UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

PROPUESTA DE UN NUEVO PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA BLANCO Y NEGRO S.A.

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR

ALEJANDRO ENRIQUE RIVERA FERNÁNDEZ

PROFESOR GUÍA

DIEGO YÁÑEZ MARTÍNEZ

VALPARAÍSO, 09 DE MARZO, 2021

Villa Alemana

Quilpué

Valparaíso

Viña del Mar

Santiago

Talcahuano

Concepción

Caídas y desilusiones se transformarán en grandes logros.

Número de la suerte 7, 9 50, 51, 53, 54

ÍNDICE DE CONTENIDO

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 1

OBJETIVOS 3

Objetivo General 3

Objetivos Específicos 3

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES 4

1.1. OPORTUNIDADES Y NECESIDADES DE LA INDUSTRIA DEL FÚTBOL EN CHILE 5

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 8

1.2.1. Alcance de la Tesis 8

1.2.2. Contexto 8

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 11

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 12

2.1.1. Elementos filosóficos de la Planificación Estratégica 14

2.1.2. Misión 14

2.1.3. Visión 15

2.1.4. Valores 16

2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO 17

2.2.1. Análisis Macroentorno empleando Método PESTLE 17

2.2.1.1. Factores Políticos 18

2.2.1.2. Factores Económicos 18

2.2.1.3. Factores Sociales 19

2.2.1.4. Factores Tecnológicos 20

2.2.1.5. Factores Legales 20

2.2.1.6. Factores Medio Ambientales 21

2.2.2. Análisis Externo mediante el Método de las 5 Fuerzas de Porter 22

2.2.2.1. Amenaza de Nuevos Competidores 22

2.2.2.2. Poder de Negociación de los Clientes 23

2.2.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores 23

2.2.2.4. Amenaza de Entrada de Productos o Servicios Sustitutivos 24

2.2.2.5. Rivalidad entre los Competidores en el Mercado Actual 24

2.2.3. Análisis Interno 25

2.2.3.1. Análisis VRIO 26

2.2.4. Modelo de negocios 27

2.2.4.1. Segmentos de Clientes 27

2.2.4.2. Propuesta de Valor 28

2.2.4.3. Canales de Distribución y Comunicación 29

2.2.4.4. Relaciones con Clientes 29

2.2.4.5. Fuentes de Ingresos 30

2.2.4.6. Recursos Claves 30

2.2.4.7. Actividades Claves 31

2.2.4.8. Red de Aliados 31

2.2.4.9. Costos 32

2.2.5. Modelo Delta 32

2.2.5.1. Objetivo Estratégico 33

2.2.5.2. Determinación de Estrategia 34

2.2.6. Cuadro de Mando Integral 35

2.2.6.1. Perspectiva Financiera 36

2.2.6.2. Perspectiva del Cliente 36

2.2.6.3. Perspectiva Interna 36

2.2.6.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento 36

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA 38

3.1. MARCO METODOLÓGICO 39

3.1.1. Tipo de investigación 39

3.1.2. Método Propuesto 39

CAPÍTULO IV: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 41

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA BLANCO Y NEGRO S.A. 42

4.1.1. Historia 42

4.1.2. Objetivos de la sociedad 42

4.1.3. Estructura accionaria 42

4.1.4. Empresas subsidiarias 44

4.1.5. Organigrama empresa Blanco y Negro 45

4.2. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO MEDIANTE EL MÉTODO PESTL 45

4.2.1. Político 45

4.2.2. Económico 45

4.2.3. Social 46

4.2.4. Tecnología 47

4.2.5. Legal 47

4.3. ANÁLISIS EXTERNO MEDIANTE EL MÉTODO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER 49

4.3.1. Poder de Negociación de los Clientes 49

4.3.2. Poder de Negociación de los Proveedores 50

4.3.3. Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes 50

4.3.4. Amenaza de Productos Sustitutos 50

4.3.5. Rivalidad entre Competidores 51

4.3.6. Resultado de Análisis de las 5 Fuerzas de Porter 51

4.4. ANÁLISIS INTERNO 52

4.4.1. Análisis VRIO 52

4.4.1.1. Popularidad 52

4.4.1.1.1. Valor 52

4.4.1.1.2. Raro, de acceso reducido 52

4.4.1.1.3. Imitable 53

4.4.1.1.4. Organización 53

4.4.1.2. Historia Deportiva 53

4.4.1.2.1. Valor 53

4.4.1.2.2. Raro, de acceso reducido 53

4.4.1.2.3. Imitable 53

4.4.1.2.4. Organización 54

4.4.1.3. Plantilla de jugadores 54

4.4.1.3.1. Valor 54

4.4.1.3.2. Raro, de acceso reducido 54

4.4.1.3.3. Imitable 54

4.4.1.3.4. Organización 55

4.4.1.4. Instalaciones propias 55

4.4.1.4.1. Valor 55

4.4.1.4.2. Raro, de acceso reducido 55

4.4.1.4.3. Imitable 56

4.4.1.4.4. Organización 56

4.4.1.5. Capacidad directiva de Blanco y Negro S.A. 56

4.4.1.5.1. Valor 56

4.4.1.5.2. Raro, de acceso reducido 57

4.4.1.5.3. Imitable 57

4.4.1.5.4. Organización 57

4.4.1.6. Resultados de Análisis VRIO 57

4.5. MODELO DE NEGOCIOS 59

4.5.1. Segmentos de Clientes 61

4.5.2. Propuesta de Valor 62

4.5.3. Canales de Distribución y Comunicación 62

4.5.4. Relaciones con Clientes 62

4.5.5. Fuentes de Ingresos 63

4.5.6. Recursos Claves 63

4.5.7. Actividades Claves 63

4.5.8. Red de Aliados 63

4.5.9. Costos 64

4.6. MODELO DELTA (ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO) 64

4.6.1. Equipo de Fútbol 64

4.6.2. Bienes y servicios ofrecidos a los hinchas 67

CAPÍTULO V: PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO 69

5.1. RESULTADOS 70

5.1.1. Misión y Visión 70

5.1.2. Valores 71

5.1.3. Lineamiento estratégico 72

5.1.3.1. Estrategias de la empresa 72

5.1.3.1.1. Equipo de Fútbol 72

5.1.3.1.2. Bienes y servicios ofrecidos a los hinchas 73

5.1.4. Objetivos Estratégicos 73
5.1.4.1. Perspectiva Financiera 74
5.1.4.1.1. Aumentar Ingresos y Disminuir Costos 74
5.1.4.1.2. Utilización de los activos 74
5.1.4.1.3. Indicadores Perspectiva Financiera 75
5.1.4.2. Perspectiva del Cliente 75
5.1.4.2.1. Mantener la fidelidad del hincha 75
5.1.4.2.2. Aumentar la aceptación de nuevos servicios 76
5.1.4.2.3. Aumentar satisfacción del cliente 76
5.1.4.2.4. Indicadores Perspectiva del Cliente 77
5.1.4.3. Perspectiva de Procesos Internos 77
5.1.4.3.1. Mejorar la calidad del Servicio 78
5.1.4.3.2. Indicadores Perspectiva Procesos Internos 78
5.1.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento 78
5.1.4.4.1. Mejorar aptitudes técnicas en todas las gerencias 78
5.1.4.4.2. Incrementar uso de recursos tecnológicos 79
5.1.4.4.3. Crear clima laboral adecuado 79
5.1.4.4.4. Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento 79
5.1.5. Mapa Estratégico 79
5.1.6. Indicadores de Gestión 83
5.1.6.1. Perspectiva Financiera 83
5.1.6.2. Perspectiva del Cliente 85
5.1.6.3. Perspectiva de Procesos internos 86
5.1.6.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento 87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 90

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ingresos Ordinarios de Colo-Colo. (Fuente: ANFP, 2020, p. 29) 8

Figura 2: Distribución de Ingresos Ordinarios del Colo-Colo. (Fuente: ANFP, 2020, p. 29)..... 9

Figura 3: Distribución de Egresos del Colo-Colo. (Fuente: ANFP, 2020, p. 29)..... 9

Figura 4: Estructura planificación agregada. (Fuente: Escobar, 2016) 12

Figura 5: Metodología para determinar una óptima misión. (Fuente: Escobar, 2016, p. 21)..... 15

Figura 6: Metodología para determinar una óptima visión. (Fuente: Escobar, 2016, pp. 21 - 22) . 16

Figura 7: Factores que aborda el análisis PESTLE. (Fuente: PESTLE Analysis, 2014, citado en Escobar, 2016, p. 24) 18

Figura 8: Interacción de las 5 Fuerzas de Porter. (Fuente: Escobar, 2016, p. 33)..... 25

Figura 9: Estrategias, recursos, capacidades y competencias. (Fuente: Hill & Jones, 2009, citado en Stuardo, 2020, p. 19)..... 26

Figura 10: Diagrama modelo de negocio CANVAS. (Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010, citado en Stuardo, 2020, p. 29)..... 27

Figura 11: Modelo Delta. (Fuente: Arnold Hax, 2014, citado en Stuardo, 2020, p. 36)..... 33

Figura 12: Cuadro de Mando Integral. (Fuente: La Estrategia, 2011, citado en Escobar, 2016, p. 38) 35

Figura 13: Registro de accionista de Blanco y Negro S.A. (Fuente: Blanco y Negro S.A., 2020, p. 12) 43

Figura 14: Mayores accionistas de Blanco y Negro S.A. (Fuente: Blanco y Negro S.A., 2020, p. 13) 43

Figura 15: Organigrama de Empresa Blanco y Negro S.A. (Fuente: Elaboración propia. Basado en Blanco y Negro S.A., 2020)..... 45

Figura 16: Actual Estrategia de Posicionamiento para Equipo de Fútbol. (Fuente: Elaboración propia)..... 67

Figura 17: Actual Estrategia de Posicionamiento para Bienes y Servicios ofrecidos a hinchas. (Fuente: Elaboración propia) 68

Figura 18: Nueva Estrategia de Posicionamiento para el Equipo de Fútbol. (Fuente: Elaboración propia)..... 73

Figura 19: Cuadro de Mando Integral CMI. (Fuente: Elaboración propia)..... 80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de segmentación. (Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010, citado en Stuardo, 2020, p. 30) 28

Tabla 2: Tipos de recursos claves. (Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010, citado en Stuardo, 2020, p. 33) 30

Tabla 3: Características de las actividades claves. (Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010, citado en Stuardo, 2020, p. 33) 31

Tabla 4: Tipos estructuras de costos. (Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010, citado en Stuardo, 2020, p. 35) 32

Tabla 5: Tipos de estrategia de Porter. (Fuente: CreceNegocios, 2014, citado en Escobar, 2016, pp. 36 - 37). 34

Tabla 6: Mapa de Variable. (Fuente: Elaboración propia, 2021) 37

Tabla 7: Directorio Blanco y Negro en la actualidad. (Fuente: CMF, s.f.) 44

Tabla 8: Identificación de los factores análisis PESTL. (Fuente: Elaboración propia) 49

Tabla 9: Análisis atractivo de la industria según las 5 Fuerzas de Porter. (Fuente: Elaboración propia) 52

Tabla 10: Análisis VRIO. (Fuente: Elaboración propia) 58

Tabla 11: Modelo CANVAS. (Fuente: Elaboración propia) 60

Tabla 12: Balances entre venta y compra de jugadores. (Fuente: Transfermarkt, s.f.a) 66

Tabla 13: Aplicación de objetivos estratégicos. (Fuente: Elaboración propia) 82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución total de los Ingresos Ordinarios. (Fuente: ANFP, 2020, p. 10) 5

Gráfico 2: Distribución de los Egresos totales Ordinarios. (Fuente: ANFP, 2020, p. 11)..... 6

Gráfico 3: Correlación entre el tamaño de la industria del fútbol y el PIB del país. (Fuente: Matrix Consulting, s.f., como se citó en Siredey, 2017)..... 7

Gráfico 4: Segmentación de hinchas de Colo-Colo, según su edad y grupo socioeconómico. (Fuente: GfK, 2019, p. 28) 61

Gráfico 5: Segmentación de hinchas de Colo-Colo, según su sexo y ubicación geográfica. (Fuente: GfK, 2019, p. 28) 61

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El fútbol es el deporte más popular en Chile, así como en el resto del mundo. Esta actividad se ha convertido en un lucrativo negocio capaz de generar multimillonarios ingresos, los cuales atraen a diversas industrias. Es por ello que a contar de la primera década del 2000, y a modo de replicar el ejemplo de los clubes europeos, los equipos de fútbol chileno comenzaron a ser administradas por Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (S.A.D.P.) tras la promulgación de la Ley Nº 20.019.

> En Chile, las Sociedades Anónimas Deportivas se presentaron hace 11 años como el remedio a los males que vivían los clubes del fútbol chileno, ya que existía un desorden a nivel administrativo, en especial el área de las finanzas de estas instituciones, lo que generó la quiebra de algunos clubes. Sin embargo, hoy en día este modelo está duramente cuestionado por aplicar una lógica de mercado por sobre los logros deportivos, lo cual se ha traducido en la poca inversión en 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)

Uno de los primeros clubes del fútbol chileno en ser administrados por una S.A.D.P. fue Colo-Colo, quién en 2005 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 2019 de la institución informó pérdidas durante el periodo 2018 – 2019, 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], 2020; GfK, 2019).

Ahora bien, el mercado objetivo de esta organización es transversal a cualquier rango etario, sexo y/o estrato socioeconómico existente en el país, compite en el mercado del entretenimiento y forma parte del sector de la economía, por lo que el crecimiento de la empresa Blanco y Negro S.A. se ve supeditado directamente al desarrollo de esta industria (Blanco y Negro S.A., 2012).

Al revisar la organización interna de Blanco y Negro S.A., se observa que la empresa carece de una Misión y Visión de carácter público. Si bien en el Balance Anual de 2011 se detalló a grandes rasgos una planeación estratégica que indicaba los objetivos a lograr en el futuro. No obstante, en los Balances posteriores y en otras fuentes de información, no se encuentran detalles sobre el cumplimiento de estos objetivos y su continuidad en el tiempo (Blanco y Negro S.A., 2012).

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un Plan Estratégico para la empresa Blanco y Negro S.A. para el periodo 2021-2025. Además de un plan de implementación del Cuadro de Mando Integral que se ajuste a este. Lo anterior, se basará en responder la siguiente interrogante: ¿Cómo será la propuesta de un nuevo Plan Estratégico para la Empresa Blanco y Negro S.A.?

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar propuesta de un nuevo Plan Estratégico para la Empresa Blanco y Negro S.A.

Objetivos Específicos

Desarrollar los elementos filosóficos de la planificación estratégica para la empresa Blanco y Negro S.A.

Elaborar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Blanco y Negro S.A.

Establecer las Estrategias Competitivas de la empresa Blanco y Negro S.A.

CAPÍTULO I:

ANTECEDENTES

GENERALES

1.1. 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. Ante lo cual, Francisco 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. (párr. 10)

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.

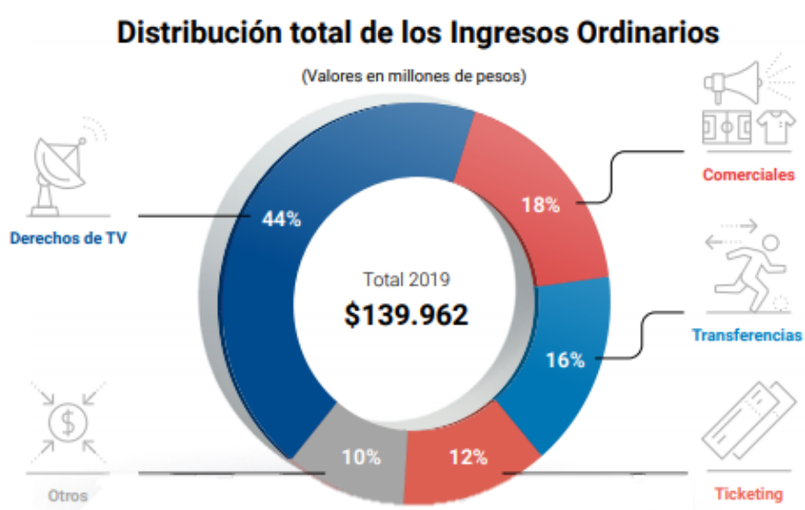

Gráfico 1: *Distribución total de los Ingresos Ordinarios. (Fuente: ANFP, 2020, p. 10)*

Por otra parte, los egresos totales están representado 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 el Gráfico 2.

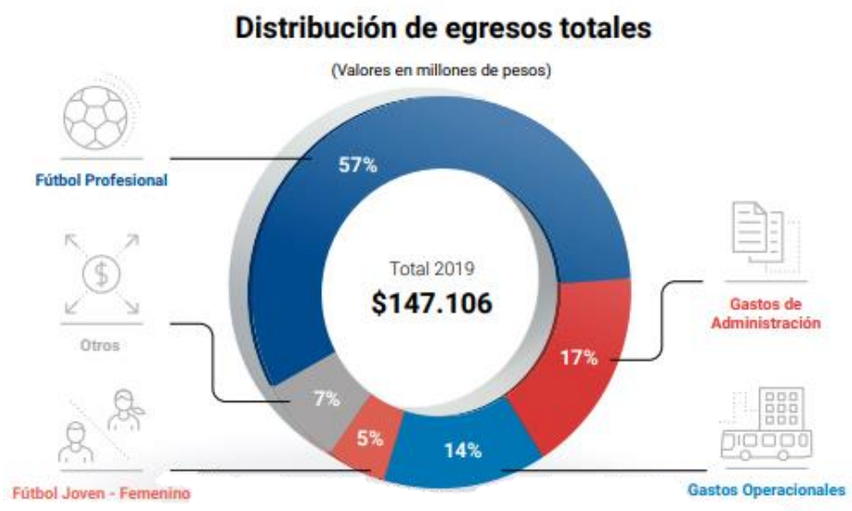

Gráfico 2: *Distribución de los Egresos totales Ordinarios. (Fuente: ANFP, 2020, p. 11)*

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 pierde dinero cada año. En las cinco mejores ligas europeas (Inglaterra, España, Italia, Alemania y Francia), en cambio, 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, párr. 11)

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 que se puede establecer una paulatina pérdida en la creación de valor para este tipo de entidades. 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. 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 encontrar en el Gráfico 3.

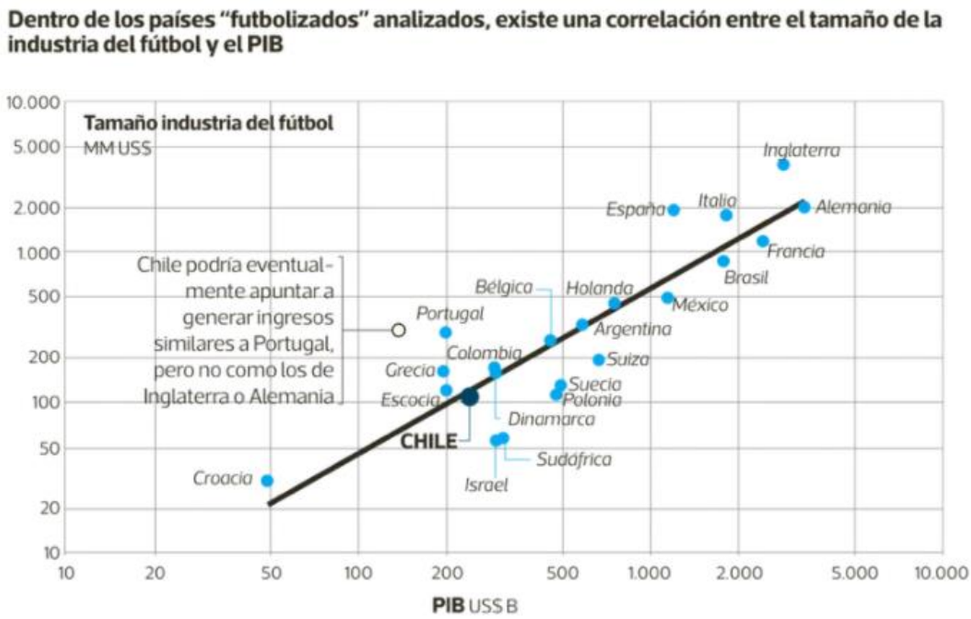

Gráfico 3: *Correlación entre el tamaño de la industria del fútbol y el PIB del país. (Fuente: Matrix Consulting, s.f., como se citó en Siredey, 2017)*

> 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, párr. 16)

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.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Alcance de la Tesis

El desarrollo de este trabajo de titulación se circunscribirá en el desarrollo de un nuevo Plan Estratégico para la empresa Blanco y Negro S.A., actual controladora del club Colo-Colo, aunque sin acceder a la organización interna. Para ello se efectuará un análisis VRIO, con el propósito de establecer las características de los recursos, que a criterio del autor, son los más relevantes para el quehacer de la empresa.

1.2.2. Contexto

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 Figura 1.

Figura 1: *Ingresos Ordinarios de Colo-Colo. (Fuente: ANFP, 2020, p. 29)*

Además, la ANFP (2020) señala como 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 2.

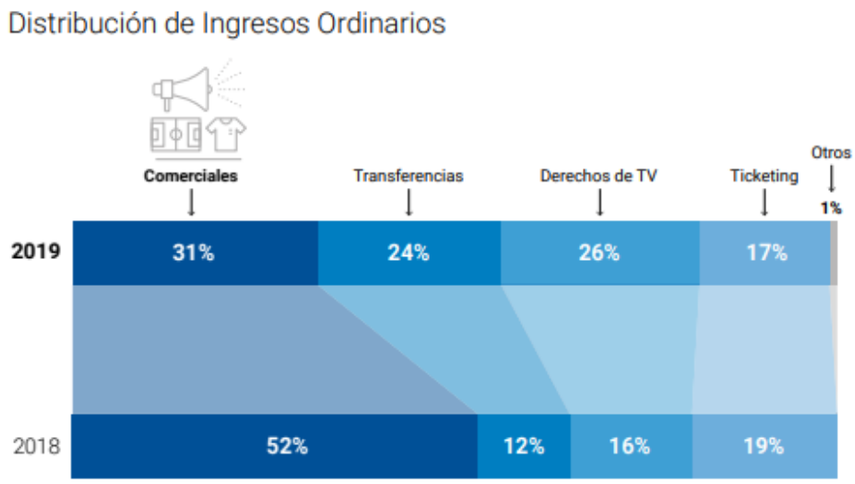

***Figura 2**: Distribución de Ingresos Ordinarios del Colo-Colo. (Fuente: ANFP, 2020, p. 29)*

Por otro lado, la distribución de egresos de 2018 a 2019 indican una disminución en la distribución del gasto en fútbol profesional y gastos operacionales. Mientras que el gasto de administración se mantuvo igual, y el gasto en fútbol joven – femenino y otros ha aumentado (ANFP, 2020) como se puede ver en la Figura 3.

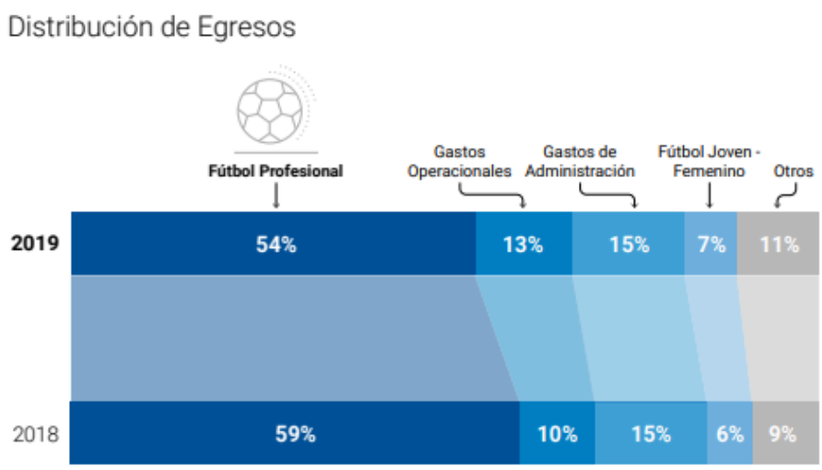

***Figura 3**: Distribución de Egresos del Colo-Colo. (Fuente: ANFP, 2020, p. 29)*

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 (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, párr. 6).

Consecuentemente esto ha traído un impacto negativo en las utilidades del año 2019, que provocaron pérdidas por $696 millones, y junto con ello, se registra un alza del 79,9% en el gasto en remuneraciones del club entre 2014 y 2019 (Cárdenas, 2020).

Ahora bien, entre los tres grandes clubes deportivos, o sea, 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, párr. 19)

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 cobran relevancia, con el propósito de aumentar el valor de esta para posicionarla.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación se define como el análisis de información más importante de una empresa considerando su pasado y su presente, junto con una visión futura del negocio, para establecer un plan de acción que conduzca a lograr los objetivos planteados. Estos objetivos deber [*i.e.* deben] ser establecidos por los altos mandos y responsables de la empresa para, también, desarrollar políticas necesarias para su cumplimiento considerando los constantes cambios del entorno. En la Figura 1 [*i.e.* 4] se puede apreciar cómo llegar desde la elaboración de la misión y visión hasta construir una planificación estratégica de la empresa. (Escobar, 2016, p. 20)

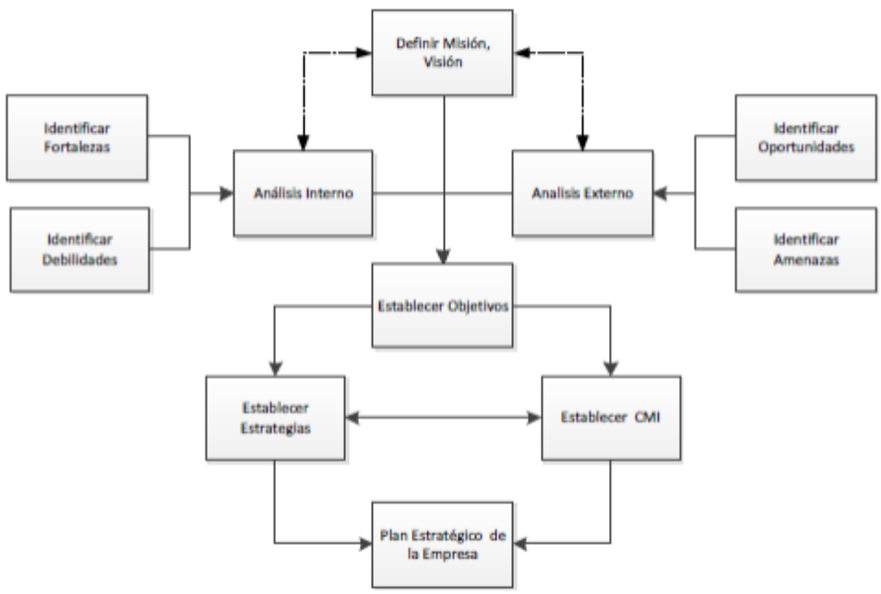

Figura 4: *Estructura planificación agregada. (Fuente: Escobar, 2016)*

La globalización ha generado que existan cambios continuos en el tiempo, por lo que las organizaciones han debido buscar estrategias que sirvan y permitan alcanzar sus objetivos. Así como también, deben generar un plan que considere aumentar o mantener las ventajas de competencias comparativas para preservar la rentabilidad del negocio a lo largo del periodo de operación de las actividades que ésta tenga.

De acuerdo a lo anterior, Waterman (1998, citado por Betancourt, 2002) expresa que el Plan Estratégico es un conjunto de acciones orientadas por personas o grupos, mediante una serie de cambios en las operaciones de la organización. Además, describe de forma sistemática los cuatro paradigmas que conllevan a diferentes gestiones estratégicas.

Según Betancourt (2002), el primer paradigma se resume con la frase “Dios quiera que…”, la cual conlleva la esperanza en la funcionalidad de las organizaciones. En otras palabras, expresa el

deseo de que las acciones realizadas en la organización ocurran correctamente y así obtener el bienestar deseado por las personas.

El segundo paradigma, consiste en la planificación presupuestaria y su importancia en la empresa, ya que radica en la circulación monetaria, diseño de las inversiones y derogaciones en las operaciones de la organización, con el fin de establecer las metas y objetivos a futuros para lograr los planes propuestos.

En el tercer paradigma, Betancourt (2002) indica que en la práctica casi nunca los planes se llevaban a cabo, debido a que los procedimientos y los objetivos de la empresa toman cada uno un camino diferente del otro. Esto posiblemente se debe a que los gerentes casi nunca se involucraron con lo pretendido por la empresa, ocasionando pérdida de tiempo y desorden en su gestión.

Finalmente, según Betancourt (2002) el objeto de estudio del cuarto paradigma está centralizado en el direccionamiento del gerente o líder, el cual dentro de sus propias acciones, puede determinar las gestiones a encaminar. Que bien pueden ser anticipativas y/o adaptativas, en función del entorno y los factores encerrados en ella, ya sea, dentro o fuera de la empresa.

Por otra parte, Gimbert (2010) manifiesta que el Plan Estratégico, como las acciones o conjunto de acciones orientadas por las personas, varía de acuerdo a la organización donde éstas se desempeñan con el objeto de crear nuevas ideas, para actuar frente a cambios presentados en el entorno y así alcanzar lo propuesto por la organización. En tal sentido, se deben tener en cuenta las claves del Plan Estratégico que se llevan a cabo en el desarrollo de las organizaciones. Estas son: seres humanos y las acciones ocurridas dentro de la organización. Con ambos factores se fundamenta la diversidad del quehacer en las empresas.

Por lo tanto, cada organización está creada de manera desigual, desarrollando ventaja competitiva de una con respecto a la otra. En este orden de ideas, cada dependencia podría estar dada por un valor agregado en ellas, es decir un recurso adicional y no incluido en las otras, que ejercen su actividad similar o diferente en el ambiente.

2.1.1. Elementos filosóficos de la Planificación Estratégica

Al hablar de los elementos filosófico de la planificación estratégica, se tiene que apuntar a lo que es la Misión, Visión y Valores o filosofía organizacional, puesto que todos los miembros del negocio deberían tener conocimiento en cuanto a la razón de ser del negocio, cuáles son las metas con proyecciones de crecimiento, cuál es el comportamiento esperado, entre otros.

Betancourt (2002) establece que los elementos filosófico son la base para direccionar los objetivos de las organizaciones, teniendo en consideración una serie de elementos tales como son: Misión, Visión, Valores y Objetivos. Asumiendo que uno es la complementariedad del otro, en cuanto a sus funciones para el desarrollo de las operaciones de acuerdo a los cambios que se están presentando constantemente.

En este sentido, al hablar que la Misión es otro de los elementos filosóficos de relevancia, es debido que a través de ésta se direcciona a la actividad a realizar en sí y para quien se realiza. Como por ejemplo, Betancourt (2002) menciona la importancia de la atención brindada al cliente o paquete que se oferta a este, con el cual se sienta bien atendido, es decir, la atención que otorga la organización, creando un direccionamiento de lo que se hace y para quién se hace.

Luego, la Visión es aquella con la cual se está mirando la capacidad o aptitud que tienen las personas, así como la forma de realizar sus actividades. Por tal razón, cuando se asume una buena postura, se tiene la percepción de mirar más allá de la simple función a realizar, denotando una importancia en el proceso.

Finalmente, los Valores es uno de los elementos básicos para llevar a cabo las visiones de las empresas en lo pertinente a la rectitud, porque en ella enfocan todos los procesos dinámicos operacionales de acuerdo a la gestión estratégica creada. Además, Betancourt (2002) asevera que sin los valores, los empleados de una empresa posiblemente no llevarían a feliz término los objetivos diseñados.

2.1.2. Misión

Escobar (2016, p. 21) afirma que:

La misión corresponde a la razón de ser de una empresa, es decir el motivo por el cual existe. También costa [*i.e.* consta] de una declaración de funciones básicas que la empresa desea

desarrollar para para lograr dicha misión. Las características de una misión son que sea concreta, motivadora, amplia y posible de llevar a cabo.

Para lograr definir la misión de la organización se busca principalmente responder las siguientes interrogantes:

a. ¿Para qué existe la empresa?

b. ¿Quiénes son nuestros Clientes?

c. ¿Qué necesidad se deben satisfacer?

d. ¿Cuáles son los principales productos y servicios?

e. ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?

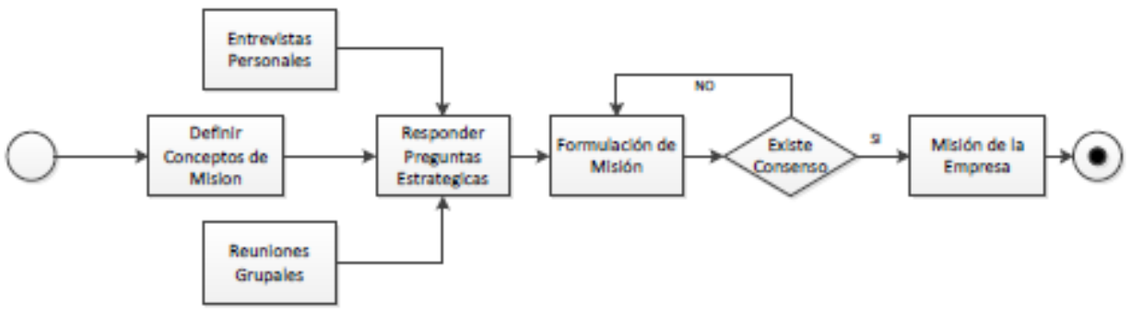

Figura 5: *Metodología para determinar una óptima misión. (Fuente: Escobar, 2016, p. 21)*

En la Figura 5 se puede ver una forma de lograr diseñar una misión para la empresa.

2.1.3. Visión

"La visión de una empresa corresponde a la dirección a la cual se dirige en el largo plazo. Para lograr definir la Visón [*i.e.* Visión] de la empresa en primer lugar se debe tener clara la Misión de ésta" (Escobar, 2016, p. 21).

Escobar (2016, p. 22) agrega que:

Para lograr una visión acorde a las necesidades de la empresa principalmente se deben realizar las siguientes interrogantes:

a. ¿Por qué debemos sentirnos orgullosos de nuestra empresa?

b. ¿Qué esperan nuestros clientes de nosotros?

c. ¿Qué esperamos nosotros de nuestra empresa?

d. ¿Cómo lograremos diferenciarnos de nuestros competidores?

e. ¿Hacia dónde se dirige nuestra empresa en el largo plazo?

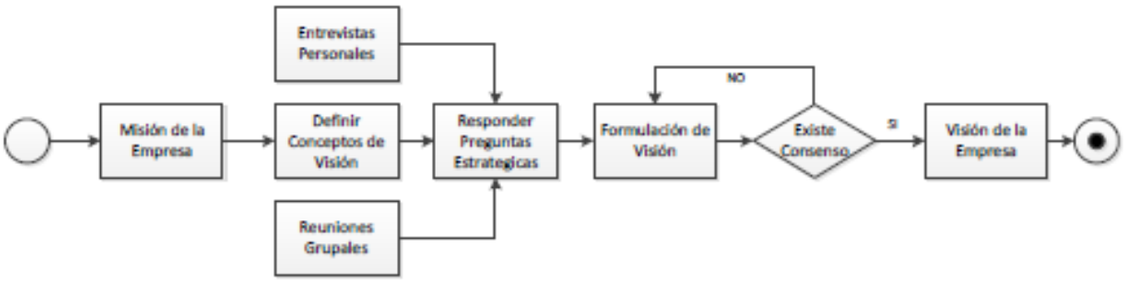

Figura 6: *Metodología para determinar una óptima visión. (Fuente: Escobar, 2016, pp. 21 - 22)*

La Figura 6 muestra una metodología para crear una óptima visión para la empresa.

2.1.4. Valores

Al respecto, Frances (2006, citado en Franco de Franco, 2012, p. 50) expresa que:

Los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional, establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían sus conductas y se consideran deseables en sí mismos.

Además, Robbins (2004, citado en Franco de Franco, 2012, p. 50) indica que:

Le da la importancia a los valores en el estudio del comportamiento organizacional por cuanto tienden los cimientos para comprender las actitudes, la motivación, además influyen en nuestras percepciones y conducta. Los valores son: convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia.

Betancourt (2002) concluye que los valores son el inicio de una gestión estratégica que parte con la rectitud, sin ellos la empresa no tendría su razón de ser para operar en las organizaciones. Existen valores nucleares, que son aquellos valores básicos en toda organización y que se deben implementar, pero estos dependen de la importancia dentro la organización.

Los autores citados, coinciden en que los valores son el pilar de la Visión de la empresa, en lo que respecta a sus funciones para llevar a cabo las acciones orientadas de acuerdo a la gestión estratégica establecida en un plan y esto se fundamenta en la cultura, el ambiente en las personas.

2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Una parte importante de cualquier tipo de proceso en la industria involucra la evaluación de las estrategias u opciones de estrategias de la compañía, para seleccionar aquellas que le permitan alcanzar los resultados esperados. Este análisis es necesario sea cual sea el objetivo, consolidarse en la industria, entrar en un nuevo mercado, cerrar una planta o crecer en participación de mercado, la selección correcta de la estrategia es fundamental para el logro de la meta. (Escobar, 2016, p. 22)

El análisis estratégico es fundamental para obtener éxito en las políticas gubernamentales, en las decisiones de negocios, etc. Conocer el entorno es clave para la toma de decisiones. Por ello, entender la visión y saber para donde vamos, la estrategia y la implementación de medidas de gestión van a ayudar a que el negocio sea más competitivo y para ello, se debe saber cuáles son nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (Escobar, 2016, p. 22 – 23)

"Todo lo que se refiere a análisis estratégico, es simplemente ganar, ser más competitivo y analizar si se va a implementar una estrategia individual o una organizacional (Grant M. Robert, 1996)" (Escobar, 2016, p. 23).

2.2.1. Análisis Macroentorno empleando Método PESTLE

Según (PESTLE Analysis, 2014), todas las organizaciones deben identificar los factores externos que podrían tener un impacto en sus procesos u operaciones. En muchos de ellos habrá cosas que la organización no tendrá ningún control, pero deberán ser entendidos por las implicaciones que tienen. (Escobar, 2016, p. 23)

"Una herramienta popular para la identificación de los factores externos es el análisis PESTLE, que se puede utilizar para ayudar a considerar las cuestiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y ambientales (ver Figura 6 [*i.e. 7*])" (Escobar, 2016, p. 24).

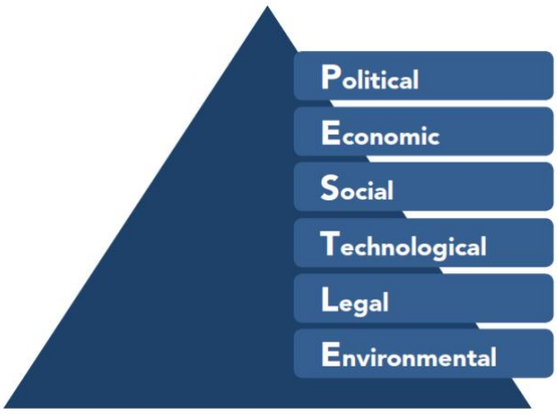

Figura 7: *Factores que aborda el análisis PESTLE. (Fuente: PESTLE Analysis, 2014, citado en Escobar, 2016, p. 24)*

2.2.1.1. Factores Políticos

Escobar (2016, p. 24) indica que:

Siempre es recomendable estar al tanto de los posibles cambios de políticas en cualquier gobierno, porque aun cuando la situación política es relativamente estable, puede haber cambios en la política al más alto nivel y estos pueden tener graves consecuencias. Esto puede dar lugar a cambios en las prioridades del gobierno, que a su vez puede dar lugar a nuevas iniciativas, introduciendo así cambios a las regulaciones o impuestos comerciales. Estos cambios pueden ser en:

- Legislación laboral
- Leyes de protección al consumidor
- Regulaciones ambientales
- Regulaciones fiscales
- Restricciones al comercio o reformas
- Nuevos requerimientos en salud y seguridad

2.2.1.2. Factores Económicos

"Los temas respecto a este tipo de factores son: la evaluación de los posibles cambios en la tasa de inflación de la economía, los impuestos, las tasas de interés, tasas de cambio, regulaciones comerciales y los impuestos especiales" (Escobar, 2016, p. 25).

En términos de la eficiencia operativa también se deben considerar factores tales como el desempleo, niveles de especialidad, disponibilidad de conocimientos, salarios, prácticas laborales y la evolución de los costos laborales. Cuando se trata de determinar la viabilidad económica de un mercado también se debe atribuir a cuestiones como el costo de vida en el

mercado objetivo, así como la disponibilidad de crédito o de financiación. (Escobar, 2016, p. 25)

Las organizaciones buscan crear estrategias que se puedan modificar para poder adaptarse a los cambios en la situación económica y en particular los aspectos financieros de la situación macroeconómica. Esto incluye cosas tales como el impacto de la globalización, los temas fiscales, y las implicaciones potenciales de rentabilidad, así como aranceles comerciales o embargo. Una economía con inflación creciente tendría un efecto adverso en su fijación de precios y el poder de compra de sus clientes, la tasa de crecimiento o la confianza en el mercado también podrían tener factores significativos para la organización. (Escobar, 2016, p. 25)

Indicadores económicos oficiales, en donde la mayoría está disponible en línea, tales como PIB (Producto Interno Bruto), PNB (Producto Nacional Bruto) y IPC (Índice de Precios al Consumidor) a menudo destacan áreas en donde se requiere una mayor información. En su análisis PESTLE, tales indicadores solo se destacan de manera que una mayor investigación podría tener lugar antes de una conclusión. (Escobar, 2016, pp. 25 - 26)

2.2.1.3. Factores Sociales

Escobar (2016, p. 26) indica que:

Los factores sociales que deben tenerse en cuenta son los que tienen un impacto en el mercado. Estos son:

- Distribución de edad
- Tasa de crecimiento de la población
- Niveles de empleo
- Estadística de ingresos
- Tendencias educativas y profesionales
- Creencias religiosas
- Situaciones culturales y sociales

También se debe considerar las actitudes hacia cosas como la salud, la carrera y los temas ambientales. Los factores sociales y comunicación intercultural juegan un papel crítico en los mercados internacionales y globales, y su éxito dependerá de la profundidad de su

investigación en esta área. Conseguir esta información es costoso y puede que no se obtenga de forma acabada hasta que se realice una inversión por parte de la organización. Puede llegar a ser un problema en la gestión de la fuerza del trabajo local, así como cuestiones de promoción. (Escobar, 2016, p. 26)

2.2.1.4. Factores Tecnológicos

Este elemento se ha convertido en un factor clave para las organizaciones en la evaluación de temas que podrían tener un impacto potencial en sus operaciones y que podría ser crucial para su futuro en el largo plazo. El ritmo de cambio en la tecnología es cada vez más rápido, y con frecuencia cambios que afectan al mercado desde fuentes inesperadas. (Escobar, 2016, pp. 26 - 27)

Además, Escobar (2016, p. 27) indica que:

Es mediante el uso de técnicas como PESTLE que las organizaciones serán capaces de intercambiar ideas, incluso considerar sugerencias extrañas, ya que lo que hoy parece imposible puede llegar a ser común en pocos años. Estas actividades incluyen:

- Automatización
- Mejora de la calidad de las piezas y producto final
- Incentivos
- Ahorro de costos
- Uso de contratación externa para controlar los costos y ofrecer mayor flexibilidad

2.2.1.5. Factores Legales

La lista de factores legales que deben ser considerados incluyen la legislación actual y sus cambios inminentes que puedan afectar la industria en áreas como el empleo, la competencia, la salud y la seguridad, también se debe considerar e investigar la legislación de los principales países socios comerciales. (Escobar, 2016, p. 27)

Los últimos años se ha visto un aumento significativo en el número de organismos reguladores que se han creado para supervisar a las organizaciones respecto a la legislaciones relativas a todas las áreas de operaciones, incluyendo la protección al consumidor, el bienestar de los empleados, eliminación de residuos y la forma en que se registran sus ingresos e

inversiones. También están las restricciones comerciales, cuotas y los impuestos especiales. (Escobar, 2016, p. 27)

El análisis debe considerar el impacto de las leyes nacionales, así como las originadas en otros países que podrían tener implicaciones, por ejemplo: los reglamentos de contabilidad global, el cumplimiento de la seguridad, etc. Este análisis debe incluir aquellas leyes que afectan a las relaciones de trabajo con las organizaciones que forman parte de las operaciones en general. (Escobar, 2016, p. 28)

Muchas regulaciones se aplican a nivel regional, así como a nivel nacional y esto creo [*i.e.* creó] otra complejidad que se debe tener en cuenta en el desarrollo de la estrategia. Son estos tipos de influencias externas las que pueden tener un impacto significativo en la factibilidad de las operaciones y requieren investigaciones detalladas antes de tomar cualquier decisión. (Escobar, 2016, p. 28)

2.2.1.6. Factores Medio Ambientales

Todos los aspectos que rodean la protección del medio ambiente se han convertido, durante los últimos años, en cuestiones sumamente importantes, como la consecuencia de las actividades relacionadas con alguna operación. Este proceso se ha vuelto trascendental con el proceso de la globalización, ya que las acciones que realicen las organizaciones pueden tener consecuencias negativas en otros países. Otros factores ambientales son los que se relacionan con el tiempo, el clima y ubicación geográfica. (Escobar, 2016, p. 28)

Al igual que con los otros factores de análisis PESTLE se deben considerar como los posibles cambios en los patrones climáticos y los ciclos climáticos podrían tener implicaciones para la organización. Estos aspectos ecológicos y ambientales pueden tener consecuencias que se reflejen tanto en lo económico como a nivel social. (Escobar, 2016, p. 28)

Una consideración que cada vez es más importante, y que enfrentan las organizaciones es la eliminación de residuos y sus consecuencias ambientales. En Europa todos los distribuidores de equipos eléctricos están obligados por ley a pagar un impuesto del gobierno en función de su volumen de ventas. Los fondos generados de esta manera van a minimizar el costo y el impacto ambiental de los productos obsoletos. (Escobar, 2016, pp. 28 - 29)

Para maximizar el beneficio del análisis PESTLE se debe utilizar de manera regular dentro de la organización, para permitir la identificación de las tendencias. El impacto de cierto

factor externo puede tener consecuencias más graves para una división en particular que en toda la organización, por lo que la técnica PESTLE puede ayudar a aclarar el cambio necesario e identificar posibles opciones. (Escobar, 2016, p. 29)

2.2.2. Análisis Externo mediante el Método de las 5 Fuerzas de Porter

Escobar (2016, p. 29) indica que:

La metodología de la 5 fuerzas de Porter (Porter, 2009) corresponde a una herramienta de planificación estratégica que permite el análisis de la industria al definir fuerzas que regulan la competencia y determinan la rentabilidad de un sector. Dichas fuerzas son las siguientes:

- Amenaza de nuevos competidores
- Poder de negociación de los clientes o compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutivos.
- Lucha entre los competidores en el mercado actual.

2.2.2.1. Amenaza de Nuevos Competidores

Escobar (2016, pp. 29 - 30) afirma que:

Cuando un competidor accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas ideas y capacidades, y sobre todo, el objetivo de conseguir una cierta cuota del mercado. La gravedad de la amenaza que se produzca una nueva entrada depende fundamentalmente de los obstáculos existentes y de cómo reacciones [*i.e.* reaccionen] los actuales competidores. Entre los obstáculos que pueden dificultar la entrada de un nuevo agente en el sector se pueden citar las siguientes:

- Economías de escala
- La diferenciación del producto o servicio
- La necesidad de capital
- Acceso a canales de distribución
- Las desventajas de costo independientes del tamaño

"La capacidad de reacción de los competidores ya existentes influye también en la decisión de entrar o no entrar en el mercado por parte del nuevo agente" (Escobar, 2016, p. 30).

2.2.2.2. Poder de Negociación de los Clientes

Escobar (2016, p. 30) indicó que:

Los clientes pueden presionar para que disminuyan los precios, exigiendo mayor calidad en los productos o pedir mayor servicio, con la consiguiente pugna entre todos los competidores y el detrimento de los beneficios globales del sector. La potencialidad de un grupo de compradores depende de las siguientes circunstancias:

- El grupo está muy concentrado o hace compran en grandes volúmenes
- El grupo adquiere productos al sector que están normalizados o no diferenciados.
- Los beneficios del grupo son bajos, lo que supone un gran estímulo para reducir costos de compra.
- El producto del sector carece de importancia en términos de su calidad o de los servicios de los compradores.
- El producto del sector no supone necesariamente un ahorro de dinero para los compradores.

Una decisión estratégica vital consiste en elegir a los proveedores que se compra o a los clientes a que se vende. Una empresa puede mejorar su posición estratégica si encuentra clientes que tengan muy poca capacidad para influir adversamente sobre ella. (Escobar, 2016, p. 31)

2.2.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores

Escobar (2016, p. 30) aseveró que:

Los proveedores pueden tener un poder de negociación efectivo sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. La potencialidad de un grupo de proveedores se puede aquilatar teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Está dominado por pocas empresas y está más concentrado que el sector al que vende.
- El producto que suministran es único o está diferenciado.
- No tiene necesidad de competir con otros productos que podrían ser vendidos al sector.
- Existe el riesgo de que los proveedores entren en un sector.

Una empresa, en cualquier sector, no puede abarcar todo. La que enfoca todos sus recursos en un mismo sentido no puede conseguir la misma eficiencia que otra que sí lo haga. Como expresa Porter, la estrategia supone soluciones de compromiso, *"trade-off":* no se puede hacer todo mejor que los demás, hay que decidir en que [*i.e.* qué] destacar. (Escobar, 2016, p. 31)

2.2.2.4. Amenaza de Entrada de Productos o Servicios Sustitutivos

Escobar (2016, p. 32) afirma que:

La posible entrada de productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un tope a los precios de venta que el propio sector puede fijar. A no ser que se mejore la calidad del producto o haya alguna diferenciación, el sector verá enormemente reducidos sus beneficios y, posiblemente, su crecimiento estará restringido. Los productos o servicios sustitutivos que requieren una atención mayor desde el punto de vista estratégico tienen las siguientes características:

- Poseen una tendencia favorable en su relación calidad-precio, en comparación con el producto o servicio del sector
- Son fabricados por sectores que obtienen grandes beneficios

2.2.2.5. Rivalidad entre los Competidores en el Mercado Actual

Escobar (2016, p. 32 - 33) indicó que:

La rivalidad entre los competidores actuales se manifiesta en una pugna por conseguir una posición privilegiada en el sector, mediante la competencia de precios, la introducción de nuevos productos y/o servicios, o los programas publicitarios. La intensidad de la rivalidad depende de los siguientes factores:

- Los competidores son muy numerosos o aproximadamente iguales en tamaño y poder
- El crecimiento del sector es lento, lo que precipita la pugna por obtener una cuota de mercado, con la consiguiente repercusión en las empresas que tienen proyectos de expansión.
- El producto o servicio carece de diferenciación, lo que impide a cada competidor proteger a su clientela de la agresión comercial del resto de agentes

- Los rivales son diferentes y dispares, tanto en estrategia, origen y personalidad. Tienen ideas distintas sobre cómo competir y continuamente tratar de llevarlas a la práctica.

Una empresa está sujeta a muchos factores de riesgo, íntimamente relacionados con la economía de su sector. Sin embargo, dispone de un cierto margen de maniobra para mejorar diversos aspectos a través de los correspondientes cambios estratégicos. Por ejemplo, puede intentar incrementar la diferenciación de los productos ofrecidos. (Escobar, 2016, p. 33)

"Una empresa, si las circunstancias lo permiten, puede tratar de evitar la confrontación con aquellos competidores que cuentan con unas barreras de salida del sector muy altas. De este modo, la práctica de competir bajando los precios se abandona" (Escobar, 2016, p. 33).

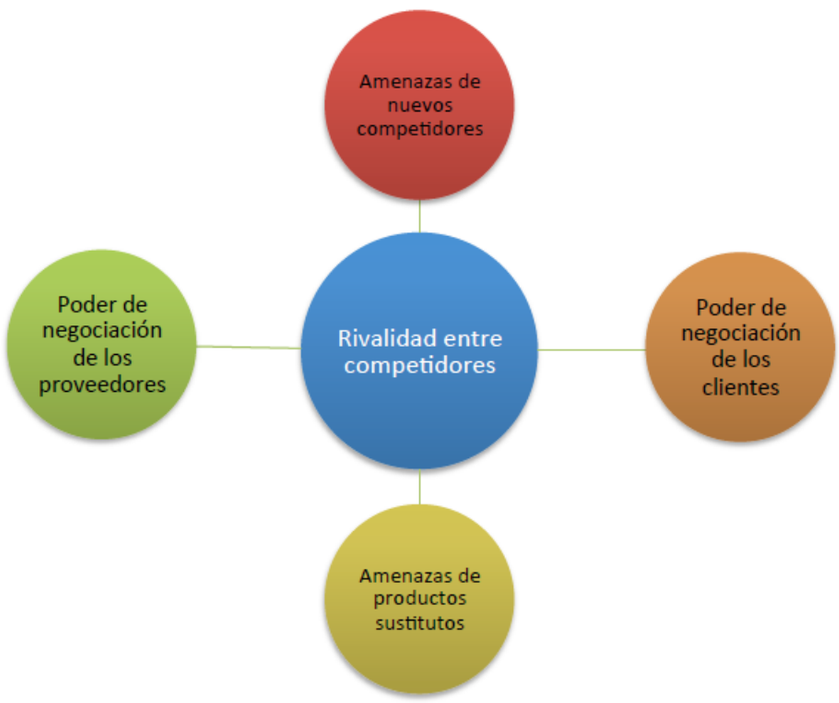

Figura 8: *Interacción de las 5 Fuerzas de Porter. (Fuente: Escobar, 2016, p. 33)*

2.2.3. Análisis Interno

"El análisis interno, tercer componente del proceso de planeación estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes del organismo. El propósito es detectar las fortalezas y debilidades del organismo (Hill & Jones, 2009)" (Stuardo, 2020, p. 18).

Además, Stuardo (2020) afirma que:

Este análisis proporciona información que se necesita para elegir el modelo de negocio y las estrategias que permitirán al organismo lograr una ventaja competitiva sostenida, este proceso se logra en 3 pasos. Primero, los organismos deben entender el proceso mediante el cual las organizaciones crean valor para los clientes y ganancias para ellas, y necesitan conocer la

función de los recursos, capacidades y competencias distintivas involucradas en este proceso. Segundo, tienen que entender la importancia que tienen una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de una rentabilidad alta. Tercero, deben tener capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva del organismo para identificar qué impulsa la capacidad de obtener las ganancias y donde podrán encontrarse las oportunidades de mejora. En otras palabras, deben ser capaces de identificar la forma en que las fortalezas de la empresa impulsan su rentabilidad y como cualquier debilidad la reduce (Hill & Jones, 2009). (pp. 18 - 19)

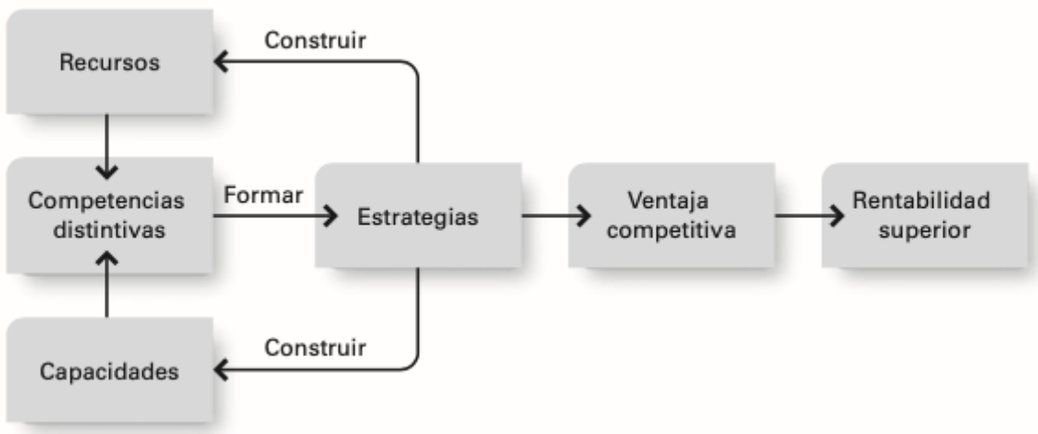

Figura 9: *Estrategias, recursos, capacidades y competencias. (Fuente: Hill & Jones, 2009, citado en Stuardo, 2020, p. 19)*

En consideración a que no se cuenta con acceso directo a la interna de la organización Blanco y Negro S.A., no se podrá realizar un análisis interno basado en FODA. Por lo tanto, se empleará el Análisis VRIO, como medio de Análisis Interno, basado en los Recursos que a juicio del autor son los más importantes en la generación de competencias distintivas.

2.2.3.1. Análisis VRIO

El modelo VRIO permitirá determinar si las competencias centrales, recursos y capacidades son Valiosas, Raras, Inimitables y si estos permiten a la organización captar y apoderarse del valor. En este sentido, se analiza lo siguiente:

1. Valor: ¿Es éste un recurso de valor? ¿Podemos explotar una oportunidad o neutralizar una amenaza externa con este recurso?
2. Raro, de acceso reducido: ¿Está este recurso sólo en manos de unos pocos? ¿O por el contrario está al alcance de todos?

3. Imitable: ¿Este recurso es difícil de imitar? A un competidor que quisiera este recurso, ¿le sería costoso obtenerlo o desarrollarlo?
4. Organización: ¿Está la compañía organizada para explotar este recurso al 100%?

2.2.4. Modelo de negocios

Al respecto, 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. En el análisis de cada bloque, adicional a la teoría presentada por (Osterwalder & Pigneur, 2010), se introducen los conceptos de otros autores tratando de dar un contexto más global a cada elemento. (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)" (Stuardo, 2020, p. 28).

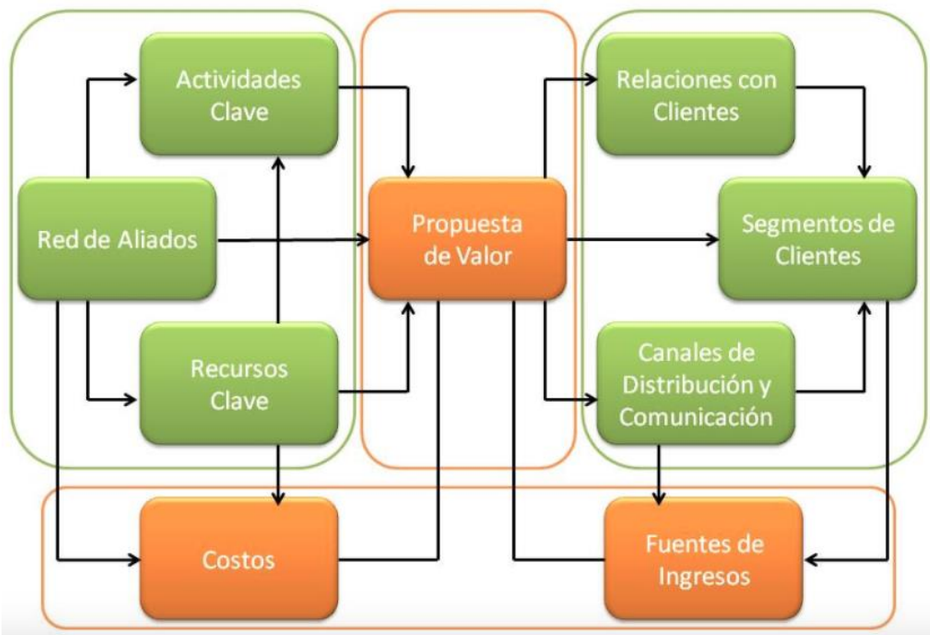

Figura 10: *Diagrama modelo de negocio CANVAS. (Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010, citado en Stuardo, 2020, p. 29)*

2.2.4.1. Segmentos de Clientes

Stuardo (2020, p. 29) afirma:

Son el corazón del negocio y la razón de ser del mismo para su permanencia en el largo plazo. Un grupo de cliente puede agruparse en segmentos si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente entre sí.
- Se llega a los clientes a través de diferentes canales de distribución.
- Los clientes requieren diferentes esquemas de relacionamiento.
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta o propuesta de valor.
- Los clientes presentan diferentes niveles de rentabilidad.

"De acuerdo al tipo de mercado, ya sea que se trata de mercado de consumos o mercados industriales, se deben tener en cuenta las siguientes variables de segmentación (Kotler, 2012)" (Stuardo, 2020, p. 30).

Mercado masivo	No diferencian entre segmentos del mercado, propuestas de valor, canales de distribución y se centran en grupos de clientes muy amplios con un vasto número de necesidades y problemas.
Mercado de nicho	Se centran en segmentos de clientes con alto nivel de especialización; y en los que la gran mayoría de elementos del modelo de negocio son diseñados a la medida de la necesidad.
Mercado de segmento	Cuando el modelo de negocio cambia teniendo en cuenta pequeñas variaciones entre los diferentes segmentos del mercado y trata de cubrir esas necesidades particulares.
Mercado diversificado	Corresponde a organizaciones que sirven a segmentos de clientes que no poseen relación y tienen necesidades y problemas muy diferentes.
Mercado multiplataforma	Cuando se atiende a dos o más segmentos de clientes que son interdependientes entre sí.

Tabla 1: *Tipos de segmentación. (Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010, citado en Stuardo, 2020, p. 30)*

2.2.4.2. Propuesta de Valor

Stuardo (2020, pp. 30 - 31) afirma que:

La propuesta de valor describe el conjunto de servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. Se define como la oferta que puede resolver una necesidad o un problema específico de un determinado cliente. Para que la propuesta de valor sea realmente valorada por este debe solucionar su problema o necesidad de forma más precisa, rápida y

simple que las otras alternativas existentes en el mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Algunos elementos dentro de una propuesta de valor son:

- Accesibilidad al servicio
- Conveniencia / usabilidad
- Tipo servicio / estatus.
- Precio
- Metodologías de servicios de inspección

2.2.4.3. Canales de Distribución y Comunicación

Stuardo (2020, p. 31) señala:

Es el medio por el cual el organismo se comunica con los clientes y les entrega la propuesta de valor requerida (Osterwalder & Pigneur, 2010); en general pueden identificarse tres tipos de interfaces entre el cliente y el organismo ofertante:

- Comunicación: Es cualquier comunicación entre un negocio y el mundo exterior. Ejemplos como: comunicaciones públicas, materiales de mercadeo, comerciales, artículos y libros sobre el negocio.
- Distribución: Cubre específicamente las rutas para llegar al mercado, ya sea de forma directa o a través de intermediarios.
- Ventas: Todas aquellas comunicaciones relativas a la función comercial; entre otros temas el manejo de precios y descuentos, plazos de pago.

2.2.4.4. Relaciones con Clientes

Stuardo (2020, p. 32) indica que:

Es importante para todo organismo clarificar el tipo de relaciones que se pretende desarrollar con los diferentes segmentos de clientes. Los motivadores del relacionamiento con el cliente (Osterwalder & Pigneur, 2010), de acuerdo a son:

- Adquisición o afiliación del cliente
- Retención del cliente
- Potencializar los volúmenes de servicios en las inspecciones.

2.2.4.5. Fuentes de Ingresos

El modelo de ingresos mide la capacidad de un organismo para convertir el valor que esta ofrece a sus clientes en dinero y otras fuentes de ingresos. Un modelo de ingresos puede estar compuesto de diferentes fuentes y todas esas fuentes pueden tener asociados diferentes mecanismos de precios. (Stuardo, 2020, p. 32)

2.2.4.6. Recursos Claves

Stuardo (2020, p. 32) señala 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 (Osterwalder & Pigneur, 2010).

"Los recursos claves pueden clasificar; en cualquier caso la necesidad de contar con mayor intensidad en una o varias categorías dependerá del entorno específico al cual está circunscrito el modelo de negocio" (Stuardo, 2020, p. 32).

Físicos	Esta categoría incluye activos como las instalaciones, edificios, vehículos, equipos, sistemas, sistemas de puntos de venta y la red de distribución.
Intelectuales	Los recursos intelectuales como marcas, conocimiento propietario, patentes y derechos de autor, y bases de datos son componentes cada vez más importantes de un fuerte modelo de negocios.
Humanos	Cada organismo requiere recursos humanos, pero las personas son particularmente importantes en algunos negocios.
Financieros o Administrativos	Algunos modelos de negocios requieren recursos financieros y/o garantías financieras como el efectivo, líneas de crédito, opciones de acciones para contratar empleados claves.

Tabla 2: *Tipos de recursos claves. (Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010, citado en Stuardo, 2020, p. 33)*

2.2.4.7. Actividades Claves

"Las actividades claves son aquellas fundamentales para hacer que los demás elementos del modelo de negocio funcionen; deben enfocarse en el logro de la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010)" (Stuardo, 2020, p. 33).

Producción o servicio de inspección	Estas actividades están relacionadas con la manera de entregar el servicio.
Solución de problemas	Estas actividades se relacionan con desarrollar nuevas soluciones a problemas individuales de los clientes.
Plataforma/red	Los modelos de negocios diseñados con una plataforma como un recurso están dominados por actividades relacionadas con la plataforma o la red.

Tabla 3: *Características de las actividades claves. (Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010, citado en Stuardo, 2020, p. 33)*

2.2.4.8. Red de Aliados

Stuardo (2020, p. 34) afirma que:

Son aquellas entidades, organismos o cualquier otro tipo de persona que puede actuar como socio de la empresa en la creación de valor, a partir de la necesidad de fortalecer el modelo de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos. La generación de alianzas estratégicas permite a ambas partes compartir recursos, costos y riesgos o trabajar para desarrollar capacidades competitivas dinámicas que mitiguen los impactos por cambios del entorno gracias al mejoramiento y aceleramiento de los proceso de aprendizaje (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Se puede distinguir tres diferentes tipos de alianzas o acuerdos estratégicos:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Alianzas estratégicas entre competidores
- Asociación de empresas para desarrollar nuevos negocios

2.2.4.9. 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 pueden clasificarse en la tabla como:

Costos Fijos	Los costos que se mantienen iguales a pesar del volumen de productos o servicios producidos.
Costos Variables	Los costos varían proporcionalmente con el volumen de bienes y servicios producidos.
Economías a Escala	Es la ventaja de costos que obtiene cuando la producción o servicio aumenta.
Economías de Amplitud	Las ventajas de costos que obtiene una empresa cuando se realiza una operación de gran amplitud.

Tabla 4: *Tipos estructuras de costos. (Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2010, citado en Stuardo, 2020, p. 35)*

2.2.5. Modelo Delta

Stuardo (2020, p. 35) 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 (Hax, 2014).

También, 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)

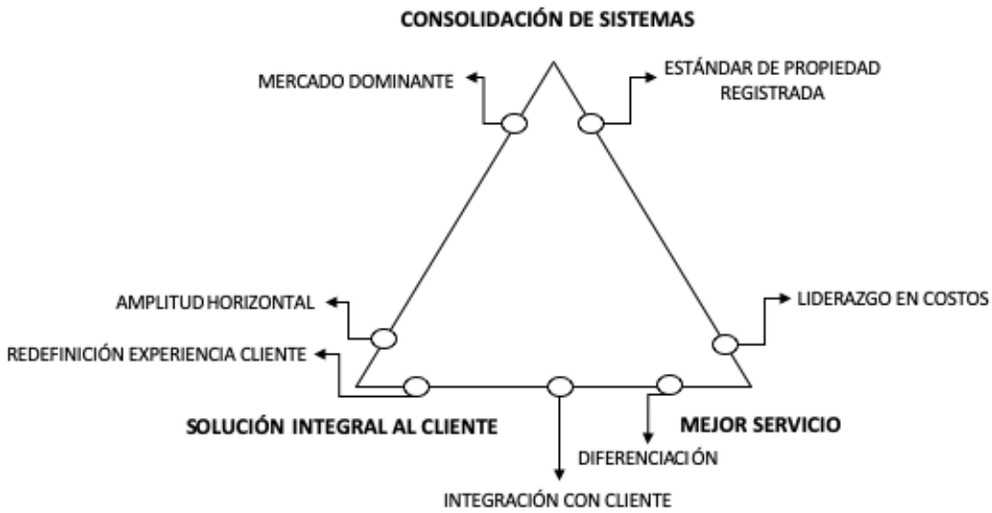

Figura 11: *Modelo Delta. (Fuente: Arnold Hax, 2014, citado en Stuardo, 2020, p. 36)*

Stuardo (2020, p. 36) indica:

El modelo Delta define una columna vertebral de tareas estratégicas que van guiando claramente en la confección de la nueva estrategia. Estas tareas son:

- Segmentación del cliente y proposición de valor al cliente
- Triángulo estratégico del Organismo de Inspección
- La misión del negocio
- La agenda estratégica

"Luego de determinar la estrategia general del Organismo, se determinan los planes para las distintas áreas del organismo mediante un Cuadro de Mando Integral denominado Balanced Scorecard (Kaplan, 2001)" (Stuardo, 2020, p. 36)

2.2.5.1. Objetivo Estratégico

El objetivo estratégico de la empresa se define en una reunión donde se expone la Misión, Visión y el FODA para conocer la situación de la empresa y su interacción con el entorno. De esta forma se define el objetivo estratégico adecuado para el negocio y la situación actual. (Escobar, 2016, p. 36)

2.2.5.2. Determinación de Estrategia

Para la determinación de la estrategia se realiza otra reunión con la gerencia en donde se exponen los resultados del análisis interno y externo de la empresa, teniendo como base la clasificación de los tipos de estrategias expuesto por Porter (ver Tabla 1 [*i.e.* 5]). (Escobar, 2016, p. 36)

Estrategias Genéricas	**Tipo de Estrategias**	**Objetivo**
Liderazgo en costos	Tipo 1: Liderazgo de costos-bajo costo	Ser el productor de menor costo en su sector industrial. Esto puede lograrse buscando economías de escala (a través de tecnología, por ejemplo) o mediante el acceso preferencial a materias primas.
	Tipo 2: Liderazgo de costos-mejor valor	
Diferenciación	Tipo 3: Diferenciación	Se trata de crearle al producto o servicio un atributo que sea percibido en toda la industria como único. Para hacerlo, la empresa selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.
Enfoque	Tipo 4: Enfoque: Bajo costo	Descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia para los segmentos objetivo, la empresa busca conseguir una ventaja competitiva general.
	Tipo 5: Enfoque: Mejor valor	

Tabla 5: *Tipos de estrategia de Porter. (Fuente: CreceNegocios, 2014, citado en Escobar, 2016, pp. 36 - 37).*

2.2.6. Cuadro de Mando Integral

Escobar (2016, p. 37) indica que:

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC) o dashboard, tiene el objetivo de transformar la visión y estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro diferentes perspectivas de acuerdo a:

- Perspectiva relacionada con los aspectos financieros.
- Perspectiva relacionada con los clientes.
- Perspectiva relacionada con los procesos internos.
- Perspectiva de innovación, aprendizaje y crecimiento.

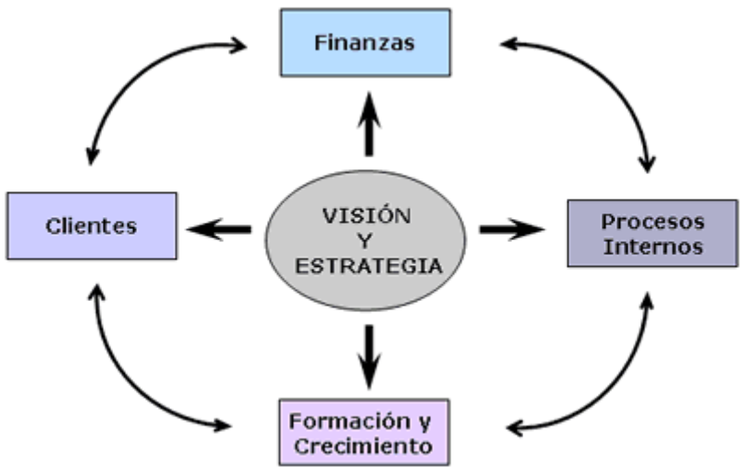

Figura 12: *Cuadro de Mando Integral. (Fuente: La Estrategia, 2011, citado en Escobar, 2016, p. 38)*

Esta herramienta de control empresarial permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuando la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico. (Escobar, 2016, p. 38)

Escobar (2016, p. 38) afirma que:

La diferencia de estas herramientas, es que representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación), (Kaplan & Norton, 2001 [*i.e.* 2000]).

2.2.6.1. 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)

2.2.6.2. 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)

2.2.6.3. 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 rubricas [*i.e.* rúbricas] de gasto. (Escobar, 2016, p. 39)

2.2.6.4. 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 [*i.e.* 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)

TÍTULO: PROPUESTA DE UN NUEVO PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA BLANCO Y NEGRO S.A.			
OBJETIVO GENERAL: Elaborar una propuesta de un nuevo plan estratégico para la Empresa Blanco y Negro S.A.			
OBJETIVO ESPECÍFICOS	**VARIABLE**	**DIMENSIÓN**	**INDICADORES**
1. Desarrollar los elementos filosóficos de la planificación estratégica para la empresa Blanco y Negro S.A.	**PLAN ESTRATÉGICO**	Elementos filosóficos de la planificación estratégica.	Visión
			Misión
			Valores
2. Elaborar un Cuadro de Mando Integral, para la empresa Blanco y Negro S.A.		Cuadro de Mando Integral.	Control Financiero
			Satisfacción del Cliente
			Innovación Organización
			Aprendizaje y Crecimiento
3. Establecer las estrategia para la empresa Blanco y Negro S.A.		Estrategias a seguir.	Se determinarán una vez se realicen los análisis de rigor.

Tabla 6: *Mapa de Variable. (Fuente: Elaboración propia, 2021)*

CAPÍTULO III:

METODOLOGÍA

3.1. MARCO METODOLÓGICO

La metodología de este estudio tiene como meta el proporcionar los conocimientos para alcanzar los objetivos planteados en el desarrollo del Plan Estratégico.

3.1.1. Tipo de investigación

Los tipos de investigación aplicados durante el desarrollo de este trabajo de título fueron principalmente descriptivos y exploratorios.

La parte de investigación es exploratoria, porque el método propuesto que se aplicará a una empresa específica, el funcionamiento y las actividades internas de la empresa son en primer lugar desconocidas para el investigador, por lo que es necesario realizar una observación integral y exhaustiva del sistema para hacerlo familiar. Identificar los diferentes procesos que lo integran y las relaciones entre ellos.

Una vez internalizadas las operaciones de la empresa y, dado que el desarrollo de este trabajo se basa en la aplicación de métodos relacionados con los Sistemas de Control de Gestión, tales como tareas, metas, mapas estratégicos, etc., la investigación es principalmente descriptiva. Se permite la recolección y análisis de la información necesaria para comprender y explicar con más detalle las características y elementos del negocio y diseñar un CMI basado en este.

3.1.2. Método Propuesto

La metodología a seguir para la definición de un Plan de Estratégico para la empresa Blanco y Negro S.A. es la siguiente:

I. Realizar diagnóstico interno de empresa Blanco y Negro:

La principal limitante para la realización de esta etapa, es que no se tuvo acceso a la organización interna. En base a lo anterior, se realizará basándose en fuentes abiertas, tales como memorias de la empresa, trabajos académicos, artículos de prensa y la historia del Club Colo-Colo.

II. Realizar Análisis Estratégico con el propósito de conocer:

1. El Macroentorno donde se encuentra la empresa Blanco y Negro.
2. Análisis de la industria del fútbol.
3. Análisis Interno de la organización, para lo cual se desarrollará el Análisis VRIO a la empresa.

III. Desarrollar la Planificación Estratégica:

Para darle rumbo a la organización a través de objetivos, metas y estrategias, se declara la Misión y la Visión, lo que ayudará a comprender el concepto y el propósito del negocio, proporcionando un sentido de dirección para el futuro y sentando las bases para definir los objetivos estratégicos de la empresa en el futuro.

IV. Establecer las estrategias competitivas para la empresa Blanco y Negro S.A. centrándose en el largo plazo:

Esto ayuda a descubrir sus fortalezas, desarrollar nuevas funciones y aprovechar las oportunidades para evitar los riesgos y amenazas existentes, creando así una ventaja competitiva sostenible y ayudando a posicionarse en el mercado del fútbol nacional y sudamericano.

V. Elaborar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Blanco y Negro S.A.:

Esto se realiza a partir de una serie de indicadores, en el cual los objetivos estratégicos se construyen de forma dinámica e integral, para posteriormente ponerlos a prueba y evaluar el desempeño de todos los planes y proyectos necesarios para lograr sus logros satisfactorios.

CAPÍTULO IV:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA BLANCO Y NEGRO S.A.

4.1.1. Historia

Tras el remate de la sede de Colo Colo, uno de los activos más importantes, su presidente Cristián Varela contactó al inversionista Sergio Guzmán, quien llegaría a ser vicepresidente del club, para hacer un proyecto con el fin de evitar 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 abogados Guerrero, Olivos, Novoa y Errázuriz y Larraín Vial para la construcción, evaluación e implementación de este nuevo proyecto. (Olivari, 2009, pp. 11 - 12)

Este grupo de profesionales, trabajó arduamente en este nuevo plan de negocio, durante 3 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. (Olivari, 2009, 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 ésta. 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)

4.1.2. Objetivos de la sociedad

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

4.1.3. 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", ésta 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.

Estructura Accionaria
REGISTRO DE ACCIONISTAS DE BLANCO Y NEGRO S.A.
SERIE "A" AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

N° Reg.	Nombre o Razón Social	RUT	Dv.	Ciudad	N° de Acciones	Participación
8429	Club Social y Deportivo Colo-Colo	70.074.600-3	3	Santiago	1	100%

REGISTRO DE ACCIONISTAS DE BLANCO Y NEGRO S.A.
SERIE "B" AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019

N° Reg.	Nombre o Razón Social	Rut	Dv.	Ciudad	N° de Acciones	Participación
70	Santander Corredores de Bolsa Ltda.	96.683.200-2	2	Santiago	36.714.657	36,72%
1	Larraín Vial S.A. Corredora de Bolsa	80.537.000-9	9	Santiago	21.004.136	21,0%
18	BTG Pactual Chile S.A. Corredores de Bolsa	84.177.300-4	4	Santiago	10.950.560	10,95%
67	BCI Corredora de Bolsa S.A.	96.571.220-8	8	Santiago	10.299.731	10,30%
20	Banchile Corredora de Bolsa S.A.	96.519.800-8	8	Santiago	7.483.874	7,48%
21	Nevasa S.A. Corredores de Bolsa	96.515.580-5	3	Santiago	1.989.882	1,99%
19	BancoEstado S.A. Corredora de Bolsa	96.586.750-3	3	Santiago	1.813.447	1,81%
2	Itaú Corpbanca Corredores de Bolsa S.A.	96.564.330-3	3	Santiago	1.324.029	1,32%
8.788	Gutiérrez Guajardo Augusto	96.665.450-3	1	Santiago	1.302.668	1,30%
22	Consorcio Corredores de Bolsa S.A.	6.956.902-1	4	Santiago	1.141.845	1,14%
65	BICE Inversiones Corredores de Bolsa S.A.	96.772.490-4	0	Santiago	567.546	0,57%
53	Valores Security S.A. Corredora de Bolsa	79.532.990-0	5	Santiago	545.582	0,56%
	Sub Total				95.137.957	95,14%
	Otros Accionistas				4.862.042	4,86%
	Gran Total				99.999.999	100,00%

Total accionistas Serie "A": 1 // Total accionistas Serie "B": 7.220

Figura 13: *Registro de accionista de Blanco y Negro S.A. (Fuente: Blanco y Negro S.A., 2020, p. 12)*

Actualmente, el Directorio de la empresa se divide en dos bloques comandados por los principales accionistas: Yakob Aníbal Mosa y por otra parte, Gabriel Ruiz Tagle junto a Leonidas Vial.

Accionistas con participación de un 10% o más en Blanco y Negro S.A.
Serie "B" al 31 de diciembre de 2019

Nombre Accionista/Nombre de Empresa	Rut	Comuna	Ciudad	Acciones	%
Yakob Aníbal Mosa Shmes	9.752.828-4				
Parinacota Fondo de Inversión Privado	76.032.093-5	Las Condes	Santiago	34.761.338	34,76%
Gabriel Ruiz Tagle Correa	6.370.783-K				
Inversiones Triple I Limitada	80.498.800-9	Las Condes	Santiago	13.525.508	13,53%

Figura 14: *Mayores accionistas de Blanco y Negro S.A. (Fuente: Blanco y Negro S.A., 2020, p. 13)*

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:

NOMBRE	CARGO	FECHA NOMBRAMIENTO
Yakob Aníbal Mosa Shmes	Presidente	29-04-19
Harold Mayne-Nicholls Secul	Vicepresidente	29-04-19
José Miguel Sanhueza De la Cruz	Director	30-04-20
Alejandro Ascui Robles	Director	25-09-19
Alfredo Stöhwing Leishner	Director	29-04-19
Ángel Maúlen Ríos	Director	29-04-19
Carlos Cortez Guzmán	Director	29-04-19
Diego González Riedemann	Director	29-04-19
Edmundo Valladares Hojas	Director	29-04-19

Tabla 7: *Directorio Blanco y Negro en la actualidad. (Fuente: CMF, s.f.)*

4.1.4. Empresas subsidiarias

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

i. 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).

ii. Empresa 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 posteriormente vender sus pases a Colo-Colo, existiendo una alianza entre ambas partes. (Blanco y Negro S.A., 2020)

4.1.5. Organigrama empresa Blanco y Negro

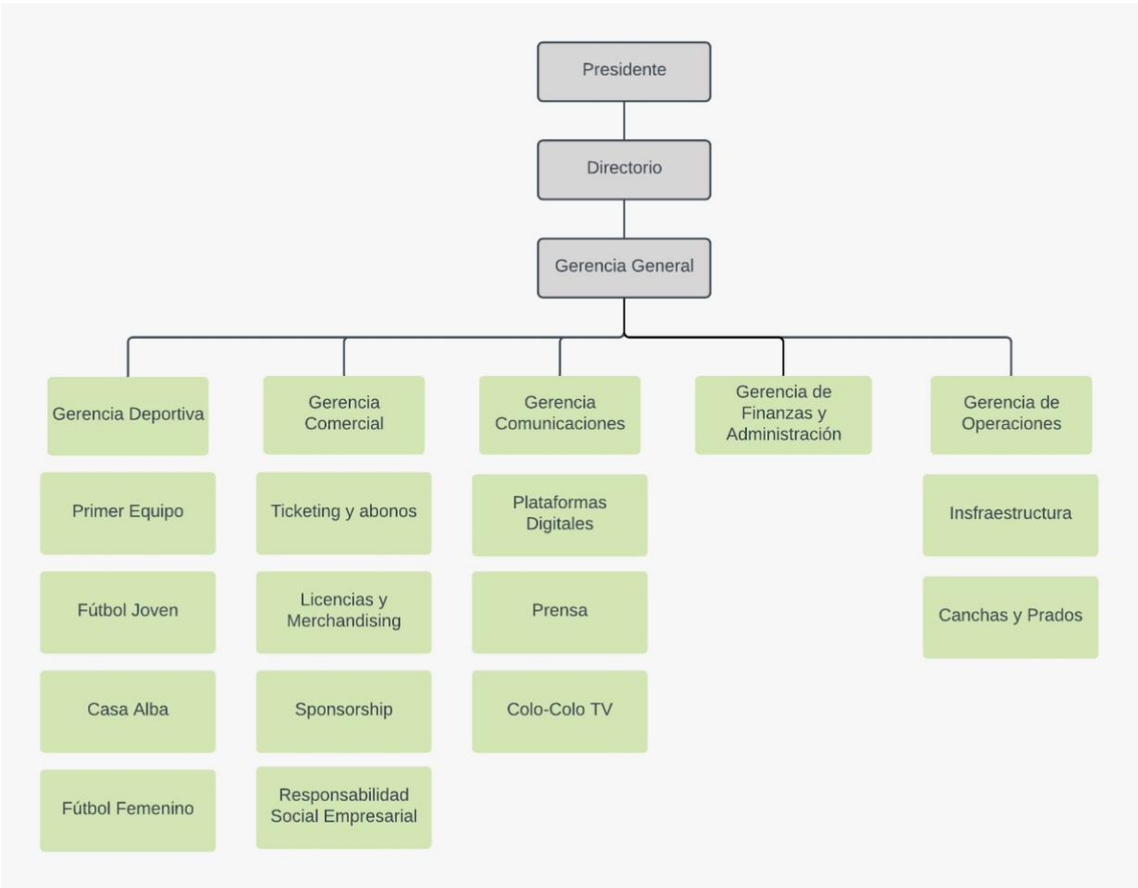

Figura 15: *Organigrama de Empresa Blanco y Negro S.A. (Fuente: Elaboración propia. Basado en Blanco y Negro S.A., 2020)*

4.2. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO MEDIANTE EL MÉTODO PESTL

4.2.1. Político

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 PlanVital 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 posibles cambios a la Ley Nº 20.019, una vez se detalle la nueva Carta Magna.

4.2.2. Económico

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 de la pandemia COVID-19 que no ha sido favorable tanto para la economía del país como 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 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, párr. 1). 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).

4.2.3. Social

Los hechos de violencia político-social que han marcado a la sociedad chilena desde el 18 de octubre del 2019, sumado a la pandemia 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 como también, mientras éstos 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 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.

4.2.4. Tecnología

La implementación del Videoarbitraje (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.

4.2.5. Legal

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 N° 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° 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° 20.019, 2005, Art. 13]; deben contar con una Comisión de Ética y una Comisión de Auditoría [Ley N° 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° 20.019, 2005, Art. 1]. (p. 1)

> En cuanto a su fiscalización, e [*i.e.* en] la Ley de SADP, estas sociedades somete 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)

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:

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES ANÁLISIS PESTL		
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	Impedimento de realizar espectáculos deportivos de manera normal. Bajo crecimiento económico del país.	No recaudar fondos por concepto de venta de entradas (ticketing). Percibir menores ingresos anuales.
Sociales	Continuación de protestas y limitaciones de aforo por COVID-19. Deficiente relación con los hinchas.	No recaudar fondos por concepto de venta de entradas (ticketing). Daño en la imagen corporativa.
Tecnológicos	Decisiones arbitrales que perjudiquen al equipo de fútbol. Pérdida de seguidores en RR.SS. y bajas en las interacciones dentro de ellas.	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.

Tabla 8: *Identificación de los factores análisis PESTL. (Fuente: Elaboración propia)*

4.3. ANÁLISIS EXTERNO MEDIANTE EL MÉTODO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Se realizará este análisis a la industria de los equipos de fútbol.

4.3.1. Poder de Negociación de los Clientes

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.

4.3.2. Poder de Negociación de los Proveedores

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.

4.3.3. Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes

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.

4.3.4. Amenaza de Productos Sustitutos

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.

4.3.5. Rivalidad entre Competidores

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.

4.3.6. Resultado de Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

A continuación se adjunta 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.

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**	

Tabla 9*: Análisis atractivo de la industria según las 5 Fuerzas de Porter. (Fuente: Elaboración propia)*

4.4. ANÁLISIS INTERNO

4.4.1. Análisis VRIO

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.

4.4.1.1. Popularidad

4.4.1.1.1. 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 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.

¿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.

4.4.1.1.2. 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.

4.4.1.1.3. 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.

4.4.1.1.4. 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).

4.4.1.2. Historia Deportiva

4.4.1.2.1. 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.

4.4.1.2.2. 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.

4.4.1.2.3. 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 chileno[1] Su reconocimiento ha trascendido a otros países, convirtiéndolo en un referente a nivel sudamericano A

[1] 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.

modo de ejemplo, una calle aledaña al Estadio Azteca de la Ciudad de México, D.F. lleva el nombre del club a modo de reconocimiento[2].

4.4.1.2.4. 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 equipo[3].

4.4.1.3. Plantilla de jugadores

4.4.1.3.1. 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.

4.4.1.3.2. 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.

4.4.1.3.3. 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.

---

[2] 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).

[3] En 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).

4.4.1.3.4. 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 lesiones[4], las cuales impiden su normal desempeño deportivo, tales como Matías Fernández[5], Jorge Valdivia[6] y Matías Zaldivia[7], 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.

4.4.1.4. Instalaciones propias

4.4.1.4.1. 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 club[8], donde se pueden adquirir artículos relacionados con el club (merchandising).

4.4.1.4.2. 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.

---

[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 Zaldivia sufrió dos lesiones que lo tuvieron alejado de las canchas por un total de 208 días (Transfermarkt, s.f.d).
[8] El 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 (AlAireLibre.cl, 2020).

4.4.1.4.3. 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).

4.4.1.4.4. 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).

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

4.4.1.5.1. 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 equipo[9]. Desde su creación, la sociedad ha debido enfrentar fuertes pugnas de poder entre sus bloques controladores, entre ellos esta los problemas con los jugadores[10] y la tensa relación con el Club Social

[9] Blanco y Negro tuvo problemas para pagar a la Tesoreria 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 Zaldivia (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, 2020a).

y Deportivo Colo-Colo[11]. 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 club[12].

4.4.1.5.2. 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.

4.4.1.5.3. 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.

4.4.1.5.4. Organización

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

4.4.1.6. Resultados de Análisis VRIO

En base a lo detallado precedentemente, se confeccionó el Análisis VRIO, cuyo resultado se encuentra en la Tabla 10.

[11] El bloque de Leonidas 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).

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

Tabla 10: *Análisis VRIO. (Fuente: Elaboración propia)*

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.

4.5. MODELO DE NEGOCIOS

El Modelo de Negocios mediante CANVAS para una S.A.D.P. se puede adaptar para dar cuenta de qué hace y cómo está cumpliendo sus objetivos. El modelo permite aprovechar las ventajas del análisis integral de los procesos.

Siguiendo el modelo CANVAS, el modelo de negocios de las S.A.D.P. involucra precisar de qué manera está distribuido los alcances de cada herramienta de gestión tanto interna como externa de la empresa. En la parte derecha del modelo CANVAS, se ubican los aspectos externos o elementos que tienen relación directa en el mercado del entretenimiento asociado al fútbol: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución y comunicación, relaciones con clientes y fuentes de ingresos. En la parte izquierda se ubican los aspectos internos o elementos que tienen relación directa con el funcionamiento de la empresa y que son necesarios para que esta pueda funcionar y entregar el servicio: red de aliados, actividades y recursos claves, y costos (Stuardo, 2020).

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Red de Aliados

Auspiciadores

Hinchas/socios

Proveedores de bienes y servicios relacionados con el quehacer deportivo.</td>
<td>Actividades Claves

Organizar, producir, comercializar y participar en espectáculos y actividades profesionales de entretención y esparcimiento de carácter deportivo.</td>
<td rowspan="2">Propuesta de Valor

Brindar triunfos deportivos a sus hinchas.

Equipo del fútbol chileno con más títulos a nivel nacional e internacional.

Equipo más popular de Chile.</td>
<td>Relaciones con Clientes

Asistencia al estadio para ver los partidos.

Venta de bienes y servicios relacionados con el club.

Interacción con los hinchas, a través de las RRSS oficiales del equipo.</td>
<td rowspan="2">Segmentos de Clientes

Hombres y mujeres de diferentes edades y grupos socio-económicos del país.</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos Claves

Plantel de jugadores y cuerpo técnico.

Instalaciones (Ejemplo: Estadio).

Divisiones inferiores.</td>
<td>Canales de Distribución y Comunicación

Partidos en vivo.
Partidos televisados.
Redes sociales.
E-mail, teléfono, página web, anuncios en internet.
Tiendas (para ventas de productos).
Instalaciones propias (Ejemplo: Museo)</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Costos

Pago de sueldos a jugadores del plantel profesional.
Gastos asociados al fútbol joven y femenino.
Gastos de administración.
Gastos operacionales.
Otros.</td>
<td colspan="2">Fuentes de Ingresos

Venta de entradas a eventos deportivos.
Derechos de TV.
Transferencia de jugadores.
Comerciales.
Otros.</td>
</tr>
</table>

Tabla 11: *Modelo CANVAS. (Fuente: Elaboración propia)*

4.5.1. Segmentos de Clientes

La empresa dirige sus bienes y servicios a los hombres y mujeres de variadas edades pertenecientes a diferentes ubicaciones geográficas y segmentos socio-económicos del país, que se declaran hinchas del equipo. A continuación se detalla el perfilamiento del colocolino (ver Gráficos 4 y 5).

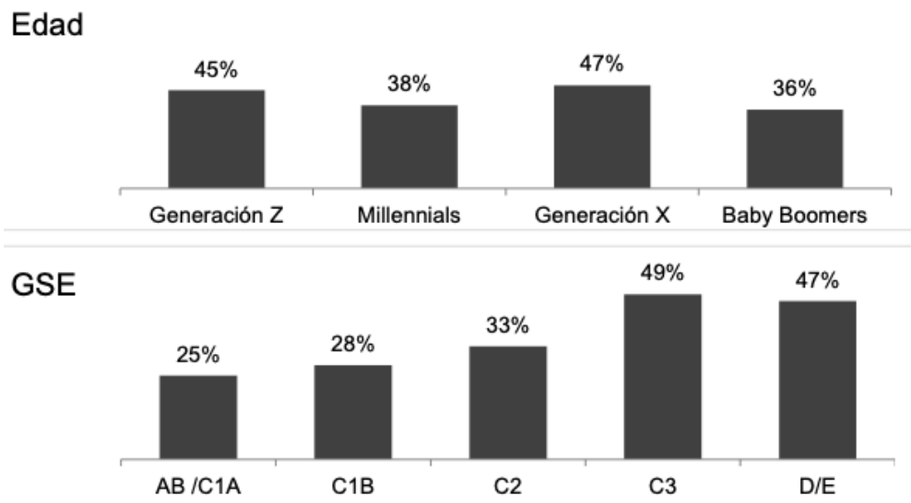

Gráfico 4: *Segmentación de hinchas de Colo-Colo, según su edad y grupo socioeconómico. (Fuente: GfK, 2019, p. 28)*

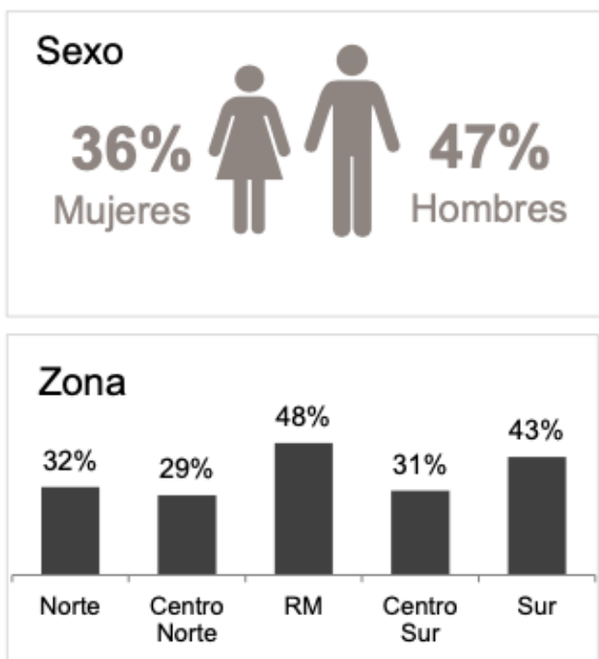

Gráfico 5: *Segmentación de hinchas de Colo-Colo, según su sexo y ubicación geográfica. (Fuente: GfK, 2019, p. 28)*

Ejemplos de cómo leer los gráficos: podemos decir que del total de mujeres, el 36% es de Colo Colo. También podemos decir que del total de las personas que viven en la Región Metropolitana, el 48% es de Colo-Colo. También podemos decir que el 25% del GSE ABC1a es de Colo Colo, así como el 28% del C1b, el 33% del C2, el 49% del C3 y el 47% del D/E. (GfK, 2019, p. 28)

En base a esta información disponible, es factible establecer diferentes formas y medios en que los bienes y servicios producidos por la empresa pueden ser ofrecidos a los fanáticos.

4.5.2. Propuesta de Valor

La Propuesta de Valor para esta empresa radica en brindarle a sus seguidores la experiencia de ser parte de los éxitos deportivos del equipo más popular y con más títulos a nivel nacional e internacional del fútbol chileno.

Por otra parte, mediante la venta de bienes y servicios relacionados con la institución, se pueden satisfacer las necesidades de los hinchas asociadas a poseer elementos y/o experiencias que lo identifiquen con el club.

4.5.3. Canales de Distribución y Comunicación

Como se detalló en la Tabla 11, los canales de distribución para esta institución y cualquier otra entidad deportiva similar son las siguientes:

- Partidos en vivo.
- Partidos televisados.
- Redes sociales.
- E-mail, teléfono, página web, anuncios en internet.
- Tiendas (para ventas de productos).
- Instalaciones propias (Ejemplo: Museo)

4.5.4. Relaciones con Clientes

La relación con el hincha (cliente) se materializa a través de los siguientes canales:

- Asistencia al estadio para ver los partidos.
- Venta de bienes y servicios relacionados con el club.
- Interacción con los hinchas, a través de las RR.SS. oficiales del equipo.

A modo de fidelizar a los hinchas, el 2019 se implementó la posibilidad de abonarse al equipo es decir, adquirir las entradas para todos los partidos de local que el equipo juega anualmente[13]. A comienzos del año 2020, Blanco y Negro informó que contaba con cerca de 1.700 abonados y que esperaban llegar a los 5.000 (Barrera y Parker, 2020).

[13] La compra de los abonos para la temporada puede ser efectuada a través de internet con la empresa y sitio web PuntoTicket (PuntoTicket.com, s.f.).

4.5.5. Fuentes de Ingresos

En base a las diferentes bibliografías referente al estudio de entidades deportivas ligadas al fútbol, la información detallada por Blanco y Negro S.A. (2020) y en ANFP (2020), se establecen las siguientes Fuentes de Ingreso:

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

4.5.6. Recursos Claves

Los recursos que sustentan las principales actividades de la empresa y mediante los cuales puede lograr más éxitos en el plano deportivo y financiero son:

- Plantel de jugadores y cuerpo técnico.
- Instalaciones (Ejemplo: Estadio).
- Divisiones inferiores.

4.5.7. Actividades Claves

De acuerdo con Blanco y Negro S.A. (2020), la actividad clave de la empresa es: Organizar, producir, comercializar y participar en espectáculos y actividades profesionales de entretención y esparcimiento de carácter deportivo. En base a esto se desglosan actividades tales como venta de tickets para los partidos, campañas de marketing y RR.PP., entre otras.

4.5.8. Red de Aliados

La Red de Aliados para la empresa Blanco y Negro S.A. se circunscribe a las dos más importantes fuentes de financiamiento, las cuales son los auspiciadores e hinchas/socios, junto a los proveedores de bienes y servicios relacionados con el quehacer deportivo. Estos últimos son fundamentales para la realización de las actividades del equipo de fútbol, tales como: Clínicas deportivas, hoteles para las concentraciones, buses para el desplazamiento, entre otros.

4.5.9. Costos

Según las diferentes bibliografías referente al estudio de entidades deportivas ligadas al fútbol, en especial la información detallada por Blanco y Negro S.A. (2020) y la ANFP (2020), se establecen las siguientes Costos claves para el funcionamiento de la institución:

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

4.6. MODELO DELTA (ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO)

Para la realización de este modelo basado en la actual realidad de Blanco y Negro S.A., se diferenciarán dos áreas de análisis, que a juicio del autor, son las más relevantes en la operación de la empresa:

- Equipo de fútbol.
- Bienes y servicios ofrecidos a los hinchas.

4.6.1. Equipo de Fútbol

El actual posicionamiento estratégico del Equipo de fútbol y su estrategia asociada se acerca a la opción de Mejor Producto, ya que los hinchas se sienten atraídos por la popularidad histórica del equipo y sus logros deportivos. Actualmente, sólo por estos elementos se logra la Diferenciación frente a la competencia, o sea otros clubes de este deporte.

Desafortunadamente, la empresa no ha logrado innovar en el desarrollo interno del proceso que consiste en formar y potenciar al Equipo de Fútbol. En el plano administrativo, Blanco y Negro se ha visto envuelto en constantes pugnas con miembros del plantel, tanto por motivos económicos como deportivos, lo cual merma su reputación y credibilidad frente a los hinchas. Se le ha endosado a los dirigentes, especialmente al presidente del Directorio, Anibal Mosa, la responsabilidad del no pago de deudas vigentes, malas decisiones en el plano deportivo y poca seriedad en el manejo de la institución[14] (Olea, 2020b).

[14] En septiembre del 2020, medios de comunicación informaron que Blanco y Negro adeudaba más de 2.000 millones de pesos en remuneraciones dentro de la empresa (Olivos, 2020). Por otra parte, la decisión de la concesionaria de dar término anticipado al contrato con la empresa Umbro finalizó en un conflicto legal (Marcel, 2020a). Para finalizar, la

En el plano deportivo, Blanco y Negro ha generado un vaivén de jugadores, de los cuales muy pocos se han diferenciado por su buen rendimiento deportivo. La actual administración se ha caracterizado por haber contratado una gran cantidad de jugadores que no ofrecieron un rendimiento deportivo satisfactorio[15]. En sus inicios, la apuesta de la concesionaria fue contratar a jóvenes extranjeros, los cuales eran adquiridos a bajos montos en sus respectivos países. Esta situación no fue sostenible en el tiempo, debido al paupérrimo nivel mostrado por estos. Posteriormente, la estrategia de contrataciones se inclinó por sumar futbolistas nacionales y/o extranjeros veteranos y con un amplio currículum, por ejemplo: Justo Villar, Agustín Orión, Jaime Valdés, Matías Fernández, entre otros. La principal desventaja que han generado este tipo de contrataciones son las continuas lesiones de los jugadores producto de su edad y condición física.

Por otra parte, las divisiones inferiores tampoco han tenido una participación destacada en la promoción de nuevos valores para el Primer Equipo, forzando a la empresa a buscar jugadores en otros clubes. Actualmente, existe una deuda importante en la formación de nuevos talentos, lo cual es reconocido por la prensa deportiva, al momento de analizar el funcionamiento del plantel titular[16].

En términos estadísticos, el resultado es regular, dado que Colo-Colo ha ganado nueve campeonatos nacionales y alcanzado seis subcampeonatos bajo la administración de Blanco y Negro S.A. En contraparte, en el ámbito internacional, el balance es negativo dado que Colo-Colo no ha tenido buenas campañas en este nivel, a excepción del subcampeonato de la Copa Sudamericana el 2006 y alcanzar los cuartos de final de la Copa Libertadores en el 2018, después de 21 años debiendo despedirse de este tipo de torneos en fase de grupos.

Aunque, en términos económicos, si se analizan las cifras de ventas y compras de jugadores durante la administración de Blanco y Negro S.A., se puede establecer un saldo a favor por más de 25 millones de euros (ver Tabla 12). Si bien las cifras muestran valores oscilantes, el saldo monetario ha sido positivo durante la gestión de la concesionaria.

---

determinación de no pagar los sueldos al plantel, tras acogerse a la Ley de Protección al Empleo, produjo que el equipo titular no entrenará por tres meses. Posteriormente, la Dirección del Trabajo falló a favor de los jugadores (Olea, 2020a).

[15] En los últimos 10 años se pueden contabilizar cerca de 30 jugadores contratados como refuerzos que no alcanzaron un rendimiento deportivo óptimo (En Cancha, 2020; Gutiérrez, 2020).

[16] Claudio Borgui, exjugador, técnico de Colo-Colo y actual comentarista deportivo, ha apuntado a las falencias del trabajo en las Divisiones Inferiores del club que impiden promover nuevos jugadores al primer equipo (Marcel, 2020b).

TEMPORADA	SALDO ENTRE VENTAS Y COMPRAS DE JUGADORES
2020/2021	- 650.000 Euros
2020/2019	+ 1.270.000 Euros.
2019/2018	+ 4.640.000 Euros.
2018/2017	- 62.000 Euros.
2017/2016	+ 4.110.000 Euros.
2016/2015	-787.000 Euros.
2015/2014	+ 250.000 Euros.
2014/2013	+ 2.000.000 Euros.
2013/2012	- 420.000 Euros.
2012/2011	+ 3.300.000 Euros.
2011/2010	+ 1.550.000 Euros
2010/2009	+ 4.240.000 Euros
2009/2008	- 2.480.000 Euros
2008/2007	+ 8.200.000 Euros
2007/2006	+ 12.320.000 Euros
2006/2005	- 1.390.000 Euros.

Tabla 12: *Balances entre venta y compra de jugadores. (Fuente: Transfermarkt, s.f.a)*

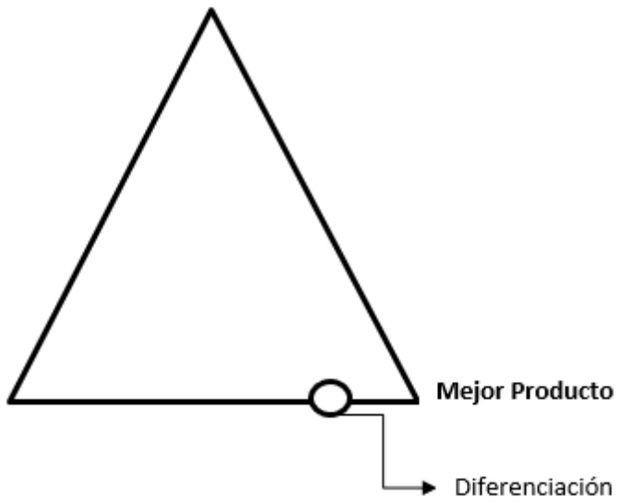

Figura 16: *Actual Estrategia de Posicionamiento para Equipo de Fútbol. (Fuente: Elaboración propia)*

4.6.2. Bienes y servicios ofrecidos a los hinchas

Actualmente este sector se clasifica como Solución integral al Cliente, ya que existe una considerable variedad de productos para los hinchas. Estos productos pueden ser adquiridos mediante plataformas oficiales del equipo (tienda online) o a través de tiendas de retail o minoristas. Blanco y Negro S.A. (2020) en su Memoria Anual 2019 detalla las licencias entregadas a diversas empresas, tales como:

- Mitchell & Ness: Gorras deportivas.
- Swarovski: Bisutería y cristales.
- Sociedad La Italiana: Implementos deportivos.
- Parkpet: Accesorios para mascotas.
- Northweek: Anteojos de sol.
- Windsor: Ropa de cama y de baño.
- Titanio: Accesorios como peluches, llaveros, menaje etc.
- LionsMedia: Publicidad estática.

La empresa pone un amplio conjunto de productos y servicios dirigidos a satisfacer las necesidades de sus clientes, llegando al Alcance Horizontal propuesto en el Modelo Delta.

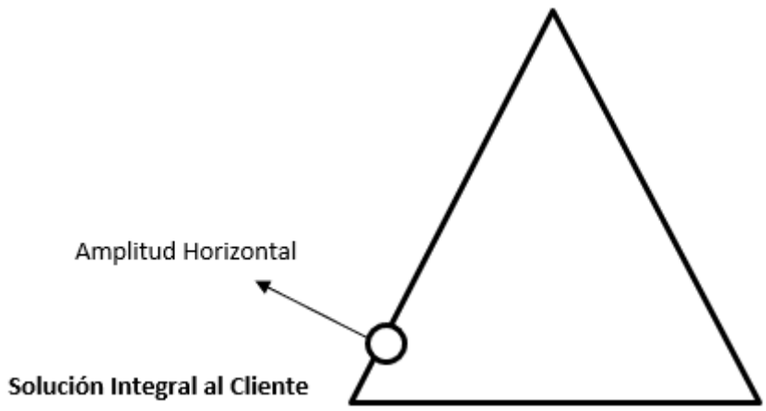

Figura 17: *Actual Estrategia de Posicionamiento para Bienes y Servicios ofrecidos a hinchas. (Fuente: Elaboración propia)*

CAPÍTULO V: PROPUESTA

PLAN ESTRATÉGICO

5.1. RESULTADOS

En el presente capítulo se recaba, analiza y expone la información necesaria para proponer un Plan Estratégico. Después de conocer y analizar los aspectos internos y externos de la empresa Blanco y Negro, se presentan las proposiciones.

5.1.1. Misión y Visión

Blanco y Negro S.A. (2020) en su Memoria Anual 2019 no expresa una Misión y Visión para la empresa. Textualmente se detalla el "objeto" de la sociedad, lo cual puede ser asumido como la Misión:

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

La misma Memoria detalla particularmente la Misión para las Gerencias que componen la empresa, a excepción de la Gerencia de Comunicaciones.

- *Gerencia Deportiva*

La misión de la Gerencia deportiva es llevar a cabo el proyecto deportivo institucional a mediano y largo plazo, según las directrices estratégicas del Directorio de Blanco y Negro, velando por la sustentabilidad y proyección en el tiempo de los logros deportivos del Club. (Blanco y Negro S.A., 2020, p. 16)

- *Gerencia Comercial*

La misión de la Gerencia Comercial es garantizar los ingresos de recaudación, publicidad, licencias y ventas de merchandising y otros, como por ejemplo la explotación del recinto en días de no partido, que genera el Club. Asimismo, vela por la correcta organización de las activaciones comerciales y una buena relación con todos sus socios comerciales. (Blanco y Negro S.A., 2020, p. 30)

- *Gerencia de Operaciones*

La misión de la Gerencia de Operaciones es velar por el óptimo funcionamiento del Estadio Monumental, garantizando que el progresivo esfuerzo en términos de inversión en infraestructura, tecnología y mejoras de procesos de abastecimiento que hace la institución,

resulten en instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades deportivas y se logre un aporte sustantivo a la calidad y seguridad de los espectáculos que se realizan. (Blanco y Negro S.A., 2020, p. 58)

- *Gerencia Finanzas y Administración*

La misión de la Gerencia de Finanzas y Administración, es garantizar la sustentabilidad de la institución mediante el uso adecuado de los recursos financieros, en un ambiente robusto de control interno y cumpliendo altos estándares de transparencia y cumplimiento de la normativa que regula a las sociedades anónimas, asi [*i.e.* así] como también cumplir con la regulación específica que dicta la Federación Internacional de Fútbol Asociado, y la ANFP especialmente en relación al 'fair play financiero'. (Blanco y Negro S.A., 2020, p. 72)

Se sugiere establecer una Misión única para toda la empresa, manteniendo paralelamente las actuales Misiones detalladas anteriormente para cada Gerencia. Esta Misión debería enfocarse plenamente en el plano deportivo, lo cual es la 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."

La propuesta de Visión es la siguiente:

"Continuar 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."

5.1.2. Valores

En la publicación de colo-colo blog1 (2010) se indica que:

Cuando David Arellano fundó Colo-Colo estableció como normas básicas el siguiente reglamento para todos los jugadores que se pusieran la blanca:

1. Asistir sin aviso y sin necesidad de citación especial alguna a todos los entrenamientos, reuniones y compromisos del Club.
2. Mantener un compromiso ejemplar en todos los lances, especialmente en lo que se refiere al árbitro y sus decisiones.
3. Considerar siempre al contenedor como el más temible de los adversarios que se haya presentado y desarrollar ante él, el maximun de juego.
4. Cuidar en toda oportunidad de la correcta y uniforme presentación del equipo.
5. Mantener en la fila una férrea disciplina, a la vez que una amistad sincera a toda prueba.
6. Desterrar por completo el egoísmo tan funesto en los deportes colectivos y especialmente en el fútbol.
7. Tener el ánimo completamente preparado para recibir victorias, empates o derrotas.

En base a lo expuesto precedentemente, se establecen los siguientes valores para el equipo:

- Trabajo en equipo: La unión conlleva al éxito de la Institución.
- Disciplina: Cumplir con los ordenamientos dispuestos para cada área participativa del Club.
- Integridad: Demostrar una conducta honesta y transparente en todo orden de cosas.
- Excelencia: Que los resultados de nuestro trabajo alcancen una calidad superior.
- Compromiso: Apego a las tradiciones e historia del Club.

5.1.3. Lineamiento estratégico

Efectuada la proposición de Misión, Visión y Valores, se plantea el lineamiento estratégico definido para el Equipo de Fútbol como para los bienes y servicios ofrecidos a los hinchas.

5.1.3.1. Estrategias de la empresa

5.1.3.1.1. Equipo de Fútbol

En base al escenario descrito anteriormente en el capítulo IV, se propone Redefinir la Experiencia Cliente, transformando la relación con el fanático a través de las campañas deportivas. Considerando que se posee la adecuada segmentación de la hinchada del club, además de conocer lo que buscan, o sea triunfos deportivos tanto en el plano nacional como internacional. Está pendiente

el volver a ganar el respeto y la confianza del hincha, para que este vuelva a entusiasmarse con las campañas deportivas. En resumen, se debe reencantar a los seguidores.

Para lograr lo anterior, se debe conformar un plantel competitivo, basado en los requerimientos técnicos que la Gerencia Deportiva de la empresa formule para tal efecto. Para conseguir nuevas figuras provenientes de las Divisiones Inferiores se sugiere mantener el plan de acción establecido en el año 2019, llamado "60/40", cuyo principal objetivo es que, para el centenario del club (2025), el equipo esté compuesto de un 60% de jugadores formados en Colo-Colo" (Blanco y Negro S.A., 2020, p. 22)

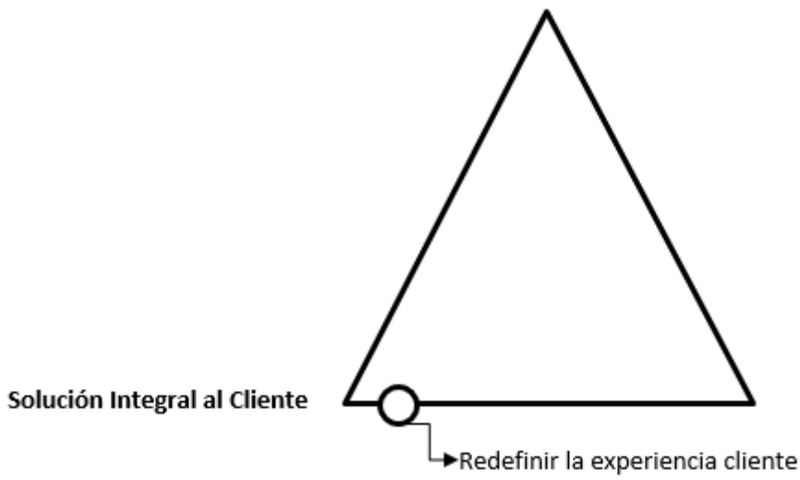

Figura 18: *Nueva Estrategia de Posicionamiento para el Equipo de Fútbol. (Fuente: Elaboración propia)*

5.1.3.1.2. Bienes y servicios ofrecidos a los hinchas

Considerando el actual marco que posiciona a este factor, se sugiere no realizar modificaciones y mantener actual posicionamiento estratégico.

5.1.4. Objetivos Estratégicos

Blanco y Negro S.A. (2012), en su Memoria Anual 2011, detalla los Pilares y Objetivos Estratégicos que la empresa debía seguir para cumplir con sus objetivos propuestos. No existen registros en las Memorias Anuales de los años siguientes, si se continuó o no con la aplicación de esos Objetivos Estratégicos y sus resultados. La proposición de los nuevos Objetivos Estratégicos son los siguientes:

- Utilización eficiente de activos fijos.
- Generación y valorización de jugadores.
- Acercar el Club a los hinchas a través de un plan de fidelización.

- Potenciar la marca Colo-Colo.
- Obtención de éxitos deportivos superiores y sustentables.
- Profesionalización y administración de Clase Mundial

Para la realización de esta Memoria de Titulación, se trabajará en base a esos objetivos, adecuándose a los antecedentes expuestos anteriormente. La proposición de los nuevos Objetivos Estratégicos se regirán por las Perspectivas expuestas por el Cuadro de Mando Integral. Cabe destacar que son Objetivos planteados a largo plazo.

5.1.4.1. Perspectiva Financiera

Este factor es importante, ya que una empresa inviable financieramente está condenada a desaparecer. Puede existir una muy buena formación de jugadores, pero si el proceso es largo y no se pueden poner en el mercado al precio adecuado, el coste absorberá demasiados recursos y la empresa sufrirá pérdidas. Con base en la información contable y financiera actual, se definirán los indicadores financieros que se espera lograr y los impulsores de acción que probablemente alcanzarán las metas enumeradas en los indicadores. Los dos Objetivos Estratégicos propuestos son:

5.1.4.1.1. Aumentar Ingresos y Disminuir Costos

Cómo se describió anteriormente, la industria del fútbol chileno vive actualmente momentos en que los clubes están arrojando cifras negativas en sus balances anuales. Por esto, es importante que Blanco y Negro logré revertir esta situación, con el fin de poder crecer dentro de la industria.

5.1.4.1.2. Utilización de los activos

- Rotación del jugador en la cancha para maximizar su valor: el número de jugadores que juegan un papel en al menos el 80% del juego.
- Disminución del período de recuperación: el tiempo que un jugador "prometedor" debe madurar o ser "abandonado" debe determinarse a tiempo para una medición precisa.
- Maximizar el número de aficionados por partido: Combinaciones de precios, por ejemplo, para minimizar el coste de cada asiento en el estadio del club. Aquí, deben quedar claros cuántos aficionados pueden equilibrar el coste operacional del estadio para maximizar el uso del estadio a través de la promoción.

Cuando el equipo ha logrado suficiente juego y expresividad, el precio de la entrada también se puede ajustar según el tipo de juego:

Tipo A: Partidos entre Colo-Colo frente a la Universidad de Chile, tarifa A = X.

Tipo B: Juegos con otros equipos tradicionales chilenos, precio de la entrada B < X.

Tipo C: Compite con un nuevo equipo en el torneo, el costo C es menor que el costo B. Al manejar este tema de manera adecuada, es posible controlar (asegurar) el número promedio de fanáticos por juego, y así planificar los ingresos de esta fuente a mediano plazo.

5.1.4.1.3. Indicadores Perspectiva Financiera

a) Indicador del crecimiento de los ingresos:

- Aumento de las ventas de jugadores durante un período de tiempo.
- Aumento en el número de abonados para toda la temporada.
- Aumento promedio de aficionado / partido por año.
- Aumento de las ventas de merchandising.
- Incremento del número de patrocinadores.
- Clasificación a torneos internacionales.

b) Indicador de la reducción de costos:

- Reducir los gastos asociados al pago de sueldos del plantel.
- Reducir las compras de jugadores será la primera opción para promover a los jugadores formados en la Divisiones Inferiores del Club.

5.1.4.2. Perspectiva del Cliente

El equipo directivo debe preguntarse: ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Son sólo residentes de la ciudad donde se encuentra el equipo?, es decir, ¿Son residentes de Santiago o tienen fans en diferentes ciudades de Chile? Si es así, ¿Cómo logras tus objetivos con una Propuesta de Valor? Lo mismo ocurre con otros equipos del país y del mundo.

Como empresa dedicada a brindar entretenimiento, sus clientes están en todos los rangos etarios y socioeconómicos. Como clientes naturales, los hinchas residentes en Santiago deben llenar las gradas del estadio en cada fecha. Los tres Objetivos Estratégicos propuestos son:

5.1.4.2.1. Mantener la fidelidad del hincha

Según las encuestas realizadas en los últimos años, Colo-Colo se alza como el equipo más popular de Chile, pero ha disminuido paulatinamente su porcentaje de adhesión en los últimos años

(GfK, 2019). Es prioritario volver a tener campañas deportivas, tanto a nivel nacional e internacional, que motiven a las personas a identificarse nuevamente como hinchas del Club.

5.1.4.2.2. Aumentar la aceptación de nuevos servicios

Para lograr esto, se debe promover y mejorar la comercialización de los productos (merchandising) asociados al Club. Para desarrollar esta tarea, se puede emplear la teoría de las 4 P's de mercadotecnia, que según Jerome Mc Carthy (1960) son cuatro puntos clave: Producto, Precio, Punto de venta y Promoción.

a) Producto:

Para poder lograr un mayor beneficio, sería posible a través de una estrategia de mayor diversificación de productos. Esto tendría como objetivo llegar a un número de consumidores cada vez más amplio. Por ejemplo: Comercializar desde ropa para bebés, bisutería, juegos de mesa, hasta cascos de moto y tostadoras con el escudo del equipo. En resumen, se debe buscar la estrategia de crecimiento basado en la Diversificación.

b) Precios:

Tratar de ofertar los productos de calidad a precios accesibles, competitivos y diferenciados para el consumidor.

c) Plaza o mercado:

Masificar los puntos de venta para los productos, a través de distintos puntos físicos (tiendas de retail), redes sociales y página web del equipo, lo que facilitará la compra de los mismos. Es importante considerar la posibilidad de entregar a domicilio los productos ofertados.

d) Promoción:

Presentar distintas campañas publicitarias que incentiven la compra de los productos.

5.1.4.2.3. Aumentar satisfacción del cliente

La mayor satisfacción del hincha es que su equipo consiga triunfos deportivos. Esto se logra con campañas deportivas exitosas, basadas en planteles competitivos. Si el equipo consigue logros deportivos, es de esperar que los aficionados aumenten la demanda por los productos de la institución. Para atraer más fanáticos hacia los bienes y servicios comercializados por Blanco y Negro, se debe considerar el tipo o segmento de personas al que desea dirigirse y adecuar sus productos y precios a sus necesidades.

Como propuesta, si se desean incrementar los ingresos y obtener un cierto beneficio por la venta de entradas, se podrían generar campañas que incentiven la asistencia de las familias, en donde los niños son el principal motor de compra a futuro. Se debe estar atento a los aficionados del mañana, porque con las conexiones y los medios de comunicación actuales, los niños de hoy, en un futuro próximo, pueden convertirse en seguidores de otros equipos rivales.

Otra medida a adoptar, es efectuar una campaña publicitaria que incentive a los hinchas a abonarse a todos los partidos de la temporada. Actualmente, esta modalidad existe, pero la intención es poder aumentar la cantidad de hinchas suscritos.

5.1.4.2.4. Indicadores Perspectiva del Cliente

- Incremento del número de abonados a los partidos de la temporada.
- Incremento del número de asistentes al estadio para cada partido.
- Aumento en la venta de merchandising del club.
- Aumento la diversificación de merchandising.
- Aumentar la satisfacción por la calidad del espectáculo brindado: Un método medible para verificar la satisfacción por la calidad del juego brindado, es efectuar una encuesta en el sitio web del equipo. En este caso, los fanáticos pueden determinar el rendimiento de cada juego.
- Aumentar la cantidad de hinchas.

5.1.4.3. Perspectiva de Procesos Internos

Las gerencias deben preguntarse qué proceso es mejor o peor, cuál es la mejor manera de brindar una propuesta de valor que sea atractiva para los clientes y así lograr resultados financieros positivos. Algunas situaciones pueden no funcionar, por lo que la perspectiva de formación y crecimiento debe integrarse aquí.

Por ejemplo, la Gerencia Deportiva puede plantearse la siguiente inquietud: ¿Cómo desarrollar un buen plan de formación para jóvenes? Para ello, debe haber un muy buen equipo en el área de formación, por lo que se valorará si es necesario conducir o formar a los entrenadores o técnicos para tener buenos porteros, defensas, centrocampistas y atacantes. En otras palabras, debe haber personas experimentadas que enseñen, por ejemplo, las habilidades para definir (anotar) al delantero. Otros que adiestren para defender, a posicionarse en el terreno de juego y, en general, todas las habilidades necesarias para ser un buen jugador. Sin embargo, el proceso de formación debe ser eficiente, rápido y efectivo, por ello se debe establecer una fecha límite para promover

continuamente a los jugadores para el club y el personal de ventas. El Objetivo Estratégico propuesto es:

5.1.4.3.1. Mejorar la calidad del Servicio

- Formar un equipo profesional competitivo.
- Mejorar la formación en Divisiones Inferiores.
- Clasificar a torneos internacionales.
- Brindar actuaciones destacadas en torneos internacionales.

5.1.4.3.2. Indicadores Perspectiva Procesos Internos

- Cantidad de campeonatos ganados en los últimos años.
- Cantidad de veces que se clasifica para torneos internacionales.
- Posición en la tabla de posiciones al finalizar el torneo nacional.
- Aumentar la cantidad de jugadores formados en el Club que participen del Primer Equipo (Proyecto 60/40).
- Avanzar a lo menos a octavos de final en torneos internacionales (Meta a mediano plazo).

5.1.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Aquí es necesario analizar cada puesto en el proceso clave, por ejemplo: campañas de marketing, formación de jugadores, contratación de nuevos valores etc. Luego, se debe determinar si es necesario realizar la formación, subcontratar o recurrir a personal experimentado para ayudar a fortalecer ciertos procesos. Por ejemplo: ¿Qué proceso se debe seguir para elegir a los entrenadores de las distintas Divisiones Inferiores del Club? El entrenador debe ser un profesional en todos los aspectos, un buen líder, debe tener afinidad por las personas, además de buenas habilidades de diálogo y manejo de presión. Los tres Objetivos Estratégicos propuestos son:

5.1.4.4.1. Mejorar aptitudes técnicas en todas las gerencias

Como en toda organización, es necesaria la constante capacitación de los miembros de ella. En el caso de Blanco y Negro, se sugiere que las capacitaciones sean transversales a todas las Gerencias, acorde a sus ámbitos de acción.

5.1.4.4.2. Incrementar uso de recursos tecnológicos

Actualmente, el empleo de softwares y recursos multimedia son ampliamente utilizados por los equipos de fútbol en Europa, con el propósito de mejorar sus tácticas y analizar los movimientos del equipo rival. Esta puede ser una herramienta para la Gerencia Deportiva.

5.1.4.4.3. Crear clima laboral adecuado

El buen funcionamiento de todo grupo humano, radica esencialmente en interacciones basadas en el respeto al otro y la aceptación de las normas establecidas. Si las personas no están cómodas ni tranquilas, no podrán entregar su máximo esfuerzo en el cumplimiento de sus labores.

5.1.4.4.4. Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

Con el propósito de mejorar las aptitudes técnicas en todos los ámbitos, se sugieren realizar:

- Capacitaciones periódicas a los distintos funcionarios de la empresa (Gerencias), con el propósito de mejorar la calidad de los profesionales.
- Empleo de tecnologías para mejorar tanto la gestión administrativa cómo deportiva. Por ejemplo, uso de softwares detallados en www.metrica-sports.com.
- Fortalecer la motivación en todos los funcionarios de la empresa.
- Definir competencias por cargo.
- Crear programas de incentivos por metas logradas.

5.1.5. Mapa Estratégico

En el presente Mapa Estratégico se grafica cómo interactúan los Objetivos Estratégicos, mediante sus Indicadores de Efecto localizados en las diferentes Perspectivas. Se aprecia que la Perspectiva Interna, a través de la Mejora en la Calidad del Servicio es el pilar que sustenta fuertemente el CMI. Dentro de la Perspectiva Financiera, el gran estímulo radica en Aumentar Ingresos, lo cual es fundamental para la continuidad y desarrollo de las actividades de la empresa.

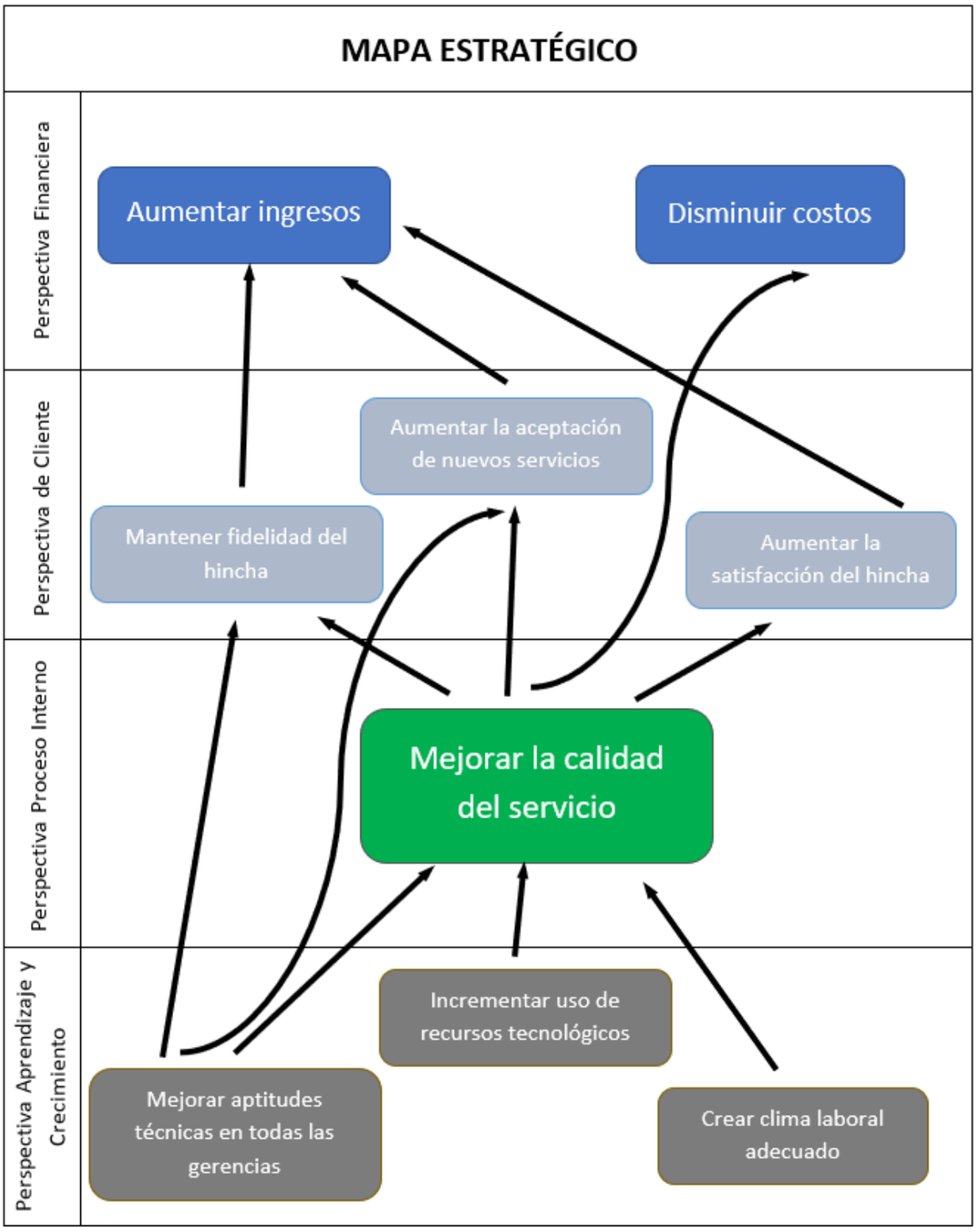

Figura 19*: Cuadro de Mando Integral CMI. (Fuente: Elaboración propia)*

Perspectiva	Objetivo Estratégico Inicial	Objetivo Estratégico Propuesto	Indicador causa o acción inductora
Financiera	➢ Utilización eficiente de activos fijos. ➢ Generación y valorización de jugadores.	Aumentar ingresos	- Aumento de las ventas de jugadores durante un período de tiempo. - Aumento en el número de abonados para toda la temporada. - Aumento promedio de aficionado / partido por año. - Aumento de las ventas de merchandising. - Incremento del número de patrocinadores. - Clasificación a torneos internacionales.
		Disminuir costos	- Reducir los gastos asociados al pago de sueldos del plantel. - Reducir las compras de jugadores.
Clientes	➢ Acercar el Club a los hinchas a través de un plan de fidelización. ➢ Potenciar la marca Colo-Colo.	Mantener la fidelidad del hincha	- Aumentar la cantidad de hinchas.
		Aumentar la aceptación de nuevos servicios	- Aumento la diversificación de merchandising.
		Aumentar satisfacción del cliente	- Incremento del número de abonados a los partidos de la temporada. - Incremento del número de asistentes al estadio para cada partido. - Aumento en la venta de merchandising del club. - Aumentar la satisfacción por la calidad del espectáculo brindado.

Perspectiva	Objetivo Estratégico Inicial	Objetivo Estratégico Propuesto	- Indicador causa o acción inductora
Interna	➢ Obtención de éxitos deportivos superiores y sustentables. ➢ Generación y valorización de jugadores.	Mejorar la calidad del servicio	- Cantidad de campeonatos ganados en los últimos años. - Posición en la tabla de posiciones al finalizar el torneo nacional. - Aumentar la cantidad de jugadores formados en el Club que participen del Primer Equipo (Proyecto 60/40). - Cantidad de veces que se clasifica para torneos internacionales. - Avanzar a lo menos a octavos de final en torneos internacionales (Meta a mediano plazo).
Aprendizaje y Crecimiento	➢ Profesionalización y administración de Clase Mundial. ➢ Utilización eficiente de activos fijos. ➢ Generación y valorización de jugadores.	Mejorar aptitudes técnicas en todas las gerencias	- Capacitaciones periódicas a los distintos funcionarios de la empresa (Gerencias). - Definir competencias por cargo.
		Incrementar uso de recursos tecnológicos	- Empleo de tecnologías para mejorar tanto la gestión administrativa cómo deportiva.
		Crear clima laboral adecuado	- Fortalecer la motivación en todos los funcionarios de la empresa. - Crear programas de incentivos por metas logradas.

Tabla 13: *Aplicación de objetivos estratégicos. (Fuente: Elaboración propia)*

5.1.6. Indicadores de Gestión

Los Objetivos Estratégicos se presentan junto a sus Indicadores de Gestión asociados, además de su fórmula de cálculo.

5.1.6.1. Perspectiva Financiera

i. Objetivo Estratégico: Aumentar ingresos.

1) **Nombre del indicador:** Aumento de las ventas de jugadores durante un período de tiempo.

Meta: Vender a lo menos 1 jugador anualmente.

Descripción del indicador: Lograr venta de al menos un jugador por año.

2) **Nombre del indicador:** Porcentaje de aumento en el número de abonados para toda la temporada.

Fórmula de cálculo:

$$\%\ \text{Aumento de abonados} = \frac{\text{Nº de abonados año t} + \text{Nº de abonados año t} - 1}{\text{Nº de abonados año t} - 1}\ x\ 100$$

Descripción del indicador: Este indicador compara la cantidad de abonados de dos años seguidos, con el propósito de obtener el porcentaje de aumento.

Meta: Aumentar un 5% anual.

3) **Nombre del indicador:** Porcentaje de aumento de la cantidad de hinchas que asisten a los encuentros en un año.

Fórmula de cálculo:

$$\%\ \text{Aumento de asistentes} = \frac{\text{Nº asistentes año t} + \text{Nº de asistentes año t} - 1}{\text{Nº de asistentes año t} - 1}\ x\ 100$$

Descripción del indicador: Este indicador compara la cantidad de asistentes de dos años seguidos, con el propósito de obtener el porcentaje de aumento.

Meta: Aumentar un 10% anual.

4) **Nombre del Indicador:** Porcentaje de aumento de las ventas de merchandising.

Fórmula de cálculo:

$$\%\ \text{Aumento de ventas} = \frac{\text{Ingresos por merchandising t} + \text{Ingresos por merchandising t} - 1}{\text{Ingresos por merchandising t} - 1}\ x100$$

Descripción del indicador: Este indicador compara la cantidad de ingresos por concepto de merchandising, con el propósito de obtener el porcentaje de aumento.

Meta: Aumentar un 5% anual.

5) **Nombre del Indicador:** Incremento del número de patrocinadores.

Meta: Sumar a lo menos 2 patrocinadores nuevos anualmente

Descripción del indicador: Lograr contrato con al menos 2 patrocinadores nuevos al año.

6) **Nombre del Indicador:** Clasificación a torneos internacionales.

Meta: Clasificar a Copa Libertadores o Copa Sudamericana (Binaria: Sí o No)

Descripción del indicador: Lograr clasificar a cualquiera de los dos torneos internacionales posibles de acceder.

ii. Objetivo Estratégico: Disminuir costos

1) **Nombre del Indicador:** Porcentaje de mantención o disminución en los gastos asociados a pago de sueldos del plantel.

Fórmula de cálculo:

$$\%\ \text{Variación} = \frac{\text{Gastos asociados a sueldos plantel año t} - \text{Gastos asociados a sueldos plantel año t} - 1}{\text{Gastos asociados a sueldos plantel año t} - 1}\ x\ 100$$

Descripción del indicador: Este indicador compara la cantidad de dinero gastado por concepto de sueldos del plantel durante dos años seguidos, con el propósito de obtener el porcentaje de variación.

Meta: Entre 0 y -5%.

2) **Nombre del Indicador:** Porcentaje de reducción en gastos asociados a la compra de jugadores.

Fórmula de cálculo:

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

Descripción del indicador: Este indicador compara la cantidad dinero gastado en jugadores adquiridos por la Institución durante dos años seguidos, con el propósito de obtener el porcentaje de variación.

Meta: Entre 0 y -5%.

5.1.6.2. Perspectiva del Cliente

i. Objetivo Estratégico: Mantener la fidelidad del hincha

1) **Nombre del indicador:** Porcentaje de aumento en la cantidad de hinchas.

Fórmula de cálculo:

$$\%\ \text{Aumento de hinchas} = \frac{\text{Nº de hinchas año t} + \text{Nº de hinchas año t} - 1}{\text{Nº de hinchas año t} - 1}\ x\ 100$$

Descripción del indicador: Este indicador se materializa en base a las encuestas efectuadas para medir la popularidad de los equipos chilenos.

Meta: Aumentar un 1% anual.

ii. Objetivo Estratégico: Aumentar la aceptación de nuevos servicios

1) **Nombre del indicador:** Porcentaje de aumento en la diversificación de merchandising.

Fórmula de cálculo:

$$\%\ \text{Variación} = \frac{\text{Cantidad artículos disponible año t} + \text{ Cantidad artículo disponibles año t} - 1}{\text{Cantidad artículos disponible año t} - 1}\ X\ 100$$

Descripción del indicador: Este indicador compara la cantidad de merchandising disponibles en el mercado durante dos años seguidos, con el propósito de obtener el porcentaje de variación.

Meta: Aumentar un 3% anual.

iii. Objetivo Estratégico: Aumentar la satisfacción del hincha

1) **Nombre del indicador:** Porcentaje de aumento en el número de abonados para toda la temporada.

Fórmula de cálculo:

$$\%\ \text{Aumento de abonados} = \frac{\text{Nº de abonados año t} + \text{Nº de abonados año t} - 1}{\text{Nº de abonados año t} - 1}\ x\ 100$$

Descripción del indicador: Este indicador compara la cantidad de abonados de dos años seguidos, con el propósito de obtener el porcentaje de aumento.

Meta: Aumentar un 5 % anual.

2) **Nombre del indicador:** Porcentaje de aumento cantidad de hinchas que asisten a los encuentros en un año.

Fórmula de cálculo:

$$\%\ \text{Aumento de asistentes} = \frac{\text{Nº asistentes año t} + \text{Nº de asistentes año t} - 1}{\text{Nº de asistentes año t} - 1}\ x\ 100$$

Descripción del indicador: Este indicador compara la cantidad de asistentes de dos años seguidos, con el propósito de obtener el porcentaje de aumento.

Meta: Aumentar un 10 % anual.

3) **Nombre del Indicador:** Porcentaje de aumento de las ventas de merchandising.

Fórmula de cálculo:

$$\%\ \text{Aumento de ventas} = \frac{\text{Ingresos por merchandising t} + \text{Ingresos por merchandising t} - 1}{\text{Ingresos por merchandising t} - 1}\ x100$$

Descripción del indicador: Este indicador compara la cantidad de ingresos por concepto de merchandising, con el propósito de obtener el porcentaje de aumento.

Meta: Aumentar un 5 % anual.

4) **Nombre del Indicador:** Porcentaje de satisfacción por la calidad del espectáculo brindado.

Fórmula de cálculo:

$$\%\ \text{Satisfacción} = \frac{\text{Puntos obtenidos}}{\text{Total de puntos}}\ X\ 100$$

Descripción del indicador: Este indicador muestra el porcentaje de satisfacción de los hinchas, ante el juego mostrado por el equipo. Esto puede ser medido a través de encuestas online en las redes sociales oficiales de la institución.

Meta: Alcanzar sobre un 75% anual.

5.1.6.3. Perspectiva de Procesos internos

i. Objetivo Estratégico: Mejorar la calidad del servicio

1) **Nombre del indicador:** Cantidad de campeonatos ganados en los últimos años. (Meta a mediano plazo).

Meta: Ganar un campeonato de torneo nacional con una periodicidad de 3 años.

Descripción del indicador: En sus 95 años de historia, Colo-Colo ha ganado 32 títulos nacionales, que entrega una media de 2,96 campeonatos por año, lo cual se iguala a 3 por cada año.

2) **Nombre del Indicador:** Ubicación en la tabla de posiciones al finalizar el torneo nacional.

Meta: Finalizar el campeonato nacional en posiciones de clasificación a torneos internacionales.

Descripción del indicador: Al finalizar el torneo nacional, se debe clasificar entre los cuatro primeros puestos para clasificar a Copa Libertadores o entre el quinto y octavo lugar, inclusive, para clasificar a la Copa Sudamericana.

3) **Nombre del Indicador:** Aumentar la cantidad de jugadores formados en el Club que participen del Primer Equipo (Proyecto 60/40).

Fórmula de cálculo:

60% del Primer equipo debe provenir de las Divisiones Inferiores del Club.

Descripción del indicador: En el año 2025, el 60% del Primer Equipo debe ser formado en la Institución.

Meta: En el año 2025 el 60% del Primer Equipo debe ser formado por la propia institución.

4) **Nombre del indicador:** Avanzar a Fase de Grupos en torneos internacionales.

Meta: Cada 2 años, avanzar a lo menos a Fase de Grupos en torneos internacionales

Descripción del indicador: En sus 95 años de historia, la institución ha jugado 46 fases grupales en torneos internacionales , obteniendo como promedio de una participación en fases grupales cada 2,06 año.

5) **Nombre del indicador:** Avanzar a lo menos a octavos de final en torneos internacionales. (Meta a mediano plazo).

Meta: Cada 5 años, avanzar a lo menos a octavos de final en torneos internacionales.

Descripción del indicador: En sus 95 años de historia, la institución ha avanzado 19 veces a instancias iguales o superiores a octavos de final, obteniendo como promedio una participación cada 5 años en ese tipo de instancias.

5.1.6.4.Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

i. Objetivo Estratégico: Mejorar aptitudes técnicas en todas las gerencias

1) **Nombre del Indicador:** Porcentaje de capacitaciones periódicas a los distintos funcionarios de la empresa (Gerencias).

Fórmula de cálculo:

$$\%\ \text{Personal Capacitado} = \frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total personal}}\ X\ 100$$

Descripción del indicador: Este muestra el porcentaje de personal de las gerencias que ha sido capacitado, sobre el total de la planta de funcionarios existente en esa gerencia.

Meta: Alcanzar a lo menos un 20% anual.

2) **Nombre del indicador:** Porcentaje de competencias por cargo definidas.

Fórmula de cálculo:

$$\%\ \text{Competencias por cargo definidas} = \frac{\text{Total de cargos con competencias definidas}}{\text{Total cargos existentes}}\ X\ 100$$

Descripción del indicador: Este muestra el porcentaje de competencias por cargo establecidas sobre el total de cargos existentes en la empresa.

Meta: Alcanzar a lo menos un 20% anual.

ii. Objetivo Estratégico: Incrementar uso de recursos tecnológicos

1) **Nombre del Indicador:** Porcentaje de Empleo de tecnologías para mejorar tanto la gestión administrativa cómo deportiva.

Fórmula de cálculo:

$$\%\ \text{Aumento tecnologías} = \frac{\text{Nº tecnologías año t} + \text{Nº tecnología año t} - 1}{\text{Nº tecnologías año t} - 1}\ x\ 100$$

Descripción del indicador: Se compara el empleo de tecnologías entre un año y otro.

Meta: Aumentar un 5% anual.

iii. Objetivo Estratégico: Crear clima laboral adecuado

1) **Nombre del indicador:** Fortalecer la motivación en todos los funcionarios de la empresa.

Fórmula de cálculo:

$$\%\ \text{Satisfacción} = \frac{\text{Puntos obtenidos}}{\text{Total puntos}}\ X\ 100$$

Descripción del indicador: En base a la realización de encuestas a los funcionarios, se puede establecer su percepción sobre el clima laboral interno de la organización.

Meta: Alcanzar a lo menos un 90% anual.

2) **Nombre del Indicador:** Porcentaje de creación de programas de incentivos por metas logradas.

Fórmula de cálculo:

$$\% \text{ Aumento programas} = \frac{\text{Nº programas metas logradas año t} + \text{Nº programas metas logradas año t} - 1}{\text{Nº programas metas logradas t} - 1}$$

Descripción del indicador: Este indicador compara la cantidad de programas de incentivos por metas logradas creados en dos años seguidos, con el propósito de obtener el porcentaje de variación entre ellos.

Meta: Aumentar un 5% anual.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo de titulación estudia a la empresa Blanco y Negro S.A. que posee la concesión del equipo de fútbol Colo-Colo desde el año 2005, bajo la Ley 20.019 que regula a las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (S.A.D.P.). Públicamente, la empresa no ha indicado si posee o no una Planificación Estratégica a seguir, y el único atisbo de planificación se detalló en la Memoria Anual 2011 de la compañía, pero en sus posteriores ediciones no se mencionó más ni se indicó el cumplimiento de ésta.

Posterior a un diagnóstico efectuado en base a fuentes abiertas y con la limitante de no tener acceso a la interna de la organización, se establece que el modelo actual de Blanco y Negro, el cual se enfoca en el tipo *Ganador Deportivo/ Perdedor en Rendimiento.* Asumiendo que la empresa no posee una Planificación Estratégica desarrollada, esto se vuelve una amenaza para su continuidad exitosa en la industria del fútbol nacional.

La propuesta de Planificación Estratégica plantea una Misión basada en la obtención de éxitos deportivos sobre un plantel de jugadores competitivos y una gestión administrativa seria y responsable. Además centra su Visión en continuar siendo el equipo de fútbol más ganador de Chile y reposicionarlo dentro de los mejores clubes de Sudamérica.

El análisis del Macroentorno se basó en el método PESTL, el cual estableció que el país cuenta con un marco regulatorio acorde para el desarrollo de este tipo de empresas, pero debido a la contingencia económica y social producto de las protestas comenzadas en octubre de 2019 y la pandemia COVID 2019, han repercutido fuertemente en la industria del fútbol y mermando su normal nivel de ingresos.

Del análisis externo, basado en las 5 Fuerzas de Porter, se establece que el poder de negociación de los clientes es bajo, el poder de negociación de los proveedores es alto, la amenaza de nuevos competidores entrantes es baja, la amenaza de productos sustitutos es media y la rivalidad entre competidores es alta.

Por otro lado, el análisis interno que se llevó a cabo mediante el análisis VRIO, determinó que la popularidad y sus instalaciones son una ventaja competitiva importante para Blanco y Negro. Por el contrario, actualmente la plantilla de jugadores y la capacidad directiva de la empresa son una desventaja competitiva. Por lo tanto, resulta necesario enfocarse en revertir estas peligrosas desventajas, ya que, se podrían seguir viviendo situaciones similares a la ocurrida durante la

finalización del último campeonato nacional, en la cual se jugaba un partido por la permanencia en la Primera División del fútbol profesional.

Ya finalizados los análisis externos como internos, se define el modelo de negocio, a través del uso de CANVAS. Los resultados de este análisis no distan mucho de los resultados esperados para una empresa ligada a la industria del fútbol, según se apreció en la bibliografía existente para este caso. El segmento de clientes está definido por los hombres y mujeres de diferentes edades, grupos socio-económicos y distintas zonas del país. Siempre se ha mencionado que Colo-Colo *es la mitad más uno del país*. Según la última encuesta realizada por GfK, la popularidad de los equipos chilenos sitúan a Colo-Colo con un 42% de las preferencias. Existe un 20% de personas que no se declara hincha de ningún club, a las cuales se puede atraer como hinchas

Las relaciones que establece Blanco y Negro con los hinchas está orientada a brindarles un espectáculo deportivo a los cuales puedan asistir, junto con la venta de bienes y servicios relacionados con el club. Una novedosa oportunidad de relación se abre en las redes sociales, donde también es importante brindar un espacio al hincha. Actualmente, la cantidad interacciones de ellos en las redes sociales de los equipos, es una nueva forma de medir popularidad.

La principal propuesta de valor radica en brindar triunfos deportivos a sus hinchas. Los canales de distribución y comunicación son los partidos en vivo o televisados, redes sociales, páginas web y tiendas de retail o minoristas. El detalle de las fuentes de ingresos son las mismas que para cualquier equipo de fútbol en el mundo, tales como: venta de entradas a eventos deportivos, derechos de TV, transferencia de jugadores y comerciales (publicidad estática o en indumentaria).

En la red de aliados que apoyan a Blanco y Negro se encuentran los auspiciadores, hinchas/socios y proveedores de bienes y servicios relacionados con el quehacer deportivo. Dentro de las actividades clave se encuentra el organizar, producir, comercializar y participar en espectáculos y actividades profesionales de entretención y esparcimiento de carácter deportivo. Como recursos clave para el éxito deportivo y financiero de la empresa, se debe contar con plantel de jugadores y cuerpo técnico, instalaciones (estadio) y divisiones inferiores que provean nuevos talentos en un futuro próximo. El desglose de los costos se define como pago de sueldos a jugadores del plantel profesional, gastos asociados al fútbol joven y femenino, gastos de administración y gastos operacionales.

Al desarrollar el Modelo Delta, se promueve la Solución Integral al Cliente junto a Redefinir la Experiencia Cliente para el componente ligado al Equipo de Fútbol (dentro de la empresa). Esto va de la mano con la Misión y Visión propuesta, las cuales apuntan fuertemente a lograr éxitos deportivos. En paralelo, se propone que la opción estratégica para los bienes y servicios ofrecidos a los aficionados se mantenga como una Solución Integral al Cliente, entregando un amplio conjunto de productos y servicios dirigidos a satisfacer las necesidades de sus clientes, llegando al Alcance Horizontal.

Con los antecedentes detallados precedentemente, se formularon los Objetivos Estratégicos para la compañía a mediano y largo plazo (entre los años 2021-2025) con el fin de fortalecer las perspectivas financiera, de los clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. En base a esto, se da forma al Mapa Estratégico y luego al Cuadro de Mando Integral.

Al desarrollar los elementos filosóficos de la Planificación Estratégica para la empresa Blanco y Negro S.A, se concluye que esto le ayudará a ser más sólida, conociendo su Misión y Visión, así como también sus objetivos a mediano plazo y largo plazo.

La propuesta de Cuadro de Mando Integral ayudará a Blanco y Negro a tener una mejor visión en lo que se refiere su indicadores. Esta forma de gestión puede plasmar la estrategia en metas interrelacionadas, las cuales son medidas por indicadores y vinculadas con acciones tangibles. Así, el comportamiento de los miembros será concordante con las estrategias de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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-colo-colo-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). *Colo Colo - Antofagasta: suspendido por positivo por coronavirus*. Recuperado de: https://chile.as.com/chile/2020/09/26/futbol/1601125938_339932.html

Asociación Nacional de Fútbol Profesional. (2020). *Anuario Financiero del Fútbol Chileno. Temporada 2019*. Recuperado de: https://anfpfotos.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-busca-eliminar-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/el-deportivo/noticia/contra-el-tiempo-la-millonaria-cuota-de-la-quiebra-que-acorrala-a-blanco-y-negro/OB2A5G3LORCLBHJO2WH6MLGJVY/

Barrera, C. y Parker, M. (10 de enero de 2020). El estallido social levanta el número de abonados en los equipos chilenos. *La Tercera*. Recuperado de: https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/el-estallido-social-levanta-el-numero-de-abonados-en-los-equipos-chilenos/968981/

Betancourt, J. R. (agosto de 2002). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma* (3ra ed.). Recuperado el 27 de Abril de 2020, de:

http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Gerencia/[PD]%20Documentos%20-%20Navegando%20hacia%20el%20cuarto%20paradigma.pdf

Blanco y Negro S.A. (12 de abril de 2012). *Memoria Anual 2011 de Blanco y Negro S.A*. Recuperado de: http://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=70ed327b944107debb8e8dd7d5dfed99VFdwQmVFNXFSWGROUkVVd1RrUm5kMDUzUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1614235934

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=0b7c4472ba391d07390e1a2e08f6b2b4VFdwQmVVMUVRVEJOUkVFMFQxUkJlRTVuUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1613455744

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/la-dispar-realidad-financiera-de-colo-colo-catolica-y-universidad-de-chile-frente-al-plan-retorno-por-la-pandemia/OB4Y2GCL6FH5RB7CEMYM67IUZY/

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

Comisión para el Mercado Financiero. (s.f.). *Composición Actual del Directorio, Administradores y Liquidadores*. Recuperado de: http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=99589230&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=&vig=VI&control=svs&pestania=46

Dávila, C. (27 de septiembre de 2020). Hinchas de Colo Colo protestaron contra Blanco y Negro en las afueras del Estadio Monumental. *Radio Agricultura*. Recuperado de: https://www.radioagricultura.cl/deportes/2020/09/27/hinchas-de-colo-colo-protestaron-contra-blanco-y-negro-en-las-afueras-del-estadio-monumental.html

En Cancha. (29 de junio de 2020). *Los 10 delanteros de la era Blanco y Negro que fracasaron en Colo Colo*. Recuperado de: https://www.encancha.cl/futbol-chileno/2020/6/29/los-10-delanteros-de-la-era-blanco-negro-que-fracasaron-en-colo-colo-45483.html

Escobar, S. A. (2016). *Plan Estratégico para una empresa de ingeniería e innovación del sector minero*. (Tesis de Magíster). Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso, Chile.

Franco de Franco, M. J. (noviembre de 2012). El Pensamiento Estratégico en los Gerentes Basado en la Filosofía de los Institutos Autónomos del Sector Público. *International Journal of Good Conscience, 7*(3), 46-58. Recuperado de: http://www.spentamexico.org/v7-n3/7(3)46-58.pdf

GfK. (10 de junio de 2019). *7° ENCUESTA GfK DEL FÚTBOL CHILENO 2019*. Recuperado el 5 de diciembre de 2020, de: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user_upload/country_one_pager/cl/_20190611_encuesta_gfk_del_futbol_2019_vf.pdf

Gimbert, X. (2010). Pensar estratégicamente: Modelos, Conceptos y Reflexiones. Barcelona, España: Grupo Planeta.

Goal.com. (23 de enero de 2020). *¿Cuántos títulos tiene Colo Colo?* Recuperado de: https://www.goal.com/es-cl/noticias/cuantos-titulos-tiene-colo-colo/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, M. (12 de noviembre de 2020). Los 30 refuerzos para el olvido de los últimos años en Colo Colo. *RedGol*. Recuperado de: https://redgol.cl/colocolo/Los-30-refuerzos-para-el-olvido-de-los-ultimos-anos-en-Colo-Colo-20200816-0047.html

Investing. (s.f.). *Blanco Y Negro (COLOCOLO)*. Recuperado de: https://es.investing.com/equities/blanco-y-negro

La Tercera. (28 de septiembre de 2020). 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/

Ley N° 20.019. (05 de mayo de 2005). R*egula las sociedades anónimas deportivas profesionales*. Biblioteca del Congreso Nacional. Recuperado de: https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=237718

Marcel, S. (18 de noviembre de 2020b). Borghi tajante: “Si Colo Colo siempre sale a buscar jugadores, significa que su trabajo de divisiones inferiores no sirve". *Dale Albo*. Recuperado de: https://dalealbo.cl/colocolo/colo-colo-claudio-borghi-apunto-a-las-falencias-del-trabajo-del-futbol-formativo-en-el-cacique-20201118-0013.html

Marcel, S. (28 de septiembre de 2020a). Los 19 condoros de Aníbal Mosa con Blanco y Negro en este vergonzoso 2020 para Colo Colo. *Dale Albo*. Recuperado de: https://dalealbo.cl/colocolo/colo-colo-19-condoros-de-anibal-mosa-con-blanco-y-negro-en-este-vergonzoso-2020-20200927-0008.html

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-esperando-regreso-del-publico-al-estadio-sera-lo-menos-despues-de-la-fecha-fifa-de-marzo-67427.html

Mc Carthy, E. J. (1960). *Basic marketing, a managerial approach*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.

Morales, G. (2017). *Impacto de las sociedades anónimas en el rendimiento deportivo del fútbol chileno*. (Memoria de Pregrado). Universidad Técnica Federico Santa María, Santiago, Chile.

Olavarrieta, S. (2002). Debacle Estratégico del Fútbol en Chile: Análisis y Opciones de Solución. *Revista Economía y Administración*. Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/127434

Olea, N. (20 de octubre de 2020b). Esteban Abarzúa: "Si Colo Colo está en riesgo de descender, es básicamente por decisiones de Blanco y Negro". *RedGol*. Recuperado de: https://redgol.cl/colocolo/Esteban-Abarzua-Si-Colo-Colo-esta-en-riesgo-de-descender-es-basicamente-por-decisiones-de-Blanco-y-Negro-20201020-0044.html

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-pago-de-sueldos-al-plantel-Expertos-explican-el-embrollo-albo-20200424-0019.html

Olivari, A. J. (junio de 2009). *Caso Blanco y Negro S.A.* (Memoria de Magíster). Universidad del Desarrollo, Concepción, Chile.

Olivos, C. (25 de septiembre de 2020). Colo Colo sigue sumando problemas: Blanco y Negro adeuda más de ¡2.000 millones de pesos! *RedGol*. Recuperado de: https://redgol.cl/colocolo/Colo-Colo-suma-un-nuevo-problema-La-Cuarta-asegura-que-Blanco-y-Negro-adeuda-mas-de-2.000-millones-de-pesos-20200925-0034.html

Poblete, A. y González, C. (27 de octubre de 2020). Otro lío en Colo Colo: el club manda a Zaldivia 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-colo-colo-los-albos-separan-a-zaldivia-y-no-asumen-el-tratamiento-de-su-lesion/52W6WQ5KDZHRPJSKAPYXMYA7EE/

PuntoTicket.com. (s.f.). *EN ESTE 2020 ABÓNATE AL ETERNO CAMPEÓN*. Recuperado el 5 de diciembre de 2020, de: https://www.puntoticket.com/colo-colo

Quintana, R. (03 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/colo-colo-anibal-mosa-descarto-mas-refuerzos-por-las-lesiones-de-opazo-y-bolados/

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, A. (2020). *Plan Estratégico para organismos de inspección según NCH/ISO 17020:2012 en instalaciones interiores de gas*. (Memoria de Pregrado). Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso, Chile.

SWI 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-de-banco-central-de-chile-mejoran-crecimiento-del-pib-en-2021-al-5-/46280202

T13. (25 de enero de 2021*). La U fue el equipo más popular de Chile en redes sociales durante el 2020*. Recuperado de: https://www.t13.cl/noticia/deportes13/universidad-chile-popular-redes-sociales-interacciones-25-01-2021

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

Transfermarkt. (s.f.a). *CSD Colo Colo*. Recuperado de: https://www.transfermarkt.es/csd-colo-colo/transfers/verein/2433/plus/1?saison_id=2019&pos=&detailpos=&w_s=

Transfermarkt. (s.f.b). *Matías Fernández*. Recuperado de: https://www.transfermarkt.es/matias-fernandez/verletzungen/spieler/37918

Transfermarkt. (s.f.c). *Jorge Valdivia*. Recuperado de: https://www.transfermarkt.es/jorge-valdivia/verletzungen/spieler/20758

Transfermarkt. (s.f.d). *#4 Matías Zaldivia*. Recuperado de: https://www.transfermarkt.es/matias-zaldivia/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 2020a). *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

Wilkins, J. (19 de noviembre de 2014). *Sociedades anónimas deportivas: fiscalización y supervigilanci*a. Biblioteca del Congreso Nacional. Recuperado de: https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/21137/1/SADP.%20Fiscalizacion%20v.%20PL_(f)_v4_v5.docx