenzuela, 2013).

club, no existen actividades organizadas por la empresa para darla a conocer de manera más masiva. De hecho, ese tipo de actividades son llevadas a cabo por el Club Social, el cual efectúa un proceso de inducción a los nuevos jugadores, dándoles a conocer la historia del equipo²⁰.

Capacidad directiva de Blanco y Negro S.A.

En mi revisión previa (Rivera, 2021, p. 56) he señalado que:

La gestión de Blanco y Negro no ha otorgado valor a la empresa. Para poner un ejemplo, el precio de la acción de la compañía ha sido volátil en el tiempo y, de hecho, actualmente el precio de cada acción es menor al costo al momento de su ingreso al mercado de valores, ocurrido el año 2005. (González, 2020)

La gestión financiera de la sociedad anónima controladora no ha sido de las mejores. Según el Comparativo de indicadores de los Clubes de fútbol profesional en Chile (2017-2022), emitido por la clasificadora de riesgo Humphreys, la empresa Blanco y Negro S.A. ha obtenido utilidades positivas solo en dos de los años analizados, alcanzado en 2022, ganancias por \$ 791.461 miles, año en el que el equipo profesional se consagró campeón del torneo nacional (Humphreys, 2023, p.5).

En el plano del análisis de pasivos y activos, la clasificadora de riesgo detalla lo siguiente: Asimismo, Blanco y Negro ha mostrado mayor estabilidad de los pasivos totales y de su patrimonio entre 2016 y 2022, reflejando un aumento desde \$ 23.786 millones a \$ 29.954 millones y una disminución desde \$ 19.422 millones a \$ 14.541

²⁰En la actualidad, los nuevos integrantes del Plantel y Cuerpo Técnico son “*Arellanizados*”, es decir, pasan por un proceso que consta del relato de los hitos más importantes de la historia del club (TNT Sports, 2020).

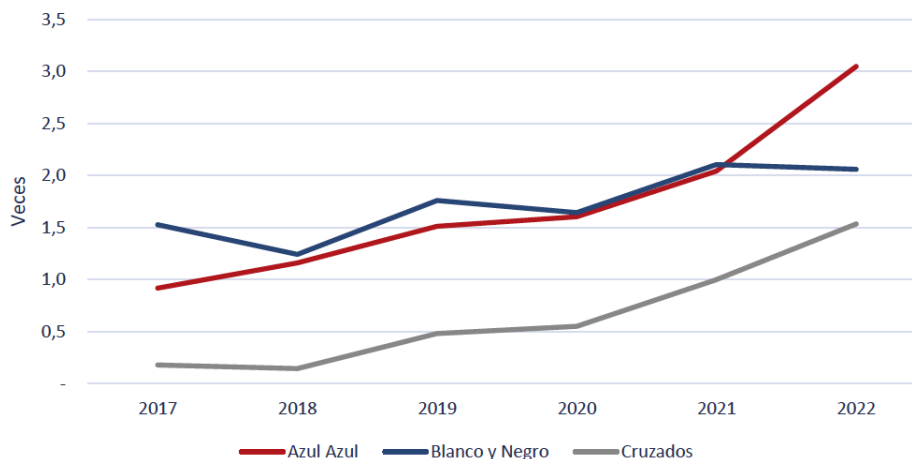
millones respectivamente. El indicador exhibió un valor de 2,1 veces en la última observación disponible (Humphreys, 2023, p.7).

En la figura 11 se detalla el comportamiento de la evolución de Pasivo Exigible/ Patrimonio, entre los años 2017 y 2022, por parte de Blanco y Negro S.A.

Al analizar la liquidez de las compañías, medida como razón circulante, se observa un comportamiento oscilante, en donde en la última observación disponible Azul Azul exhibió un valor de 1,1 veces, Blanco y Negro 0,47 veces (Humphreys, 2023, p.8).

Tras la descripción detallada precedentemente, se puede establecer la capacidad directiva de la empresa, en el plano financiero, no es alentadora. Esto se sustenta en los indicadores de aumento de pasivos, disminución de activos y la baja generación de utilidades positivas en los últimos cinco años de gestión.

Figura 11. Evolución del Pasivo Exigible/ Patrimonio



Fuente Humphreys, 2023

Con la actual administración no se avizora la posibilidad de explotar una oportunidad ni neutralizar amenazas. La concesionaria no se ha destacado por su buena

gestión administrativa a cargo del equipo²¹. Desde su creación, la sociedad ha debido enfrentar fuertes pugnas de poder entre sus bloques controladores, entre ellos están los problemas con los jugadores²² y la tensa relación con el Club Social y Deportivo Colo-Colo²³. Estas situaciones han generado una mala imagen de Blanco y Negro S.A. en los hinchas, quienes ven con ojos críticos la actual gestión administrativa y deportiva del club²⁴.

Para finalizar, he mencionado antes que la composición del directorio de Blanco y Negro está dividida en dos bloques divergentes entre sí, liderados por Leónidas Vial y Aníbal Mosa respectivamente. Esta situación no es ideal para una normal dirección de la empresa (Rivera, 2021, p. 57).

A continuación, se adjunta tabla resumen de todas las fortalezas y debilidades encontradas en el análisis interno, a incorporar posteriormente en el análisis FODA:

Tabla 5. Tabla resumen de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas		Debilidades	
F1	Popularidad	D1	Mala conducción deportiva
F2	Historia Deportiva	D2	Mala capacidad directiva

²¹Blanco y Negro tuvo problemas para pagar a la Tesorería General de la República, una cuota por 540 millones de pesos relacionada con la quiebra del club (Barrera y González, 2020). Por otra parte, debido a deficiencias administrativas, debió suspender un partido por un caso positivo de Coronavirus dentro del club (AS.COM, 2020).

²²La concesionaria se vio envuelta en una polémica al no querer asumir los costos económicos por el tratamiento de la lesión de Matías Zaldívar (Poblete y González, 2020). Otro conflicto con los jugadores se produjo al no querer pagar sus remuneraciones y decidir acogerse a la Ley de Protección del Empleo, en el marco de la inactividad suscitada por la pandemia COVID-19 (Vega, 2020; Olea, 2020).

²³El bloque de Leónidas Vial, uno de los mayores accionistas de Blanco y Negro, planteó la posibilidad de quitar los dos cupos que el Club Social posee en la mesa directiva de la empresa. (Ávila, 2020)

²⁴Se han producido diversas protestas por parte de la hinchada de Colo-Colo, donde se plantean amenazas a los miembros del Directorio de Blanco y Negro, junto al término de la concesión por parte de esta. (Dávila, 2020; La Tercera, 2020)

F3	Instalaciones propias	D2	Lesiones jugadores importantes
-----------	-----------------------	-----------	--------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Una vez finalizado el Análisis Interno, se establecieron las Fortalezas y Debilidades inherentes a la empresa, que, a juicio del autor, son las más relevantes y capaces de generar repercusiones en su funcionamiento.

4.4.2. Análisis del Macroentorno mediante el método P.E.S.T.L.

En base a lo expuesto precedentemente en el análisis P.E.S.T.L, se establecen las siguientes Oportunidades y Amenazas a considerar para el FODA Cuantitativo:

Tabla 6. Identificación de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades		Amenazas	
O1	Venta de jugadores.	A1	Interrupción continuidad operacional.
O2	Explotar el uso de RR.SS.	A2	Buen momento deportivo de equipos rivales.
O3	Expandir variedad de <i>merchandising</i> .	A3	Aparición productos sustitutos.
		A4	Disminución de ingresos.
		A5	Venta de productos falsificados.

Fuente: Elaboración propia

Descripción de Oportunidades:

- Venta de jugadores:

La venta de jugadores a ligas que posean un mayor poder adquisitivo es considerada una Oportunidad que permite el ingreso de recursos monetarios.

Estos pueden ser empleados para adquirir otros jugadores; solventar la continuidad operativa de la empresa y/o desarrollar nuevos proyectos. Esta Oportunidad se fundamenta en el constante interés, por parte de ligas de fútbol europeas o la mexicana, de adquirir los pases de jugadores existentes en el mercado chileno. En la industria del fútbol esta Oportunidad siempre ha estado presente, viéndose potenciada por el uso de herramientas de *scouting* o las RR.SS. que permiten dar a conocer a los jugadores en mercados que antes parecían lejanos.

- Explotar el uso de las RR.SS.:

La inmediatez que ofrecen la internet y sus RR.SS. es una Oportunidad que le permite a la empresa dar a conocer su quehacer a los hinchas y expandir su presencia para efectos de marketing.

- Expandir variedad de *merchandising*:

El interés de los hinchas por identificarse con el equipo que apoyan es una Oportunidad que la empresa debe aprovechar en su beneficio. Al administrar una cartera de productos con una amplia variedad de bienes y servicios, podría incrementar sus ventas por concepto de *merchandising*, al satisfacer las necesidades de los hinchas por este tipo de productos asociados a Colo-Colo.

Descripción de Amenazas:

- Interrupción continuidad operacional:

Esta es una de las Amenazas más importantes, ya que provocaría el no recaudar fondos por concepto de venta de entradas (*ticketing*), además de percibir menores

ingresos por otros conceptos (Ej. Contratos por publicidad). Esta Amenaza ya se vio materializada por las protestas de octubre del 2019 y la pandemia COVID-19.

- Buen momento deportivo de equipos rivales:

Las buenas campañas futbolísticas de otros equipos podrían negar que Colo-Colo acceda a lugares de privilegio en el torneo nacional, lo que impediría acceder a cupos para disputar torneos internacionales. Esto último generaría que Blanco y Negro S.A. no perciba los recursos monetarios asociados a dichas participaciones.

- Aparición productos sustitutos:

La Amenaza de la aparición de un producto sustituto al fútbol siempre ha existido. Otras formas de entretenimiento podrían emerger como opciones más atractivas a los consumidores.

- Disminución de ingresos:

Este tipo de Amenaza va de la mano de factores sociales (Ej. Protestas que impidan realizar los partidos de fútbol) y/o comerciales (Ej. la no renovación de contratos de publicidad o la disminución de los montos a recibir en estos mismos). Claramente, la disminución de los ingresos debido a factores externos es un problema que la empresa debe saber afrontar para poder continuar funcionando.

- Venta de productos falsificados:

La aparición de este tipo de productos es una Amenaza que podría afectar a los ingresos monetarios de la empresa. La aparición de camisetas falsificadas es un problema transversal a todos los equipos deportivos en el mundo, no siendo nuestro país la excepción.

Una vez concluido el establecimiento de las Oportunidades y Amenazas existentes en el ámbito externo, se procederá a efectuar el FODA Cuantitativo entrelazando estos resultados con los obtenidos en el Análisis Interno.

4.4.3. Análisis FODA Cuantitativo

El presente análisis facilitará comparar las Fortalezas y Debilidades de la institución frente a las Oportunidades y Amenazas de la industria en la cual se encuentra inmersa. Para lo cual se entregará un valor a cada comparación entre ellas. Se empleará la escala de Likert, bajo la siguiente valoración y notas:

Tabla 7. Tabla de Likert para evaluación de notas.

Valoración	Nota
No es importante	1
Poco importante	2
Algo importante	3
Importante	4
Muy Importante	5

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla, se entrega la información cualitativa asociada a la interacción Fortalezas-Debilidades y Oportunidades-Amenazas. Esto último se empleará para establecer la qué tan atrayente es el mercado del fútbol chileno para la UEN analizada.

Tabla 8. Detalle Análisis FODA

Fortalezas		Debilidades	
F1	Popularidad.	D1	Mala conducción deportiva.
F2	Historia Deportiva.	D2	Mala capacidad directiva.
F3	Instalaciones propias.	D3	Lesiones jugadores importantes.
Oportunidades		Amenazas	
O1	Venta de jugadores.	A1	Interrupción continuidad operacional.
O2	Explotar el uso de RR.SS.	A2	Buen momento deportivo de equipos rivales.
O3	Expandir variedad de <i>merchandising</i> .	A3	Aparición de productos sustitutos.
		A4	Disminución de ingresos.
		A5	Venta de productos falsificados.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan las valoraciones propuestas después de evaluar el impacto de las Fortalezas y Debilidades sobre cada una de las Oportunidades y Amenazas descritas previamente.

Tabla 9. Matriz FODA Cuantitativo

	O1	O2	O3	Promedio	A1	A2	A3	A4	A5	Promedio
F1	1	5	5	3,67	1	1	5	4	1	2,4
F2	1	3	3	2,33	1	1	5	2	1	2
F3	1	1	1	1	3	1	1	4	1	2
Promedio	1	3	2,7		1,7	1	3,67	3,33	1	
D1	5	4	1	3,33	1	1	4	5	1	2,4
D2	5	3	3	3,67	1	1	3	5	1	2,2
D3	4	2	1	2,33	1	1	1	5	1	1,8
Promedio	4,67	3,00	1,67		1,00	1,00	2,67	5,00	1,00	

Fuente: Elaboración propia

Fortaleza v/s Oportunidades.

Este análisis permite establecer que, para cada una de las Oportunidades descritas, la Popularidad (Fortaleza 1) es “Algo Importante” con el fin de aprovechar sus características. Por otra parte, se puede indicar que la Oportunidad “O2” (Explotar uso de RR.SS.) es la más factible de implementar, entre las otras descritas.

La Popularidad permite la generación de recursos monetarios, ya que son miles los seguidores del club dispuestos a adquirir *merchandising*, además de frecuentar las RR.SS. institucionales que sirven como plataforma comercial.

Por otra parte, el explotar el uso de las RR.SS. es una nueva herramienta que facilita la interacción con los hinchas. Esto se puede emplear como un medio de difusión de la actualidad del equipo, junto con ser una atractiva plataforma comercial para la venta del *merchandising* de Colo-Colo. Esta es una Oportunidad que debe ser ampliamente aprovechada.

Fortaleza v/s Amenazas.

Ninguna de las Fortalezas se resalta para enfrentar a las Amenazas. Se establece que las Amenazas “A2” y “A5” (Buen momento deportivo de equipos rivales y Venta de productos falsificados, respectivamente) son un grave riesgo en caso de que se materialicen, ya que ninguna de las Fortalezas es capaz de aminorar sus efectos.

Dada la naturaleza de las Fortalezas propias, el Buen momento deportivo de equipos rivales es una Amenaza que prácticamente no puede ser contenida. La única forma de contener esta situación sería que el trabajo de la Gerencia Deportiva pueda cimentar campañas deportivas exitosas que contrarresten al rendimiento de los equipos rivales.

Lo mismo ocurre con la proliferación de productos falsificados. Los organismos encargados de controlar y sancionar esta situación son, mayormente, de carácter estatal.

Debilidades v/s Oportunidades.

La Debilidad que más se interpone a las Oportunidades es la “D2” (Mala capacidad directiva).

En cuanto a la lectura de las Oportunidades, “O1” (Venta de jugadores) se alza como la más difícil de emplear, basándonos en las Debilidades existentes.

Una mala capacidad directiva puede ser la causante de una importante pérdida en la credibilidad frente a los hinchas y afectar negativamente en el desarrollo de las operaciones de la empresa.

Debilidades v/s Amenazas.

No es claro poder indicar que se genera una debilidad específica, capaz de activar las amenazas. La Amenaza “A4” (Disminución de ingresos) es la más propensa a activarse, en base a las Debilidades existentes. Las Amenazas “A1” y “A2” (Interrupción continuidad operacional y Buen momento deportivo de equipos rivales, respectivamente) se relacionan con factores externos a la empresa, los cuales son muy difíciles de controlar.

La Disminución de ingresos (Ej. Ingresos por venta de entradas a partidos; pagos por participación en torneos internacionales o venta de *merchandising*) es una amenaza latente, que puede ser activada por todas las debilidades existentes en la institución.

Ya finalizado el análisis de los recursos internos de la empresa, del entorno en la cual ésta se desempeña y la determinación del FODA Cuantitativo, es necesario la definición de la propuesta que se ofrecerá al cliente. Los antecedentes detallados

precedentemente serán de gran utilidad en la formulación estratégica que contiene citada propuesta.

5. Formulación estratégica

Tras haber concluido el análisis estratégico (Entorno y los recursos internos de la UEN) se requiere establecer qué propuesta de valor se entregará al cliente y los compromisos asociados a él. Este será el esfuerzo final de toda la unidad.

Se define la formulación estratégica como la etapa donde los ejecutivos de la empresa, en conjunto con sus colaboradores, pasan del proceso de desarrollo de la estrategia a la formulación; significa que los ejecutivos deben decidir cómo alcanzar los objetivos, luego de los análisis realizados anteriormente. En ese sentido cobra relevancia realizar el análisis de la curva de valor. (Marín, 2020, p. 80).

5.1. Análisis de la curva de valor

Según Kim y Mauborgne (2005) la curva de valor es a la vez una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico para construir una estrategia contundente. Cumple dos propósitos. El primero es capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido a fin de arrojar luz sobre las inversiones de los diversos actores, sobre las variables alrededor de las cuales compite la industria actualmente en productos, servicios y entrega, y sobre lo que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores ofrecen actualmente en el mercado (Piutrin, 2022, p.61).

Asumiendo que los potenciales clientes son los jugadores de fútbol profesional existentes en el mercado (industria) del fútbol chileno y otras ligas extranjeras de interés, las variables de evaluación son las siguientes: Contratos, Vitrina internacional, Instalaciones y Formación. Estas fueron obtenidas en base a lo que autor considera como las variables más apreciadas por un jugador de fútbol, tras casi 30 años siguiendo este deporte como hincha, siendo posteriormente validadas por el Gerente de

Administración y Finanzas de Blanco y Negro S.A., don Leonardo Pino Merino, con quien se sostuvo una entrevista durante la realización de este proyecto académico.

Junto a las variables detalladas precedentemente, además se incluirán Oportunidad de juego; Red de apoyo e Historia y Tradición. Éstas se generan, adoptando la óptica del futbolista y los intereses que podrían motivar su adhesión a una institución en particular.

A continuación, se detallada cada variable a emplear:

Contratos: los montos cancelados a los miembros de un plantel de fútbol profesional por concepto de sueldos, premios y uso de imagen son de vital importancia en la decisión final de optar por uno u otro club. Un contrato atractivo en el plano económico es una forma de retener talentos o sumar a nuevos jugadores.

Vitrina internacional: la posibilidad de jugar en equipos importantes de la liga nacional, además de poder disputar torneos internacionales, les permite a los jugadores de fútbol poder ser reconocidos fuera del país donde habitualmente compiten. De esta forma, es factible que sean traspasados a ligas de mayor renombre o poder económico. (Ej. Ligas de Europa o México).

Instalaciones: desarrollar un proyecto deportivo bajo las comodidades de la infraestructura adecuada es primordial para cualquier entidad que compita por la obtención de logros importantes.

Competitividad deportiva: la conformación de un equipo de fútbol capaz de alcanzar éxitos deportivos en los torneos que dispute es una motivación que seduce a los jugadores. Esta es una variable que puede marcar la diferencia entre la elección de un equipo por sobre otro.

Formación de nuevos talentos: este aspecto adquiere una gran relevancia debido a que la formación de nuevos jugadores puede ser un medio de concretar ingresos económicos a la empresa (mediante la venta del jugador a otros clubes), además facilita la formación de los equipos que representen al club en todas las categorías existentes (Profesional, Juveniles e Infantiles). Cabe destacar que la identificación del talento deportivo debe ser un proceso sistémico, el cual es desarrollado por la Gerencia Deportiva de Blanco y Negro.

Oportunidad de juego: Se asume que el jugador que se adhirió a un club, lo hará bajo la convicción de buscar la titularidad en el equipo que conforma. Al existir antecedentes que indiquen la escasa participación de jugadores nuevos en los equipos titulares, independiente de la categoría en que se participa, es posible que gatille en una reticencia a unirse a ese equipo. Por otra parte, quienes conforman el equipo titular es definido por el Cuerpo Técnico y las variables que éste analiza para conformar las alineaciones, no dependen directamente de los jugadores.

Como observación, se puede indicar que sólo 14 jugadores que han sido formados en la Casa Alba han jugado entre uno y cinco partidos oficiales por el equipo, lo cual corresponde al 6,64% del total de jóvenes provenientes de citado lugar de formación deportiva colocolina (Jorquera, p.8, 2021).

Red de apoyo: Blanco y Negro S.A. cuenta con la Casa Blanca, dependencia dedicada exclusivamente a la formación de nuevos talentos para el club. Por otra parte, la Universidad de Chile y Universidad Católica también cuentan con instalaciones para tales efectos. En el caso de este último, en el Complejo Raimundo Tupper, se encuentra

ubicada la Casa Cruzada “Mario Livingstone”, residencia donde viven más de 20 jóvenes del Fútbol Formativo de Universidad Católica.

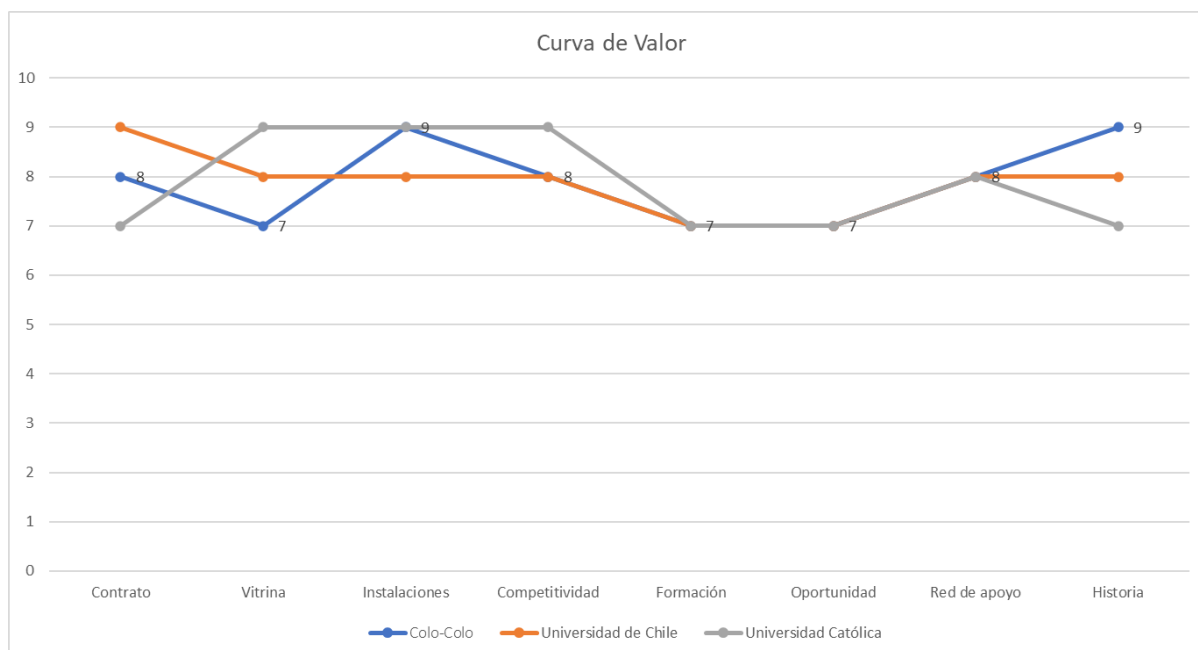
En las instalaciones provistas, a los jóvenes jugadores se les brinda alojamiento y una formación deportiva para convertirse en futbolistas profesionales.

Historia y Tradición: La historia y logros deportivos alcanzados por un equipo, a lo largo de su historia, puede ser un elemento que motive la elección de un club por sobre otro, especialmente en los hinchas. Esta variable también es válida para los jugadores de fútbol, al momento de ingresar a un club.

Tal como lo dijo el Gerente General de Adidas Chile, Jerome Leveque, al momento de anunciar que la marca deportiva de nivel mundial patrocinaría al club. Se cita: “Yo no soy chileno, pero sabía de Colo-Colo al llegar aquí. Alguien me dijo, “En Chile hay tres instituciones claves: la selección, el gobierno y Colo-Colo” (Jorquera, p.39, 2021)

El análisis comparativo se realiza con las otras dos instituciones que siguen en popularidad y con las cuales se mantiene una rivalidad deportiva. Estas son la Universidad de Chile (Azul Azul S.A.) y la Universidad Católica (Cruzados S.A.).

Figura 12. Curva de Valor



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla de la Curva de Valor, se presenta un análisis comparativo por cada competidor elegido como *Benchmark*.

Tabla 10. Análisis comparativo por cada competidor

Atributo	Comparación	Líder
Contratos	Durante el año 2021, la Universidad de Chile gasta más dinero por concepto de pago de sueldos que sus otros dos competidores.	Universidad de Chile
Vitrina internacional	Universidad Católica alcanzó los octavos de final de la Copa Libertadores 2021. Universidad de Chile alcanzó la segunda ronda del mismo torneo internacional. Ese año, Colo-Colo no disputó torneos internacionales.	Universidad Católica
Instalaciones	Los tres competidores poseen infraestructura para el desarrollo de sus actividades. La única diferencia es que la Universidad de Chile no posee estadio propio.	Colo-Colo Universidad Católica

Competitividad deportiva	Durante el campeonato del 2021, tanto Colo - Colo como Universidad Católica han disputado el liderato del torneo. Universidad Chile se encuentra en los últimos lugares de la tabla de colocación.	Colo-Colo Universidad Católica
Formación	Las tres instituciones poseen la infraestructura y la organización interna para albergar el desarrollo de nuevos talentos deportivos.	Colo-Colo Universidad de Chile Universidad Católica
Oportunidad de juego	Las tres empresas pueden poseer las mismas condiciones para sus jugadores.	Colo-Colo Universidad de Chile Universidad Católica
Red de apoyo	Las tres empresas pueden poseer las mismas condiciones para brindar apoyo a sus jugadores.	Colo-Colo Universidad de Chile Universidad Católica
Historia y Tradición	Por la cantidad de títulos nacional e internacionales ganados, junto con ser equipo más popular, la balanza se inclina a Colo-Colo.	Colo-Colo

Fuente: Elaboración propia

5.2. Selección de atributos clave

Los atributos claves son definidos en función de la propuesta de valor, es decir cuáles son las variables que hacen elegible a un determinado producto o servicio por encima de la competencia, en base a lo que se distingue de los demás oferentes. (Marín, 2020, p.84)

En el caso de Blanco y Negro S.A. se han elegido cuatro de los ocho descritos anteriormente. Se deja fuera el atributo de Instalaciones, puesto que la empresa posee la infraestructura suficiente para la realización de su proyecto deportivo, además de tener la capacidad de tercerizar ciertos servicios (Ej. Hotelería y clínicas deportivas). Este es

un atributo que el cliente valora, pero su mejoramiento radica en una inversión de capital importante que la empresa actualmente no está en condiciones de realizar (basándose en sus últimos reportes financieros).

A continuación, se detallan los atributos seleccionados para la propuesta de valor:

Contrato: El incentivo económico es una variable siempre a considerar en la contratación o retención de personal, en este caso jugadores de fútbol. Un contrato que favorezca económicamente al cliente será un elemento que marque diferencias en la elección de uno u otro club.

Vitrina internacional: la posibilidad de disputar torneos internacionales o pertenecer a equipos con buena reputación en el plano internacional, le permite a los jugadores de fútbol profesional poder aspirar a otras ligas de mayor renombre y poder adquisitivo. Es un atributo que le otorga valor al cliente.

Competitividad deportiva: pertenecer a una institución que tenga como meta competir constantemente por logros deportivos es un atributo valorado por el cliente, pues aumenta su valor de mercado si este forma parte del equipo titular en los torneos, junto a mostrar un nivel de juego/desempeño aceptable.

Formación: en el ámbito deportivo, el desarrollo de nuevos deportistas capaces de alcanzar metas en sus respectivas disciplinas es un factor ampliamente apetecido, tanto a nivel deportivo como comercial. Los jugadores de fútbol que apenas comienzan a formarse y que, según el análisis técnico, posean condiciones superiores al resto de sus pares, deberán optar por el proyecto que les ofrezca una mejor oportunidad tanto en el plano personal como profesional.

5.3. Declaración de la propuesta de valor

El **resultado final** de la propuesta de valor de Blanco y Negro S.A. se basa en brindar satisfacción a los hinchas del club, tanto en el plano deportivo como en la adquisición de bienes y servicios asociados al equipo. Esto, bajo un primer análisis puede causar confusión, pero la intención es que lo anteriormente descrito descansa sobre un plantel de jugadores profesionales destacados y capaces de alcanzar metas deportivas sustentables en el tiempo, las cuales logren satisfacer a los hinchas.

Se elige al jugador de fútbol como el cliente a apuntar, ya que es la única persona que puede materializar, en el campo de juego, todo el trabajo y esfuerzo efectuado por la empresa (sus gerencias) en pos de conseguir éxitos deportivos. Si no se logra satisfacer plenamente a ese cliente (brindándole una excelente atención) se asume que las posibilidades de lograr triunfos disminuirán.

La satisfacción de ese cliente envuelve aspectos tales como la formación profesional y personal, en las cuales, la empresa debe entregar su mejor producto posible.

Si se alcanza la satisfacción del jugador de fútbol, se podrían obtener logros deportivos que conlleven una retribución monetaria, ya sea por nuevos premios monetarios, contratos; alzas en los ingresos por *ticketing* y venta de *merchandising*.

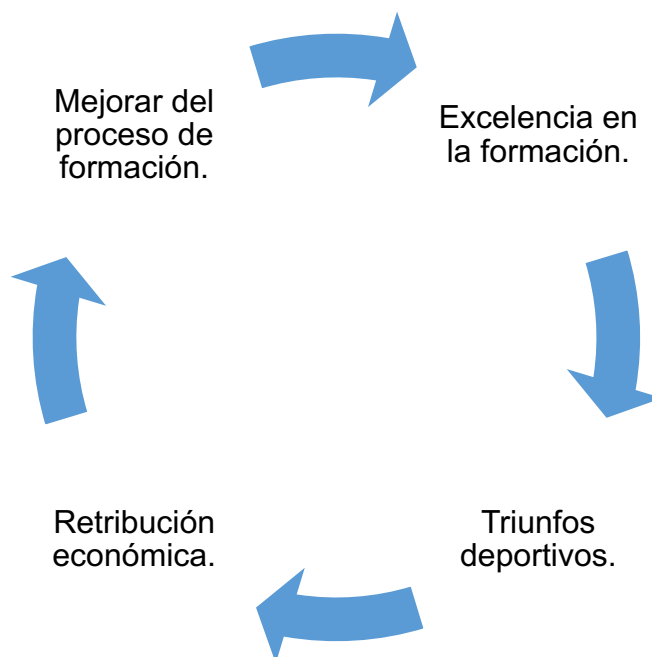
Tras esta retribución monetaria, se pueden reinvertir los recursos en mejorar los procesos formativos de los jugadores y/o mejorar el estado financiero de la empresa.

Finalmente, lo que se busca al poner como cliente al jugador de fútbol es crear un “círculo virtuoso” que se grafica en la siguiente figura 13.

Es por las razones anteriormente expuestas que el jugador de fútbol se alza como el cliente elegido y a quien la propuesta de valor va dirigida.

Una vez materializada esta propuesta, por parte de la empresa a los jugadores (clientes), es posible que los hinchas obtengan satisfacción en el plano deportivo como en la adquisición de *merchandising* del club.

Figura 13 Círculo virtuoso del jugador como cliente



Fuente: Elaboración propia

La propuesta de valor formulada radica en lo siguiente:

Brindar a sus jugadores la experiencia de ser parte fundamental de los éxitos deportivos del equipo más popular y con más títulos a nivel nacional e internacional del fútbol chileno, además de entregarles la posibilidad de potenciar el valor de su marca personal.

La propuesta de valor compromete la experiencia de éxitos deportivos, los cuales sólo pueden ser alcanzados por los jugadores del equipo de fútbol. Si existe la intención

por parte de la empresa de cumplir esto, los jugadores se transforman en una pieza clave.

Por otra parte, la venta de bienes y servicios relacionados con la institución puede aumentar el valor de la imagen del jugador a través del club, mediante campañas publicitarias donde estos participen, además de comercializar *merchandising* personalizados. Este hecho puede satisfacer las necesidades de los hinchas, asociados a poseer elementos y/o experiencias que lo identifiquen con el club y sus jugadores.

5.4. Descripción de la estrategia de la empresa

En función a lo establecido por Kaplan y Norton (2012), el sistema de control de gestión se inicia con el desarrollo de la estrategia por parte de la gerencia. En este proceso, se deben plantear las siguientes preguntas, las cuales serán aplicadas y respondidas de acuerdo con el proyecto en desarrollo:

1. ¿De qué participamos y por qué?: según lo establecido por la empresa Blanco y Negro, el objeto de la sociedad es organizar, producir, comercializar y participar en espectáculos y actividades profesionales de entretenimiento de carácter deportivo. Blanco y Negro S.A., al poseer la concesión del club Colo-Colo, lleva a cabo esas actividades.
2. ¿Cuáles son los puntos clave?: estos fueron detallados y descritos en el análisis FODA cuantitativo desarrollado precedentemente.
3. ¿Cómo podemos competir mejor?: la estrategia a implementar debe contener los siguientes aspectos:
 - ¿En qué nichos vamos a competir?: se competirá en los torneos de fútbol profesional, juvenil e infantil tanto a nivel nacional como internacional.

- ¿Qué propuesta de valor para el cliente nos diferenciará en estos nichos?: la propuesta de valor radica en “Potenciar la marca de cada jugador de Colo-Colo”.
- ¿Cuáles son los procesos clave que crean la diferencia en la estrategia?: la formación de nuevos valores deportivos, los cuales integren el Primer Equipo, provenientes desde las divisiones inferiores del club (Conformación de un plantel competitivo) y aumentar el valor de la imagen del jugador a través del club, mediante el incremento del valor de su pase y/o la participación en campañas publicitarias asociadas al *merchandising* del equipo.
- ¿Cuáles son las capacidades de capital humano requeridas por la estrategia?: se requiere un capital humano calificado en el plano deportivo (jugadores de fútbol), formativo (Gerencia Deportiva) y administrativo (Gerencia Comercial).
- ¿Cuáles son los facilitadores tecnológicos de la estrategia?: el empleo de softwares que permitan y faciliten el proceso formativo de los jugadores, además de la contratación de nuevos talentos (*scouting*). Por otra parte, el uso de plataformas digitales en internet para la venta de bienes y servicios relacionados con el club son una herramienta que facilita la implementación de la estrategia.

5.4.1. Definición de la Estrategia

La estrategia de la empresa, con el propósito de alcanzar la propuesta de valor, radicará en la “Conformación de un plantel competitivo”. Esto, a través de la propia formación de jugadores profesionales desde una temprana edad, materializado mediante las escuelas de formación existentes, donde se fomentará una relación temprana y

cercana con sus integrantes. Por otra parte, la estrategia también debe considerar la contratación de jóvenes futbolistas nacionales y/o extranjeros que presenten un buen nivel deportivo. Una vez en el club, pueden lograr una mayor valoración si participan activa y sobresalientemente de los torneos a disputar.

Dentro del proceso de definición de la Estrategia también se debe “Aumentar el valor de la imagen del jugador a través del club”. Esto último se materializa mediante el aumento de valor de su pase y/o la participación en campañas publicitarias asociadas al *merchandising* del equipo. Si existen campañas deportivas atractivas, el interés de los hinchas por la adquisición de bienes y servicios ligados a la empresa debiese aumentar.

En resumen, la estrategia es la formación y adquisición de jóvenes talentos que posteriormente puedan lograr una mayor valoración, a medida que se alcancen logros deportivos que satisfagan a los hinchas del equipo.

5.4.2. Objetivos principales

Se detallarán los objetivos a lograr, en base a la propuesta de valor y a quienes ésta va dirigida:

- Incrementar la satisfacción del cliente.
- Excelencia operacional.
- Aumentar la rentabilidad.
- Aumentar la cantidad de jugadores formados en el club que integren el Primer Equipo.

5.4.3. Ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas para mantener o desarrollarse, con el fin de lograr la propuesta de valor, son las siguientes:

- Equipo de fútbol más popular de Chile: esta característica puede ser vista como una “Diferenciación de producto” entre los jugadores e hinchas, ya que pertenecer al equipo más popular puede ser visto como una vitrina o motivación especial al momento de elegir la institución donde desarrollar una carrera deportiva.
- Equipo del fútbol chileno con más títulos a nivel nacional e internacional: esta característica puede ser vista como una “Diferenciación de producto” entre los jugadores e hinchas, ya que pertenecer al equipo más popular puede ser visto como una vitrina o motivación especial al momento de elegir la institución donde desarrollar una carrera deportiva.
- Proceso formativo en Divisiones Inferiores: con el propósito de lograr una formación de excelencia, la empresa debe esforzarse por brindar una atención de calidad, en todos los aspectos, a cada jugador que pertenezca a sus Divisiones Inferiores. Es necesario crear lazos de comunicación entre los miembros de la institución y jugadores, a fin de traspasar los valores y creencias a estos últimos.

5.4.4. Recursos y capacidades

- Financiamiento: para lograr materializar la continuidad de las operaciones y nuevos proyectos.
- Infraestructura: en ella se desarrollan los proyectos deportivos como corporativos de la institución.
- Empleo de Tecnologías de la Información: el uso de este tipo de herramientas es valioso para mejorar los procesos de análisis del rendimiento de los jugadores, además de poder facilitar la búsqueda y reclutamiento de nuevos jugadores

(existen aplicaciones y empresas que brindar el servicio de *scouting* o búsqueda de jugadores con determinadas características).

- Personal capacitado en sus áreas de desempeño: es prioritario contar con un grupo de personas capacitadas y motivadas en sus ámbitos de acción a fin de lograr los objetivos propuestos.

6. Modelo de negocio

6.1. Definición del modelo de negocio

Para Dos Santos (2017), la importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica se fundamenta de la siguiente forma:

Según (Evans y Lindsay, 2008), el desarrollo o “el despliegue de una estrategia incluye definir el negocio en términos de sus procesos clave que entregan valor a los clientes, identificar las partes de esos procesos que contribuyen en mayor medida a los objetivos estratégicos y motivar a los empleados a realizar cambios y mejoras en los procesos que ayudarán a lograr los objetivos”.

El modelo de negocio es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio a los clientes de forma de que genere ingresos para cubrir los costos y dejar utilidades atractivas. Las funciones de un modelo de negocio son: articular la propuesta de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costos y el potencial de beneficios, describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

Con el propósito de describir el modelo de negocio se empleará el modelo CANVAS.

Respecto a este modelo Stuardo (2020) indica que:

Un modelo de negocio puede ser descrito a través de los nueve bloques que en síntesis definen la manera en que un organismo genera utilidad en su negocio. Estos bloques cubren las cuatro principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. (p. 28)

Para poder generar estos planes en un organismo, se utiliza el CANVAS para así entender las relaciones existentes entre áreas del organismo, clientes, mercado y aspectos financieros, para así crear el nuevo modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010, citado por Stuardo, 2020, p. 28).

Según Marín (2020) el modelo CANVAS está compuesto por los siguientes nueve módulos:

1. Segmento de Clientes: una empresa atiende a uno o varios segmentos.
2. Propuesta de Valor: su objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la propuesta.
3. Canales de Distribución y Comunicación: las propuestas de valor llegan a los clientes por diferentes canales de comunicación, distribución y ventas.
4. Relaciones con Clientes: estas se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
5. Fuentes de Ingresos: estas se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor.
6. Recursos Claves: son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar la propuesta.
7. Actividades Claves: la propuesta de valor se entrega mediante una serie de actividades claves.
8. Red de Aliados: proveedores y servicios externalizados que ayudan a cumplir con la propuesta.
9. Costos: elementos que conforman la estructura de costos.

La Tabla 11 detalla el modelo CANVAS propuesto para la empresa Blanco y Negro. Este nos entregará la información detallada precedentemente.

Tabla 11. Modelo CANVAS

<p>Red de Aliados Auspiciadores Hinchas/socios Proveedores de bienes y servicios relacionados con el quehacer deportivo. Representantes de jugadores. Veedores de jugadores (<i>scouting</i>).</p>	<p>Actividades Claves Formación de jugadores bajo un esquema técnico definido.</p> <p>Adquisición de jugadores con habilidades técnicas sobresalientes.</p> <p>Venta de bienes y servicios ligados al equipo y sus miembros.</p> <p>Organización de eventos deportivos.</p>	<p>Propuesta de Valor Potenciar la marca de cada jugador.</p>	<p>Relaciones con Clientes Formar parte de los diferentes planteles dentro de las correspondientes categorías.</p> <p>Venta de bienes y servicios relacionados con su imagen.</p>	<p>Segmentos de Clientes Jugadores de fútbol de diferentes edades y nacionalidades localizados en Chile o el extranjero.</p>
	<p>Recursos Claves Cuerpo técnico. Instalaciones (Ejemplo: Estadio y Casa Alba).</p>		<p>Canales de Distribución y Comunicación Partidos en vivo. Partidos televisados. Redes sociales. E-mail, teléfono, página web, anuncios en internet. Instalaciones propias.</p>	
<p>Costos Pago de sueldos e incentivos a jugadores del plantel profesional. Gastos asociados al fútbol joven y femenino. Gastos de administración. Gastos operacionales. Otros.</p>		<p>Fuentes de Ingresos Venta de entradas a eventos deportivos. Derechos de TV. Transferencia de jugadores. Comerciales. Otros.</p>		

Fuente: Elaboración propia

6.2. Análisis del modelo de negocio

Tomando como base el análisis de modelo de negocios, se procederá a describir cada componente del modelo CANVAS y su aporte al logro de los objetivos de Blanco y Negro S.A.

1. Segmento de Clientes.

La empresa dirigirá sus esfuerzos a la captación de jugadores de fútbol de diferentes edades y nacionalidades localizados en Chile o en el extranjero.

2. Propuesta de Valor:

Como se detalló precedentemente, esta radica en “Potenciar la marca de cada jugador de Colo-Colo”. Las unidades que poseen mayor importancia para la Propuesta de Valor son las siguientes:

- Gerencia Deportiva: Conformar un plantel de jugadores competitivos que permita la obtención de éxitos deportivos superiores y sustentables.
- Gerencia Comercial: Aumentar el valor de la imagen del jugador a través del club.

En base a la estrategia dispuesta, las principales funciones que deben cumplir estas gerencias son las descritas a continuación:

- Gestión Deportiva:
 - i. Adquirir jugadores de buen nivel deportivo.
 - ii. Promover figuras jóvenes al Primer Equipo desde las Divisiones Inferiores.
 - iii. Contratar entrenadores (para todas las categorías del club) que obtengan el máximo rendimiento de los jugadores bajo su cargo.
 - iv. Rendimiento aceptable de equipo profesional en las competencias.

- Gestión Comercial:
 - i. Generar campañas publicitarias donde participen los jugadores del club.
 - ii. Comercializar *merchandising* personalizado de los jugadores del equipo.
3. Canales de Distribución y Comunicación.

Los canales de distribución para esta empresa son los detallados en la Tabla 11. A través de ellos es posible dar a conocer la existencia y las campañas deportivas del equipo. Por otra parte, las RR.SS. y el internet pueden ser el medio para promocionar las actividades que se efectúan para la captación de nuevos jugadores (infantiles y juveniles) mediante pruebas de selección.

Se proponen los partidos en vivo y televisados como un canal de distribución y comunicación para dar a conocer al equipo y que potenciales clientes (nuevos jugadores) conozcan más sobre él. Así, se podría motivar a que jugadores provenientes del plano local u otros países se adhieran al proyecto deportivo de Colo-Colo.

4. Relaciones con Clientes.

La relación con los clientes (jugadores de fútbol) se fundamentará en la participación de estos en las diferentes categorías y equipos de fútbol. En esta oportunidad se les debe brindar el máximo de apoyo y atención con el propósito de que su rendimiento deportivo sea el esperado.

Por otra parte, el uso de la imagen de los jugadores del Primer Equipo en campañas publicitarias es también un canal de relación entre jugadores y empresa.

5. Fuentes de Ingresos.

En esta sección se debe indicar las fuentes de ingreso generadas por la venta de un bien o servicio a los clientes. Para este trabajo, en particular, la entrega del servicio al jugador no conlleva un pago, por parte de este último. Por esta razón se detallan todas las vías por donde la empresa genera sus ingresos junto a la ayuda de sus clientes (jugadores).

Las fuentes de ingresos de Blanco y Negro S.A. son:

- Venta de entradas a eventos deportivos.
- Derechos de Tv.
- Transferencia de jugadores.
- Comerciales.
- Otros.

El detalle en porcentajes, de las fuentes de ingresos de la empresa, se entregó precedentemente en el Capítulo 2, sección 2.3. Caracterización del negocio.

6. Recursos Claves.

(Osterwalder & Pigneur, 2010) señalan que:

La clave del suceso del negocio está en aquellos recursos claves que generan valor para la compañía y el negocio y la forma en que estos recursos interactúan. Es evidente que cada organismo posee recursos genéricos que no producen diferenciación competitiva (Citado por Stuardo 2020, p. 32)

Los recursos claves (tangibles e intangibles) se asocian a las principales variables que pueden marcar la diferencia en la formación y desempeño de un equipo de fútbol. Estos son:

- Cuerpo técnico: la conformación de un Cuerpo Técnico (entrenador y asesores) altamente capacitado y comprometido con la institución agrega valor a la propuesta
- Instalaciones: contar con los complejos deportivos (activo físico) que dispongan de todas las facilidades para el desarrollo de los entrenamientos del Primer Equipo y el desarrollo de todas las Divisiones Juveniles.

7. Actividades Claves:

Según lo declarado por la empresa Blanco y Negro S.A, en su Memoria 2021, la actividad clave de ésta es: “Organizar, producir, comercializar y participar en espectáculos y actividades profesionales de entretenimiento y esparcimiento de carácter deportivo”. La base para la participación en los espectáculos y actividades de carácter deportivos son los jugadores de fútbol.

8. Red de Aliados.

La Red de Aliados para la empresa se enfoca, primeramente, en las dos fuentes de financiamiento más importante para la empresa, quienes son los Auspiciadores e Hinchas. Los primeros, emplean a la empresa como una plataforma para promocionar sus productos y servicios, a través de publicidad estática en las instalaciones del equipo de fútbol y en la camiseta de este último.

Posteriormente, los Proveedores de bienes y servicios relacionados con el quehacer deportivo también juegan un rol importante en la Red de Aliados. Su apoyo se hace presente en el ámbito logístico que apoya la labor de las distintas divisiones inferiores y Primer Equipo. Esta red está compuesta principalmente por

clínicas deportivas, cadenas de hoteles, empresas de transporte, empresas de insumos médicos y deportivos.

En otra arista se presentan Representantes de jugadores, quienes son el nexo entre la empresa y los primeros, con el propósito de negociar nuevos contratos, extensiones a éstos o la venta del pase del jugador a otro equipo.

Finalmente, los veedores de jugadores (*scouting*) pueden ser empresas o personas dedicadas a buscar jugadores jóvenes/infantiles con habilidades técnicas que interesen a los entrenadores. De esta forma, pueden ser contactados por el equipo y efectuarle una propuesta a fin de unirlos a sus filas.

9. Costos:

Stuardo (2020, p. 34) indica que:

Este bloque incluye los costos más importantes en los que se incurre al operar un modelo de negocio para crear, mercadear y entregar valor a los clientes, se encuentran dos tendencias generales respecto al manejo de los costos: una enfocada hacia la optimización del costo y otra hacia la generación de diferenciación competitiva a través del valor.

Los Costos asociados a esta actividad se encuentran los siguientes ítems, los cuales ya fueron citados en el capítulo 2:

- Pago de sueldos e incentivos a jugadores del plantel profesional.
- Gastos asociados al fútbol joven y femenino.
- Gastos de administración.
- Gastos operacionales.
- Otros.

6.3. Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

Posterior al análisis del modelo de negocios, por medio del modelo CANVAS, además de considerar el FODA realizado en el capítulo 4, se plantean dos opciones de cambio que podrían efectuarse al modelo vigente. Para esta propuesta se empleó el Modelo Delta formulado por Aroldo Hax (2014) citado por Stuardo (2020, p. 35) el cual indica que:

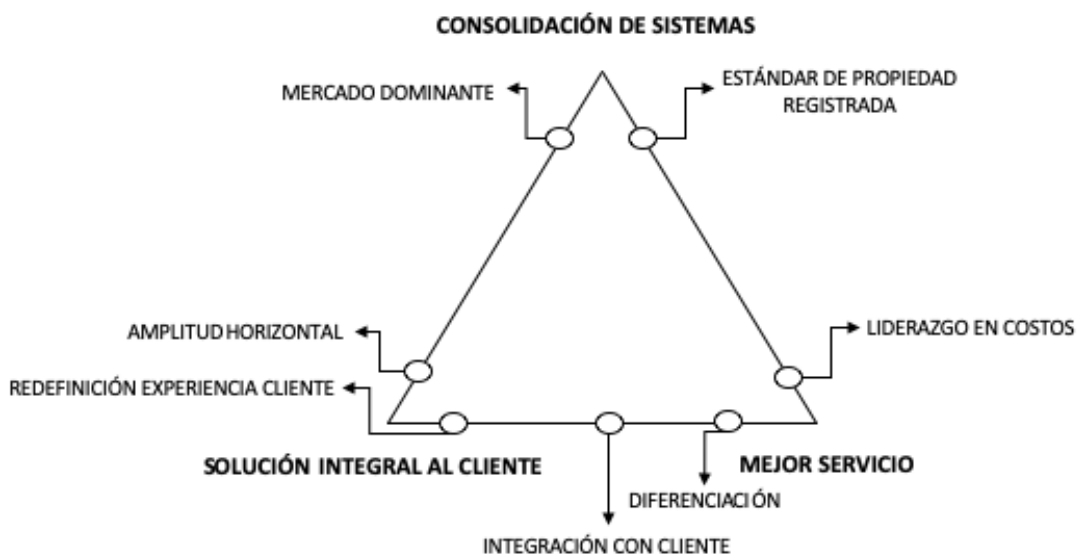
Para hacer el análisis estratégico, se adopta el modelo Delta de Arnoldo Hax, que aporta una mirada más centrada en el cliente y la empresa misma, con posibilidades de actuar de forma independiente de la industria, sin olvidar la competencia, pero en un rol de menor importancia que el cliente y no como objeto de la estrategia. Permite incluir las posibilidades y efectos en la estrategia, que aporta la tecnología.

Además, Stuardo (2020, p. 35) afirma que:

La premisa fundamental del modelo se basa en que la esencia de la estrategia es lograr vínculos afectivos con el cliente. Este modelo, identifica tres posibilidades de estrategias muy diferentes para alcanzar este objetivo. Estas son:

- Mejor producto o servicio.
- Soluciones integrales al cliente.
- Sistema cerrado (*lock in*).

Figura 14. Modelo Delta



Fuente: Arnold Hax, 2014, citado por Stuardo (2020, p. 36)

6.3.1. Mejor servicio - Diferenciación de Producto

Se propone reforzar y mejorar la formación técnica ofrecida por la Organización Deportiva Colo-Colo Fútbol Joven, con el fin de volver más atractiva a la organización frente a los jugadores de fútbol jóvenes e infantiles que deseen desarrollarse profesionalmente en este deporte. La intención es ofrecer una experiencia que ubique a Blanco y Negro S.A. por sobre las otras instituciones en el plano formativo.

De implantarse esta estrategia se lograría entregar una opción con funcionalidades adicionales que harían único al servicio (formación de jugadores) y le permitirían atraer más clientes.

6.3.2. Redefinir la experiencia del jugador

Se debe brindar a los jugadores un servicio de excelencia, basado en satisfacer sus expectativas y necesidades críticas. Los planes formativos, aparte del ámbito futbolístico, deben incluir el ayudar a los jugadores en aspectos básicos y fundamentales

como, por ejemplo: alojamiento, comida, salud, educación básica y/o media; problemas del entorno familiar y/o social etc. La solución de ese tipo de problemas facilita la conformación de equipos competitivos, basados en jugadores que no deban lidiar con falta de apoyo en aspectos importantes de su vida.

En consideración a lo expuesto precedentemente, el empleo del Modelo Delta de Hax permite centrarse en el cliente (jugadores de fútbol) bajo las estrategias acorde para estos fines, descritas precedentemente.

7. Definición de los objetivos estratégicos de la UEN.

En este capítulo, y sobre la base de los análisis precedentes, se definen y presentan los objetivos estratégicos de la UEN, junto con los desempeños y las iniciativas estratégicas para lograrlos.

Según (Thompson, Strickland III, Janes, Sutton, Peteraf, Gamble, 2012) “el propósito de establecer objetivos es convertir la visión y la misión en metas específicas de desempeño. Los objetivos bien formulados son específicos, cuantificables o medibles y contienen fechas límites para su logro”. Así mismo indican que, “los objetivos concretos mensurables son valiosos por tres razones (1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, (2) sirven como normas para rastrear el desempeño y los avances de una organización y (3), significan una motivación e inspiran a los empleados a realizar mayores esfuerzos” (Piutrín, 2027, p.90).

7.1. Perspectivas del Mapa Estratégico

Un mapa estratégico según los autores Kaplan y Norton, (2012) tienen como función principal comunicar la estrategia a toda la organización, ya que estos traducen la estrategia, pues es una representación visual de esta en una organización. Los mapas estratégicos ayudan a clarificar la misión y visión estratégica, además de especificar los objetivos en cuatro perspectivas. El mapa describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa y efecto entre los objetivos, en cuatro perspectivas. Las perspectivas son las que muestran los objetivos estratégicos. De acuerdo con el modelo establecido por estos autores, las perspectivas son: financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje (Marín, 2020).

7.1.1. Perspectiva Financiera

Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con fines de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad. (Escobar, 2016, p. 38)

7.1.2. Perspectiva del Cliente

Refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado, más concretamente en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costos es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia. (Escobar, 2016, p. 39)

7.1.3. Perspectiva Interna

Recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite por costo, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto. (Escobar, 2016, p. 39)

7.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: las inversiones y el desarrollo de recursos. (Escobar, 2016, p. 39)

7.2. Temas Estratégicos

Según Núñez (2021), Kaplan y Norton 2008 han acuñado un término que alude a una mejor práctica, la cual genera mapas estratégicos a través de los denominados temas estratégicos que son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro de un mapa. Generalmente son combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de procesos, que es donde se ejecuta la estrategia

Para la empresa Blanco y Negro S.A., con el propósito de cumplir con la propuesta de valor para el cliente, se determinó proponer los siguientes Temas Estratégicos:

- Potenciar la marca de cada jugador.
- Excelencia en la formación deportiva.
- Creación de valor.

7.2.1. Potenciar la marca de cada jugador

Este factor es fundamental para el logro de la propuesta de valor, ya que los jugadores son el pilar fundamental para campañas deportivas exitosas.

La imagen y marca del jugador pueden adquirir valor mediante la venta de bienes y servicios provistos por el club, como, por ejemplo: el abono al canal deportivo TNT Sports y/o la venta de *merchandising* personalizado (Ej. Camisetas con los nombres y número

de jugadores, *posters*, etc.). Esto va de la mano con entregar al hincha, una oferta variada de bienes y servicios que busquen satisfacer la necesidad por identificarse con el club del cual son seguidores. Por otra parte, la marca del jugador puede potenciarse mediante el alza en el valor de su pase, lo cual sería una de las consecuencias del logro de la propuesta de valor.

Con relación al análisis FODA, todas las Oportunidades pueden ser tomadas para aumentar el valor de la marca de cada jugador.

7.2.2. Excelencia en la formación deportiva.

La calidad en la formación deportiva es un pilar importante que se relaciona con la Propuesta de Valor. Las personas que se desempeñan como entrenadores (ubicados en la organización dentro de la Gerencia deportiva) deben tomar las decisiones que influyan de manera correcta en la formación de un plantel deportivo capaz de lograr éxitos deportivos. De otro lado, las personas que conforman los equipos de fútbol (jugadores/clientes) poseen una gran responsabilidad de materializar este objetivo.

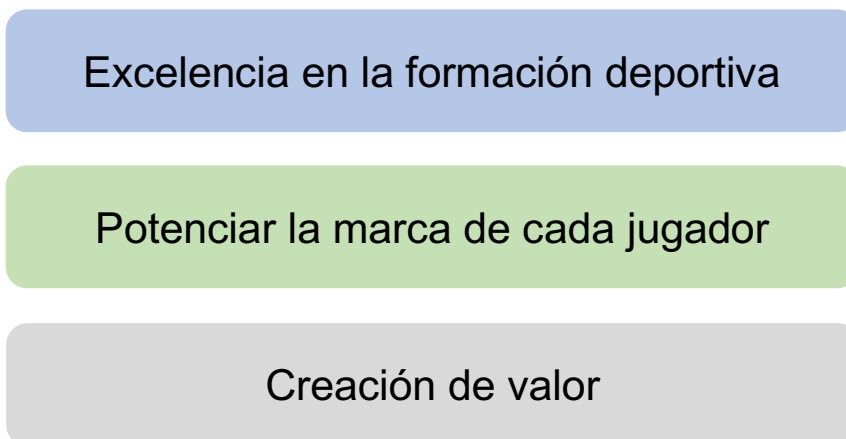
Este tema es concordante con F2 (Historia Deportiva), ya que el legado de campañas de años anteriores marca la pauta para lo que se desea alcanzar en el futuro. Poseer una buena cantera de jugadores que alcancen el Primer Equipo es relevante, ya que ellos son el canal de entrega de la Propuesta de Valor.

7.2.3. Creación de valor

La Creación de valor para Blanco y Negro va de la mano de formar planteles competitivos que alcancen logros deportivos. El materializar esto último conlleva una mayor retribución económica (Ej.: alzas en los ingresos por *ticketing*; premios monetarios por clasificar a torneos internacionales; negociar contratos por publicidad por montos

más altos; venta de jugadores al extranjero etc.). Como se detalló en la sección 4.3.5. Capacidad directiva de Blanco y Negro S.A. precedente, el precio de la acción de Blanco y Negro ha sido volátil en el tiempo, llegando incluso a poseer un precio menor, si se le compara con el que tuvo en su ingreso al mercado bursátil. Por otra parte, el análisis financiero de la empresa tampoco es alentador, tal como se explicó en los capítulos anteriores. Es por estas razones que citada empresa debe orientar sus esfuerzos a que la formación deportiva de excelencia y el potenciar la marca del jugador otorguen como resultado una mayor retribución en el plano financiero, la cual realce su Creación de valor.

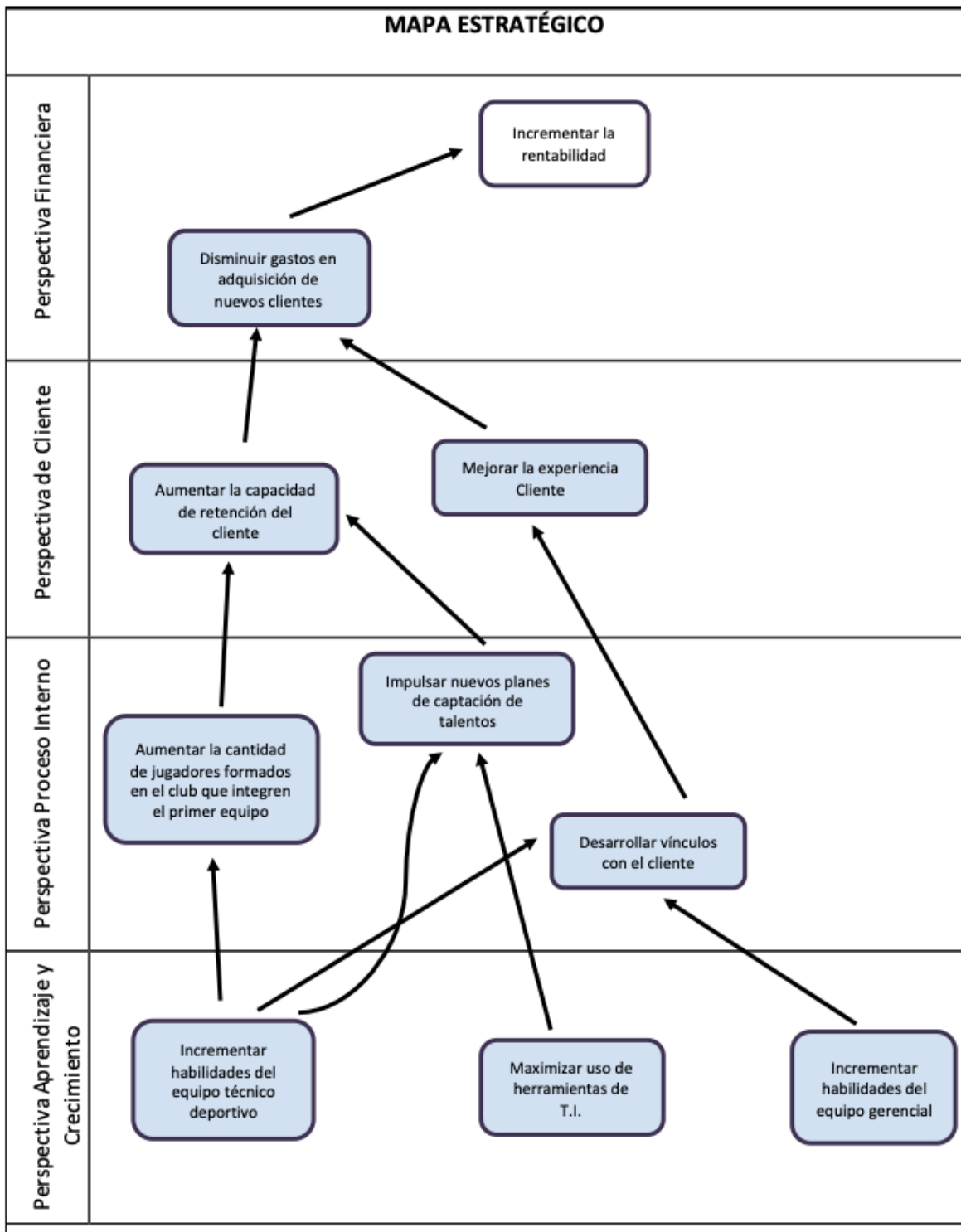
Figura 15. Temas Estratégicos



Fuente: Elaboración propia

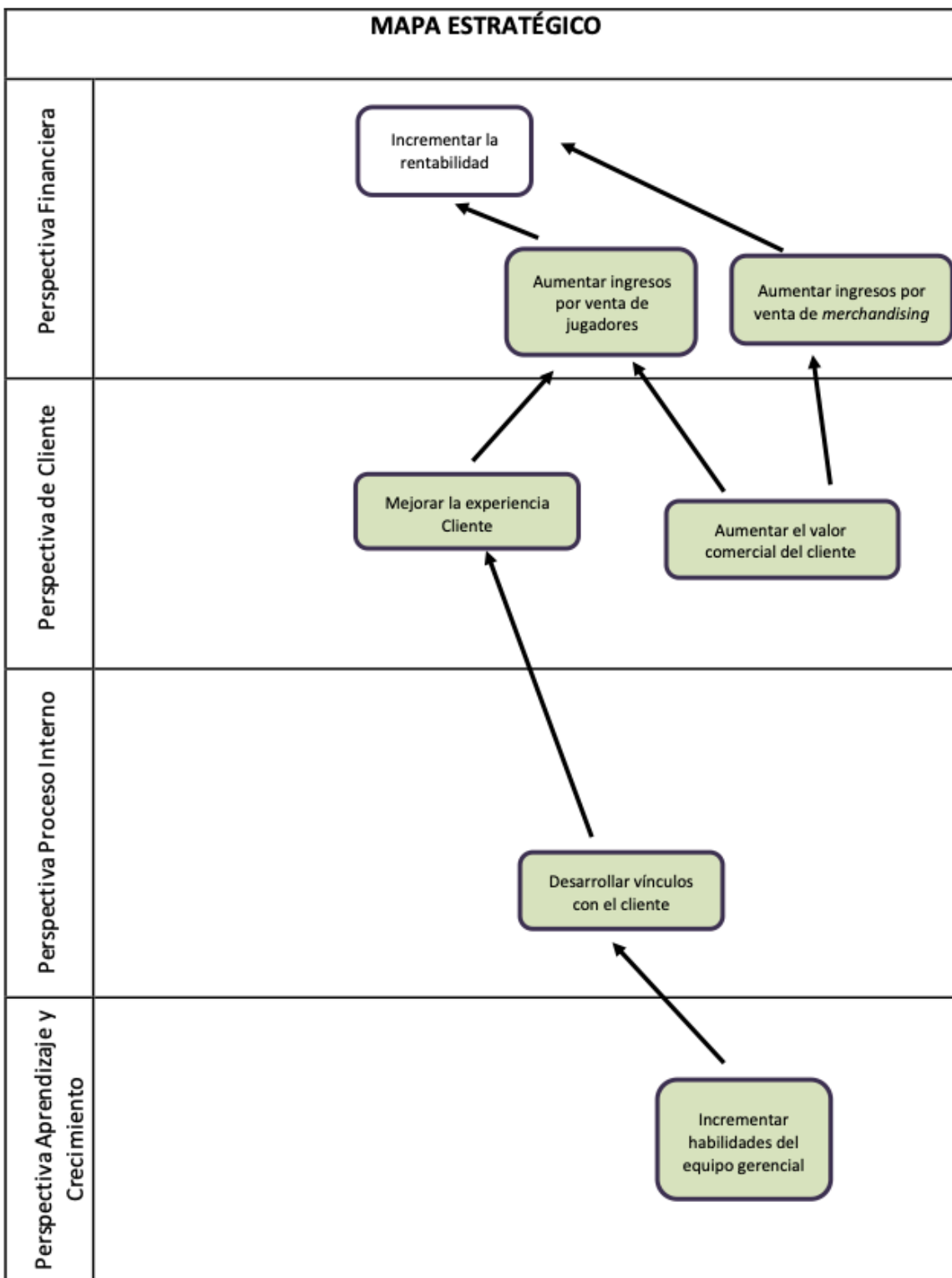
En la Figuras 16, 17 y 18 se relacionan cada Tema Estratégico con las perspectivas del Mapa Estratégico.

Figura 16. Tema Estratégico Excelencia en la formación deportiva



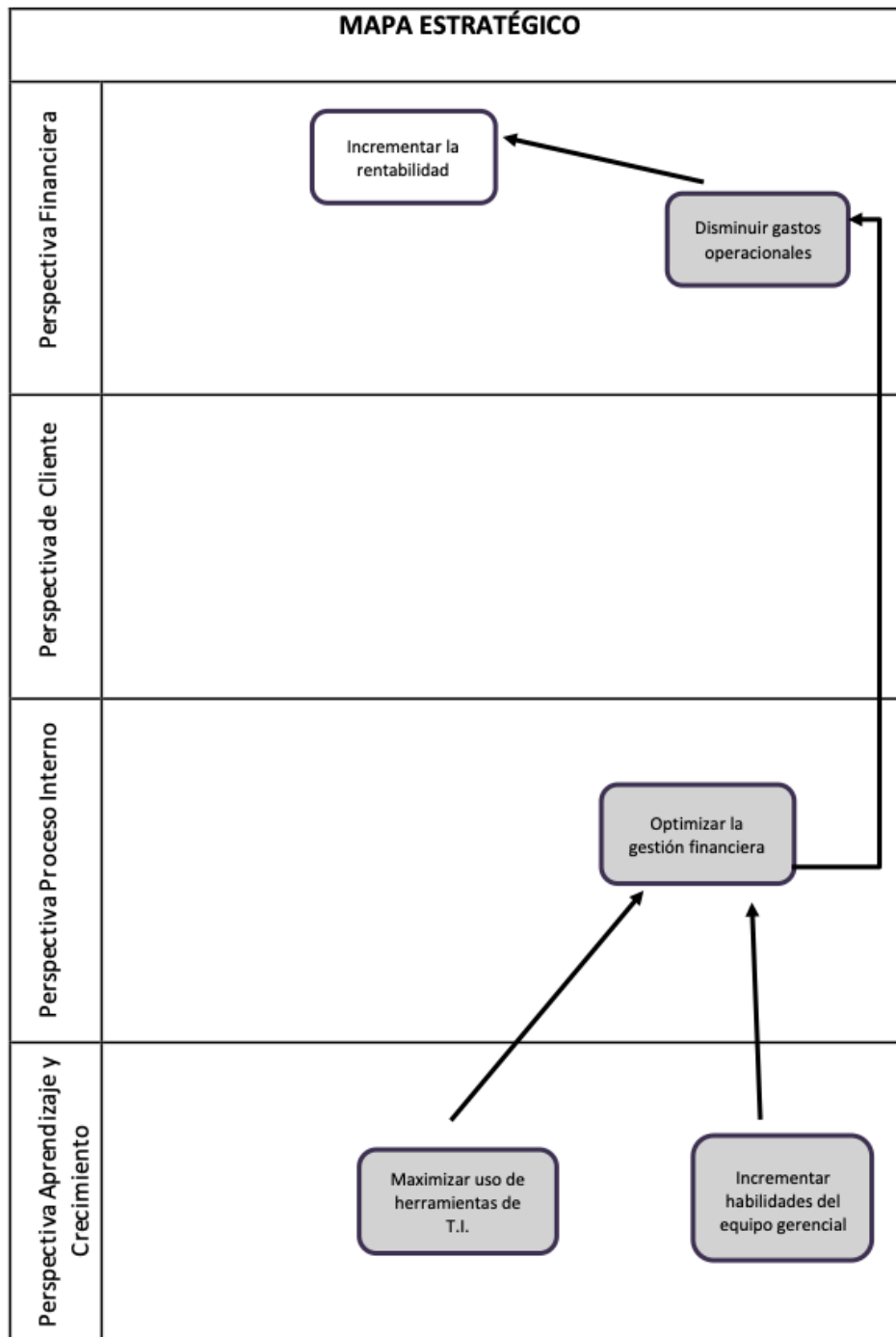
Fuente: Elaboración propia

Figura 17. Tema Estratégico Potenciar la marca de cada jugador



Fuente: Elaboración propia

Figura 18. Tema Estratégico Creación de valor



Fuente: Elaboración propia

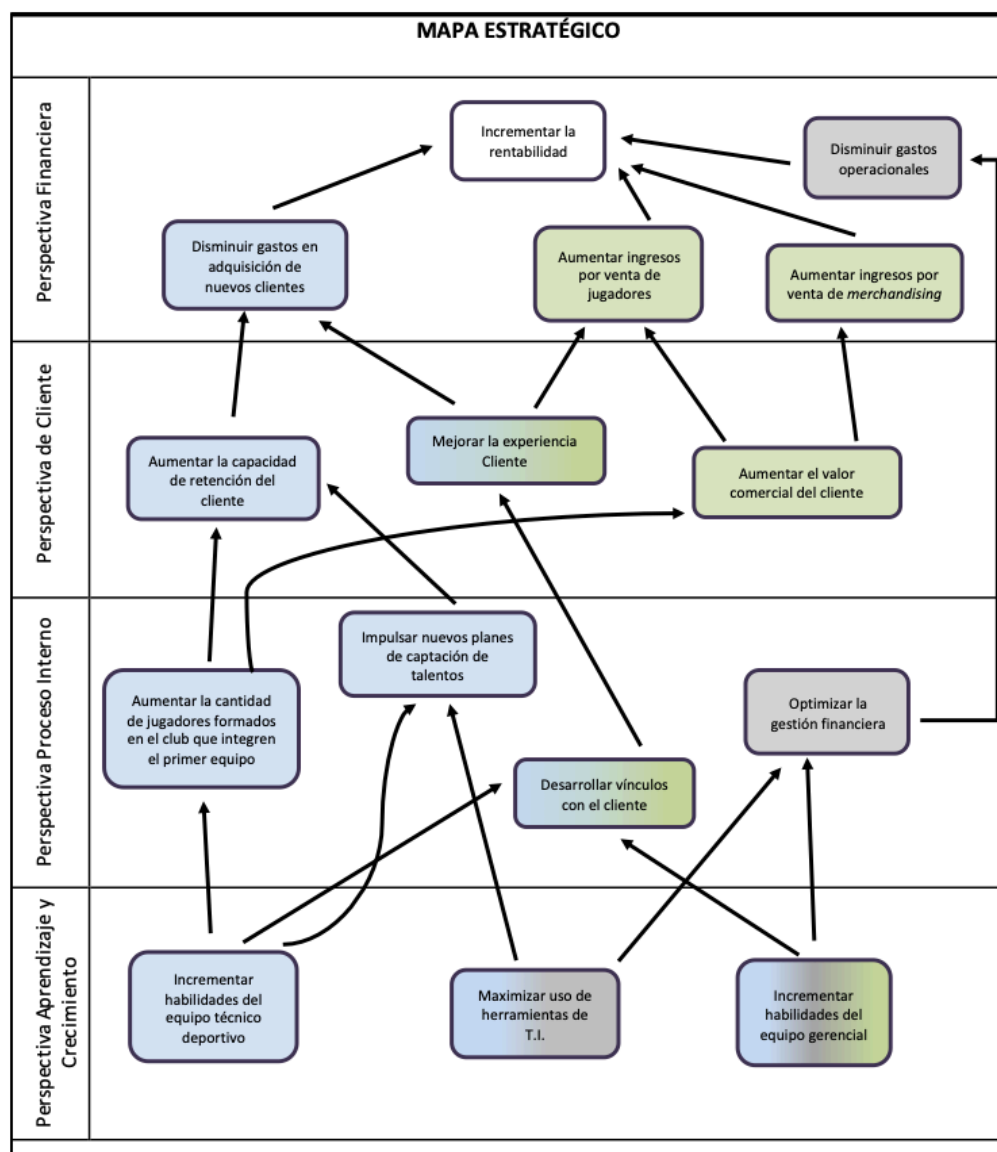
Posterior al establecimiento de los Temas Estratégicos, se determina el Mapa Estratégico, detallado en la Figura antes mencionada, compuesto por trece objetivos, los

cuales se distribuyen en tres asociados a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, cuatro en la Perspectiva de Proceso Interno, tres en la Perspectiva Cliente y tres en la Financiera. Estos objetivos, en su totalidad, permitirán cumplir la Propuesta de Valor.

7.3. Definición de los objetivos del Mapa Estratégico

A continuación, se procederá a describir cada objetivo del mapa estratégico

Figura 19. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Ya finalizada la explicación de los Temas Estratégicos y el Mapa Estratégico, a continuación se describirán los objetivos estratégicos del mapa relacionando con el modelo de negocio, propuesta de valor y Temas Estratégicos. De esta forma se pueden entender las relaciones causales entre los objetivos planteados. Las tablas 12, 13, 14 y 15 detallarán lo descrito precedentemente.

Tabla 12. Descripción de los objetivos de aprendizaje y crecimiento.

Objetivo	Efecto	Explicación
Incrementar habilidades del equipo técnico deportivo.	Mejorar la calidad formativa de los integrantes del equipo técnico deportivo.	Con un mejor cuerpo técnico en las diferentes divisiones, se podrían obtener mejores jugadores desde esta etapa formativa.
Maximizar uso de herramientas de T.I.	Obtener y analizar la información disponible con el propósito de facilitar la toma de decisiones.	Emplear las T.I. en las áreas de trabajo podría optimizar el uso de recursos.
Incrementar habilidades del equipo gerencial.	Fortalecer el capital humano existente dentro de la organización.	Alinear a los integrantes de la empresa con la estrategia existente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Descripción de los objetivos de procesos internos.

Objetivo	Efecto	Explicación
Aumentar la cantidad de jugadores formados en el club que integren el primer equipo.	Formar jugadores que posean las habilidades técnicas suficientes para poder desempeñarse en el plantel de Primera División.	Mantener la capacidad formativa con el propósito de adquirir jugadores desde otros clubes solo en ciertas ocasiones.
Impulsar planes de captación de nuevos talentos.	Aumentar las ventanas de formación que permitan la llegada de jugadores con habilidades técnicas sobresalientes.	Mantener la capacidad formativa con el propósito de adquirir jugadores desde otros clubes solo en ciertas ocasiones.
Desarrollar vínculos con el cliente.	Otorgar el mejor servicio al cliente.	Cumplir con la propuesta de valor.
Optimizar la gestión financiera	Gestionar de forma eficaz y eficiente los activos y pasivos de la empresa.	La realización de los planes deportivos de la empresa debe descansar sobre una salud financiera estable, capaz de solventar citados proyectos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Descripción de los objetivos del cliente.

Objetivo	Efecto	Explicación
Aumentar la capacidad de retención del cliente.	Mantener en la institución a los jugadores que posean las habilidades técnicas requeridas por el cuerpo técnico.	Ofrecer las condiciones que aseguren la continuidad de los jugadores en la institución.
Mejorar la experiencia cliente.	Fidelizar clientes y atraer nuevos gracias al prestigio del servicio prestado.	La institución es reconocida en el mercado por la calidad de su servicio.
Aumentar el valor comercial del cliente.	Excelencia operacional.	Cumplir con la propuesta de valor.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Descripción de los objetivos financieros

Objetivo	Efecto	Explicación
Disminuir gastos en la adquisición de nuevos clientes.	Aumentar la excelencia operacional.	La formación de jugadores propios facilitará la conformación de los equipos en todas sus categorías.
	Maximizar la rentabilidad.	Eficiencia en el uso de los recursos.
Aumentar ingresos por venta de jugadores.	Crear valor para el accionista y el cliente.	Cumplir con la propuesta de valor para el cliente y brindar dividendos para los accionistas.
Aumentar ingresos por venta de merchandising.	Creer en ingresos a través de contratos por ventas de <i>merchandising</i> .	Incrementar los ingresos es importante para la continuidad de la empresa.
Disminuir gastos operacionales.	Maximizar la rentabilidad.	Reducir los gastos en la realización de las actividades aumenta la rentabilidad.
Incrementar la rentabilidad.	Otorgar un mayor valor a la empresa.	Aumentar la rentabilidad de la empresa conlleva el aumento del valor de la empresa dentro del mercado.

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos, precedentemente detallados, permiten entender de mejor manera el Mapa Estratégico y las interacciones existentes entre estos, bajo cada una de las cuatro perspectivas. Es importante conocer el efecto que se busca lograr con cada acción (objetivo) planteado.

7.4. Iniciativas estratégicas.

Las iniciativas estratégicas nacen a través de los objetivos, los cuales se encuentran agrupados por temas estratégicos. Para poder cumplir los objetivos es necesario implementar estas iniciativas. Estas tienen parte de sus fundamentos en el análisis FODA (Marín, 2021, p. 133).

Según Núñez (2021) “las Iniciativas estratégicas son los programas, actividades, los proyectos y las acciones en las que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas”.

Núñez (2021) también las define “como un grupo de proyectos y programas de corta duración, no incluidos en las actividades operacionales de la empresa, diseñados para alcanzar el desempeño esperado”.

7.4.1. Descripción de las iniciativas.

Basándose en las definiciones de iniciativas estratégicas antes mencionadas, se procederá a detallar las siguientes iniciativas para el proyecto en desarrollo:

7.4.1.1. Plan formativo desde Divisiones inferiores hasta llegar al Primer Equipo.

Esta iniciativa se enfoca en la calidad y tipo de formación deportiva y valórica que la institución les entrega a los jugadores desde temprana edad. Se pretende traspasar una formación única, basada en los valores del club, que permita su desarrollo en todas las categorías. Para lo anteriormente descrito, es requerida la formulación de un plan formativo que proponga metas a mediano y largo plazo.

7.4.1.2. Capacitación de habilidades y competencias.

Se consideran capacitaciones para todos los miembros de las gerencias.

7.4.1.3. Difusión de la estrategia a toda la organización e hinchas.

Con el propósito de fomentar e incrementar los valores dentro de la compañía y que los miembros estén alineados con estos, se propone generar reuniones trimestrales para dar a conocer tanto la estrategia, como sus resultados. Esta comunicación también puede ser extendida a uno de los *Stakeholders* más importantes: los hinchas. Se sugiere mantener informados a los hinchas sobre las estrategias que se están llevando a cabo y sus resultados.

Las Tablas 16 y 17 asocian las iniciativas estratégicas con las perspectivas y objetivos estratégicos:

Tabla 16. Iniciativas Excelencia en la formación deportiva.

Tema: Excelencia en la formación deportiva.		
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Iniciativa
Financiera	Disminuir gastos en adquisición de nuevos jugadores para el primer equipo.	Plan formativo desde Divisiones inferiores hasta llegar al Primer Equipo.
Clientes	Aumentar la capacidad de retención del cliente. Mejorar la experiencia cliente	
Procesos	Aumentar la cantidad de jugadores formados en el club que integren el primer equipo.	Capacitación de habilidades y competencias.
	Impulsar nuevos planes de captación de talentos.	
	Desarrollar vínculos con el cliente.	
Aprendizaje y crecimiento	Incrementar habilidades del equipo técnico deportivo.	
	Maximizar uso de herramientas de T.I.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Iniciativas Potenciar la marca de cada jugador.

Tema: Potenciar la marca de cada jugador.		
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Iniciativa
Financiera	Aumentar ingresos por venta de jugadores.	Capacitación de habilidades y competencias. Difusión de la estrategia a toda la organización e hinchas.
	Aumentar ingresos por venta de <i>merchandising</i> .	
Clientes	Mejorar la experiencia cliente.	
	Aumentar el valor comercial del cliente.	
Procesos	Desarrollar vínculos con el cliente.	
Aprendizaje y crecimiento	Maximizar uso de herramientas de T.I.	
	Incrementar habilidades del equipo gerencial.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Iniciativas para la Creación de Valor.

Tema: Potenciar la marca de cada jugador.		
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Iniciativa
Financiera	Incrementar la rentabilidad.	Capacitación de habilidades y competencias.
	Disminuir gastos operacionales.	
Procesos	Optimizar la gestión financiera.	
Aprendizaje y crecimiento	Maximizar uso de herramientas de T.I.	
	Incrementar habilidades del equipo gerencial.	

Fuente: Elaboración propia

8. Diseño del sistema de medición del desempeño de la UEN.

Con el propósito de unificar el comportamiento de los integrantes de la institución, se propone el siguiente Cuadro de Mando Integral (C.M.I.). Este, mediante los indicadores y planes de acción, buscará implementar la estrategia en las distintas gerencias existentes en la UEN.

Según Kaplan y Norton (2008), el CMI es una herramienta de planificación y control de gran impacto, dado que permite de manera práctica operacionalizar la estrategia y, además, controlar los desempeños reales vs los esperados, objetivo fundamental en todo sistema de control. Además, señalan que esta herramienta permite centrar la atención en aquellas áreas donde las mejoras al desempeño serán más valiosas para el cumplimiento de la estrategia ya que proporciona un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de la empresa, en un conjunto de coherente de indicadores de actuación, de este modo, el CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar las declaraciones estratégicas, utilizando mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro (Piutrín, 2022, p.109).

8.1. Importancia de Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación y control de gestión.

Según los autores (Kaplan y Norton, 2008), el objetivo del Cuadro de Mando Integral es presentar un conjunto de indicadores amplio y equilibrado para impulsar la creación de valor a largo plazo. Además, que los objetivos y los mapas estratégicos aclaran con palabras y diagramas los objetivos de la organización para lograr un buen desempeño, pero se debe lograr que estos objetivos sean

significativos y ejecutables seleccionando indicadores para ellos (Dos Santos, 2017, p. 87)

Es por medio de estas expresiones cuantitativas, que se relacionarán dos o más variables, para con esto evaluar el comportamiento de la empresa en su conjunto o una unidad en particular y si finalmente esta responde a los objetivos para los que fue designado (Mundaca, 2018, p. 83).

Los indicadores deben otorgar a sus usuarios simplicidad de entendimiento de cómo se evalúa el objetivo, la adecuación de este a la realidad de la empresa, su validez para el tiempo actual de operación en la organización, que involucre la participación de todos los equipos y lo más importante, que reporte una utilidad real para el desempeño global (Mundaca, 2018, p. 84).

8.2. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es una herramienta creada por los autores Kaplan y Norton (2012), es un sistema de gestión que permite medir más allá de los indicadores financieros, ya que también permite medir activos intangibles, mostrando indicadores que no se extraen solamente de los estados financieros de la compañía (Tomado de Marín, 2020).

Esta herramienta permite centrar la atención en aquellas áreas donde las mejoras al desempeño serán más valiosas para el cumplimiento de la estrategia. Las ventajas que tiene el cuadro de mando integral son que entrega una visión integral de la organización y permitiendo dar a conocer la situación real de la empresa, además de mirar hacia el futuro. Adicionalmente tiene el efecto de influir en el comportamiento de las personas claves de la organización, mediante el

sistema de medición de objetivos, los cuales proporciona el mapa estratégico (Marín, 2020).

A continuación, las tablas 19, 20 y 21 detallan los CMI separados por Temas Estratégicos.

Tabla 19. CMI Tema Estratégico: Potenciar la marca de cada jugador

Tema estratégico	Perspectiva	Objetivos estratégicos	Nombre indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Potenciar la marca de cada jugador.	Financiera	Aumentar ingresos por venta de jugadores.	Venta de jugadores.	Ver fórmula a).	Aumentar 5 % anual.	Anual
		Aumentar ingresos por venta de <i>merchandising</i> .	Venta de artículos relacionados al equipo.	Ver fórmula b).	Aumentar 5 % anual.	Anual
	Clientes	Mejorar la experiencia cliente.	Índice de satisfacción del cliente en escala de 1 a 7.	Ver fórmula c).	≥ 90%.	Semestral
		Aumentar el valor comercial del cliente.	Incremento de valor comercial.	Valor indicado por empresa especializada <i>Transfermark</i> .	Sobre el 20%.	Anual
	Procesos	Desarrollar vínculos con el cliente.	Apoyo en la resolución de problemas que aquejen a los jugadores.	(Total problemas solucionados/Total problemas planteados) *100	≥ 80%.	Mensual
			Formación profesional, en lo personal, a jóvenes vulnerables socialmente.	(Asistencia a jóvenes vulnerables/ Total de casos detectados) * 100	≥ 80%.	Semestral
			Seguimiento de relación con jugadores.	(Total clientes visitados/Total de clientes) *100	≥ 80%.	Trimestral
	Aprendizaje y crecimiento	Maximizar uso de herramientas de T.I.	Aumentar el empleo de herramientas T.I. en la administración.	Ver fórmula d).	≥ 10%.	Anual
		Incrementar habilidades del equipo gerencial.	Horas de capacitación.	Ver fórmula e).	Igual al 100%.	Semestral
			Evaluación de competencias del equipo gerencial.	Valoración del equipo gerencial.	≥ 80%.	Anual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. CMI Tema Estratégico: Excelencia en la formación deportiva.

Tema estratégico	Perspectiva	Objetivos estratégicos	Nombre indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Excelencia en la formación deportiva.	Financiera	Disminuir gastos en adquisición de nuevos jugadores para el primer equipo.	Gastos de nuevos fichajes.	Ver fórmula f)	Entre 0 y -5%.	Anual
	Clientes	Aumentar la capacidad de retención del cliente.	Fidelidad de jugadores jóvenes e infantiles.	Total ex clientes /Total de clientes) *100	≤ 10%.	Anual
		Mejorar la experiencia cliente	Índice de satisfacción del cliente en escala de 1a 7.	Ver fórmula g).	≥ 90%.	Semestral
	Procesos	Aumentar la cantidad de jugadores formados en el club que integren el primer equipo.	Cantidad de canteranos en el Primer equipo.	Para el año 2025, el 60% del Primer equipo debe estar integrado	60% del Primer equipo debe ser formado en la institución.	Año 2025.
		Impulsar nuevos planes de captación de talentos.	Planes de captación.	Ver formula h)	≥ 20%.	Anual
		Desarrollar vínculos con el cliente.	Apoyo en la resolución de problemas que aquejen a los jugadores.	(Total problemas solucionados/Total problemas planteados) *100	≥ 80%.	Mensual
			Seguimiento de relación con jugadores.	(Total clientes visitados/Total de clientes) *100	≥ 80%	Mensual
	Aprendizaje y crecimiento	Incrementar habilidades del equipo técnico deportivo.	Horas de capacitación.	Ver fórmula i).	Igual al 100%.	Semestral
			Evaluación de competencias del equipo técnico deportivo.	Valoración del equipo gerencial.	≥ 80%.	Anual
		Maximizar uso de herramientas de T.I.	Aumentar el empleo de herramientas tecnológicas en la administración.	Ver fórmula j).	≥ 10%.	Anual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. CMI Tema Estratégico: Creación de valor.

Tema estratégico	Perspectiva	Objetivos estratégicos	Nombre indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Creación de valor.	Financiera	Disminuir gastos operacionales.	Tasa de gastos.	Ver fórmula i).	$\leq 1\%$.	Mensual
		Incrementar la rentabilidad.	Tasa de incremento ROE.	Ver fórmula j).	$\geq 3\%$	Anual
	Procesos	Optimizar gestión financiera.	Cumplimiento del presupuesto asignado a cada gerencia.	Ver fórmula k)	$\leq 0\%$.	Anual
	Aprendizaje y crecimiento	Maximizar uso de herramientas de T.I.	Aumentar el empleo de herramientas T.I. en la administración.	Ver fórmula d).	$\geq 10\%$.	Anual
		Incrementar habilidades del equipo gerencial.	Horas de capacitación.	Ver fórmula e).	Igual al 100%.	Semestral
			Evaluación de competencias del equipo gerencial.	Valoración del equipo gerencial.	$\geq 80\%$.	Anual

Fuente: Elaboración propia

8.2.1. Descripción de los objetivos estratégicos

En las Tablas 22, 23 y 24 se detallan las descripciones de los objetivos bajo el correspondiente Tema Estratégico. Posteriormente, se detallarán las fórmulas de los KPI e indicadores que, por su extensión, no son posibles de ingresar completamente en las Tablas precedentes.

Tabla 22. Descripción de Objetivos Estratégicos para Potenciar la marca de cada jugador.

Tema estratégico	Perspectiva	Objetivos estratégicos	Explicación
Potenciar la marca de cada jugador.	Financiera	Aumentar ingresos por venta de jugadores.	Las ventas de jugadores aumentan gracias a una buena campaña deportiva de estos.
		Aumentar ingresos por venta de <i>merchandising</i> .	El aumento de ventas de artículos conlleva más ingresos para la empresa.
	Clientes	Mejorar la experiencia cliente.	Mejorar las condiciones de estadía en la institución generaría un mayor bienestar en los jugadores.
		Aumentar el valor comercial del cliente	El aumento del valor comercial del jugador, lo beneficia a él, como a la institución.
	Procesos	Desarrollar vínculos con el cliente.	Fomentar una relación cercana con los jugadores puede ayudar la resolución de posibles conflictos. Este ámbito abarca la formación profesional como la personal.
	Aprendizaje y Crecimiento	Maximizar uso de herramientas de T.I.	El uso de herramientas informáticas puede mejorar la ejecución de los procesos formativos y entrenamiento.
		Incrementar habilidades del equipo gerencial.	La constante capacitación de los funcionarios les permitirá ampliar sus conocimientos y poder ejecutar los procesos de mejor manera.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Descripción de Objetivos Estratégicos para la Excelencia en la formación deportiva.

Tema estratégico	Perspectiva	Objetivos estratégicos	Explicación
Excelencia en la formación deportiva.	Financiera	Disminuir gastos en adquisición de nuevos jugadores para el primer equipo.	Si los integrantes del Primer Equipo son jugadores provenientes de las Divisiones Inferiores, no se requerirá fichar personas de otros clubes.
	Clientes	Aumentar la capacidad de retención del cliente.	Al disminuir la emigración de jugadores a otros clubes, se logra mantener atletas que pueden alcanzar la titularidad en el Primer Equipo.
		Mejorar la experiencia cliente	Mejorar las condiciones de estadía en la institución generaría un mayor bienestar en los jugadores.
	Procesos	Aumentar la cantidad de jugadores formados en el club que integren el primer equipo.	Al conseguir una mayor cantidad de jugadores titulares propios, se puede alcanzar una mayor identificación con el equipo, además de disminuir en gastos por la compra de jugadores a otros clubes.
		Impulsar nuevos planes de captación de talentos.	Aumenta la posibilidad de reclutar jugadores que cuenten con las características técnicas requeridas por la institución.
		Desarrollar vínculos con el cliente.	Fomentar una relación cercana con los jugadores puede ayudar a la resolución de posibles conflictos.
	Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar habilidades del equipo técnico deportivo.	La constante capacitación de los funcionarios les permitirá ampliar sus conocimientos y poder ejecutar los procesos de mejor manera.
		Maximizar uso de herramientas de T.I.	El uso de herramientas informáticas puede mejorar la ejecución de los procesos formativos y entrenamiento.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Descripción de Objetivos Estratégicos para Creación de Valor.

Tema estratégico	Perspectiva	Objetivos estratégicos	Explicación
Potenciar la marca de cada jugador.	Financiera	Disminuir gastos operacionales.	La empresa se vuelve más eficiente al reducir los gastos de esta índole.
		Incrementar la rentabilidad.	En relación a una mayor eficiencia en el gasto y un alza en los ingresos, se busca aumentar la rentabilidad de la empresa.
	Procesos	Optimizar gestión financiera.	El uso adecuado de los recursos se traduce en el cumplimiento de los presupuestos asignados anualmente a cada gerencia.
	Aprendizaje y Crecimiento	Maximizar uso de herramientas de T.I.	El uso de herramientas informáticas puede mejorar la ejecución de los procesos formativos y entrenamiento.
		Incrementar habilidades del equipo gerencial.	La constante capacitación de los funcionarios les permitirá ampliar sus conocimientos y poder ejecutar los procesos de mejor manera.

Fuente: Elaboración propia

- **Fórmula a)**

Porcentaje de variación:

$$\% = \frac{\text{Ingresos venta jugadores año t} - \text{Ingreso venta jugadores año t} - 1}{\text{Ingreso venta jugadores año t} - 1} \times 100$$

- **Fórmula b)**

Porcentaje de aumento de ventas:

$$\% = \frac{\text{Ingresos por merchandising t} - \text{Ingresos por merchandising t} - 1}{\text{Ingresos por merchandising t} - 1} \times 100$$

- **Fórmula c)**

Porcentaje de satisfacción del cliente:

$$\% = \frac{\text{Total de encuestas entre notas 6 y 7}}{\text{Total de encuestas}} \times 100$$

- **Fórmula d)**

Porcentaje de aumento de herramientas T.I.:

$$\% = \frac{\text{Nº T.I. año t} - \text{Nº T.I. año t} - 1}{\text{Nº T.I. año t} - 1} \times 100$$

- **Fórmula e)**

Porcentaje de capacitaciones efectuadas:

$$\% = \frac{\text{Horas de capacitación efectuadas}}{\text{Horas de capacitación propuestas}} \times 100$$

- **Fórmula f)**

Porcentaje de variación de gastos por nuevos fichajes:

$$\% = \frac{\text{Monto gastado año t} - \text{Monto gastado año t} - 1}{\text{Monto gastado año t} - 1} \times 100$$

- **Fórmula g)**

Porcentaje de satisfacción de la experiencia cliente:

$$\% = \frac{\text{Total de encuestas entre notas 6 y 7}}{\text{Total de encuestas}} \times 100$$

- **Fórmula h)**

Porcentaje de aumento de planes de captación:

$$\% = \frac{\text{Nº planes año t} - \text{Nº planes año t - 1}}{\text{Nº planes año t - 1}} \times 100$$

- **Fórmula i)**

Disminución de gastos operacionales:

$$\% = \left(\left(\frac{\text{Gastos operaciones año t}}{\text{Gastos operacionales año t - 1}} \right) - 1 \right) \times 100$$

- **Fórmula j)**

Incrementar la rentabilidad:

$$\% = \frac{\text{ROE periodo actual}}{\text{ROE periodo anterior}} \times 100$$

- **Fórmula k)**

Optimizar gestión financiera:

$$\% = \frac{\text{Presupuesto real ejecutado} - \text{Presupuesto planificado}}{\text{Presupuesto planificado}} \times 100$$

Con la descripción de los objetivos estratégicos se da término a la fase de diseño del sistema de medición del desempeño de la UEN, basada en la herramienta del CMI. Se proponen objetivos medibles, bajo el alcance de porcentajes mínimos, los cuales nos brindarán el indicador para saber si hemos cumplido o no con las metas propuestas, a nivel estratégico.

9. Despliegue de la Estrategia

En este capítulo se explicarán las principales funciones que tiene cada cargo de las Gerencias de la UEN y qué objetivos y/o propósitos generales relevantes deben cumplir con especial énfasis en aquellas unidades que formarán parte del proceso de desdoblamiento estratégico (proceso de cascada).

Para implementar de forma adecuada la Estrategia, es necesario enlazar las diferentes áreas funcionales, procesos, equipos de trabajos y personas de la institución hacia la consecución de los objetivos estratégicos. Según los autores Kaplan y Norton (2008), el cumplimiento de los objetivos se puede lograr mediante la elaboración del desdoblamiento de la estrategia, el que consiste en hacer que todos los departamentos, divisiones, unidades de servicio, de negocio o estratégicas, compartan objetivos en común, tomando como nivel superior el mapa estratégico. El despliegue en cascada está compuesto por bajadas de objetivos en base a CMI's provenientes del cuadro de mando de más alto nivel de la institución, identificando objetivos e indicadores estratégicos para cada departamento de nivel inferior (Gutiérrez, 2018, p. 94).

Según Niven (2003), el despliegue de la estrategia se refiere al proceso de desarrollar tableros de control a cada uno de los niveles de la empresa. Estos tableros deben estar en línea con el cuadro de mando integral de la empresa, porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usan para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la empresa (Piutrín, 2017, p.117).

9.1. Explicación de las funciones de la UEN

Como se detalló anteriormente, se determinó la totalidad de la empresa como la UEN a analizar. Para ser concordante con la propuesta de valor formulada, se eligió a la Gerencia Deportiva como la unidad a la cual se brindará más énfasis y detallará su desdoblamiento estratégico.

A continuación, la Tabla 22 detallará las Gerencias o áreas existentes en la empresa:

Tabla 25. Gerencias o áreas existentes en la empresa

Gerencia	Objetivos	Explicación
Deportiva	a) Contratación de jugadores y cuerpo técnico. b) Toma de decisiones en el plano deportivo. c) Formación de nuevos talentos en todas las divisiones. d) Materializar las directrices estratégicas dispuestas por el Directorio. e) Triunfos en el plano deportivo.	a) Prestación de servicio a los clientes. b) Velar por el correcto desarrollo de los procesos deportivos establecidos por el plan estratégico. c) Ganar campeonatos y/o clasificar a torneos internacionales.
Comercial	a) Venta de entradas a los partidos. b) Administración de licencias y <i>merchandising</i> .	Garantizar los ingresos económicos por venta de bb.ss. ligados a la empresa.
Comunicaciones	a) Administración de RR.SS. del equipo. b) Campañas que informen que quehacer del equipo a sus hinchas.	Posicionar la marca "Colo-Colo", a través de campañas publicitarias y/o informativas.
Administración y Finanzas	Garantizar la sustentabilidad de la empresa mediante el uso adecuado de los recursos financieros.	Administración y control de los recursos monetarios de la empresa.

Operaciones	Administración de instalaciones bajo control de la empresa (Ej. Estadio, campos de entrenamiento etc.).	Apoyar a la Gerencia Deportiva en la prestación del servicio al cliente.
-------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

9.2. Flujo de actividades

Como se detalló previamente, la propuesta de valor sugerida es la siguiente:

“Brindar a sus jugadores la experiencia de ser parte fundamental de los éxitos deportivos del equipo más popular y con más títulos a nivel nacional e internacional del fútbol chileno, además de entregarles la posibilidad de potenciar el valor de su marca personal”. En concordancia con el proceso de desdoblamiento estratégico se eligió como atributo la captación y potenciación de nuevos talentos.

Parte importante del servicio ofrecido al cliente (jugadores de fútbol) radica en potenciar el valor de su marca personal. En el mundo del fútbol, la búsqueda de nuevos jugadores (conocida como *scouting*), que puedan aportar sus habilidades técnicas en la conformación de equipos competitivos, es una actividad altamente valorada. Se busca reclutar jugadores a temprana edad para llevar a cabo el proceso formativo que años después los lleve a ser parte del primer equipo. Un reciente caso de éxito y que grafica lo detallado precedentemente fue la compra y posterior venta del jugador argentino Pablo Solari Ferreyra.²⁵

La rentabilidad en la captación y potenciación de nuevos talentos radica en la capacidad de elegir correctamente a quien reclutar/contratar, posteriormente conseguir que desarrolle su potencial técnico de manera adecuada (en la

²⁵ <https://dalealbo.cl/colocolo/Colo-Colo-El-Cacique-redobla-su-apuesta-con-Pablo-Solari-y-compa-mas-porcentaje-de-su-pase-20220728-0010.html>

participación de torneos nacionales e internacionales). Luego, con planteles conformados por esos jugadores, se buscan logros deportivos en los campeonatos nacionales e internacionales y finalmente poder concretar su venta a una liga profesional de fútbol más competitiva (Ej. Europa, Argentina o México).

El cumplimiento del atributo elegido radica en la Gerencia Deportiva, quienes son los encargados de materializar las decisiones en el plano futbolístico. Bajo su responsabilidad descansan las decisiones del plan formativo a instaurar; contratación y desvinculación de jugadores y/o cuerpos técnicos.

En la figura 14 se detalla el flujo de actividades asociados al atributo de captación y potenciación de nuevos talentos. El color naranja representa las actividades a cargo de la Gerencia General (Directorio), y el color azul grafica las acciones bajo control de la Gerencia Deportiva.

El Directorio de Blanco y Negro debe formular un plan estratégico que contenga para el proyecto deportivo institucional a mediano y largo plazo.

El plan estratégico, ya finalizado, debe contener proyectos deportivos que deben ser ejecutados por la Gerencia Deportiva (Ej. Proyecto 60/40). Estos proyectos deben enmarcarse en el presupuesto anual asignado para tales efectos, además de depender de la calidad técnica de los jugadores y Cuerpo Técnico disponibles.

Posteriormente, el o los proyectos son ejecutados por la Gerencia Deportiva, con el apoyo de las otras gerencias de la empresa (Ej. Gerencia de Operaciones se debe preocupar por disponer de las canchas de entrenamiento.)

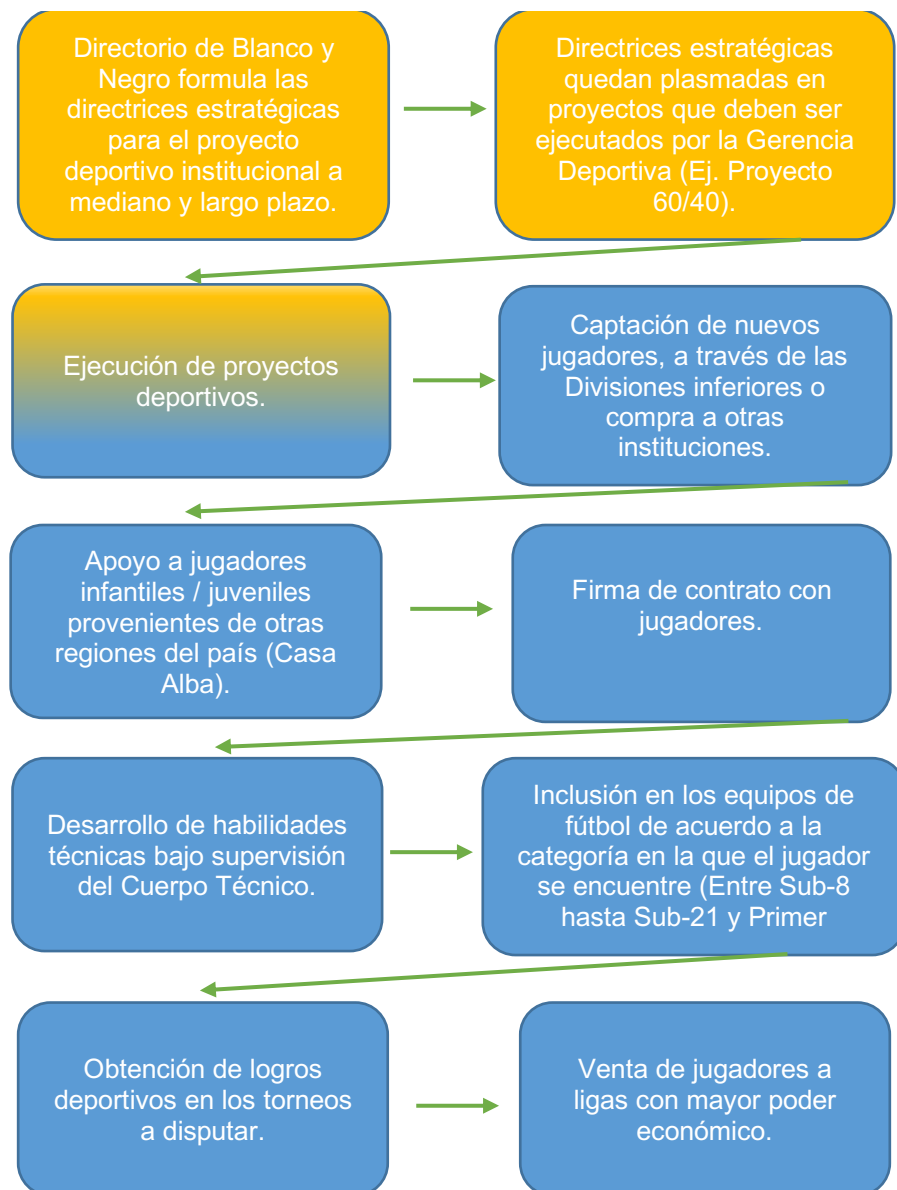
Captación de nuevos jugadores, a través de las Divisiones Inferiores o compra a otras instituciones. Esto se ejecuta mediante la elección directa del

Cuerpo Técnico; el proceso de *scouting* o de la inclusión de nuevos jugadores provenientes de las escuelas de fútbol de Colo-Colo existentes a lo largo del país.

En caso de ser requerido, se brinda apoyo a jugadores infantiles y/o juveniles provenientes de otras regiones del país, a través de la Casa Alba.

Se materializa la firma de contrato con jugadores profesionales o juveniles.

Figura 20. Flujo de Actividades



Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo de habilidades técnicas se realiza bajo la supervisión y directrices del Cuerpo Técnico dependiente de la Gerencia Deportiva.

Se realiza la inclusión de los jugadores en los equipos de fútbol de acuerdo con la categoría en la que el jugador se encuentre (Entre Sub-8 hasta Sub-21 y Primer Equipo).

Durante la disputa de torneos nacionales como internacionales, en las diferentes categorías, se busca la obtención de logros deportivos.

Finalmente, el servicio entregado a los jugadores finaliza con la venta de estos a ligas con mayor poder económico, lo cual es un indicador que el jugador sí ha aumentado el valor de su marca personal.

Como conclusión, se puede afirmar que la Gerencia General (Directorio) y la Gerencia Deportiva deben trabajar en forma conjunta en pos del objetivo final, el cual es aumentar el valor de la marca personal del jugador de fútbol (cliente). Sin directrices claras y un plan deportivo estructurado y financiado será poco probable una buena prestación del servicio y la obtención de éxitos deportivos.

9.3. Selección de las funciones a analizar

En concordancia al flujo de actividades descrito en el punto anterior, se selecciona a la Gerencia Deportiva como la más importante en el desarrollo total del proceso. Esta gerencia posee contacto directo con los clientes y potenciales jugadores a serlo, además de ser la encargada de desarrollar las habilidades técnicas de ellos y así poder incrementar el valor de su marca personal.

Al no tener acceso a la organización interna, no es posible establecer la existencia real de desafíos que la empresa necesite resolver en términos de

alineamiento y coordinación de las funciones seleccionadas (alineamiento vertical y horizontal) para lograr los objetivos estratégicos.

A pesar de lo descrito en el párrafo anterior, se propondrá como problema de alineamiento vertical la relación entre la Gerencia General (Directorio) y la Gerencia Deportiva, en la decisión final de ejecutar compras y/o ventas de jugadores; renovación de cuerpos técnicos, además de materializar contratos a jugadores que se desempeñan en el Primer Equipo y Divisiones Inferiores.

Si bien es cierto, el CMI es el tablero de control asociado a la Gerencia General, en este tipo de empresas (S.A.D.P.), la resolución final sobre las decisiones planteadas precedentemente recae en esa gerencia y no en otra, por lo cual se genera la necesidad de establecer un tablero de control específico para ella. Este tablero dedicado buscar dar solución al problema de alineamiento vertical detallado en los párrafos anteriores.

9.4. Definición de los desempeños de las unidades funcionales y diseño del sistema de medición de las unidades.

En función del flujo de actividades y con el propósito de cumplir con la propuesta de valor establecida, se designan a las dos unidades que participan directamente en la materialización de ésta: la Gerencia General y la Gerencia Deportiva. El Directorio, a través de la Gerencia General debe establecer los lineamientos estratégicos en el plano deportivo (metas a alcanzar y planes a desarrollar), definir el presupuesto a gastar en la adquisición de nuevos jugadores y cuerpos técnicos, además de tener la última palabra en temas relacionados con ventas, compras y desvinculaciones de éstos.

Junto a esto, se eligió a la Gerencia Deportiva, la cual tiene directa relación con los jugadores de fútbol (clientes), además de ser los encargados de prestar el servicio y poseer una alta ponderación en el proceso de valorizar a los jugadores. Es importante que ambas Gerencias posean una comunicación fluida para evitar obstáculos o decisiones contradictorias, principalmente en los procesos de compra, venta o desvinculación de jugadores y cuerpo técnico. Dado lo anteriormente descrito, es relevante que exista alineamiento vertical entre ambas unidades. A continuación, se exponen las Tablas 23 y 24 con los tableros de control para las unidades analizadas.

Tabla 26. Tablero de control de Gerencia Deportiva.

Perspectiva	Objetivos funcionales	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Clientes	Solucionar problemas al cliente.	Brindar atención profesional por parte de psicólogos y/o trabajadores sociales, según corresponda.	(Total atenciones satisfactorias / Total atenciones requeridas) *100	≥ 90%.	Mensual
	Incrementar la retención de clientes.	Rotación de jugadores.	(N.º jugadores retirados año t - N.º jugadores retirados año t-1) *100 / (N.º jugadores retirados año t -1)	≤ 10%.	Anual
Procesos	Aumentar la cantidad de jugadores formados en el club que integren el Primer Equipo.	Divisiones inferiores deben proponer jugadores para ser promovidos al Primer Equipo.	Divisiones inferiores deben proponer a lo menos 5 jugadores para ser promovidos al Primer Equipo.	≥ 5 jugadores.	Anual
	Aumentar la llegada de nuevos talentos.	Reclutar jugadores provenientes de Escuelas de Fútbol ligadas a Colo-Colo existentes a lo largo del país.	(N.º jugadores reclutados año t - N.º jugadores reclutados año t-1) *100 / N.º jugadores reclutados año t -1)	≥ 20%.	Anual
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el rendimiento deportivo individual y colectivo.	Empleo de softwares que permitan analizar el rendimiento deportivo de los jugadores propios y/o posibles contrataciones.	(N.º de softwares implementados/ N.º softwares propuestos) *100	≥ 80%.	Anual
	Desarrollar capacidades a los integrantes de la Gerencia Deportiva.	Rotación de personal.	(Total de retiros / Total de contratados) *100	≤ 3%.	Anual
		Procesos mejorados con innovación.	(Innovaciones en procesos implementados/Total innovaciones propuestas) *100	≥ 80%.	Anual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Tablero de control de Gerencia General

Perspectiva	Objetivo funcional	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Financiera	Optimizar costos	Determinar presupuesto máximo a gastar en compra de jugadores y contratos con nuevos cuerpos técnicos.	Formular presupuesto en base a condición financiera de la empresa.	Satisfacer a lo menos en un 60% los requerimientos de la Gerencia Deportiva.	Semestral
Cliente	Retención de clientes.	Cantidad de ventas de jugadores pertenecientes al Primer Equipo mientras éste se encuentre disputando torneos.	Aceptar oferta si esta iguala o supera al valor del jugador.	= < 2 ventas	Semestral
	Retención de clientes.	Autorizar la realización de contratos con jugadores pertenecientes a las Divisiones Inferiores.	$(\text{N.º contratos realizados} / \text{N.º contratos propuestos}) * 100$	$\geq 90\%$	Anual

Fuente: Elaboración propia

A fin de explicar los componentes de los tableros, se procederá a describir cada uno de los indicadores propuestos para la Gerencia Deportiva:

Brindar atención profesional por parte de psicólogos y/o trabajadores sociales, según corresponda: este indicador permite medir la calidad atenciones satisfactorias realizadas a los jugadores que presentan problemas de esa índole.

Rotación de jugadores nuevos: esta medición facilita conocer la cantidad de jugadores nuevos que abandonan la institución después de un periodo de tiempo determinado.

Divisiones inferiores deben proponer jugadores para ser promovidos al Primer Equipo: es mandatorio controlar que las Divisiones Inferiores nutran de nuevos jugadores a las categorías superiores. Es por esta razón que es importante sentar cantidades mínimas de posibles jugadores (que reúnan las características técnicas requeridas) que puedan ser promovidos al Primer Equipo.

Reclutar jugadores provenientes de Escuelas de Fútbol ligadas a Colo-Colo existentes a lo largo del país: esta medición evalúa la eficacia de los planes de captación de nuevos valores, mediante el empleo de las matrices formadoras tales como las escuelas de fútbol asociadas al club.

Empleo de softwares que permitan analizar el rendimiento deportivo de los jugadores propios y/o posibles contrataciones: este indicador permite controlar el uso de valiosas herramientas tecnológicas empleadas actualmente en el mundo del deporte, las cuales facilitan el análisis y comparación del rendimiento futbolístico entre jugadores. Lo anterior arroja parámetros que pueden usarse como comparativas frente a la decisión de fichar o no a un nuevo jugador.

Rotación de personal: con el fin de que exista un traspaso de experiencia; un desarrollo profesional constante y una continuidad en los miembros de los Cuerpos Técnicos, se requiere controlar la cantidad de personas que dejan la empresa, con el fin de tomar las medidas correctivas para que eso disminuya o no ocurra.

Procesos mejorados con innovación: es importante dar pie a la optimización de procesos y a la originalidad de los miembros de la organización, en la ejecución de éstos.

A continuación, se procederá a describir cada uno de los indicadores propuestos para la Gerencia General:

Determinar presupuesto máximo a gastar en compra de jugadores y contratos con nuevos cuerpos técnicos: mediante este indicador es posible que la Gerencia Deportiva se enmarque semestralmente en la cantidad de nuevos jugadores y cuerpos técnicos a adquirir y así facilitar la conformación de planteles.

Cantidad de ventas de jugadores pertenecientes al Primer Equipo mientras éste se encuentre disputando torneos: con el uso de este parámetro, la Gerencia Deportiva puede planificar la formación de equipos competitivos y así poder gestionar el reemplazo de los jugadores que, ante una oferta económica conveniente, sean transferidos a otros clubes.

Autorizar la realización de contratos con jugadores pertenecientes a las Divisiones Inferiores: esta medición permite cuantificar la contratación de jugadores emergentes provenientes de las Divisiones Inferiores propias. Estos jugadores deben contar con el beneplácito de los Cuerpos Técnicos, quienes vean en ellos las condiciones necesarias para poder desarrollar una carrera profesional exitosa dentro en la institución.

9.5. Justificación del sistema de medición de desempeño.

En la siguiente sección se detalla como los tableros de control propuestos plantean una solución al problema de alineamiento vertical existente entre la Gerencia General y la Gerencia Deportiva.

El tablero de gestión dispuesto para la Gerencia General facilita al área deportiva la conformación de planteles, al fijar de antemano las condiciones de borde para comprar, vender y/o sellar su continuidad en el club (bajo un contrato profesional) a jugadores. Por otra parte, los indicadores asignados a la Gerencia Deportiva se unen directamente con la propuesta de valor y objetivos estratégicos en el plano más operativo y recurrente de sus funciones. De esta forma se pretende alinear verticalmente con la Gerencia General (administración) y sus directrices.

Ambos tableros de control permiten la solución al problema de alineamiento vertical, ya que, entregan objetivos orientados a la conformación de equipos deportivos basados en jugadores y cuerpos técnicos que hayan pasado por todo el proceso formativo establecido y que cumplan los estándares propuestos por la institución. Esto es una forma de asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor.

10. Evaluación del desempeño y esquema de incentivos

Posteriormente a describir los posibles problemas de alineamiento vertical en la organización (entre el Directorio y la Gerencia Deportiva), junto con definir los tableros de control para las gerencias involucradas, este capítulo desarrollará un análisis al actual sistema de incentivos de la empresa, además de proponer un esquema de incentivos que busque concordancia entre los objetivos estratégicos y las personas que habitan la organización.

Mundaca (2018) indica que

[...] existe una preocupación constante de las distintas organizaciones por el logro de los objetivos establecidos a largo plazo, así como también en el presente. Es en este proceso de análisis, que se establecen las herramientas necesarias para que los distintos agentes y/o integrantes de la organización actúen acorde a los lineamientos de la organización. (p. 109)

Por otro lado, Dos Santos (2017, pp. 109-110) afirma que:

Según Anthony y Govindarajan (2007), el sistema de compensación de incentivos es una herramienta clave de la administración de la gestión. Los planes de compensación de incentivos se dividen a grandes rasgos en dos tipos: los que relacionan las compensaciones con las utilidades que obtiene la empresa en el momento, llamados planes de incentivos de corto plazo, y los que las relacionan con un desempeño de largo plazo. Un sistema de incentivos exitoso debe incluir los siguientes elementos:

- Las necesidades, valores y convicciones de las personas a quienes se recompensa.

- La cultura de la organización.
- Factores externos, como características de la industria, prácticas de compensación de los competidores, mercado laboral, y aspectos fiscales y legales.
- Las estrategias de la empresa.

10.1. Descripción del instrumento de evaluación y compensación del desempeño

Según detalla la última Memoria de la empresa, ésta no posee planes de incentivos para sus directores y ejecutivos. Sin embargo, la administración podrá otorgar algún tipo de beneficio a algunos de los ejecutivos en función del cumplimiento de planes, presupuestos, metas o de las utilidades registradas. Al no tener acceso a la interna de la empresa, se desconoce el tipo de beneficio otorgado a sus ejecutivos.

Por otra parte, la empresa puede entregar premios al plantel y cuerpo técnico por alcanzar logros deportivos²⁶

10.2. Propuesta del instrumento de evaluación y compensación del desempeño

En consideración a lo detallado en el punto 10.1, se propondrá un esquema de incentivos para la totalidad de las Gerencias, con especial hincapié en la Gerencia Deportiva y las personas que trabajan en ella, ya que, según lo planteado

²⁶ <https://bolavip.com/cl/colocolo/Dirigencia-de-Colo-Colo-y-jugadores-no-llegaron-a-acuerdo-por-premios-del-Campeonato-Nacional-y-Copa-Chile-20210826-0025.html>

anteriormente, esta unidad posee estrecha relación con el logro de la propuesta de valor.

10.2.1. Identificación de los desempeños claves a recompensar

En este punto, se detallan los desempeños que serán recompensados, en función del éxito alcanzado por los objetivos establecidos previamente.

a) Gerencia Deportiva.

El desempeño (acción) que debe desarrollar la Gerencia Deportiva al momento de dar cumplimiento al atributo diferenciador de la propuesta de valor es el siguiente: *Conformar un plantel de jugadores competitivos que permita la obtención de éxitos deportivos superiores y sustentables.*

Por otra parte, los desempeños (acciones) que deben desarrollar los gerentes son claves para que el cumplimiento del atributo sea rentable (en general, estas acciones se deben realizar antes que se ejecute la propuesta de valor) son los siguientes:

- Adquirir jugadores de buen nivel deportivo.
- Promover figuras jóvenes al Primer Equipo desde las Divisiones Inferiores.
- Contar con entrenadores (para todas las categorías del club) que obtengan el máximo rendimiento de los jugadores bajo su cargo.
- Rendimiento aceptable del equipo profesional en las competencias disputadas.

Desde la perspectiva del control de gestión, se evaluarán si las variables incorporadas en la evaluación del desempeño de los gerentes claves son las apropiadas para generar los desempeños que se requieren tanto para el cumplimiento del atributo diferenciador como para que dicho cumplimiento sea rentable. La Tabla 25 detallará las competencias y desempeños esperados (que

estarán sujetos a recompensa en base a la propuesta de esquemas de incentivos) para la gerencia involucrada. Los desempeños esperados se encuentran relacionados con los objetivos definidos en los tableros de control presentados previamente.

Tabla 28. Competencias y desempeño esperado de la Gerencia Deportiva.

Competencias	Desempeño Esperados	Objetivo relacionado	Indicador
Capacidad técnica en su cargo	El comportamiento esperado es que esta gerencia se esmere por retener a los jugadores que militan actualmente en las categorías juveniles e infantiles.	Aumentar la estadía de los jugadores en las diferentes categorías.	Tasa de cumplimiento.
Visión estratégica	El comportamiento esperado es que esta gerencia se esmere en promover anualmente a los jugadores provenientes de las Divisiones Inferiores que cuenten con el rendimiento y capacidades técnicas adecuadas.	Aumentar la cantidad de jugadores formados en el Club que participen del Primer Equipo.	Entre los años 2022 y 2024, a lo menos el 50% del Primer Equipo debe ser formado en la Institución.
Capacidad técnica en su cargo	Desarrollar capacidades al personal existente en la Gerencia.	Aumentar los conocimientos y habilidades del equipo.	Tasa de cumplimiento.
Visión estratégica	La percepción del éxito en la gestión de la Gerencia Deportiva (conformar planteles competitivos y ganadores) deberá ser medido por indicadores que reflejen fehacientemente la opinión del hincha (<i>Stakeholder</i>) sobre esta materia.	Aumentar porcentaje de satisfacción del hincha por la calidad del espectáculo brindado.	Tasa de cumplimiento.
Orientación al cliente	Como resultado de una buena campaña deportiva se espera que el valor comercial de cada jugador del plantel profesional aumente entre temporadas.	Aumento del valor del pase del jugador.	Valor indicado por web especializada Transfermarkt.

Fuente: Elaboración propia.

b) Gerencia Comercial.

La tabla 26 detalla los desempeños claves que debe asegurar la Gerencia Comercial para obtener una recompensa monetaria, la cual se detallará posteriormente. Los desempeños esperados están relacionados a los tableros de control descritos en el capítulo 8, bajo el objetivo estratégico de aumentar ingresos por venta de *merchandising*.

Tabla 29. Competencias y desempeño esperado de la Gerencia Comercial.

Competencias	Desempeño Esperados	Objetivo relacionado	Indicador
Visión estratégica	Desarrollar alianzas con proveedores que logren alcanzar abastecimiento y precios convenientes.	Desarrollar nuevas alianzas con proveedores claves.	Cantidad de nuevas alianzas.
Gestión operacional	Planificar correctamente la demanda de <i>merchandising</i> , logrando así satisfacer la necesidad de los compradores y evitar quiebres de stock.	Planificar de forma adecuada la demanda de productos.	<i>Forecast accuracy</i>
Visión estratégica	Generar contratos con nuevos auspiciadores.	Nuevos contratos.	Número de nuevos contratos.
Gestión operacional	Aumentar los tipos de productos que contengan la imagen del club.	Diversificar cartera de <i>merchandising</i>	Cantidad de nuevos productos.
Orientación al cliente	Asegurar la disponibilidad de <i>merchandising</i> , para satisfacer la demanda de los compradores.	Asegurar el suministro de productos.	Tasa de quiebre de stock.

Fuente: Elaboración propia.

c) Gerencia de Comunicaciones.

La tabla 27 detalla los desempeños claves que debe asegurar la Gerencia de Comunicaciones para obtener una recompensa monetaria, la cual se detallará posteriormente. Los desempeños esperados están relacionados a los tableros de control descritos en el capítulo 8, bajo los objetivos estratégicos de Aumentar ingresos por *merchandising* e Incrementar la rentabilidad. Lo anterior se explica de

la siguiente forma: Las plataformas de RR.SS. pueden ser empleadas para publicitar los productos relacionados con el club, además de ser un canal de venta de éstos. El hecho de incrementar este tipo de ingresos monetarios podría incrementar la rentabilidad de la empresa.

Tabla 30. Competencias y desempeño esperado de la Gerencia de Comunicaciones.

Competencias	Desempeño Esperados	Objetivo relacionado	Indicador
Gestión operacional	Aumentar la cantidad de visualizaciones o interacciones en las RR.SS. del club.	Fortalecer la presencia del club en RR.SS.	Cantidad de visualizaciones o interacciones.
Visión estratégica	Aumentar la cantidad de suscriptores a las RR.SS. del club.	Fortalecer la presencia del club en RR.SS.	Cantidad de nuevos suscriptores.

Fuente: Elaboración propia.

d) Gerencia de Finanzas y Administración.

La tabla 28 detalla los desempeños claves que debe asegurar la Gerencia de Finanzas y Administración para obtener una recompensa monetaria, la cual se detallará posteriormente. El desempeño esperado está relacionado a los tableros de control descritos en el capítulo 8, bajo el objetivo estratégico de Incrementar la rentabilidad de la empresa.

Tabla 31. Competencias y desempeño esperado de la Gerencia de Finanzas y Administración.

Competencias	Desempeño Esperados	Objetivo relacionado	Indicador
Eficiencia	La Gerencia debe esforzarse por aumentar la rentabilidad y valor de la empresa.	Maximizar rentabilidad.	EBIT

Fuente: Elaboración propia.

e) Gerencia de Operaciones.

La tabla 29 detalla los desempeños claves que debe asegurar la Gerencia de Operaciones para obtener una recompensa monetaria, la cual se detallará posteriormente. El desempeño esperado está relacionado a los tableros de control descritos en el capítulo 8, bajo el objetivo estratégico de Disminuir los gastos operacionales.

Tabla 32. Competencias y desempeño esperado de la Gerencia de Operaciones.

Competencias	Desempeño Esperados	Objetivo relacionado	Indicador
Eficiencia	Enmarcarse dentro del presupuesto anual establecido.	Uso óptimo de los recursos financieros	Gastos operacionales.
Eficiencia	Desarrollar alianzas con proveedores. que permitan acceder a los bb.ss. requeridos bajo precios convenientes.	Nuevas alianzas	Cantidad de nuevas alianzas.

Fuente: Elaboración propia.

10.2.2. Propuesta de esquema de incentivos

En esta sección se presentará la propuesta de esquema de incentivos para la totalidad de las gerencias. Este esquema se encuentra alienado con los tableros de control propuestos precedentemente en el capítulo 8 y con la selección de desempeños claves indicados en el punto anterior.

La tabla XX detalla el esquema de incentivos propuestos, los cuales están sujetos a ponderaciones, reglas y condiciones especiales. Estas radican en el cumplimiento de al menos el 85% de las metas generales, además de un cumplimiento mínimo de cada variable en un 50%. Por otra parte, el esquema de incentivos está condicionado al *trigger* de rentabilidad de la empresa, el cual corresponde al cumplimiento del 50% del EBIT. Esto se establece con el motivo de producir un

incentivo en los miembros de la organización y alcanzar el máximo esfuerzo por parte de ellos.

Tabla 33. Detalle de esquema de incentivos propuestos.

Elemento	Gerencia Deportiva	Gerencia Comercial	Gerencia de Comunicaciones	Gerencia de Finanzas y Administración	Gerencia de Operaciones
Sujeto evaluado.	Gerencia Deportiva.	Gerencia Comercia.	Gerencia de Comunicaciones.	Gerencia de Finanzas y Administración.	Gerencia de Operaciones.
Carácter colectivo o individual.	Colectivo e Individual.	Colectivo e Individual.	Colectivo e Individual.	Colectivo e Individual.	Colectivo e Individual.
Origen de las variables.	Mapa estratégico, CMI y tableros de control.	Mapa estratégico, CMI y tableros de control.	Mapa estratégico, CMI y tableros de control.	Mapa estratégico, CMI y tableros de control.	Mapa estratégico, CMI y tableros de control.
¿Premios separados por cada desempeño o condicionados un único desempeño global?	Pagos separados por cada desempeño de media ponderada con regla de mínimos.	Pagos separados por cada desempeño de media ponderada con regla de mínimos.	Pagos separados por cada desempeño de media ponderada con regla de mínimos.	Único desempeño global.	Pagos separados por cada desempeño de media ponderada con regla de mínimos.
Premio y sus condiciones para ser entregado.	De 0,5 a 2 sueldos según cumplimiento de objetivos.	De 0,5 a 2 sueldos según cumplimiento de objetivos.	Hasta 2 sueldos según cumplimiento de objetivos.	Hasta 2 sueldos según cumplimiento de objetivos.	Hasta 2 sueldos según cumplimiento de objetivos.
Ponderaciones.	Sí.	Sí.	Sí.	No.	Sí.
Reglas y condiciones especiales.	Cumplimiento mínimo del 85% general, junto al logro de al menos el 50% de cada variable.	Cumplimiento mínimo del 85% general, junto al logro de al menos el 50% de cada variable.	Cumplimiento mínimo del 85% general, junto al logro de al menos el 50% de cada variable.	Cumplimiento mínimo del 85% general, junto al logro de al menos el 50% de cada variable.	Cumplimiento mínimo del 85% general, junto al logro de al menos el 50% de cada variable.
Período de evaluación.	Anual.	Anual.	Anual.	Anual.	Anual.

Fuente: Elaboración propia

a) Gerencia Deportiva

El esquema de incentivos para la Gerencia Deportiva se encontrará ligado a la retención y promoción de nuevos jugadores; valorización comercial de estos; la satisfacción del hincha ante el desempeño deportivo del equipo y la capacitación satisfactoria de los miembros de la gerencia.

En este proyecto no se propondrá un esquema de incentivos monetarios para jugadores y Cuerpo Técnico, ya que estos incentivos pueden variar en función del campeonato que se está disputando y la cantidad de dinero que éste aporta por participación. Además, existe la posibilidad de que se entreguen estímulos económicos específicos ante situaciones deportivas puntuales²⁷.

Los montos en dinero a entregar al plantel y cuerpo técnico son acordados entre estos últimos y el Directorio de la empresa.

Las Tablas 31 y 32 detallan el esquema de incentivos propuestos. Este esquema presenta objetivos que están en concordancia con el tablero de control y los desempeños esperados. Para los incentivos ligados con la posición a alcanzar en el Torneo Nacional y Copa Chile se estableció una escala de cumplimientos que relacionen esa variable con los premios a recibir.

²⁷ <https://www.adnradio.cl/futbol/2020/12/21/el-millonario-premio-que-prometio-anibal-mosa-al-plantel-de-colo-colo-para-salvarse-del-descenso.html>

Tabla 34. Esquema de incentivos para la Gerencia Deportiva.

Objetivo	KPI	Métrica	Cumplimiento de meta
Aumentar la estadía de los jugadores en las diferentes categorías.	Cantidad de jugadores que dejan voluntariamente la institución.	$(\text{Cantidad actual} / (\text{Cantidad año pasado}) * 100$	$\leq 5\%$
Aumentar la cantidad de jugadores formados en el Club que participen del Primer Equipo.	Entre los años 2022 y 2024, a lo menos el 50% del Primer Equipo debe ser formado en la Institución.	$(\text{Total jugadores formados en el club} / \text{Total de jugadores Primer Equipo}) * 100$	$\geq 50\%$
Aumentar los conocimientos y habilidades del equipo.	Capacitaciones en el ámbito deportivo.	$(\text{Total cursos aprobados} / \text{Total cursos realizados}) * 100$	100%
Aumentar la satisfacción del hincha por la calidad del espectáculo brindado.	Índice de satisfacción del hincha.	$(\text{Total encuestados con nota mayor o igual 5.5} / \text{total de encuestados}) * 100$	$\geq 80\%$
Aumentar del valor del pase del jugador.	Valor indicado por web especializada Transfermarkt.	$(\text{Valor actual} - \text{Valor año pasado}) / (\text{Valor año pasado}) * 100$	$\geq 20\%$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. Desglose de incentivos para la Gerencia Deportiva.

Objetivo	KPI	Meta	Cumplimiento mínimo de meta	Ponderación	Cumplimiento		
					85%	90%	100%
Aumentar la estadía de los jugadores en las diferentes categorías.	Cantidad de jugadores que dejan voluntariamente la institución.	<= 5%	50%	10%	0,5 sueldo	1 sueldo	2 sueldos
Aumentar la cantidad de jugadores formados en el Club que participen del Primer Equipo.	Entre los años 2022 y 2024, a lo menos el 50% del Primer Equipo debe ser formado en la Institución.	>= 50%	50%	40%			
Aumentar los conocimientos y habilidades del equipo técnico.	Capacitaciones en el ámbito deportivo.	100%	50%	20%			
Aumentar la satisfacción del hincha por la calidad del espectáculo brindado.	Índice de satisfacción del hincha.	>= 80%	50%	10%			
Aumentar del valor del pase del jugador.	Valor indicado por web especializada Transfermarkt.	>= 20%	50%	20%			

Fuente: Elaboración propia.

a) Gerencia Comercial

Las Tablas 33 y 34 detallan el esquema de incentivos propuestos. Este esquema presenta objetivos que están en concordancia con el tablero de control y los desempeños esperados. Todos los incentivos están ligados al *merchandising* del club, dando hincapié a la satisfacción de la demanda por este tipo de productos.

Tabla 36. Esquema de incentivos para la Gerencia Comercial.

Objetivo	KPI	Métrica	Cumplimiento de meta
Desarrollar nuevas alianzas con proveedores claves.	Nuevas alianzas.	Cantidad de nuevas alianzas.	≥ 3
Planificar de forma adecuada la demanda de productos.	<i>Forecast accuracy</i>	$(\text{Venta planificada} - \text{Venta real}) / \text{Venta planificada} * 100$	$\leq 1\%$
Generar contratos con nuevos auspiciadores.	Número de nuevos contratos.	Cantidad de nuevos contratos	≥ 3
Diversificar cartera de <i>merchandising</i>	Nuevos productos.	Cantidad de nuevos productos.	≥ 4
Asegurar el suministro de productos.	Tasa de quiebre de <i>stock</i> .	$(\text{Stock planificado} / \text{Stock real}) * 100$	$\geq 95\%$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. Desglose de incentivos para la Gerencia Comercial.

Objetivo	KPI	Meta	Cumplimiento mínimo de meta	Ponderación	Cumplimiento		
					85%	90%	100%
Desarrollar nuevas alianzas con proveedores claves.	Nuevas alianzas.	≥ 3	50%	20%	0,5 sueldo	1 sueldo	2 sueldos
Planificar de forma adecuada la demanda de productos.	<i>Forecast accuracy</i>	$\leq 1\%$	50%	20%			
Generar contratos con nuevos auspiciadores.	Número de nuevos contratos.	≥ 3	50%	20%			
Diversificar cartera de <i>merchandising</i>	Nuevos productos.	≥ 4	50%	20%			
Asegurar el suministro de productos.	Tasa de quiebre de <i>stock</i> .	$\geq 95\%$	50%	20%			

Fuente: Elaboración propia.

b) Gerencia de Comunicaciones

Las Tablas 35 y 36 detallan el esquema de incentivos propuestos. Este esquema presenta objetivos que están en concordancia con el tablero de control y los desempeños esperados. Se estableció como principal meta el fortalecer la presencia del club en RR.SS., dado al actual auge de estas plataformas de comunicación. Las RR.SS. se alzan como poderosa herramienta de interacción con los hinchas, tanto para dar a conocer el quehacer del equipo como una plataforma para la venta de *merchandising*.

Tabla 38. Esquema de incentivos para la Gerencia de Comunicaciones.

Objetivo	KPI	Métrica	Cumplimiento de meta
Aumentar la cantidad de visualizaciones o interacciones en las RR.SS. del club.	Cantidad de visualizaciones o interacciones.	$((\text{Cantidad actual} - \text{Cantidad año anterior}) / \text{Cantidad año anterior}) * 100$	$\geq 10\%$
Aumentar la cantidad de suscriptores a las RR.SS. del club.	Cantidad de nuevos suscriptores.	$(\text{Cantidad actual} - \text{Cantidad año anterior} / \text{Cantidad año anterior}) * 100$	$\geq 10\%$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39. Desglose de incentivos para la Gerencia de Comunicaciones.

Objetivo	KPI	Meta	Cumplimiento mínimo de meta	Ponderación	Cumplimiento		
					85%	90%	100%
Aumentar la cantidad de visualizaciones o interacciones en las RR.SS. del club.	Cantidad de visualizaciones o interacciones.	$\geq 10\%$	50%	50%	0,5 sueldo	1 sueldo	2 sueldos
Aumentar la cantidad de suscriptores a las RR.SS. del club.	Cantidad de nuevos suscriptores.	$\geq 10\%$	50%	50%			

Fuente: Elaboración propia.

c) Gerencia de Finanzas y Administración.

Las Tablas 37 y 38 detallan el esquema de incentivos propuestos. Este esquema presenta objetivos que están en concordancia con el tablero de control y los desempeños esperados.

Tabla 40. Esquema de incentivos para la Gerencia de Finanzas y Administración.

Objetivo	KPI	Métrica	Cumplimiento de meta
Maximizar rentabilidad	EBIT	(Ingresos operacionales-costos de venta-gastos de administración y ventas)	>= Presupuesto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41. Desglose de incentivos para la Gerencia Finanzas y Administración

Objetivo	KPI	Meta	Incentivo
Maximizar rentabilidad	EBIT	>= Presupuesto	2 sueldos.

Fuente: Elaboración propia.

d) Gerencia de Operaciones

Las Tablas 39 y 40 detallan el esquema de incentivos propuestos. Este esquema presenta objetivos que están en concordancia con el tablero de control y los desempeños esperados.

Tabla 42. Esquema de incentivos para la Gerencia de Operaciones.

Objetivo	KPI	Métrica	Cumplimiento de meta
Enmarcarse dentro del presupuesto anual establecido.	Cantidad de dinero gastado anualmente.	$\left(\frac{\text{Cantidad gastada}}{\text{Cantidad asignada}}\right) * 100$	Entre 95% y 100%.
Desarrollar nuevas alianzas con proveedores claves.	Nuevas alianzas.	Cantidad de nuevas alianzas.	≥ 3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43. Desglose de incentivos para la Gerencia de Operaciones.

Objetivo	KPI	Meta	Cumplimiento mínimo de meta	Ponderación	Cumplimiento		
					85%	90%	100%
Enmarcarse dentro del presupuesto anual establecido.	Cantidad de dinero gastado anualmente.	Entre 95% y 100%.	50%	60%	0,5 sueldo	1 sueldo	2 sueldos
Desarrollar nuevas alianzas con proveedores claves.	Nuevas alianzas.	≥ 3	50%	40%			

Fuente: Elaboración propia.

10.3. Justificación del esquema de incentivos

La propuesta de esquema de incentivos presentada en este proyecto está basada en la entrega de premios separados por cada desempeño medido dentro de cada gerencia. Como se indicó previamente, la empresa no posee un plan formal de incentivos, sin embargo, algunos de los ejecutivos pueden ser beneficiados en función del cumplimiento de planes, presupuestos, metas o de las utilidades registradas. En relación a esto último, esta propuesta busca cerrar la brecha identificada al principio del presente capítulo, describiendo un esquema orientado al cumplimiento de los objetivos estratégicos sugeridos, plasmados a través de los tableros de control, y traducidos formalmente en un plan de incentivos.

- Se sugiere que Blanco y Negro S.A. posea formalmente un esquema de incentivos, con el propósito de motivar a sus empleados en el cumplimiento de los objetivos, junto con alinearlos bajo los objetivos estratégicos.

- El esquema de incentivos busca sentar indicadores claros que involucren a quienes son los responsables de cumplir con los desempeños planteados. La propuesta busca generar un valor que facilite la obtención de resultados, sin caer en problemas de agencia.
- Se decidió incluir un incentivo ligado a la percepción (sobre la calidad del juego mostrado) por parte de uno de los más importantes *Stakeholder* de la empresa: los hinchas. Esta evaluación busca obtener una visión externa sobre el desempeño deportivo del equipo.
- El desarrollo del esquema se orientó principalmente a Gerencia Deportiva, la cual es la directa responsable del cumplimiento de la propuesta de valor descrita en el presente proyecto de titulación.

Según Caprile (2017), un KPI debe evitar que a sus involucrados se les produzca incentivos contrapuestos a los intereses de la organización, llamados “incentivos perversos”. También afirma que esto se produce cuando existen distintas formas de lograr el resultado del indicador, y al menos una de ellas no es la adecuada, de acuerdo a lo que es realmente beneficioso para la empresa.

Con el propósito de evitar lo anteriormente expuesto, se procederá a detallar las siguientes consideraciones, al momento de evaluar los KPI de las diferentes Gerencias involucradas:

- a) Gerencia Deportiva.

Tabla 44. Consideraciones para KPI de Gerencia Deportiva

Objetivo	KPI	Consideración
Aumentar la estadía de los jugadores en las diferentes categorías.	Cantidad de jugadores que dejan voluntariamente la institución.	Se entenderá como retiro voluntario, a quienes por determinación propia decidan abandonar las Divisiones Inferiores del club.
Aumentar la cantidad de jugadores formados en el Club que participen del Primer Equipo.	Entre los años 2022 y 2024, a lo menos el 50% del Primer Equipo debe ser formado en la Institución.	Se considera a un jugador formado en el Club, a quien sea promovido desde las Divisiones Inferiores, habiendo estado en ellas, a lo menos por 5 años.
Aumentar los conocimientos y habilidades del equipo técnico	Capacitaciones en el ámbito deportivo.	La aprobación de los cursos la dictamina la organización que dicta citada instrucción. No es factible alterar ese resultado.
Aumentar la satisfacción del hincha por la calidad del espectáculo brindado.	Índice de satisfacción del hincha.	Con el fin de una evaluación sin sesgos, esta se puede encargar a una entidad ajena a la empresa.
Aumentar del valor del pase del jugador.	Valor indicado por web especializada Transfermarkt.	Esta información es imposible de manipular para alterar el resultado del KPI.

Fuente: Elaboración propia.

b) Gerencia Comercial:

Tabla 45. Consideraciones para KPI de Gerencia Comercial.

Objetivo	KPI	Consideración
Desarrollar nuevas alianzas con proveedores claves.	Nuevas alianzas.	Se considerarán "nuevas alianzas" a los acuerdos alcanzados con nuevos proveedores. Se excluye la renovación de los ya existentes.

Planificar de forma adecuada la demanda de productos.	<i>Forecast accuracy</i>	La manufactura de los productos asociados al club es efectuada por terceros. La cantidad de productos, previamente solicitados, puede ser contrastada con la real cantidad vendida.
Generar contratos con nuevos auspiciadores.	Número de nuevos contratos.	Se considerarán “nuevas contratos” a los acuerdos alcanzados con nuevos auspiciadores. Se excluye la renovación de los ya existentes.
Diversificar cartera de <i>merchandising</i>	Nuevos productos.	Serán considerados como “productos nuevos”, aquellos bienes y servicios originales que sean lanzados dentro del año en curso y que no sean variaciones a los ya existentes.
Asegurar el suministro de productos.	Tasa de quiebre de <i>stock</i> .	La manufactura de los productos asociados al club es efectuada por terceros. La cantidad de productos, previamente solicitados, puede ser contrastada con la real cantidad en existencia.

Fuente: Elaboración propia.

c) Gerencia de Comunicaciones:

Tabla 46. Consideraciones para KPI de Gerencia de Comunicaciones.

Objetivo	KPI	Consideración
Aumentar la cantidad de visualizaciones o interacciones en las RR.SS. del club.	Cantidad de visualizaciones o interacciones.	Con el fin de lograr una evaluación sin sesgos, esta se puede encargar a una entidad ajena a la empresa.
Aumentar la cantidad de suscriptores a las RR.SS. del club.	Cantidad de nuevos suscriptores.	Con el fin de lograr una evaluación sin sesgos, esta se puede encargar a una entidad ajena a la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

d) Gerencia de Finanzas y Administración:

Tabla 47. Consideraciones para KPI de Gerencia de Finanzas y Administración.

Objetivo	KPI	Consideración
Maximizar rentabilidad	EBIT	Con el fin de lograr una evaluación sin sesgos, esta se puede encargar a una entidad ajena a la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

e) Gerencia de Operaciones:

Tabla 48. Consideraciones para KPI de Gerencia de Operaciones.

Objetivo	KPI	Consideración
Enmarcarse dentro del presupuesto anual establecido.	Cantidad de dinero gastado anualmente.	El presupuesto anual va asociado a actividades planificadas que se deben ejecutar obligatoriamente. El cumplimiento de este KPI debe relacionarse con el logro de esos compromisos.
Desarrollar nuevas alianzas con proveedores claves.	Nuevas alianzas.	Se considerarán "nuevas alianzas" a los acuerdos alcanzados con nuevos proveedores. Se excluye la renovación de los ya existentes

Fuente: Elaboración propia.

11. CONCLUSIONES

El presente proyecto de titulación tiene como meta principal proponer un sistema de Control de Gestión para la empresa Blanco y Negro S.A. y dar cumplimiento a los objetivos específicos presentados para tal efecto. Lo anteriormente expuesto fue realizable y de una propuesta válida debido, principalmente a que la organización carecía de un sistema como el planteado en este trabajo.

El sistema de Control de Gestión desarrollado permite la alineación de los objetivos estratégicos con su ejecución, a través de la Gerencia Deportiva. Esta gerencia es la encargada de entregar la propuesta de valor a los jugadores de fútbol, quienes son los clientes bajo la óptica de este proyecto.

Con el propósito de cumplir los objetivos estratégicos se entregó el contexto de la empresa, donde se realizó una descripción de la organización y cómo está compuesta en su interna.

Posteriormente, y ante la ausencia de una declaración estratégica existente, se proponen y analizan elementos tales como la Misión, Visión y Valores. Este conjunto de elementos se formuló de manera tal que pudiesen cimentar la posterior materialización de la estrategia.

El análisis estratégico se desarrolló mediante el empleo de herramientas como el análisis P.E.S.T.L., para el macroentorno, y las 5 Fuerzas de Porter y V.R.I.O. para la evaluación del microentorno. Una vez obtenidos los resultados para ambos entornos evaluados, se establecieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales fueron calificadas numéricamente bajo el procedimiento del FODA cuantitativo. Las Fortalezas encontradas radican en la

popularidad, historia deportiva e instalaciones propias. Como Oportunidades se destacan la venta de jugadores; Explotar el uso de RR.SS. y el expandir variedad de *merchandising*. Mientras que las Debilidades detectadas se circunscriben al mal rendimiento del equipo; mala capacidad directiva y las posibles lesiones de jugadores importantes. Para finalizar, dentro de las Amenazas se alzan la interrupción continuidad operacional; buen momento deportivo de equipos rivales; la aparición de productos sustitutos; la disminución de ingresos y la aparición de productos falsificados asociados al *merchandising*.

Con los resultados logrados mediante el FODA cuantitativo, junto con basarnos en el planteamiento y análisis de la cadena de valor se desarrolló la formulación estratégica, con el fin de obtener la propuesta de valor asociada al cliente, la cual radica en brindar a los jugadores la experiencia de ser parte fundamental de los éxitos deportivos del equipo, además de entregarles la posibilidad de potenciar el valor de su marca personal.

A través del método CANVAS fue posible desarrollar una propuesta de modelo de negocio, explicando cómo la empresa podría capturar valor para sí misma y sus clientes.

Una vez explicado el modelo de negocio, se dio paso a la definición de los objetivos estratégicos de la UEN, estableciendo los objetivos estratégicos con el fin de plasmarlos y entrelazarlos en un mapa estratégico, abarcando todas sus perspectivas. Adicionalmente se propusieron las iniciativas estratégicas que facilitarán el logro de los objetivos. Lo precedentemente descrito cimentó el camino para el diseño del Cuadro de Mando Integral que permite el monitoreo de los objetivos a alcanzar y el desarrollo adecuado de las iniciativas estratégicas.

El desdoblamiento estratégico del C.M.I. se realizó a través de la formulación de los tableros de control de las áreas más importantes del negocio. Lo anterior, con el propósito de bajar la estrategia hasta los miembros de la empresa. Los tableros de control desarrollados para este proyecto corresponden a las unidades de Gerencia General y Gerencia Deportiva. Ambos tableros propuestos plantean objetivos funcionales (alineados con los objetivos estratégicos) presentando los desempeños necesarios para lograrlos.

Al concluir esta propuesta se formuló un esquema de incentivos para la totalidad de las gerencias, con especial énfasis en la Gerencia Deportiva, la cual es directa responsable del cumplimiento de la propuesta de valor planteadas en este trabajo.

Mediante todo el proceso antes resumido, este proyecto de titulación ha logrado plasmar un sistema de control de gestión para la empresa Blanco y Negro, proponiendo objetivos estratégicos para la empresa, los cuales fueron principalmente vinculados a la Gerencia Deportiva. El empleo de herramientas como el mapa estratégico, C.M.I. y los tableros de control favoreció el establecimiento de los desempeños esperados hacía el logro de los objetivos estratégicos que le permitan a Blanco y Negro S.A. poder fortalecer el surgimiento, desarrollo y consolidación de jugadores formados en las Divisiones Inferiores del club y/o adquiridos a otras instituciones, quienes, posteriormente, aumenten el valor de su marca personal, de la mano de campañas deportivas exitosas.

11.1. Recomendaciones para que el proyecto tenga éxito en una eventual implementación

En esta sección se detallarán las recomendaciones para lograr una implementación satisfactoria del Sistema de Control propuesto. Las recomendaciones son las siguientes:

- a) Se sugiere formalizar el Plan Estratégico para el periodo 2021-2025. Tras lo cual se deberá comunicar a toda la organización (mediante reuniones, afiches, correos electrónicos e intranet) y a los hinchas, a través de los medios de comunicación que Blanco y Negro S.A. posea.
- b) Se propone establecer formalmente un plan de incentivos para la compañía, ya que actualmente no se cuenta con un plan de estas características. Esto fomentaría, entre otras cosas, la motivación, aumentar la productividad y fidelizar la estadía de los trabajadores en la empresa.
- c) Se sugiere que Blanco y Negro S.A. establezca formalmente un área de Control y Gestión encargada de chequear y variar la estrategia vigente acorde al entorno existente, además de dar solución a los posibles problemas de implementación del sistema de Control y Gestión.
- d) Durante el mes de agosto del año 2022, el presidente del Club Social y Deportivo Colo-Colo, Edmundo Valladares Hojas (expresidente del Directorio de Blanco y Negro S.A.) presentó ante la Comisión de Constitución, Legislación y Justicia del Senado, la visión del Club Social sobre el proyecto de ley que busca modificar la ley N° 20.019 que regula a las S.A.D.P. Este hecho grafica los constantes reparos a la actual ley que norma las empresas como Blanco y Negro. Dado el

actual escenario político del país, una reforma a la actual Constitución podría dar pie a cambios sustanciales a la citada ley vigente. Es importante que la concesionaria tenga especial atención a posibles futuras modificaciones legales que afecten sus objetivos estratégicos.

Bibliografía

- AlAireLibre.cl. (16 de marzo de 2020). Coronavirus: Museo de Colo Colo y tour Paseo Monumental cerraron sus puertas hasta abril. Recuperado de: <https://www.alairelibre.cl/noticias/deportes/futbol/colo-colo/coronavirus-museo-de-colocolo-y-tour-paseo-monumental-cerraron-sus/2020-03-16/171548.html>
- Antúnez, C. (25 de agosto de 2020). Los siete proyectos de estadios que Universidad de Chile dejó a medio construir. *RedGol*. Recuperado de: <https://redgol.cl/udechile/Universidad-de-Chile--Thomas-Rodriguez-se-convierte-en-el-quinto-refuerzo-de-la-U-para-el-2021-20210304-0038.html>
- AS.com (26 de septiembre de 2020). Suspenden el Colo Colo-Antofagasta: ¿quién dio positivo por coronavirus? Recuperado de: https://chile.as.com/chile/2020/09/26/futbol/1601130214_270606.html
- Asociación Nacional de Fútbol Profesional. (2020). Anuario Financiero del Fútbol Chileno. Temporada 2019. Recuperado de: https://anfphotos.cl/notas/0_0_Anuarios_Financieros/Anuario_Financiero_2020_v1_0.pdf
- Ávila, C. (31 de julio de 2020). Nuevo conflicto en Colo-Colo: Bloque Vial busca eliminar al Club Social del directorio de Blanco y Negro. ADN Radio. Recuperado de: <https://www.adnradio.cl/futbol/2020/07/31/nuevo-conflicto-en-colo-colo-bloque-vial-buscaeliminar-al-club-social-del-directorio-de-blanco-y-negro.html>

Barrera, C. y González, C. (29 de abril de 2020). Contra el tiempo: la millonaria cuota de la quiebra que acorrala a Blanco y Negro. *La Tercera*. Recuperado de: <https://www.latercera.com/eldeportivo/noticia/contra-el-tiempo-la-millonaria-cuota-de-la-quiebra-que-acorrala-a-blancoynegro/OB2A5G3LORCLBHJO2WH6MLGJVY/>

Blanco y Negro S.A. (16 de abril de 2020). Memoria Anual 2019 de Blanco y Negro S.A. Recuperado de: https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=0b7c4472ba391d07390e1a2e08f6b2b4VFdwQmVVMUVRVEJOUkVFMFQxUkJIRTVuUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1613455744

Blanco y Negro S.A. (22 de marzo de 2021). Memoria Anual 2020 de Blanco y Negro S.A. Recuperado de: https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=bf53258ea1aeb6bf59e55c453d84c252VFdwQmVVMVVRVEJOUkVWNVQwUkpNVTFSUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1637279207

Bundeliga (2023) Le explicamos el 50+1, la regla que hace única a la Bundesliga y busca beneficiar a los aficionados. *Bundesliga*. Recuperado de <https://www.bundesliga.com/es/noticias/que-es-regla-50-1-aficionados-socios-clubes-alemanes-472407.jsp>

Cancino, C. d. (2021). "Planificación Estratégica y gestión de procesos". [Apuntes de clase]. Santiago: Universidad de Chile.

Caprile, A. (2017) Indicadores Clave de Desempeño (KPI): Buenas Prácticas para su Diseño. *Revista Contabilidad y Sistemas*. Recuperado de: <https://www.contabilidadysistemas.cl/index.php/61-revista-n-10>

Cárdenas, L. (18 de mayo de 2020). La dispar realidad financiera de Colo-Colo, católica y Universidad de Chile frente al plan retorno por la pandemia. *La Tercera*. Recuperado de: <https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/ladispar-realidad-financiera-de-colo-colocatolica-y-universidad-de-chile-frente-al-plan-retorno-por-lapandemia/OB4Y2GCL6FH5RB7CEMYM67IUZY/>

Colo-Colo blog1. (12 de abril de 2010). *Los valores de Arellano*. Recuperado de: <https://colo-coloblog1.tumblr.com/post/517122380/los-valores-de-arellano>

Dávila. Más de un centenar de hinchas protesta contra Blanco y Negro. *La tercera*. Recuperado de: <https://www.latercera.com/el-deportivo/noticia/mas-de-un-centenar-de-hinchas-protesta-contra-blanco-y-negro/FZT2LSCK2JDDPDELSRI5B57MHI/>

Dos Santos, D. (2017). Propuesta de un sistema de control de gestión para la empresa direcTV. [Tesis de maestría. Universidad de Chile]. Repositorio académico de la Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/147609>

Escobar, G, S. (2016). Plan estratégico para una empresa de ingeniería e innovación del sector minero. [Tesis de maestría, Universidad Técnica Federico de Santa María]. Repositorio de tesis USM. <http://hdl.handle.net/11673/23067>

GfK. (2019). 7° ENCUESTA GfK DEL FÚTBOL CHILENO 2019. Recuperado de: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user_upload/country_one_pager/cl/_20190611_encuesta_gfk_del_futbol_2019_vf.pdf.

Goal.com. (23 de enero de 2020). *¿Cuántos títulos tiene Colo Colo?* Recuperado

de: <https://www.goal.com/es-cl/noticias/cuantos-titulos-tiene-colocolo/803xpzqc2wrl1qc4q1j5q7vhh>

González, C. (21 de noviembre de 2020). Leonidas Vial, adiós a Colo Colo. La

Tercera. Recuperado de: <https://www.latercera.com/el-deportivo/noticia/leonidas-vial-adios-a-colo-colo/GSWLAVZ52VABHG5HLV5EC363NE/>

Gutiérrez, E. (2018). Propuesta de un sistema de control de gestión de ciclo cerrado

para la institución teatro nacional chileno. [Tesis de posgrado. Universidad de Chile]. Repositorio académico de la Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/149772>

Hinchas de Colo Colo realizan masiva marcha contra Blanco y Negro. (11 de junio

de 2017). Recuperado de: <https://www.24horas.cl/deportes/futbol-nacional/hinchas-de-colo-colo-realizan-masiva-marcha-contra-blanco-y-negro-2412267>

Humphreys (2023) Comparativo de indicadores Clubes de fútbol profesional en

Chile Blanco y Negro S.A. (Colo Colo), Azul Azul S.A. (Universidad de Chile) y Cruzados S.A.D.P. (Universidad Católica) (2017-2022).

Kaplan, D. & Norton, R.S. (2012). Integrando la Estrategia y las Operaciones para

lograr ventajas competitivas. Buenos Aires: TEMAS Grupo Editorial.

Ley N° 20.019. (05 de mayo de 2005). Regula las sociedades anónimas deportivas

profesionales. Biblioteca del Congreso Nacional. Recuperado de: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=237718>

- Marín Vargas, P. (2020). Propuesta de un sistema de control de gestión para CPT remolcadores Chile. [Tesis de maestría. Universidad de Chile]. Repositorio académico de la Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/179166>
- Márquez, N. (14 de diciembre de 2020). A seguir esperando: Regreso del público al estadio será a lo menos después de la fecha FIFA de marzo. *En Cancha*. Recuperado de: <https://www.encanCHA.cl/futbol-chileno/primera-division/2020/12/14/seguir-esperandoregreso-del-publico-al-estadio-sera-lo-menos-despues-de-la-fecha-fifa-de-marzo67427.html>
- Más de un centenar de hinchas protesta contra Blanco y Negro. (28 de septiembre de 2020). Recuperado de: <https://www.latercera.com/el-deportivo/noticia/mas-de-un-centenar-de-hinchas-protesta-contra-blanco-y-negro/FZT2LSCK2JDDPDELSRI5B57MHI/>
- Morales, G. (2017). Impacto de las sociedades anónimas en el rendimiento deportivo del fútbol chileno. [Memoria de Pregrado. Universidad Técnica Federico Santa María]. Repositorio de tesis USM. <http://hdl.handle.net/11673/24443>
- Mundaca, R. (2018). Sistema de control de gestión para unidad estratégica de negocios Pedro, Juan y Diego. [Memoria de maestría. Universidad de Chile]. Repositorio académico de la Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/167838>
- Neira, C. (30 de septiembre de 2020). “Que se vaya Blanco y Negro”: Multitudinaria protesta de hinchas de Colo Colo en el Monumental. *Eldesconcierto.cl*. Recuperado de:

<https://www.eldesconcierto.cl/deportes/2020/09/30/multitudinaria-protesta-de-hinchas-de-colo-colo-en-el-monumental.html>

Núñez, A. (2021). "Herramientas de Control de Gestión". [Apuntes de clases].

Santiago: Universidad de Chile

Olavarrieta, S. (2002). Debate Estratégico del Fútbol en Chile: Análisis y Opciones

de Solución. *Revista Economía y Administración*.

<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/127434>

Olea, N. (24 de abril de 2020a). ¿Puede perder puntos Colo Colo por el no pago de

sueldos al plantel? Expertos explican el embrollo albo. *RedGol*. Recuperado

de: [https://redgol.cl/colocolo/Puede-perder-puntos-Colo-Colo-por-el-no-](https://redgol.cl/colocolo/Puede-perder-puntos-Colo-Colo-por-el-no-pago-de-sueldos-alplantel-Expertos-explican-el-embrollo-albo-20200424-0019.html)

[pago-de-sueldos-alplantel-Expertos-explican-el-embrollo-albo-20200424-](https://redgol.cl/colocolo/Puede-perder-puntos-Colo-Colo-por-el-no-pago-de-sueldos-alplantel-Expertos-explican-el-embrollo-albo-20200424-0019.html)

[0019.html](https://redgol.cl/colocolo/Puede-perder-puntos-Colo-Colo-por-el-no-pago-de-sueldos-alplantel-Expertos-explican-el-embrollo-albo-20200424-0019.html)

Olivares, B. (24 de marzo, 2019) Las populares de Tacna: Camisetas falsas de Colo

Colo son lo más incautado en Arica. *Dalealbo*. Recuperado de:

[https://dalealbo.cl/amp/colocolo/Las-populares-de-Tacna-Camisetas-falsas-](https://dalealbo.cl/amp/colocolo/Las-populares-de-Tacna-Camisetas-falsas-de-Colo-Colo-son-lo-mas-incautado-en-Arica--20190324-0013.html)

[de-Colo-Colo-son-lo-mas-incautado-en-Arica--20190324-0013.html](https://dalealbo.cl/amp/colocolo/Las-populares-de-Tacna-Camisetas-falsas-de-Colo-Colo-son-lo-mas-incautado-en-Arica--20190324-0013.html)

Olivari, A. J. (junio de 2009). Caso Blanco y Negro. [Tesis de maestría, Universidad

del desarrollo]. Repositorio Institucional UDD.

<http://hdl.handle.net/11447/789>

Poblete, A. y González, C. (27 de octubre de 2020). Otro lío en Colo Colo: el club

manda a Zaldívar a la isapre y no se hará cargo de su sueldo. *La Tercera*.

Recuperado de: [https://www.latercera.com/el-deportivo/noticia/otro-lio-en-](https://www.latercera.com/el-deportivo/noticia/otro-lio-en-colo-colo-los-albos-separan-a-zaldivia-y-no-asumen-el-tratamiento-de-sulesion/52W6WQ5KDZHRPJSKAPYXMYA7EE/)

[colo-colo-los-albos-separan-a-zaldivia-y-no-asumen-el-tratamiento-de-](https://www.latercera.com/el-deportivo/noticia/otro-lio-en-colo-colo-los-albos-separan-a-zaldivia-y-no-asumen-el-tratamiento-de-sulesion/52W6WQ5KDZHRPJSKAPYXMYA7EE/)

[sulesion/52W6WQ5KDZHRPJSKAPYXMYA7EE/](https://www.latercera.com/el-deportivo/noticia/otro-lio-en-colo-colo-los-albos-separan-a-zaldivia-y-no-asumen-el-tratamiento-de-sulesion/52W6WQ5KDZHRPJSKAPYXMYA7EE/)

Piutrín, A. (2022) Sistema de control de gestión Sodimac Homecenter Chile [Memoria de maestría. Universidad de Chile]. Repositorio académico de la Universidad de Chile.

<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/186117>

Quintana, R. (3 de diciembre de 2020). Aníbal Mosa descartó más refuerzos por las lesiones de Opazo y Bolados. *Somos Chile – Colo Colo*. Recuperado de: <https://www.somoschile.cl/colocolo-anibal-mosa-descarto-mas-refuerzos-por-las-lesiones-de-opazo-y-bolados/>

Rivera Fernández, A. (2021) Propuesta de un nuevo plan estratégico para la empresa Blanco y Negro S.A. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica Federico de Santa María]. Repositorio USM. <https://hdl.handle.net/11673/50692>

Rivera, A. (marzo, 2021). Propuesta de un nuevo plan estratégico para la empresa Blanco y Negro S.A. [Memoria de pregrado. Universidad Técnica Federico de Santa María]. Repositorio de tesis USM. <https://hdl.handle.net/11673/50692>

Siredey, F. (18 de marzo de 2017). El plan de despegue del fútbol chileno. *La Tercera*. Recuperado de: <https://www.latercera.com/noticia/el-plan-de-despegue-del-futbol-chileno/>

Stuardo, C, A. (2020). Plan Estratégico Para Organismos De Inspección Según NCH/ISO 17020:2012 en Instalaciones Interiores De Gas. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica Federico de Santa María]. Valparaíso.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. J. (2012). Administración Estratégica (18°). McGraw Hill.

TNT Sports. (24 de diciembre de 2020). "Maxi" Falcón fue "Arellanizado" por el CSD Colo Colo. *TNT Sports*. Recuperado de: <https://tntsports.cl/nacional/Falcon-fue-Arellanizado-por-el-CSD-ColoColo-20201224-0014.html>

Transfermarkt. (s.f.b). *Matías Fernández*. Recuperado de: <https://www.transfermarkt.es/matiasfernandez/verletzungen/spieler/37918>

Transfermarkt. (s.f.c). *Jorge Valdivia*. Recuperado de: <https://www.transfermarkt.es/jorgevaldivia/verletzungen/spieler/20758>

Transfermarkt. (s.f.d). *#4 Matías Zaldívar*. Recuperado de: <https://www.transfermarkt.es/matiaszaldivar/verletzungen/spieler/168259>

Valenzuela, R. L. (18 de enero de 2013). Colonia en México bautiza sus calles con nombres de equipos de fútbol. *Rubens Valenzuela*. Recuperado de: <http://rubensvalenzuela.com/web/noticias/colonia-en-mexico-bautiza-sus-calles-con-nombres-de-equipos-de-futbol/>

Vega, D. (22 de abril de 2020). *Colo Colo se quiebra por los sueldos: "Los jugadores le dieron la espalda al club"*. AS.COM. Recuperado de: https://chile.as.com/chile/2020/04/22/futbol/1587571330_917502.html

Villena, M. (10 de abril de 2023). *Los resultados económicos de Cruzados, Blanco y Negro y Azul Azul: suben los ingresos, pero no todos revierten las pérdidas*. LATERCERA.COM. Recuperado de: <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/los-resultados-economicos-de-cruzados-blanco-y-negro-y-azul-azul-suben-los-ingresos-pero-no-todos-revierten-las-perdidas/XM243EYSEZBRRIS7Y4S6BOSQCI/>

Villena, M. (12 de abril de 2022) *Un mal 2021 para los tres grandes del fútbol chileno: Cruzados y Azul Azul profundizan sus pérdidas y Blanco y Negro las revierte*

solo en parte. LATERCERA.COM. Recuperado de:

<https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/un-mal-2021-para-los-tres-grandes-del-futbol-chileno-cruzados-y-azul-azul-profundizan-sus-perdidas-y-blanco-y-negro-las-revierte-solo-en-parte/Q4XHXX5J6ZAAZBXLZR22V2I35M/>

WI swissinfo.ch. (12 de enero de 2021). *Expertos de Banco central de Chile mejoran crecimiento del PIB en 2021 al 5%*. Recuperado de:
https://www.swissinfo.ch/spa/chile-pib_expertos-debanco-central-de-chile-mejoran-crecimiento-del-pib-en-2021-al-5-/46280202

Wilkins, J. (19 de noviembre de 2014). *Sociedades anónimas deportivas: fiscalización y supervigilancia*. Biblioteca del Congreso Nacional. Recuperado de:
[https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/21137/1/SADP.%20Fiscalizacion%20v.%20PL_\(f\)_v4](https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/21137/1/SADP.%20Fiscalizacion%20v.%20PL_(f)_v4)